

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

 ΑΝΩΤΑΤΗ
ΣΧΟΛΗ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. Παράρτημα Κρήτης

**Πρόγραμμα
Ειδίκευσης στην
Συμβουλευτική και τον
Προσανατολισμό
(Π.Ε.ΣΥ.Π.)**

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ,
ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αντωνίου Θεόδωρος – Υπεύθυνος Σ.Ε.Π. –
ΚΕ.ΣΥ.Π. Ηρακλείου

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οργανωτική ψυχολογία

- Η «οργανωτική ψυχολογία» (ή οργανωσιακή ψυχολογία, ή βιομηχανική ψυχολογία) και η «ψυχολογία της εργασίας» αφορούν στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και μεθόδων της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο συνεισφέροντας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. (Ελληνική Ψυχολογική Εταιρεία)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οργανωσιακή Ψυχολογία (Organizational Psychology)

- Εφαρμοσμένος κλάδος της ψυχολογίας που μελετά τη συμπεριφορά και τις πνευματικές διαδικασίες των ανθρώπων σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον (Βακόλα & Νικολάου, 2011).
- Η επιστήμη που μελετά τον εργασιακό χώρο (Robbins, 2012).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οι συνηθέστεροι τομείς έρευνας και εφαρμογής της Οργανωτικής Ψυχολογίας είναι:

- Προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων**
- Αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης
- Κινητοποίηση
- Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας
- Οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη
- Οργανωτική κουλτούρα/κλίμα
- Ευημερία και εργασία
- Έρευνες στάσεων στον εργασιακό χώρο
- Ηγεσία
- Διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας
- Επαγγελματική συμβουλευτική
- Υγεία και ασφάλεια
- Ισότητα ευκαιριών
- Εργονομία

(Ελληνική Ψυχολογική Εταιρεία)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οι συνηθέστεροι τομείς έρευνας και εφαρμογής της Οργανωτικής Ψυχολογίας είναι:

- Επιλογή Προσωπικού
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Οργανωσιακή ανάπτυξη
- Διαχείριση της Απόδοσης
- Ποιότητα Εργασιακής Ζωής
- Εργονομία

(Society for Industrial and Organizational Psychology – S.I.O.P.)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οι συνηθέστεροι τομείς έρευνας και εφαρμογής της Οργανωτικής Ψυχολογίας είναι:

- Ανάλυση θέσεων εργασίας
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
- Επιμόρφωση των εργαζομένων και παροχή κατευθύνσεων
- Επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Αμοιβές
- Εξισορρόπηση εργασίας/προσωπικής ζωής
- Παροχή κινήτρων
- Εργατική νομοθεσία
- Αντιμετώπιση παραπόνων
- Υγεία , ασφάλεια και ηθική μεταχείριση του εργαζομένου

(Robbins, 2012)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ιστορικά στοιχεία της Οργανωτικής Ψυχολογίας

- Οι απαρχές της εφαρμογής της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα απαντώνται στη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων για την επιλογή πιλότων της αεροπορίας κατά την δεκαετία του 1910, κατ' αντιστοιχία με εφαρμογές ψυχομετρικών δοκιμασιών στις Η.Π.Α. και στην Αγγλία.
- Μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου η εφαρμογή των μεθόδων και θεωριών της ψυχολογίας στο εργασιακό πεδίο εντάθηκε με την δημιουργία ερευνητικών κέντρων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του ελληνικού στρατού ως προς την επιλογή προσωπικού αλλά και την αξιολόγηση, την κινητοποίηση, την ηγεσία κ.ά.

(Ελληνική Ψυχολογική Εταιρεία)



Hugo Münsterberg
(1863)

«Αποδοτική αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού για την αύξηση της παραγωγής»

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ομάδα

Σύνολο προσώπων τα οποία συνδέει κάτι κοινό και εκλαμβάνονται ως ενιαίο σύνολο (Μπαμπινιώτης, 2008).

Συγκέντρωση δύο ή περισσότερων ατόμων που βρίσκονται μεταξύ τους και αλληλενεργούν ή από απλή σύμπτωση ή από συνειδητή επιλογή

.

Βασικό λοιπόν στοιχείο της ομάδας είναι η αλληλόδραση ατόμων που έχοντας συνείδηση ότι αποτελούν μια κοινωνική μονάδα αναλαμβάνουν διαφορετικά καθήκοντα και ρόλους έχοντας κοινά κίνητρα, κοινούς στόχους και σκοπούς.

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου Θεόδωρος
10/29/2017

Σύγκριση ομάδας (team) και γκρουπ (group) στην οργανωτική ψυχολογία, Robbins, 2001

	Γκρουπ	Ομάδα
Στόχος	Μεταδίδονται πληροφορίες	Συλλογική δράση και απόδοση
Συνέργεια	Ουδέτερη	Θετική
Ευθύνη	Ατομική	Ατομική και αμοιβαία
Ικανότητες	Τυχόνες και διάσπορες	Συμπληρωματικές
Σκοπός	Ταυτίζεται με το όραμα του οργανισμού	Συγκεκριμένος σκοπός
Αποτέλεσμα Εργασίας	Ατομικό	Κοινό

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (groupthink) /παραδείγματα

- Πώς εξηγείται, για παράδειγμα, ότι ομάδες με πολύ σημαντική ευθύνη στα χέρια τους, όπως η χάραξη στρατηγικής, η κυβερνητική πολιτική κ.λπ. να παίρνουν τόσο κακές αποφάσεις; Ή, μπορείτε να φέρετε στο μυαλό σας κάποιες στιγμές που είχατε αποφασίσει να πείτε την γνώμη σας στην ομάδα, αλλά αποφασίσατε να μην το κάνετε και ο λόγος δεν είναι επειδή είστε ντροπαλός/η;

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (groupthink) /έννοια

- Σύμφωνα με τον Janis, το groupthink συμβαίνει όταν η διάθεση των μελών για συμφωνία μεταξύ τους ξεπερνά τη διάθεση για προσεκτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Έτσι, τα μέλη της ομάδας πιέζουν για συμφωνία μεταξύ των μελών, απομακρύνοντας την ομάδα από την αξιολόγηση ασυνήθιστων, μη δημοφιλών προτάσεων ή προτάσεων που προέρχονται από τη μειοψηφία (Janis, 1972).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (groupthink) /συμπτώματα

- Τα μέλη της ομάδας πιέζουν αμέσως όσους εκφράζουν στιγμιαία κάποιες ανησυχίες ή αμφιβολίες για την άποψη που έχει εκφραστεί από την πλειοψηφία.
- Τα μέλη που έχουν αμφιβολίες ή διαφωνούν, σιωπούν ή και υποβαθμίζουν στον εαυτό τους τη σημασία αυτής της αμφιβολίας.
- Εάν κάποιος δεν εκφράζεται, θεωρείται ότι υποστηρίζει αυτό που ακούγεται. Οπότε η αποχή εκλαμβάνεται ως συμφωνία με την πλειοψηφία.
- Αμφισβητείται η αφοσίωση στην ομάδα όσων διαφωνούν.
- Υπάρχει στην ομάδα υπερβολική αισιοδοξία και υπερβολικός προσανατολισμός στην ανάληψη ρίσκου.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (groupthink) / διαχείριση

- Οι αρχηγοί των ομάδων πρέπει ενεργά να αναζητούν και να εξασφαλίζουν τη συνεισφορά όλων των μελών.
- Ο ρόλος του 'δικηγόρου του διαβόλου' σε κάποιο μέλος με την ευθύνη να αμφισβητεί ή να προκαλεί τις θέσεις της πλειοψηφίας και να προσφέρει εναλλακτικές λύσεις ή άλλες προσεγγίσεις.
- Διαφορετικές ομάδες με διαφορετικούς αρχηγούς να ερευνούν το ίδιο ζήτημα ή πρόβλημα.
- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνονται να ξανασκεφτούν τις αποφάσεις της ομάδας.
- Όταν ο ηγέτης της ομάδας είναι ιδιαίτερα αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας, μιλά τελευταίος, ώστε να μην προκαταλαμβάνει με τις απόψεις του τα υπόλοιπα μέλη.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ομαδική δραστηριότητα

- Συζήτηση για κάποιους συγκεκριμένους τύπους μελών ομάδων που μπορεί να δυσκολέψουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας. Αμέσως μετά την παρουσίαση ακολουθεί και ένας προτεινόμενος τρόπος για τον καλύτερο χειρισμό αυτών των περιπτώσεων

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σιωπηλό μέλος

- Ενθάρρυνση αρχηγού
- Εναλλαγή κάθε μέλος με τη σειρά του συνεισφέρει στον διάλογο και στο έργο της ομάδας.
- Η στοχοποίηση (πες μας εσύ) συνήθως εκλαμβάνεται αρνητικά έχοντας συχνά τα αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ο έχων πάντα κάτι να πω

- Εναλλαγή στην αρχή της συνάντησης να ειπωθεί ότι θα μιλήσουμε όλοι με την σειρά μας ή εάν ο αριθμός είναι μεγάλος μπορούμε ευγενικά να διακόψουμε με το να 'βάλουμε' και άλλα μέλη στη συζήτηση, λέγοντας ας δώσουμε την ευκαιρία σε όσους δεν έχουν συνεισφέρει μέχρι στιγμής την ευκαιρία να το κάνουν.
- Στην περίπτωση που το μέλος αυτό δε διατίθεται να σεβαστεί κανένα κανόνα, τότε είναι σημαντικό να τεθεί **ο κανόνας των τριών θεμάτων**, δηλαδή συνεισφέρουμε στη διάρκεια της συνάντησης και στο συγκεκριμένο υπό συζήτηση θέμα τρία πράγματα αυτά που θεωρούμε πιο σημαντικά.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ο όλα πάντα μου φταίνει

- «Μπορεί να είμαστε κακοπληρωμένοι αλλά αυτή τη στιγμή δεν έχουμε τον έλεγχο των αυξήσεων. Με το να γκρινιάζουμε δε θα πάρουμε αύξηση, Ας συγκεντρωθούμε σε αυτό που κάνουμε». Η συγκέντρωση στον στόχο μπορεί πραγματικά να φέρει αυτόν τον τύπο μέλους πιο κοντά στην ομάδα.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Βαριέμαι, Βαριέμαι, Βαριέμαι

- Είναι ευθύνη του αρχηγού να αναθέσει σε αυτό το μέλος να κρατά τα πρακτικά (ή κάποιο άλλο παρόμοιο και εύκολο έργο), έτσι ώστε να μην αφήνεται.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ο συνεχώς διαφωνώ

- Δεν 'μπαίνουμε' σε διαφωνίες με τον τύπο «συνεχώς διαφωνώ», διότι αυτό επιζητά.
- Εάν αρχίσει μια διαφωνία, προσκάλεσα και άλλους να μπουν στην συζήτηση.
- Εάν γίνει το θέμα προσωπικό, σταματήστε το και αποφύγετε τις προσωπικές επιθέσεις, διότι χαλούν το καλό κλίμα της ομάδας.
- Προσπαθήστε να μην ξεφεύγετε από τον στόχο και μην δίνετε αφορμές για συγκρούσεις.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας /διαχείριση

- Όσοι αναθέτουν έργα σε ομάδες πρέπει να είναι σίγουροι (ή να ελέγχουν) ότι το έργο είναι ενδιαφέρον και προκλητικό και γίνεται αντιληπτό από τα μέλη της ομάδας ως τέτοιο.
- Βοηθά το να γνωρίζει το κάθε μέλος για ποιο κομμάτι του έργου είναι υπεύθυνο και επίσης για ποιο κομμάτι του έργου μοιράζεται την ευθύνη με άλλα μέλη.
- Είναι επίσης σημαντικό να μην υπάρχει μόνο συλλογική ευθύνη και ανταμοιβή, αλλά και ατομική ανταμοιβή, βάσει της ατομικής συνεισφοράς. Αυτό βέβαια προϋποθέτει αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου και διαχείρισης των αμοιβών.
- Μια ενδιαφέρουσα τεχνική που αναπτύχθηκε για να μειώσει, συγκεκριμένα, το φαινόμενο αυτό ονομάζεται 'πτυσσόμενη σκάλα' και στηρίζεται στη λογική του όλα τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν τις προτάσεις τους με τη σειρά, πριν ληφθεί η τελική απόφαση (Rogelberg, Barnes-Farrell, & Lowe, 1992).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Η τεχνική της πτυσσόμενης σκάλας

Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L., & Lowe, C. A. (1992). The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making. *Journal of Applied Psychology*, 77, 730-73

- Σε μια ομάδα τεσσάρων ατόμων η τεχνική της πτυσσόμενης σκάλας έχει τρία βήματα. Έτσι, τα δυο πρώτα μέλη συζητούν και εργάζονται μαζί για το έργο που τους έχει ανατεθεί. Μετά το τρίτο μέλος έρχεται και προστίθεται στους δύο παρουσιάζοντας τις δικές του/ης λύσεις για το πρόβλημα, και ακολουθεί μια συζήτηση των τριών μελών. Μετά έρχεται και το τέταρτο μέλος που επίσης παρουσιάζει τις δικές τους απόψεις και λύσεις και ακολουθεί συζήτηση των τεσσάρων, που στόχο έχει να οδηγήσει στην τελική απόφαση της ομάδας

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Η τεχνική της πτυσσόμενης σκάλας

Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L., & Lowe, C. A. (1992). The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making. *Journal of Applied Psychology*, 77, 730-73

- Κάθε μέλος πρέπει να έχει αρκετό χρόνο για να σκεφτεί και να διαμορφωθεί μια πρόταση πριν συναντήσει την ομάδα.
- Το μέλος που έρχεται να συναντήσει την ομάδα πρέπει πρώτα να παρουσιάσει τις δικές του/ης προτάσεις και μετά να ακούσει τις προτάσεις της υπόλοιπης ομάδας.
- Πρέπει να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος αφού υπάρχει συζήτηση κάθε φορά που έρχεται ένα μέλος.
- Η τελική απόφαση δεν μπορεί να παρθεί πριν παρουσιάσουν όλα τα μέλη της ομάδας τις απόψεις τους.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Παραγωγικότητα Ομάδων 1/2

Ο Γάλλος μηχανικός-γεωπόνος *Max Ringelmann*, προκειμένου να εξετάσει την παραγωγικότητα των ομάδων και του ατόμου χωριστά ζήτησε, στο πλαίσιο ενός πειράματος από φοιτητές της γεωπονίας να τραβούν ένα σχοινί που στην άκρη του είχε ένα δυναμόμετρο. Βρήκε ότι η δύναμη που κατέβαλλε ο κάθε φοιτητής κατά μέσο όρο ήταν του επιπέδου των 85 kg.

Όταν όμως τραβούσαν το σχοινί περισσότεροι φοιτητές μαζί, η συνολική δύναμη που καταβαλλόταν ήταν μικρότερη από το γινόμενο της ατομικής επίδοσης (85kg) επί τον αριθμό των φοιτητών. Έτσι τα επτά άτομα κατέβαλλαν δύναμη 450kg και όχι 595kg, όπως θα αναμενόταν (Κάντας, 1995).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Παραγωγικότητα Ομάδων 2/2

- Το πείραμα του Ringelmann περιγράφει την αντίστροφη σχέση (αρνητική συσχέτιση) μεταξύ του μεγέθους μιας ομάδας και του μεγέθους της προσωπικής συμβολής του μέλους της ομάδας στην ολοκλήρωση του στόχου.
- Το αποτέλεσμα αυτό αντιτίθεται στην άποψη ότι η ομαδικότητα οδηγεί κατ' ανάγκην και στην αύξηση της προσπάθειας, άρα την αύξηση της παραγωγικότητας.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οργάνωση

- Ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν. Βασικά στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία-συστήματα-σχέδια, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003)
- Ενώσεις ατόμων που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Έννοιες σχετικές με την Οργάνωση

- Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behaviour).
 - Στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων στους οργανισμούς.
- Οργανωσιακή Μάθηση και Μανθάνων Οργανισμός (Learning Organization).
 - Μη τυπική και άτυπη μάθηση των ανθρώπων στους οργανισμούς.
- Οργανωσιακή αλλαγή (Organizational Change)
 - Αλλαγή στο μοντέλο διοίκησης στους οργανισμούς.
- Οργανωσιακή πορεία ανάπτυξης (organizational development process)
 - Συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Η Κουλτούρα του Οργανισμού

▣ Οργανωτική Κουλτούρα

- Ένα σύστημα καταμερισμού εννοιών και κοινών πιστεύω αντιπροσωπεύεται από τα μέλη που προσδιορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους.
- “Ο τρόπος που λειτουργούμε εδώ.”
 - Αξίες, σύμβολα, τελετουργικό, μύθοι και πρακτικές
- Συμπεράσματα:
 - Κουλτούρα είναι μια αντίληψη.
 - Η κουλτούρα είναι κοινή.

(Σαχινίδης, 2009)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων, αρχών, παραδοχών, εννοιών και άτυπων κανόνων που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στα πλαίσια μιας οργάνωσης.

**Η Οργανωσιακή Κουλτούρα διαφοροποιείται
ως προς**

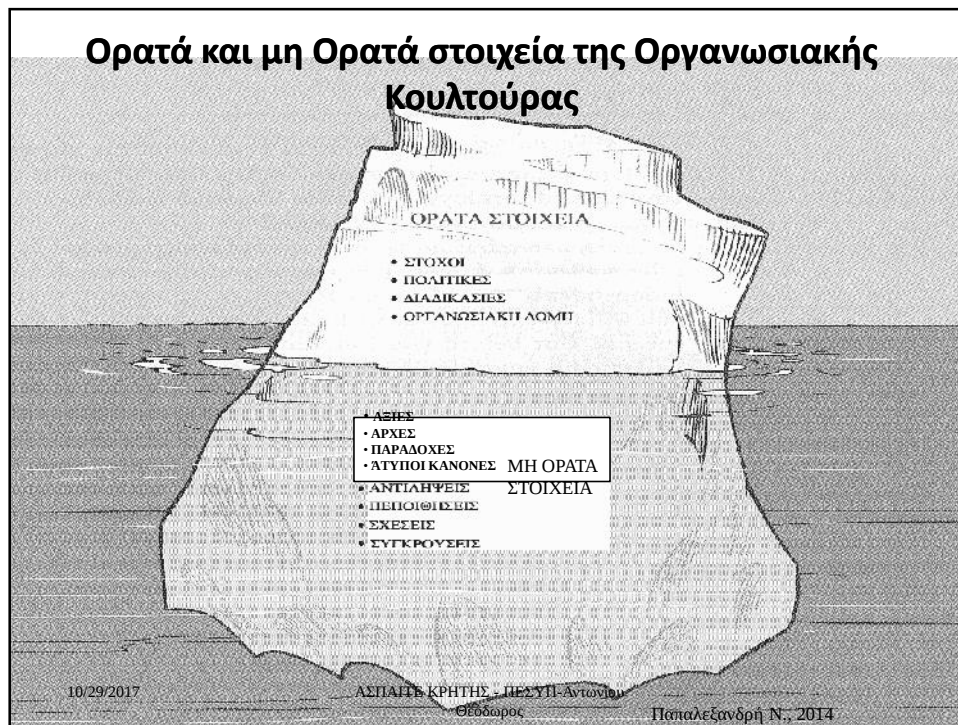
**την Ένταση – Έκταση – Καταλληλότητα
(θετική – αρνητική)**

Παπαλεξανδρή Ν., 2014

Οι βασικές παραδοχές και οι αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά, τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μίας οργάνωσης (Σαχινίδης, 2009).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος



Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οικονομικού οργανισμού. Ο κυριότερος συντελεστής πραγμάτωσης των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο άνθρωπος παράγοντας (Γεωργάκας Κ., 2014).

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management)

Λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της οργάνωσης

Παπαλεξανδρή Ν., 2014

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Περιλαμβάνει: την προσέλκυση, επιλογή, κατανομή, διατήρηση, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη συνεχή εξασφάλιση της ικανοποίησης, των στάσεων, των συμπεριφορών και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Παπαλεξανδρή Ν., 2014

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Είναι πολυδιάστατη: εφαρμόζει τις αρχές των **Οικονομικών** (μισθοί, αγορές, πηγές), της **ψυχολογίας** (υποκίνηση, ικανοποίηση), της **Κοινωνιολογίας** (οργανωτική δομή, κουλτούρα) και του **Δικαίου** (Μισθοί, συμβάσεις εργασίας), κ.ά.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών υποχρεώσεων
- Εργασιακή Ικανοποίηση και ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Η Στρατηγική σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στηρίζεται πλέον στην προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη ταλέντων» Φωτήλας Π., Γιαννατσής Ι., 2013)



(Γεωργάκας Κ., 2014)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος κόσμος

- Ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας,
- Οικονομίες που βασίζονται στην γνώση,
- Παγκόσμιος ανταγωνισμός - Αναδυόμενες οικονομίες ,
- Πολυπολιτισμικές κοινωνίες,
- Γήρανση του πληθυσμού,
- Δημοσιονομική κρίση – ανεργία,
- Οι γνώσεις παλιώνουν γρήγορα και ο τρόπος που μαθαίνουμε αλλάζει δραματικά και με την χρήση του διαδικτύου,
- Η Εκπαίδευση σε όλες τις μορφές της & η Κατάρτιση είναι βασικές συνιστώσες για την ανάπτυξη του ατόμου, της οικονομίας και της κοινωνίας, κ.λπ.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις.	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους.
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια την διαφορά.
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν.
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς.	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη.
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται.	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος (Γεωργιάκας Κ., 2014)

Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

- Ταχύτητα αλλαγών
- Η διεθνοποίηση / παγκοσμιοποίηση
- Αλλαγές στη νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειμμα εξειδικευμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς και τερτατογενούς* τομέα
- Ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας
- Καινοτομία
- Ανάπτυξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- Συγκεντροποίηση – συγχωνεύσεις - εξαγορές

*(επικοινωνία, προβολή, πιστοποίηση)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Αλλαγές στο Οργανωσιακό Περιβάλλον

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Ενδυνάμωση Προσωπικού
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση
- Διαχείριση Γνώσης
- Οργανωσιακή Κουλτούρα
- Εξωτερίκευση Λειτουργιών
- Οικονομικά προστιθέμενη αξία
- Μείωση ιεραρχικών επιπέδων
- Αποκέντρωση
- Μείωση προσωπικού
- Ενδο-επιχειρηματικότητα

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Αλλαγές στη φύση των σχέσεων εργασίας / απασχόλησης

ΑΠΟ:

- **Διοίκηση των όρων απασχόλησης** (employment contract).
- **Διοίκηση των επιδόσεων (επιτεύξεων)** (contract for performance).

(Βλάχβεη Α., 2014)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων - Human Relations

- P Purpose (στόχος)
- P Process (διαδικασία)
- P **People (άνθρωποι)**

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων - Human Relations

- Όραμα (vision)
- Αποστολή (mission)
- Σκοποί (goals)
- Στόχοι (objectives)
- Αποτελεσματικότητα (*effectiveness*)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Γιατί μελετάμε την Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού τόσο αναλυτικά και συστηματικά τα τελευταία χρόνια 1/2

- Οι άνθρωποι (ανθρώπινοι πόροι), είναι ο **«βασικός πόρος»** όλων των οργανισμών.
- Οι ανθρώπινοι πόροι **κάνουν τη διαφορά** από οργανισμό σε οργανισμό δημιουργώντας καινοτομία και επιτυχίες.
- Η **επιτυχία** κάθε οργανισμού βασίζεται στο σωστό σχεδιασμό και στο πόσο δίνει έμφαση στους ανθρώπινους πόρους του.
- 85% πλέον των οργανισμών ασχολούνται με παροχή υπηρεσιών.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Γιατί μελετάμε την Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού τόσο αναλυτικά και συστηματικά τα τελευταία χρόνια 2/2

- Οι υπηρεσίες & η εξυπηρέτηση πελατών παρέχονται από ανθρώπους.
- Χαμηλή ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών.
- Στον 21^ο αιώνα πλέον, η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης μεταφράζεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κέρδη.
- Η γνώση προέρχεται και διαχέεται από τους ανθρώπους.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος (Κεδράκας, 2014)

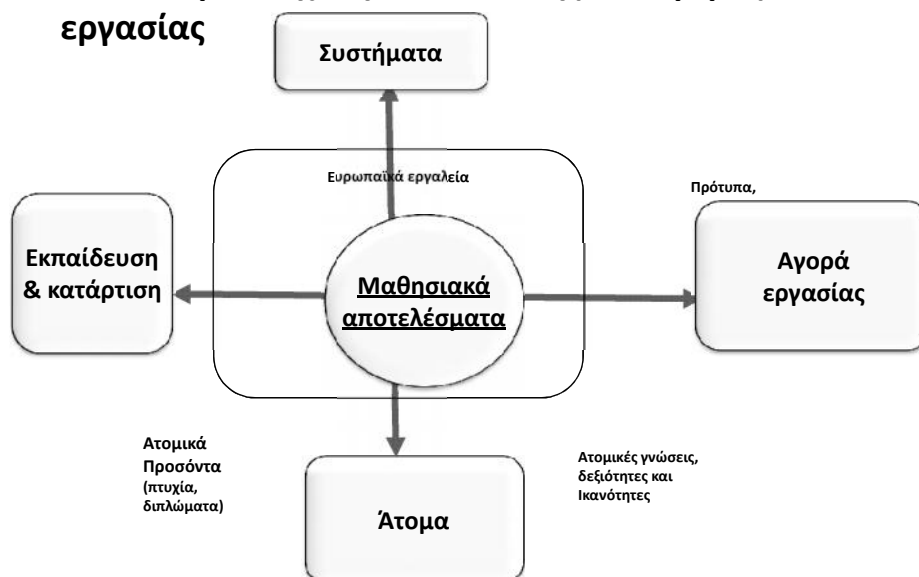
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

- Διαρκής εντοπισμός των **κατάλληλων γνώσεων**, (knowledge), **δεξιοτήτων** (skills), επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies), δεξιοτήτων ζωής (life skills). **και ικανοτήτων** (abilities/ competencies).
- Συνεχής κατανόηση των **πραγματικών αναγκών**, για **ανάπτυξη «κατάλληλων στάσεων** (attitudes) **και συμπεριφορών** (behavior) »

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οι νέοι όροι - σχέση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας



Λουκάς Ζαχείδας, Cedefop
10/29/2017 (Α. Ζαχείδας, Ανώτερος εμπειρογνώμων, Cedefop, 2013)
ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

46

Επί μέρους Στόχοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Εκτίμηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- Καταγραφή αδυναμιών ανθρώπινου δυναμικού και ελλείψεων
- Εντοπισμός μελλοντικών αναγκών
- Ανάπτυξη πρόσθετων ικανοτήτων του κατάλληλου προσωπικού
- Πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση
- Καθορισμός στόχων διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Εκπαίδευση Προσωπικού

- Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης οφείλεται:
 - Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο
 - Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές
 - Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων

(Χαραλαμπίδης Ι., 2014)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Δια βίου μάθηση

(Νόμος (3879/2010)

Μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Δια βίου μάθηση - Σπουδές

- Μη επαγγελματικές
- Επαγγελματικές
- Γενικές
- Τυπικές
- Μη τυπικές
- Εκπαίδευση που έχει συλλογικό κοινωνικό σκοπό
(C. Argyris, 1999)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μανθάνων Οργανισμός (Learning Organization)

Συνεχώς οι άνθρωποι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί.

- Ενδοεπιχειρηματική εκπαίδευση (training on the job)
- Άτομα διακινητές πληροφορίας (gate keepers)
- Πληροφοριακά συστήματα

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαφορές

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΔΕΝ ΜΑΘΑΙΝΕΙ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ
Φόβος του λάθους	Πειραματισμός
Σεμινάρια	Μάθηση
Άτομο	Ομάδα-Οργανισμός
Σταθερότητα	Ρευστότητα
Τάξη	Δημιουργικό χάος
Αντιγραφή	Διαφορετικότητα
Αντίδραση	Πρόδραση
Μάνατζερ	Ηγέτες
Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια
Ιεραρχία	Δίκτυα
Καθημερινότητα	Όραμα
Οργανωσιακή σιωπή	Διάλογος

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος (Γεωργιάκας Κ., 2014)

Σύγχρονες αντιλήψεις Μανθάνοντα Οργανισμού 1/2

- Να έχει μια ολιστική, συστημική άποψη του οργανισμού και των συστημάτων, διαδικασιών και σχέσεων του,
- Να δημιουργεί νέες γνώσεις ως κεντρικό σημείο μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής και να προωθεί την αλλαγή,
- Να έχει μια κουλτούρα ανατροφοδότησης και στοχασμού,
- Να έχει συστήματα για τη μετάδοση της γνώσης/μάθησης και την πρακτική αξιοποίησή της,

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σύγχρονες αντιλήψεις Μανθάνοντα Οργανισμού 2/2

- Να συνδέει την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων με την ανάπτυξη του οργανισμού στην ολότητά του,
- Να παρέχει συχνές ευκαιρίες στους εργαζομένους να μαθαίνουν μέσω βιωματικής εμπειρίας,
- Να επιδιώκει τη συνεχή πρόοδο

(www.infed.org/thinkers/senge.htm)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μεταβολή στον Μανθάνοντα Οργανισμό

ΑΠΟ:

- Single loop learning: διαδικασία ΑΠΛΑ διάγνωσης και διόρθωσης του λάθους.
- Double loop learning : ΌΧΙ ΑΠΛΑ διάγνωση και διόρθωση του λάθους, ΑΛΛΑ τροποποίηση ή/και υιοθέτηση νέων κανόνων και αξιών, πολιτικής και σκοπών που διέπουν τον οργανισμό.

(C. Argyris, 2010).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μαθησιακά αποτελέσματα

- Γνώση: είναι το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης των πληροφοριών (στοιχεία, θεωρίες, πρακτικές που σχετίζονται με ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής) μέσω της μάθησης.
- Δεξιότητα: είναι η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων.
- Ικανότητα: αναφέρεται στην αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή / και μεθοδολογικών δυνατοτήτων για την επαγγελματική και την προσωπική ανάπτυξη.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Πού και πώς αποκτώνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες;

- **Τυπική μάθηση (formal learning),**
- **Μη-τυπική-μάθηση (non-formal learning),**
- **Άτυπη μάθηση (informal learning).**

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Γνώση 1/2

- **Ρητή γνώση (explicit knowledge):** Το κομμάτι της ανθρώπινης γνώσης που μπορεί να καταγραφεί και να κωδικοποιηθεί σε μορφή στην οποία μπορεί να μεταβιβαστεί εύκολα (για παράδειγμα, έγγραφα, εικόνες, σχέδια, οδηγίες χρήσης).
- **Άρρητη γνώση (tacit knowledge):** Το κομμάτι της ανθρώπινης γνώσης που δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί, και, επομένως, να μεταβιβαστεί πλήρως. Το κομμάτι αυτό της γνώσης συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως εμπειρία και ταλέντο (για παράδειγμα, *εμπειρία μάγειρα, οδήγηση ποδηλάτου*). (Λιβιεράτος, 2013)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Γνώση 2/2

- Διαχείριση γνώσης (knowledge management)
 Διαδικασίες δημιουργίας, απόκτησης, καταγραφής, ανταλλαγής, προκειμένου να ενισχυθεί η διαδικασία μάθησης και απόδοσης ενός οργανισμού.
 - Ενεργοποίηση γνώσης (knowledge enabling)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Οκτώ βασικές ικανότητες

- Η επικοινωνία στη μητρική γλώσσα
- Η επικοινωνία σε ξένες γλώσσες
- Η μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και στην τεχνολογία
- Η ψηφιακή ικανότητα
- Οι μεταγνωστικές ικανότητες (Learning to learn)
- Οι κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη
- Το αίσθημα πρωτοβουλίας και η επιχειρηματικότητα
- Η πολιτιστική γνώση και έκφραση

Σύσταση 2006/962/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 18ης Δεκεμβρίου 2006, σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Εγκάρσιες – Οριζόντιες –Εύπλαστες Δεξιότητες (Transversal – Horizontal, Soft skills

- Ο κριτικός τρόπος σκέψης
- Η δημιουργικότητα
- Η πρωτοβουλία
- Η επίλυση προβλημάτων
- Η αξιολόγηση των κινδύνων
- Η λήψη αποφάσεων
- Η επικοινωνιακή διαχείριση των συναισθημάτων
- συναισθηματική νοημοσύνη
- Η ικανότητα ομαδικής εργασίας
- Η προσαρμοστικότητα

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στάδια οργάνωσης εκπαιδευτικού προγράμματος

- *Αποτίμηση - Ανάλυση αναγκών*
- *Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος*
- *Καθορισμός στόχων*
- *Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων*
- *Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος*
- *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος*

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος(Χαραλαμπίδης Ι., 2014 ,
τροποποίηση Αντωνίου, 2014)

Μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας

- Επίδειξη
- Μέσω καθοδήγησης (Coaching)
- Μέσω Μέντορα
- Άσκηση έργου (Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας)
- Εκπαίδευση με ειδική ενημέρωση (4 στάδια)
- Πρακτική άσκηση
- Συμμετοχή σε επιτροπές
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας (ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων)
- Ανάθεση μελετών και συμμετοχή σε έργα

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μέθοδοι Εκπαίδευσης εκτός Εργασίας

- Διαλέξεις
- Σεμινάρια –Εργαστήρια
- Μελέτη Περίπτωσης
- Επιχειρηματικά Παιχνίδια
- Παίξιμο Ρόλων
- Προσομοιώσεις
- Διαμόρφωση Συμπεριφοράς
- Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης
- Δυναμική των Ομάδων
- Εξωτερική Εκπαίδευση
- Εκπαίδευση ειδικών θεμάτων

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μέθοδοι Εκπαίδευσης εξ αποστάσεως

- Ηλεκτρονική Μάθηση (e-learning)
 - Σύγχρονη εκπαίδευση
 - Ασύγχρονη εκπαίδευση

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης στην οργανωτική ψυχολογία Kirkpatrick (1998)

- Το πρώτο επίπεδο αφορά στη **μέτρηση των αντιδράσεων των συμμετεχόντων** .
- Το δεύτερο επίπεδο σκοπό έχει να μετρήσει **εάν αποκτήθηκε η καινούργια γνώση ή ικανότητα ή δεξιότητα.**
- Το τρίτο επίπεδο αφορά στην **αλλαγή συμπεριφοράς και στη μεταφορά μάθησης.**
- Το τέταρτο επίπεδο αφορά στην **αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για τον οργανισμό.**

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συνεργασία – Ανταγωνισμός Αρμονία-Σύγκρουση



10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σύγκρουση (Conflict)

- Είναι μια διαδικασία που ξεκινά όταν η μία πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η άλλη πλευρά επηρεάζει αρνητικά, ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά, κάτι για το οποίο η πρώτη πλευρά ενδιαφέρεται.
- Εμπεριέχει ένα ευρύ φάσμα αντιπαραθέσεων που οι άνθρωποι βιώνουν ΣΤΟΥ οργανισμούς
 - Ασυμβατότητα στόχων
 - Διαφωνίες προσδοκιών στη συμπεριφορά
 - Διαφορές ερμηνείας γεγονότων

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σύγκρουση (Conflict)

- Η κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.
- Ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα (Thomas 1992)

Εντούτοις,

- Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι υγιείς και αναπόφευκτες και μπορεί να συνοδεύονται από θετικές συνέπειες. (Swansburg, Swansburg 1999)
- Η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική και να έχει καταλυτική επίδραση στις νέες ιδέες, την πρόοδο, τις θετικές αλλαγές και την ανάπτυξη (Rahim 1986)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ανασκόπηση των Ορισμών της σύγκρουσης

- Περιλαμβάνει αντίθετα συμφέροντα μεταξύ ατόμων ή Ομάδων ατόμων.
- Αυτά τα αντίθετα συμφέροντα πρέπει να αναγνωρίζονται κατά τη σύγκρουση.
- Εμπλέκει τα «πιστεύω» της μιας πλευράς, τα οποία ματαιώνονται από την άλλη.
- Είναι μια διαδικασία, αναπτύσσεται από τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων και επηρεάζει τις προηγούμενες αλληλεπιδράσεις και το πλαίσιο εντός του οποίου αυτές έλαβαν χώρα.
- Οι δράσεις της μιας ή και των δύο πλευρών ματαιώνουν στην πραγματικότητα τους στόχους της άλλης, αντίστοιχα.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Είδη συγκρούσεων

- Ενδοπροσωπικές ή σύγκρουση ρόλων – role conflict (εσωτερικές)
 - Διαπροσωπικές συγκρούσεις – interpersonal conflict (μεταξύ ατόμων)
 - Ενδοομαδικές (μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας)
 - Διαομαδικές (μεταξύ ομάδων)
 - Μεταξύ ατόμων και ομάδων (διευθυντής και η ομάδα εργαζομένων του)
 - Μεταξύ οργανισμών
-
- Ιεραρχικές συγκρούσεις (διευθυντής με τμηματάρχη)
 - Λειτουργικές (μεταξύ διαφορετικών τμημάτων – λειτουργιών)
 - Συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών
 - Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης
 - «Θερμή» και «Ψυχρή», Fritchie (1995). Δεν γίνεται αντιληπτή

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

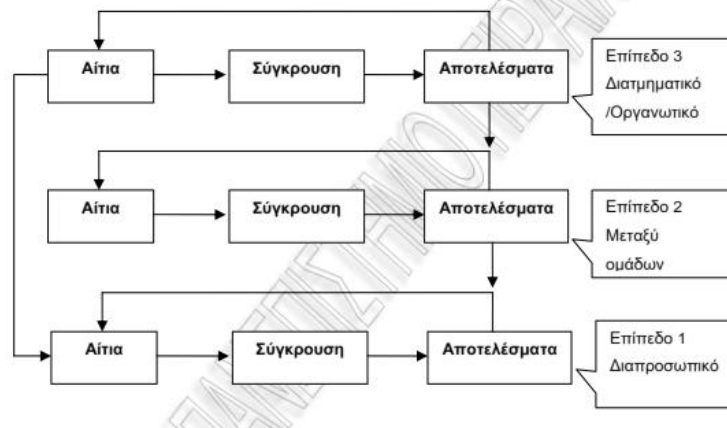
Μορφές συγκρούσεων (Rahim, 2011)

- Διαφορετικές οπτικές γωνίες , γνώμες, αποφάσεις και ζητήματα (substantive conflict)
- Ασυμβατότητα χαρακτήρων – διαφορετική θέαση του κόσμου, προσωπική ή συναισθηματική (affective conflict)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Πολλαπλά επίπεδα συγκρούσεων



Wall, J.A., Callister. R. R., 1995

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Αιτίες συγκρούσεων (Wall & Callister, 1995)

- Οργανωσιακοί παράγοντες, όπως τρόπος επικοινωνίας, περιγραφή εργασίας, σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης, περιορισμένοι πόροι, διαφορετικές ειδικότητες, καθυστερήσεις, κ.λπ.
- Ατομικές διαφορές, όπως αξίες, ικανότητες, αντιλήψεις, ανάγκες, ενδιαφέροντα, διαφορές στην εμπειρία, επίπεδο σπουδών, κ.λπ.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στάδια σύγκρουσης (Robbins & Judge, 2007)

- Έναρξη, ανταγωνισμός, ατομικές διαφορές
- Αντιληπτή, διαφορετικές γνώμες, ασυμβίβαστοι στόχοι
- Βίωση, αίσθηση έντασης ή άγχους
- Εκδήλωση, ανοιχτές επιθέσεις και εντάσεις
- Λήξη, επίλυση, κορύφωση, καταπίεση

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

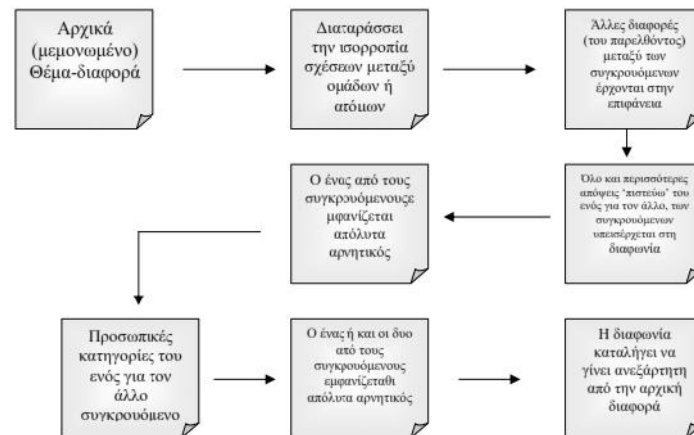
Συμμετοχή στις συγκρούσεις

- Ως Εμπλεκόμενο μέρος / Διαπραγματευτής π.χ. παίρνει μέρος σε μια οικογενειακή ή εργασιακή σύγκρουση
- Ως Διαμεσολαβητής π.χ. παρεμβαίνει σε μια σύγκρουση τρίτων
- Ως Παρατηρητής, π.χ. παρακολουθεί την εξέλιξη της σύγκρουσης διαδηλωτών και οργάνων της τάξης
 - Κατά την διάρκεια μιας ημέρας ή στην εξέλιξη ενός γεγονότος / περιστατικού σύγκρουσης ένα άτομο μπορεί να βιώσει και τους τρεις ρόλους.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Δυναμική των συγκρούσεων



10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συνέπειες των συγκρούσεων

- Απομάκρυνση των μερών από σημαντικές προτεραιότητες.
- Ύψωση εμποδίων που ελαττώνουν την ικανότητα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.
- Μείωση της παραγωγικότητας.
- Πτώση του ηθικού.
- κατάληξη σε αρνητική συμπεριφορά, όπως ύβρεις, απειλές, βιαιότητες.
- Τραυματισμός, σωματικός και ψυχολογικός
- Πολυπλοκότητα των σχέσεων υπό την έννοια του εγώ ή του εμείς ενάντια αυτού ή εκείνων της άλλης πλευράς

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συνέπειες των συγκρούσεων

- Δυνατότητα να οδηγήσει σε ανοικτό διάλογο.
- Ευκαιρία για επίλυση προβλημάτων.
- Αύξηση της κατανόησης, της επικοινωνίας και του σεβασμού.
- Αύξηση της παραγωγικότητας.
- Επανασύνδεση ή ενίσχυση των θέσεων
- Βελτίωση δεξιοτήτων (διαπραγμάτευσης, επικοινωνίας, επίλυσης προβλήματος, κ.ά)
- Ανακούφιση από την ένταση και το άγχος.
- Ανύψωση του ηθικού

Bennet & Hermann, 1999

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

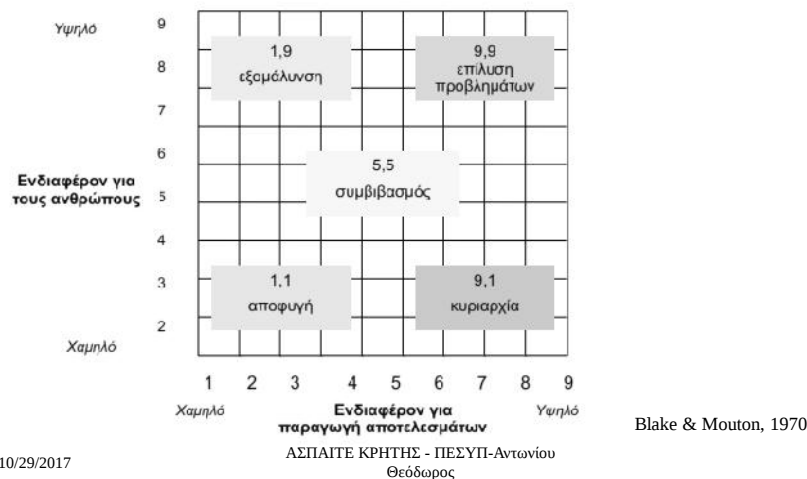
Μέθοδοι μέτρησης των συγκρούσεων (Ψυχομετρικά Εργαλεία)

- ROCI-I (Rahim Organizational Conflict Inventory –I). Για ενδοπροσωπικές, ενδο-ομαδικές και δια-ομαδικές συγκρούσεις.
- ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory – II). Για διαπροσωπικές συγκρούσεις.
- Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument. Για μέτρηση των στάσεων των ατόμων για τις συγκρούσεις, συγκρουσιακό πλέγμα.
- Και άλλα.....

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μοντέλο συγκρουσιακής συμπεριφοράς Συγκρουσιακό πλέγμα (Conflict Grid)



Πρόληψη των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων

- Έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της όλης οργάνωσης και παράλληλα να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η συνεισφορά τους στην όλη απόδοση.
- Επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών ή οργανωσιακών προβλημάτων.
- Κυκλική μετακίνηση μελών σε διάφορα τμήματα και η αλλαγή θέσεων εργασίας, για να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα ή η κάθε ομάδα.
- Οι αμοιβές θα πρέπει να κατανέμονται με ισότητα μεταξύ τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά, και όχι με βάση μόνο στο αποτέλεσμα. Κάντας Α., 1995, τροποποιημένο.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Επίλυση - Διαχείριση συγκρούσεων

- Στη δεκαετία του 1980, η διαμεσολάβηση χρησιμοποιήθηκε τόσο ως μέθοδος αυτοβοήθειας στους χώρους εργασίας (self-help mediation, διαμεσολάβηση ενός ατόμου για την επίλυση σημαντικών διαφορών στο χώρο εργασίας) όσο και ως διοικητική τεχνική (managerial mediation) για την επίλυση των συγκρούσεων μέσα στους Οργανισμούς, πριν δώσει οριστικά τη θέση της στη στρατηγική διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων (conflict management).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στοιχεία απαραίτητα για την διαχείριση συγκρούσεων

- Επικοινωνιακές δεξιότητες
 - ενεργητική προσοχή για την κατανόηση των αντιλήψεων και των συναισθημάτων της άλλης πλευράς, καθώς και του πλαισίου εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η επικοινωνία,
 - κατάλληλος τρόπος ομιλίας με στόχο την κατανόηση και όχι στον εντυπωσιασμό,
 - αναφορά μόνο σε ότι είναι σκόπιμα και δυνητικά παραγωγικό να ακούσει και να κατανοήσει η άλλη πλευρά.
 - προσαρμογή στις διαφορές προσωπικότητας και κουλτούρας.

(Fisher et al , 1999)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στοιχεία απαραίτητα για την διαχείριση συγκρούσεων

- Χειρισμός των συναισθημάτων
 - αναγνώριση και κατανόηση των ιδίων συναισθημάτων και των συναισθημάτων της άλλης πλευράς,
 - αποσαφήνιση των ιδίων συναισθημάτων,
 - η μη αντίδραση στις συναισθηματικές ακρότητες της άλλης πλευράς,
 - αναγνώριση του χρόνου και του δικαιώματος της άλλης πλευράς να εξωτερικεύσει την ένταση και την πίεση, που έχει σωρεύσει

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαχείριση συγκρούσεων με την βοήθεια της συναισθηματικής νοημοσύνης

- Συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικό τόσο τα συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις» (Goleman, 1997).
 - ενσυναίσθηση (empathy)
- Πολλαπλή νοημοσύνη (Gardner, 1983)
 - **Γνώση του εσωτερικού κόσμου του εαυτού** (knowing one's inner world).
 - **Κοινωνική προσαρμοστικότητα** (social adeptness)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης

- Αυτοεπίγνωση (self-awareness)
- Αυτορύθμιση (self-regulation)
- Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation)
- Ενσυναίσθηση (empathy)
- Κοινωνικές δεξιότητες (social skills).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στοιχεία απαραίτητα για την διαχείριση συγκρούσεων

- Πλάγια σκέψη (lateral thinking), η δυνατότητα της σκέψης να διερευνήσει την ύπαρξη εναλλακτικών επιλογών ως λύσεων σε μια σύγκρουση (De Bono, 2002)
 - Ιδεοθύελλα ή καταιγισμός ιδεών, η διανοητική εγρήγορση (brainstorming)
- Ενεργητική ακρόαση
 - Οπτική επαφή κατά τη συνομιλία
 - Έμπρακτη αναγνώριση και αποδοχή του συνομιλητή.
 - Ενθάρρυνση του συνομιλητή μ ε εκφράσεις που δηλώνουν το ενδιαφέρον.
 - Συνεχής απόδοση μ η λεκτικής ανατροφοδότησης προς το συνομιλητή

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Λεκτική Επικοινωνία

- Πρέπει να μιλάμε με ευκρίνεια:
 - Η ευκρίνεια είναι βασική στην αποτελεσματική επικοινωνία.
 - Σαφήνεια:
 - Η επιλογή λέξεων που εκφράζουν το νόημα σας με μεγαλύτερη ακρίβεια.
 - Παράδειγμα:
 - Δήλωση: «Τι γίνεται με την έκθεση για τον προγραμματισμό»
 - Ερμηνεία:
 - Αυταρχικά:* Θέλω να μου φέρεις την έκθεση τώρα! Αμέσως!
 - Υπαινικτικά:* Νομίζω ότι πρέπει να στείλουμε την έκθεση τώρα.
 - Παρακλητικά:* Μπορείς να στείλεις την έκθεση τώρα;
 - Πληροφορικά:* Η έκθεση χρειάζεται να σταλεί σύντομα.
 - Ερωτηματικά:* Η έκθεση χρειάζεται να σταλεί σύντομα;
 - Συγκεκριμενοποίηση
 - Επιλογή των λέξεων που δίνουν μόνο μία απεικόνιση μίας αφηρημένης ιδέας ή αξίας.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

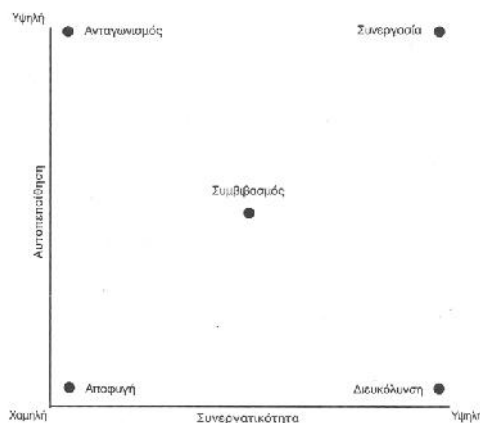
Μη Λεκτική Επικοινωνία Μάτια

- Όταν μιλάμε: ~40% επαφή
- Όταν ακούμε: ~70% επαφή
- Τείνουμε να έχουμε καλή επαφή όταν:
 - Μιλάμε για θέματα με τα οποία νοιώθουμε άνετα.
 - Ενδιαφερόμαστε για το άτομο.
 - Ενδιαφερόμαστε για τα σχόλια ή αντιδράσεις του άλλου.
 - Προσπαθούμε να επηρεάσουμε.
- Τείνουμε να έχουμε κακή επαφή όταν:
 - Μιλάμε για θέματα που μας κάνουν να νοιώθουμε άβολα.
 - Δεν έχουμε ενδιαφέρον για το άτομο ή το θέμα.
 - Βρισκόμαστε σε αμηχανία.
 - Ντρεπόμαστε ή προσπαθούμε να κρύψουμε κάτι.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαδικασία της σύγκρουσης



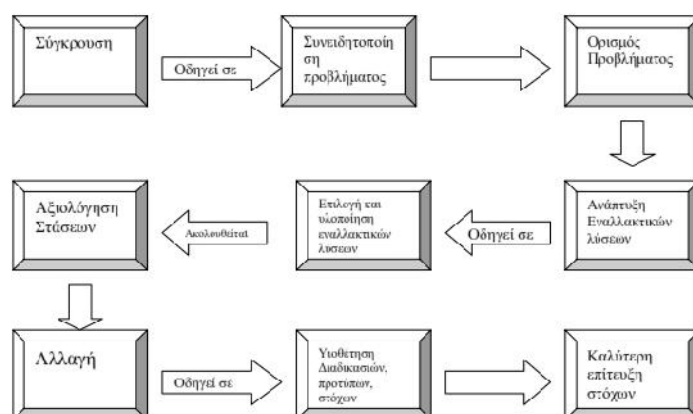
Συνεργατικότητα (cooperativeness), προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα ενδιαφέροντα και του άλλου μέρους της σύγκρουσης.

Αυτοπεποίθηση (assertiveness), προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα δικά του συμφέροντα), Κάντας

10/29/2017

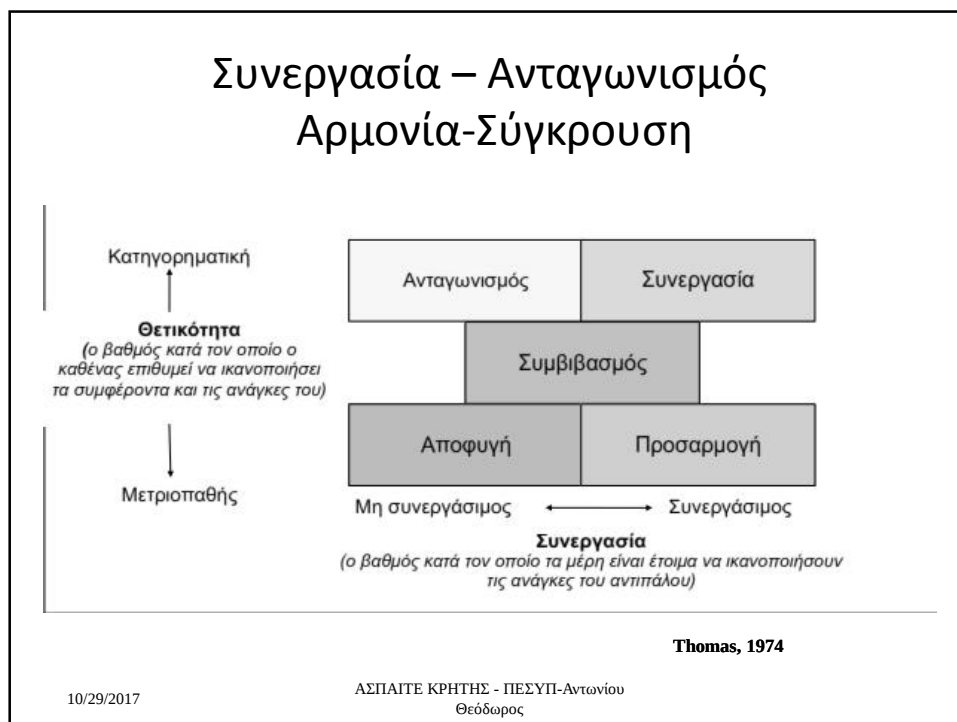
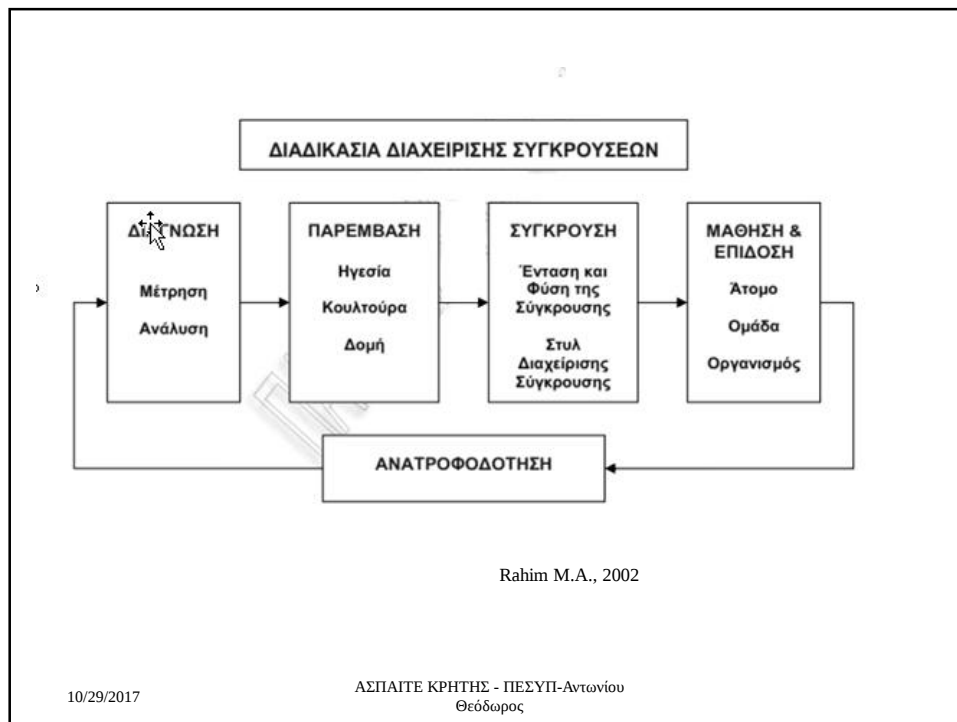
ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στάδια επίλυσης της σύγκρουσης

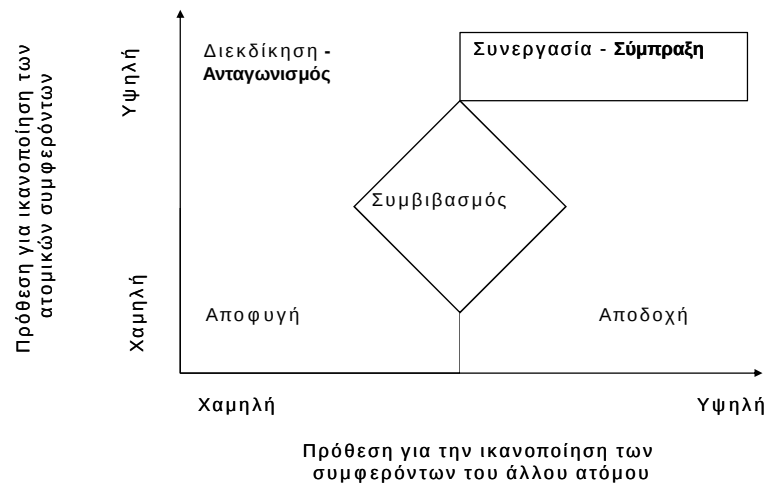


10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος



Στρατηγικές Χειρισμού Διαπροσωπικών Συγκρούσεων Thomas, 1976



10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στρατηγικές Χειρισμού Διαπροσωπικών Συγκρούσεων

- **Αποφυγή (avoidance)**, σύμφωνα με την οποία τα άτομα, εφόσον έχουν κατάλληλη υποστήριξη και πόρους, επιλέγουν να μην προβούν σε συγκεκριμένη δράση, προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση. Αναβάλλουν, αγνοούν, αποσύρονται, δεν εμπλέκονται.
- **Επιβολή (competing)**, η οποία αποτελεί την επιβολή λύσης για τη σύγκρουση από αυτόν που κατέχει τη νόμιμη εξουσία για να την επιβάλει. Η μέθοδος αυτή δεν επιφέρει πάντοτε θετικά αποτελέσματα. Απροθυμία έστω και στο ελάχιστο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του άλλου μέρους.
- **Υποχώρηση (accommodating)**, η οποία συνίσταται στην αποδοχή της θέσης του άλλου μέρους, χωρίς την κατάκτηση νέας θέσης από τη μεριά του προσαρμοζόμενου,
- **Συμβιβασμός (compromising)**, που αποτελεί την εξεύρεση λύσης τέτοιας, που να ικανοποιεί ως ένα βαθμό τις ανάγκες και των δύο μερών . «Ένα βήμα πίσω»
- **Συνεργασία (Collaborating)**, η οποία εστιάζει στον εντοπισμό της λύσης, που θα ικανοποιήσει απολύτως και τα δύο μέρη. Αυτός ο τρόπος επίλυσης συγκρούσεων απαιτεί ευστροφία σκέψης, αναζήτηση λύσεων εκτός των ορίων των αυτοαποκλειόμενων εναλλακτικών ενδεχομένων, εμπιστοσύνη, ανταλλαγή ορθών πληροφοριών και πίστη στη διαδικασία για ικανοποίηση δύο μερών και όχι μόνο ενός.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Αποφυγή: Χάνω/χάνεις

- Ασήμαντα ζητήματα
- Αναστάτωση μεγαλύτερη από οφέλη πιθανών αποτελεσμάτων
- Τα δύο μέρη πρέπει να ηρεμήσουν και να διαπραγματευτούν

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Υποχώρηση: Χάνω / κερδίζεις

- Θέση λανθάσμενη ενδεχομένως και πρέπει να ακουστούν και άλλες απόψεις.
- Πρόκειται για ένα ζήτημα που δεν έχει πολλές πιθανότητες να το κερδίσει
- Για την άλλη πλευρά είναι πολύ πιο σημαντικό
- Υπερβολική υιοθέτηση: Θυμός, απογοήτευση, απώλεια σεβασμού και αξιοπιστίας

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Επιβολή: κερδίζω / χάνεις

- Χρειάζεται άμεση και αποφασιστική δράση, π.χ. πειθαρχικά παραπτώματα
- Σε ανθρώπους υπερβολικά ανταγωνιστικούς οι οποίοι εκμεταλλεύονται τους άλλους

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συμβιβασμός: ισοπαλία

- Τακτικές συνεργασίας και επιβολής έχουν αποτύχει
- Οι στόχοι είναι σχετικά σημαντικοί
- Επιδιώκεται λύση υπό μεγάλη πίεση χρόνου
- Υπάρχει σύγκρουση δυο ατόμων ίσης «ισχύος»

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συνεργασία Κερδίζω / κερδίζεις

- Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος
- Σύνθεση ιδεών και η σύμπραξη απαραίτητες για όσο το δυνατόν καλύτερες λύσεις
- Το ζήτημα είναι περίπλοκο / πολυδιάστατο
- Δεν χρειάζονται να ληφθούν άμεσα αποφάσεις
- Κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δεν θα μπορούσε να λύσει το ζήτημα μόνο του

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ενδεικτικά στάδια επίλυσης συγκρούσεων

- **Διαπραγμάτευση:** στο στάδιο αυτό οι διαφορετικές πλευρές συζητούν και προσπαθούν να βρουν μόνες τους μια λύση. Δεν είναι πάντα εύκολο, αλλά αξίζει τον κόπο, γιατί ενδεχομένως το πρόβλημα να μπορεί να αντιμετωπιστεί σε ένα πρώτο επίπεδο. Στο στάδιο αυτό πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να κάνουμε κάποιες υποχωρήσεις ή και συμβιβασμούς, προκειμένου να μας ικανοποιηθούν κάποια συμφέροντα.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ενδεικτικά στάδια επίλυσης συγκρούσεων

- **Διαμεσολάβηση:** Κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης αναζητείται ένα κοινά αποδεκτό πρόσωπο (συνήθως εθελοντικά), που ουδέτερα και αντικειμενικά, βοηθάει τις δύο πλευρές να βρουν μια αμοιβαία λύση. Συνήθως, αυτόν τον ρόλο μπορεί να έχει ένας παλιότερος, έμπειρος συνάδελφος, ο οποίος ενδεχομένως έχει αντιμετωπίσει παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ενδεικτικά στάδια επίλυσης συγκρούσεων

- **Διαιτησία:** Εδώ τα πράγματα αρχίζουν και δυσκολεύουν πραγματικά. Διαιτησία σημαίνει την παρέμβαση κάποιου προσώπου για να διευθετήσει την αντιπαράθεση με μια δεσμευτική συμβιβαστική απόφαση. Τον ρόλο αυτό συνήθως έχει ένας Προϊστάμενος ή ένας Διευθυντής.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ενδεικτικά στάδια επίλυσης συγκρούσεων

- **Εκδίκηση:** Το τελευταίο αυτό στάδιο, ουσιαστικά, αποτελεί την τελευταία επιλογή που θα πρέπει να εξετάσουμε και αφότου έχουμε πειστεί ότι δεν υπάρχει εναλλακτική. Η προσφυγή στα δικαστήρια ή σε φορέα τέτοιου είδους επιφέρει απολύτως δεσμευτικές αποφάσεις, σπάνια επωφελείς για όλες τις πλευρές.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαπραγμάτευση (negotiation)

- Προσπάθεια για εθελοντική επίλυση διαφορών, απευθείας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αποσκοπεί σε συμφωνία πάνω σε κοινά συμφέροντα
 - Διανεμητική (distributive) είναι η μορφή της διαπραγμάτευσης, με την οποία αντιμετωπίζεται ο ανταγωνισμός των μερών για τη διανομή ενός συγκεκριμένου συνόλου αξιών.
 - Ολοκληρωμένη (integrating) είναι η διαπραγμάτευση, μέσω της οποίας τα μέρη συνεργάζονται, προκειμένου να επιτύχουν το μέγιστο όφελος, αθροίζοντας τα συμφέροντα τους σε μία συμφωνία (Luecke, 2003)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαδικασία της διαπραγμάτευσης

- Συμφωνία των δυο μερών για διαπραγμάτευση.
- Συγκέντρωση (κατάθεση) των απόψεων των μερών.
- Διαπίστωση κοινά αποδεκτά συμφερόντων και στόχων.
- Παραγωγή εναλλακτικών επιλογών για αμοιβαία νίκη.
- Αποτίμηση των επιλογών – επιλογή προσφορότερης λύσης
- Επίτευξη συμφωνίας – «συμβόλαιο»

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαμεσολάβηση (Mediation)

- Διάλογος ή διαπραγμάτευση με την εμπλοκή ενός τρίτου μέρους (Moore, 1996)
 - καθορισμός των διαφορών
 - διευθέτηση (dispute settlement mediation)
 - διαχείριση χρονίζουσων συγκρούσεων
 - διαπραγμάτευση συμβολαίων.
- (Boulle and Nesic, 2001)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μοντέλα διακανονισμού (Boulle and Rycroft, 1997)

- **Διαμεσολάβηση διακανονισμού** (settlement mediation).
Σύγκλιση σε κεντρικό σημείο central point.
- **Διευκολυντική διαμεσολάβηση** (facilitative mediation).
Χαρακτηρίζεται από τις μικρές παρεμβάσεις που απαιτεί και από την επιδίωξη της διατήρησης του εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ των μερών.
- **Θεραπευτική διαμεσολάβηση** (therapeutic mediation).
Ενδυνάμωση και αμοιβαία αναγνώριση μεταξύ των μερών, προκειμένου να επιτευχθεί η επίλυση της σύγκρουσης και όχι απλά η διευθέτηση της.
- **Διερευνητική διαμεσολάβηση** (evaluative mediation).
Επίτευξη διακανονισμού σύμφωνα με τα νομικά δικαιώματα των μερών, βιομηχανικές προδιαγραφές και κοινωνικές νόρμες.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Εκπαίδευση στην διαχείριση συγκρούσεων

- **Παίξιμο ρόλων.** Η αντιστροφή ρόλων (ο Α παίζει το ρόλο του Β και ο Β το ρόλο του Α).
- **Ομάδες αντιμετώπισης αντίξων καταστάσεων** (encounter groups). Κάθε άτομο παίζει το δικό του ρόλο και καλείται στη διαδικασία αυτή να εξετάσει την εικόνα που έχει για τον εαυτό του και να αναπτύξει δεκτικότητα στα λόγια και συναισθήματα των άλλων.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Δύσκολες συμπεριφορές

- Επιθετική: αποφυγή απευθείας σύγκρουσης, υποστήριξη στάσης μας με αποφασιστικότητα και επιχειρήματα, δημιουργία συμμαχιών.
- Σιωπηλά μέλη: Γιατί με αποφεύγεις; Αφού δεν το συζητάς και εγώ υποθέτω όλα είναι εντάξει, σου προτείνω να συνεργασθούμε.
- Γκρινιάρηδες: εστίαση στη λύση και στη δράση, όρια.
- Σούπερ καλά παιδιά: όχι δέσμευση σε μη ρεαλιστική λύση, διερεύνηση, εκτίμηση, ρεαλιστική διαπραγμάτευση.
- Εξυπνάκηδες:
 - Καλή γνώση: «μήπως να εξετάσουμε και αυτή τη λύση αντί διαφωνώ και προτείνω να εξετάσουμε και αυτή τη λύση». Παράφραση
 - Ημιμαθής: παρουσίαση δικής μας αντίληψης, προστασία αξιοπρέπειας του. «Πιστεύω ότι δεν χρησιμοποιούσες σωστά αυτή τη μέθοδο, υπάρχει αυτή η βιβλιογραφία (βιβλίο) που την αναλύει καλά. Σου το κρατώ αύριο και το συζητάμε».

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαπιστώσεις από τις προσπάθειες διαχείρισης των συγκρούσεων

- Δεν υπάρχουν σαφείς κανόνες, οι οποίοι να προτείνουν πότε μία σύγκρουση οφείλει να διατηρείται σε ένα ορισμένο επίπεδο, πότε μπορεί να μειώνεται, πότε πρέπει να αγνοείται και πότε να ενισχύεται.
- Δεν υπάρχουν σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες να προτείνουν πώς μία σύγκρουση μπορεί να μειωθεί, να αγνοηθεί ή να ενισχυθεί, έτσι ώστε να αυξάνει την ατομική, ομαδική ή οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.
- Δεν υπάρχουν σαφείς κανόνες, οι οποίοι να δείχνουν πώς μια σύγκρουση, που εμπλέκει διαφορετικές καταστάσεις, μπορεί να αντιμετωπιστεί και να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο (Rahim, 2001)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαπιστώσεις αφετηρίας στοχασμού και γόνιμου διαλόγου

- Αποδοχή της συνεχούς αλλαγής
- Προετοιμασία για αλλαγή
- Κατανόηση της συνεξέλιξης
- Ενσυναίσθηση
- Θετική στάση στην διαφορετικότητα & αξιοποίησή της
- Ικανότητα για γνωστική και συγκινησιακή σύνθεση
- Αξία της συνεργασίας και του συνεργάζεσθαι

» Δημητριάδης Δ., Μιχιώτης Σ., 2014

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εντοπίζεται από την αρχαιότητα, μέσα από τη δράση ισχυρών προσωπικοτήτων της πολιτικής, του στρατού και της εκκλησίας που άσκησαν κοινωνική επίδραση, ενέπνευσαν, κινητοποίησαν τους ανθρώπους τους και επέφεραν αλλαγές.

Παρόλα αυτά, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης ξεκίνησε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1930 (House & Aditya, 1997).

- Πραγματεύεται από πολλές οπτικές, Ιστορίας, Κοινωνιολογίας, Ψυχολογίας, Πολιτικής, Φιλοσοφίας, Ανθρωπολογίας, κ.ά.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ηγεσία

- Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει μελετηθεί διαχρονικά από πολλές οπτικές γωνίες στη διεθνή βιβλιογραφία, οι κυριότερες των οποίων είναι οι εξής:
 - έμφαση στον ηγέτη ως άτομο (χαρακτηριστικά και συμπεριφορές),
 - έμφαση στη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη-υφισταμένου,
 - έμφαση στην ηγεσία ομάδων,
 - έμφαση στην ηγεσία οργανισμών (στρατηγική ηγεσία) και έμφαση στις διαφορές ως προς την κουλτούρα και την εθνικότητα των ηγετών

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ηγεσία

- Είναι μια διαδικασία και όχι μια θέση
- Μια διαδικασία κατά την οποία ο Ηγέτης έχει την ικανότητα:
 - να δημιουργεί στους υφισταμένους την επιθυμία για επίτευξη στόχων
 - να δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες ώστε η ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική
- «Η ουσία της ηγεσίας δεν είναι ο ηγέτης, αλλά η σχέση του με αυτούς που τον ακολουθούν» Rost(1993)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ανάπτυξη Ηγεσίας - Κατευθύνσεις

- Η ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών και η μάθηση θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των ηγετών
- Ο καλύτερος τρόπος για την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι «μέσα από εμπειρίες και πειραματισμό».
- Οι ηγετικές συμπεριφορές μαθαίνονται μέσα από την επαφή με άλλους.
- Η αλλαγή και η μάθηση σε ατομικό επίπεδο είναι προϋπόθεση για να αλλάξει η κουλτούρα μιας επιχείρησης.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



(Μπουραντάς Δ., 2014)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Παραδοσιακές ηγεσίες

- Επικεντρώνονται κυρίως στα ατομικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη (trait theories)
- Μελετούν τη συμπεριφορά (behavioral theories)
- Δίνουν έμφαση στις συνθήκες περιβάλλοντος (contingency theories)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Μορφές άσκησης Ηγεσίας Vroom - Yeton

- (Αυταρχικού τύπου I)
- (Αυταρχικού τύπου II)
- (Συμβουλευτική τύπου I)
- (Συμβουλευτική τύπου II)
- (Ομαδική τύπου II)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Παραδείγματα Σχετικά νεότερων Ηγεσιών

- *Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational leadership)*
- *Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic leadership)*
- *Διαπραγματευτική Ηγεσία (Transactional leadership)*
- *Στρατηγική Ηγεσία (Strategic leadership)*
- *Εκπαιδευτική Ηγεσία (Educative leadership)*
- *Οργανωσιακή Ηγεσία (Organizational leadership)*
- *Νεοσύστατη Ηγεσία (Emergent leadership)*
- *Κατανεμημένη Ηγεσία (Distributed leadership)*

Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (The Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ), Bass & Avolio, 1990)
ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

10/29/2017

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational leadership)

- Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατέχει τις τελευταίες δύο δεκαετίες προεξέχουσα θέση στις νεότερες θεωρίες και εμπειρικές μελέτες σχετικά με την ηγεσία
- Πρώτος για τη μετασχηματιστική ηγεσίας μίλησε ο Burns (1978), αναφερόμενος στην παρακίνηση που προσφέρουν αυτοί οι ηγέτες στους ανθρώπους τους, σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες.
- Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών διερεύνησε στη συνέχεια το φαινόμενο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (π.χ. Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1986; Tichy & Devanna, 1986; Kouzes & Posner, 1987; Waldman et al., 2001).

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

10/29/2017

Διαστάσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας κατά τον Bass (1985)

- **Χάρισμα** (charisma): επιδεικνύεται από τους ηγέτες που λειτουργούν ως υπόδειγμα, δημιουργούν αίσθηση ταυτοποίησης με ένα κοινό όραμα, ενσταλάζουν υπερηφάνεια και πίστη στους ανθρώπους τους υπερπηδώντας τα εμπόδια
- **Έμπνευση** (inspiration): εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους να δεχθούν και να επιδιώξουν με ενθουσιασμό προκλητικούς στόχους και αποστολή
- **Εξατομικευμένο ενδιαφέρον** (individual consideration): επιδεικνύουν συμπεριφορές όπως προσωπικός σεβασμός προς τους ανθρώπους τους, δείχνοντάς τους ειδική προσοχή, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός
- **Διανοητική ώθηση** (intellectual stimulation): αντιμετωπίζουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, παράγουν νέες ιδέες, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να σκεφτούν παλιές πρακτικές με νέους τρόπους.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικού Ηγέτη

- Επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του να πετύχουν κάτι «εξαιρετικό».
- Ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα και ευθυγράμμιση μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους ανθρώπους να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες.
- Παροτρύνει τους ανθρώπους του να πετύχουν μία σημαντική πρόκληση.
- Αλλάζει τους ανθρώπους του, βοηθώντας τους να δουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.
- Δίνει προσοχή στις ανησυχίες των ανθρώπων του και στις ανάγκες τους για ανάπτυξη.
- Ενθαρρύνει και μεταδίδει ενθουσιασμό στους ανθρώπους του ώστε να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

- Συναλλακτικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που λειτουργεί μέσα και σύμφωνα με τα πλαίσια ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, χωρίς να προσπαθεί να το αλλάξει.
- Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλει στην ενίσχυση των υπαρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό (Waldman et al., 2001) και ασκεί επιρροή μέσω του προσδιορισμού στόχων, της αποσαφήνισης των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, της παροχής feedback και της επιβράβευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων (House & Aditya, 1997; Waldman et al., 2001; Dvoret al., 2002).
- Επιπλέον, ο Bass (1985) επισημαίνει ότι ο συναλλακτικός ηγέτης προσφέρει υλικές ανταμοιβές στους υφισταμένους του, ως ανταπόδοση για τις προσπάθειές τους.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συναλλακτική Ηγεσία

- Contingent reward - Κατά περίπτωση αμοιβή, πρόκειται για ανταλλαγές μεταξύ επιβραβεύσεων και προσπάθειας στις οποίες προβαίνει ο ηγέτης. Ο ηγέτης υπόσχεται την παροχή αμοιβών σε περίπτωση καλής εκτέλεσης των έργων και αναγνωρίζει την ολοκλήρωση και την επίτευξη αυτών.
- Management by exception (active), ο ηγέτης αναζητά τις αποκλίσεις από τους κανόνες και αναλαμβάνει διορθωτική δράση.
- Management by exception (passive), επεμβαίνει σε περίπτωση μη τήρησης προδιαγραφών.
- Laissez faire - εκφράζει την περίπτωση που ο ηγέτης προσπαθεί να δίνει την ελάχιστη καθοδήγηση στους υφισταμένους, εφόσον πιστεύει ότι οι άνθρωποι για να αναπτυχθούν πρέπει να αφήνονται ελεύθεροι να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητές τους, με τον δικό τους τρόπο.

(Bass, 1985)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Στυλ Διοίκησης

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| • Επιτακτικό | • Κάνε αυτό που σου λέω..... |
| • Ηγετικό | • Έλα μαζί μου..... |
| • Συμμετοχικό | • Πες μου τη γνώμη σου..... |
| • Υποδειγματικό | • Εγώ θέτω τα πρότυπα..... |
| • Καθοδηγητικό | • Δοκίμασε να κάνεις και αυτό..... |

Για την αξιολόγηση των στυλ διοίκησης χρησιμοποιείται διάφορα διαγνωστικά εργαλεία, όπως Managerial Style Inventory (MSI)

10/29/2017

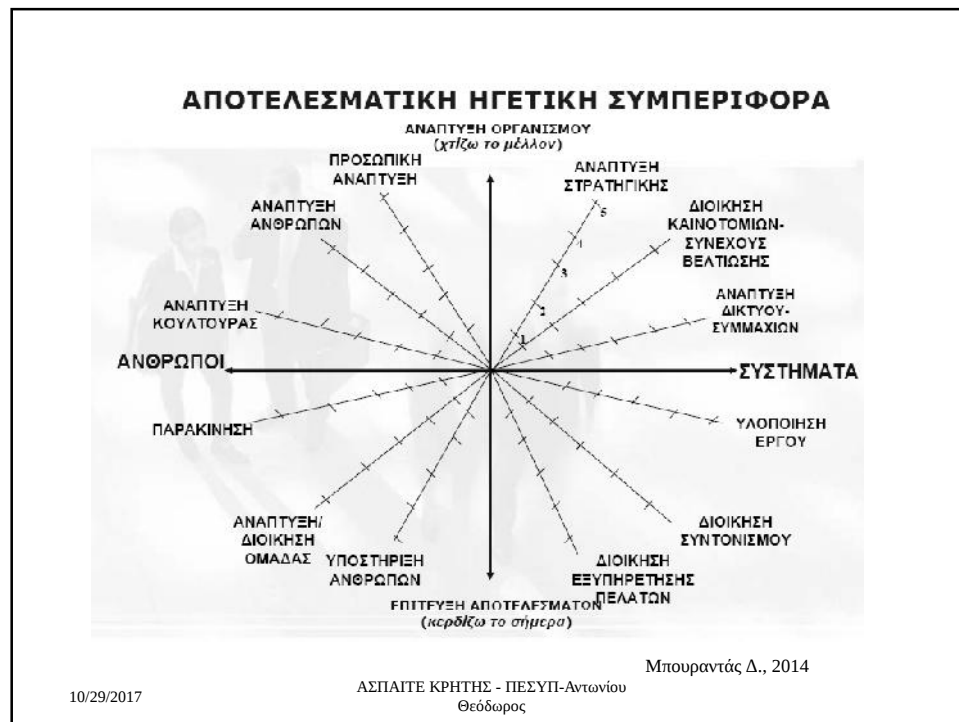
ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σημαντικές Διαφορές του ηγέτη από τον μάνατζερ (Διοικητικό Διευθυντή)

- Οι υφιστάμενοι απλά συμμορφώνονται με τις υποδείξεις του μάνατζερ, χωρίς να τους προκαλείται ενθουσιασμός.
- Ο ηγέτης επιτυγχάνει τη δέσμευση των υφισταμένων του και σε αρκετές περιπτώσεις τους εμπνέει
- Δημιουργεί ένα καλλίτερο μέλλον μέσα από αλλαγές και ανάπτυξη ηγετών.
- Κάνει άλλους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος



Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ηγετών

- Μπορούν να αναγνώσουν τη δυναμική της ομάδας.
- Μπορούν να προσαρμόσουν κατάλληλα τη συμπεριφορά τους...
- Πρώτα «διαβάζει» την κατάσταση και στην συνέχεια προσαρμόζει τη συμπεριφορά του

(Πολλάλης Ι., 2012)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ηγετικές Ικανότητες

- Όραμα
- Έμφαση στον διοικούμενο και στην ποιότητα
- Ακεραιότητα-Εντιμότητα
- Υπευθυνότητα – Χρέος (καθήκον)
- Επικοινωνία-Επιρροή
- Κατανομή ηγεσίας – Όρια
- Δημιουργός ομάδας –εξουσιοδότηση
- Γνώση –εμπειρογνωμοσύνη-συναισθηματική νοημοσύνη
- Πρωτοβουλία-ταχύτητα
- Συστημική σκέψη

(Μπουραντάς Δ., 2014)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων

- Σκέψου σαν Ηγέτης
 - Προσδιόρισε τι συμβαίνει
 - Εξήγησε γιατί συμβαίνει
 - Αποφάσισε τι θα κάνεις εσύ για αυτό.
- Χρησιμοποίησε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας
 - Οι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους στην περίπτωση.
 - Διαφορετικά στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλα σε διαφορετικές περιπτώσεις.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων

- Εξασκήσου για καλή κρίση
 - Αποφασιστικότητα και καλή κρίση ("cognitive ability") είναι σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη.
- Βελτίωσε τα Ηγετικά σου χαρακτηριστικά και ικανότητες
 - Επέδειξε εμπιστοσύνη στον εαυτό σου.
 - Δείξε ακεραιότητα και εντιμότητα.
 - Αύξησε τις γνώσεις σου για τις επιχειρήσεις.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

ΙΔΑΝΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΓΕΣΙΑΣ



10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Αποτελεσματικοί Managers & Ηγέτες

Managers

- Σκέπτονται και λένε «εμείς»... πρώτα ακούνε και μετά μιλάνε
- Εστιάζουν και εκτελούν τα πράγματα σωστά
- Σχεδιάζουν Δράσεις
- Οργανώνουν
- Καθοδηγούν
- Ελέγχουν
- Εστιάζουν σε ευκαιρίες

Ηγέτες

- Εστιάζουν στους ανθρώπους
- Εκτελούν τα σωστά πράγματα
- Εμπνέουν
- Επηρεάζουν
- Παρακινούν
- Κτίζουν & Δημιουργούν
- Διαμορφώνουν κανόνες

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Εννοιολογικοί προσδιορισμοί

- **Στρες ή Άγχος:** Μια δυσάρεστη ψυχολογική κατάσταση η οποία προκύπτει όταν οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος υπερβαίνουν τις δυνατότητες του ατόμου ή τουλάχιστον εκλαμβάνονται ως υπολειπόμενες αυτών. (Lazarus, 1990). Μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση απαραίτητη για την επιβίωση, η οποία συνοδεύεται από ανασφάλεια, διαταραχές ύπνου, διέγερση, δυσκολία αναπνοής, ναυτία, ρίγη, εφίδρωση κ.α.
- Υπάρχουν δύο ειδών στρες: το κακό στρες (**distress**) και το καλό - δημιουργικό στρες (**eustress**). Όταν το άτομο το χρησιμοποιεί για να αυξήσει την αποδοτικότητα του, για να βρίσκεται σε εγρήγορση και για να καταφέρει να φτάσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.



10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Σύνδρομο Επαγγελματικής εξουθένωσης

- Παρά το γεγονός ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο αντικείμενο έρευνας και έχει αποτελέσει το επίκεντρο μιας ταχέως αυξανόμενης διεπιστημονικής βιβλιογραφίας, δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός.
- Ίσως ο πιο ευρέως αναφερόμενος ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αυτός της ψυχολόγου Christine Maslach (1982), το όνομα της οποίας έχει από πολύ νωρίς συνδεθεί με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης:

«Η απώλεια ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους με τους οποίους κάποιος εργάζεται, συμπεριλαμβανομένης της σωματικής εξάντλησης χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση όπου ο επαγγελματίας δεν έχει πλέον καθόλου θετικά αισθήματα συμπάθειας ή σεβασμού για τους πελάτες ή ασθενείς»

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συμπτώματα Burnout

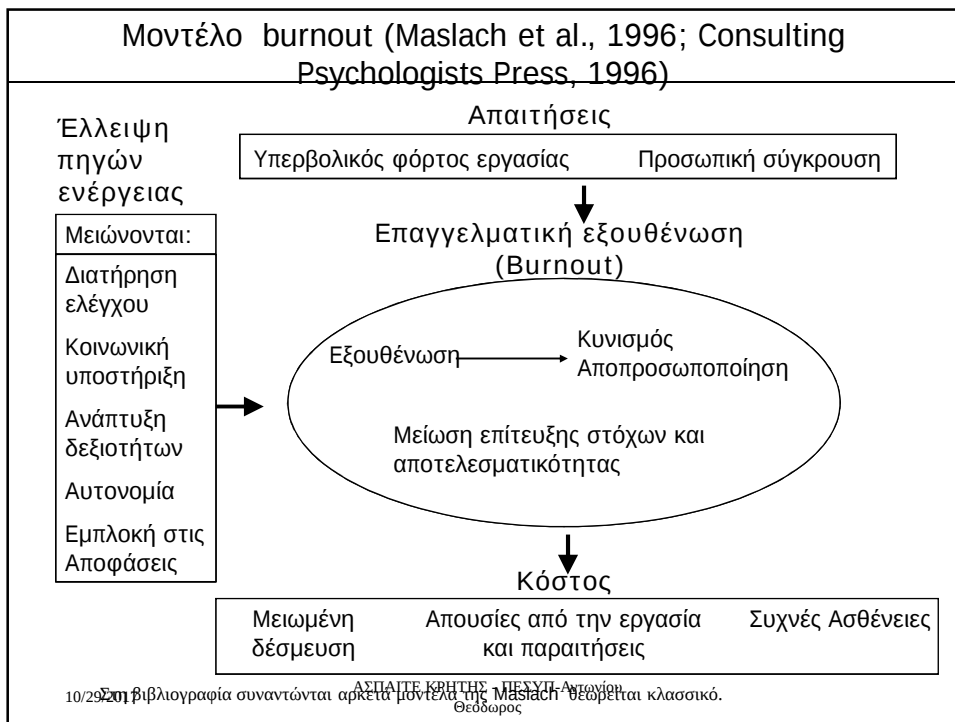
- Τα συμπτώματα που εμφανίζει κάποιος είναι αντίστοιχα (αλλά συνήθως πιο έντονα) με εκείνα του άγχους.
- Έτσι, σε **οργανικό επίπεδο** (σωματικά συμπτώματα) κάποια συμπτώματα μπορεί να είναι η έντονη κούραση, αυπνίες, μυοσκελετικοί πόνοι, πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα, αδύναμο ανοσοποιητικό σύστημα.
- Σε **συναισθηματικό επίπεδο**, το άτομο μπορεί να εμφανίσει συναισθηματική εξάντληση, έλλειψη ενδιαφέροντος, αρνητική/κυνική διάθεση, μειωμένη αυτοπεποίθηση, τύψεις, ενοχές, ευερεθιστότητα, αποξένωση, απομόνωση, διαταραχές διάθεσης.
- Σε επίπεδο **συμπεριφοράς**, κάποια από τα συμπτώματα είναι οι συγκρούσεις με τους συναδέλφους και την οικογένεια, η μειωμένη απόδοση στην εργασία, οι συχνές απουσίες, η εργασιομανία, η αδυναμία συγκέντρωσης, τα συχνά ατυχήματα και η χρήση αλκοόλ και φαρμάκων

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Άγχος	Επαγγελματική εξουθένωση
Χαρακτηρίζεται από υπερ –εμπλοκή	Προκύπτει από την αποστασιοποίηση
Τα συναισθήματα υπερ – δραστηριοποιούνται	Τα συναισθήματα αμβλύνονται
Η σωματική φθορά είναι πρωταρχική	Η συναισθηματική φθορά είναι πρωταρχική
Παράγει αποσυντονισμό	Παράγει αποθάρρυνση
Απώλεια ενέργειας και «καυσίμων»	Απώλεια ιδανικών και ελπίδας
Παράγει μια αίσθηση «επείγοντος» και υπερδραστηριότητα	Παράγει μια αίσθηση ότι είσαι αβοήθητος και ότι δεν υπάρχουν ελπίδες
Παράγει πανικό, φοβίες και αγχώσεις διαταραχές	Παράγει αποπροσωποποίηση και αποστασιοποίηση
Η κατάθλιψη προκαλείται από την ανάγκη του οργανισμού να προστατευθεί και να κρατήσει αποθέματα ενέργειας	Η κατάθλιψη προκαλείται από το θρήνο για την απώλεια ιδανικών και ελπίδας

10/29/2017 ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου Θεόδωρος



Διαστάσεις Burn Out

- Συναισθηματική εξάντληση: είναι το πρώτο στάδιο επαγγελματικής εξουθένωσης, που οδηγεί σε αποπροσωποποίηση και έλλειψη προσωπικής επίτευξης. (Maslach & Jackson, 1984). Ωστόσο υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, που ενισχύουν την άποψη, ότι η αποπροσωποποίηση είναι απαραίτητος αμυντικός μηχανισμός του ατόμου που προηγείται των άλλων δύο.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαστάσεις Burn Out

- Αποπροσωποποίηση: Παρουσιάζεται ως μια κυνική και αρνητική συμπεριφορά π.χ. των εκπαιδευτικών στους μαθητές τους. Η απομάκρυνση και αποξένωση του εργαζόμενου από τους πελάτες του και η εγκαθίδρυση απρόσωπων, επιθετικών και κυνικών σχέσεων με αυτούς.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Διαστάσεις Burn Out

- Εξάντληση / έλλειψη προσωπικής επίτευξης: Η συχνή και μακροχρόνια έκθεση σε «αντίξοες» εργασιακές συνθήκες συνεπάγεται την υπερκόπωση και εξάντλησή του εργαζομένου. Η αίσθηση που αποκτά ο εργαζόμενος ότι είναι ανίκανος να προσφέρει στον χώρο εργασίας του και κατά συνέπεια μειώνεται η αποδοτικότητά του σε αυτόν. Οι συνέπειες της εξάντλησης αυτής δεν αφορούν μόνο στη φυσική κατάσταση του ατόμου, αλλά και στη συμπεριφορά του, στην εργασία και στην προσωπική του ζωή. (Cushway, 1992)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Άλλα μοντέλα

- EDELWICH & BRODSKY (1980)
 - Ενθουσιασμός
 - Αμφιβολία και αδράνεια
 - Απογοήτευση και ματαιώση
 - Απάθεια
- CHERNISS (1980)
 - εργασιακό στρες
 - Εξάντληση
 - αμυντική κατάληξη
- κ.ά.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Πηγές επαγγελματικής εξουθένωσης

- Προσωπικά χαρακτηριστικά
 - Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (αυτοέλεγχος, αυτό αποτελεσματικότητα, αυτό εκτίμηση).
 - Προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος από τον ίδιο του τον εαυτό αλλά και από το χώρο της υγείας στον οποίο εργάζεται.
 - Ηλικία
 - φύλο
- Το εργασιακό πλαίσιο
 - Η ηγεσία (υποστήριξη, γνώση, εμπειρία, καθοδήγηση, ομάδας, υποστήριξη που δεν θα μειώνει την αυτονομία)
 - Οι συνάδελφοι (υποστήριξη, επικοινωνία,)
 - Η υπερφόρτωση
 - Σύγκρουση, ασάφεια και αβεβαιότητα ρόλων

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Επιπτώσεις

*Αλλαγή Συμπεριφοράς
Εργασιακή Ικανοποίηση
Δέσμευση με τον Οργανισμό
Πρόθεση Αποχώρησης
Απουσίες
Απόδοση στην Εργασία
Ποιότητα στην Προσωπική και Εργασιακή Ζωή του
Εργαζόμενου
Υγεία του εργαζόμενου*

Όσο πιο ικανοποιημένος είναι κάποιος από την εργασία του τόσο λιγότερο θα απουσιάζει αδικαιολόγητα από αυτήν και τόσο λιγότερες πιθανότητες έχει να αποχωρήσει οριστικά, μια έρχεται καθυστερημένα και να κάνει καταχρήσεις αλ-κοόλ και ναρκωτικών (Judge, et al., 2001).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Προσωπο-κεντρικές προσεγγίσεις

- **Τύποι προσωπικότητας Α και Β** Ο τύπος Α είναι άτομα αεικίνητα, βιάζονται να τελειώσουν ό,τι αρχίζουν σε μικρό χρονικό διάστημα, μιλούν με ένταση, διακόπτουν συχνά τον συνομιλητή τους, ασχο-λούνται με δύο ή περισσότερα πράγματα ταυτόχρονα, είναι ανυπόμονα, είναι ανταγωνιστικά, είναι ακριβή στα ραντεβού τους, σιχαινονται να περιμένουν, δεν αναθέτουν εύκολα αρμοδιότητες στους άλλους κλπ. Ο τύπος Β δε νιώθει να κυνηγιέται από τον χρόνο, έχει την τάση να απολαμβάνει περισσότερο τη ζωή, δε βιάζεται, δεν αισθάνεται πίεση από τον χρόνο, δεν εκνευρίζεται εύκολα, εργάζεται με σταθερό ρυθμό κλπ. (Huczynski & Buchanan, 2007; Κάντας, 1993).
- **Προσωπική έδρα έλεγχου** ο βαθμός στον οποίο κάποιος πιστεύει πως ελέγχει την ίδια του/ης μοίρα (Judge & Bono, 2001). Εσωτερική έδρα έλεγχου σχετίζεται με το πιστεύω ότι το ίδιο το άτομο έχει τον έλεγχο για αυτό που του συμβαίνει, ενώ η εξωτερική έδρα έλεγχου αναφέρεται στο πιστεύω ότι του συμβαίνει ελέγχεται από εξωτερικές δυνάμεις, όπως την τύχη
- **Κύρια αυτοαξιολόγηση (core self-evaluation)** είναι ένα γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που περιλαμβάνει την αυτοεκτίμηση, την έδρα έλεγχου, την αυτεπάρκεια και την υψηλή συναισθηματική σταθερότητα (Judge, 2001)
- **Ανθεκτικότητα** η δέσμευση τόσο στην εργασία όσο και σε άλλες δραστηριότητες, ο έλεγχος, η πεποίθηση δηλαδή ότι μπορεί να επηρεάσω τα σημαντικά γεγονότα της ζωής μου και η πρόκληση, η πεποίθηση δηλαδή ότι τα γεγονότα που μας δυσκολεύουν, όπως μια αλλαγή στον εργασιακό μας χώρο, είναι ευκαιρίες για ανάπτυξη και όχι απειλές της ασφάλειάς μας (Kobasa, 1987).
- **Αισιοδοξία / απαισιοδοξία** Τα άτομα που σκοράρουν υψηλά στην αισιοδοξία αντι-μετωπίζουν τη ζωή με θετικό τρόπο, περιμένουν να συμβεί το καλύτερο και ελπίζουν ότι όλα θα έχουν θετική έκβαση. Τα άτομα αυτά τείνουν να χειρίζονται το άγχος πιο αποτελεσματικά.
- **Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** είδος σύγκρουσης ρόλων χρονική, συναισθηματική – συναισθηματική – συμπεριφορική.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Προσωπο-κεντρικές προσεγγίσεις

- Αλλαγή τρόπου εργασίας (μείωση ωρών, συχνά διαλείμματα, όχι υπερωρίες, πιο αργοί ρυθμοί αλλά χωρίς να μειωθεί ο φόρτος εργασίας)
- Ανάπτυξη προληπτικών δεξιοτήτων αντιμετώπισης (λιγότερες προσδοκίες, επανεξέταση της συμπεριφοράς των άλλων, ξεκάθαρες αξίες, οραματισμός νέων στόχων και επόμενων βημάτων, νέα αντίληψη για τον εργασιακό ρόλο, μοίρασμα των συναισθημάτων, διαχείριση του χρόνου, επίλυση των συγκρούσεων).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Προσωπο-κεντρικές προσεγγίσεις

- Αξιοποίηση των κοινωνικών αποθεμάτων (επαγγελματική υποστήριξη από συναδέλφους, αποτελεσματική καθοδήγηση και στήριξη από προϊσταμένους, προσωπική στήριξη από οικογένεια και φίλους)
- Υιοθέτηση πιο χαλαρού τρόπου ζωής (αξιοποίηση ελεύθερου χρόνου, ενδιαφέροντα, δραστηριότητες, χόμπι εκτός εργασίας,
Βελτίωση της υγείας (διατροφή και άσκηση)
Προσωπική ανάλυση (αυτογνωσία, ρεαλιστική αυτό-αξιολόγηση, επίδραση της οικογένειας προέλευσης, προσαρμογή των προσδοκιών, πως προσωπικά ιδανικά και αξίες εμπλέκονται με τη δουλειά)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ο κλάδος της Θετικής Ψυχολογίας

- Δυνατότητες
- Θετικά στοιχεία
- Νόημα ζωής
- Ποιότητα ζωής
- Ψυχολογική ανθεκτικότητα
- Ευημερία
- Αισιοδοξία
- Θετικά συναισθήματα
- Ανάπτυξη ταλέντων και κλίσεων
- Παραδείγματα δυσλειτουργικών και αντίστοιχων θετικών σκέψεων
 - Θα πάει στραβά ____ Ας δοκιμάσω πρώτα
 - Ωχι τι μου συνέβη ____ Θα μάθω από αυτό
 - Απέτυχα ____ Θα ξαναπροσπαθήσω
 - Δεν θα τα καταφέρω ____ είναι πιθανόν
 - Δεν πάει καλά ____ Θέλει βελτιώσεις
 - Είναι μισοάδαιο ____ είναι μισογεμάτο

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Παρεμβάσεις διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε επίπεδο οργανισμού

- Θετική οργανωσιακή κουλτούρα
- Ρεαλιστικοί στόχοι οργανισμού
- Παροχή πόρων και υποστήριξης
- Αποφυγή κλίματος ανταγωνισμού
- Έλεγχος του στρες από μέρους του οργανισμού
- Ψυχολογικός έλεγχος όπως ακριβώς και ο ετήσιος ιατρικός έλεγχος
- Βελτίωση του περιεχομένου της εργασίας μειώνοντας το εργασιακό φορτίο
- Επανασχεδιάζοντας την εργασία / ποικιλία καθηκόντων
- Διάκριση των ρόλων
- Περιβάλλον εργασίας ως φυσικού χώρου δραστηριότητας,
- Προγραμματισμός του χρόνου, παρέχοντας επιπλέον μέρες άδειας
- Ανάπτυξη της διαχείρισης, ώστε να είναι σε θέση να δημιουργήσει το επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον

— προγράμματα υποστήριξης στους εργαζόμενους (Employee Assistance Programs-EAPs).

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Παρεμβάσεις διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης σε επίπεδο οργανισμού

- Διαχείριση της καριέρας,
- Επανεκπαίδευση του εργαζόμενου ώστε να βελτιώσει τα προσόντα του εργαζόμενου,
- Εφαρμογή εταιρικών προγραμμάτων φυσικής αγωγής και βελτίωσης της ευεξίας
- Αναμενόμενη κοινωνικοποίηση
- Διαχείριση συγκρούσεων,
- Επικοινωνίας και λήψη αποφάσεων,
- Οργανωτική ανάπτυξη
- Εγκαθίδρυση υπηρεσιών εργασιακής υγιεινής και ασφάλειας,
- Προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων και η εξωτερική εργασία του εργαζόμενου

Παραδείγματα καλών πρακτικών διαχείρισης στην Ε.Ε.:
<http://osha.europa.eu/topics/stress>

European Agency
for Safety and Health
at Work

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Συμπεράσματα για την επαγγελματική εξουθένωση

- Σύνθετο ψυχολογικό φαινόμενο
- Προκαλείτε από πληθώρα παραγόντων
- Σημαντικές επιπτώσεις τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον εργοδότη
- Μπορεί να αντιμετωπιστεί:
 - Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό και μοναδικό τρόπο να αντιμετωπίζει την επαγγελματική εξουθένωση που του προκαλεί η εργασία του.
 - Για να αντιμετωπίσουμε με επιτυχία την επαγγελματική εξουθένωση, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε την ύπαρξή της και να κατανοούμε από πού προέρχεται και πού μπορούμε να ζητήσουμε βοήθεια.
 - Είναι σημαντικό να καθορίσουμε τους τομείς της εργασίας μας που μπορούμε οι ίδιοι να ελέγξουμε και για τους οποίους είμαστε εμείς υπεύθυνοι και τι είναι εκτός από την σφαίρα της δικής μας επιρροής
 - Επιλέγουμε κάποια στρατηγική αντιμετώπισης που ταιριάζει περισσότερο με την κατάσταση και με τα χαρακτηριστικά μας

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Επαγγελματική ικανοποίηση

Η έννοια της **επαγγελματικής ικανοποίησης** αποτελεί αντικείμενο διερεύνησης εδώ και πολλές δεκαετίες.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια **έννοια πολυδιάστατη** σύμφωνα με τον Kohler (1988 οπ. αν. Δημητριάδης και Παπαδόπουλος, 2011).

✓ μια λειτουργία της **αλληλεπίδρασης** μεταξύ του συστήματος των **κινήτρων** του εργασιακού περιβάλλοντος και των **αναγκών** του ατόμου (Lofquist & Davis, 1991 οπ. αν. Πετρίλη, 2007: 7)

✓ οι **θετικές και αρνητικές στάσεις** που έχει το άτομο για την εργασία του (Baron, 1986 οπ. αν. Ταρασιάδου & Πλατσίδου, 2009: 141)

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Επαγγελματική ικανοποίηση

✓ μια **θετική συναισθηματική απόκριση** προς το συγκεκριμένο έργο, που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την **πλήρωση των εργασιακών αξιών** του ατόμου (Locke, 1984, οπ. αν. Πετρίλη, 2007:7)

✓ ένα **άθροισμα από συναισθηματικές αντιδράσεις** που φέρει το άτομο για το επάγγελμά του ή η συναισθηματική διάσταση σε επίπεδο στάσεων, που απορρέει από τα οφέλη που αποκομίζουν και τις επιθυμίες που έχουν (Cranny et al., 1992)

Η επαγγελματική ικανοποίηση **ως συναισθηματική αντίδραση στην εργασία** σχετίζεται άμεσα με την έννοια των κινήτρων και της διοίκησης (Stamps, 1997).

Έγκειται **στο συναίσθημα ευχαρίστησης** που προκύπτει καθώς το άτομο εκτιμά πως η εργασία την οποία επιτελεί εκπληρώνει τις ανάγκες και τις εργασιακές του αξίες (Luthans, 1989).

Αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, ο Maslow (1964), τοποθετεί τις εργασιακές ανάγκες σε μία πυραμίδα, όπου η ικανοποίηση λειτουργεί **ως κίνητρο**.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

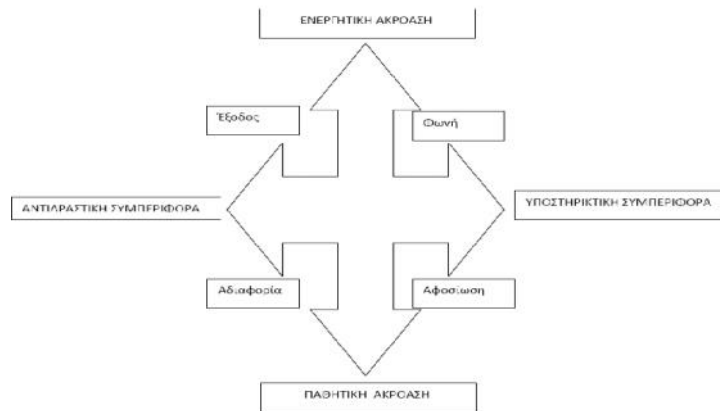
Θεωρίες που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση

- **Δύο παραγόντων (Herzberg):** εσωτερικοί που οδηγούν στην παρακίνηση, όπως φύση εργασίας, ευθύνη, (ικανοποίηση) & εξωτερικοί όπως αμοιβή, εργασιακές συνθήκες (δυσανεσκεια)
- **Κοινωνικής επεξεργασίας της πληροφορίας:** η εργασιακή ικανοποίηση είναι κοινωνικά κατασκευασμένη έννοια με αποτέλεσμα το άτομο να μην διαμορφώνει άποψη για την εργασία του μέχρι να ερωτηθεί για αυτήν και συνήθως στηρίζεται για να τις διαμορφώσει σε άλλες πηγές όπως τα σχόλια των συναδέλφων κ.α. (Judge, et al., 2001)
- **Χαρακτηριστικά εργασίας:** η ταυτότητα της εργασίας, η σημασία της εργασίας, η ποικιλία των δεξιοτήτων, η αυτονομία και η επανατροφοδότηση οδηγούν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση
- **Συνδυασμός ατομικών και καταστασιακών παραγόντων:** η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ του τι πιστεύει το άτομο ότι διαθέσει στο ρόλο και στην εργασία του, όπως για παράδειγμα, οι γνώσεις του, οι εμπειρίες του κλπ., και το τι αποτελέσματα εισέπραξε, όπως χρήματα, προαγωγές, εργασιακές συνθήκες κ.α

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Εργασιακή δυσαρέσκεια



10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Εργασιακή απόδοση

- Ενώ είναι σχεδόν αυτονόητο ότι ευχαριστημένος εργαζόμενος σημαίνει και αποδοτικός εργαζόμενος, η σχέση αυτή δεν έχει αποδειχθεί πλήρως ερευνητικά.
- Μια μεταβλητή που φαίνεται ότι παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτήν τη σχέση είναι η σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με τις αμοιβές. Όπου συμβαίνει αυτό, οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι με χαμηλή επίδοση που οι αμοιβές τους στηρίζονται στην επίδοση βελτίωσαν την απόδοσή τους.
- Ένας εργαζόμενος με χαμηλή απόδοση, που αμείβεται ανεξάρτητα από την απόδοσή του, εκφράζει υψηλή ικανοποίηση, αλλά η απόδοσή του παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Ικανοποίηση από τη ζωή

Αφού η εργασία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ζωής ενός ατόμου, η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης από την προσωπική ζωή είναι κατανοητή. Ωστόσο, οι ερευνητές προτείνουν ότι αυτή η σχέση είναι αμοιβαία, που σημαίνει ότι η ικανοποίηση από τη ζωή συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στην ικανοποίηση από τη ζωή.

10/29/2017

ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (Organizational citizenship behavior)

- Ο ικανοποιημένος από την εργασία του εργαζόμενος φαίνεται ότι είναι διατεθειμένος να μιλήσει θετικά για την επιχείρησή του, να βοηθήσει όπου χρειάζεται χωρίς να του ζητηθεί και γενικότερα να πάει ένα βήμα παραπέρα από τις αρμοδιότητες που του έχουν επίσημα ανατεθεί.
- Σε αυτήν τη σχέση σημαντικό ρόλο παίζει η έννοια της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο. Όταν οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα είναι δίκαια, τότε αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη η οποία δημιουργεί τη διάθεση στον εργαζόμενο να προσφέρει κάτι παραπάνω.

10/29/2017

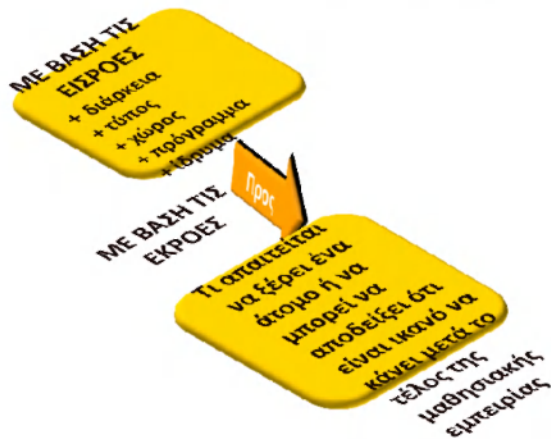
ΑΣΠΑΙΤΕ ΚΡΗΤΗΣ - ΠΕΣΥΠ-Αντωνίου
Θεόδωρος

Προσόντα: μια παλιά έννοια, ένας νέος ρόλος

Ορισμός (EQF): το **επίσημο αποτέλεσμα** μιας διαδικασίας **αξιολόγησης και επικύρωσης**, το οποίο επιτυγχάνεται όταν ο **αρμόδιος φορέας** διαπιστώνει ότι ένα άτομο έχει επιτύχει **μαθησιακά αποτελέσματα** που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες **προδιαγραφές**.
Ευρύτερη αντίληψη για την έννοια και το περιεχόμενο του τίτλου.

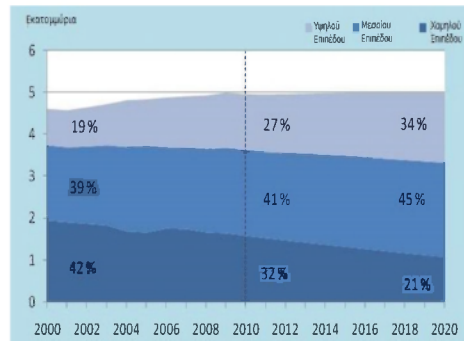


Μεταβολή στον τρόπο θεώρησης της μάθησης



Η σημασία της Πιστοποίησης Προσόντων

- ❖ Όπως δείχνουν πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα, την επόμενη δεκαετία παρουσιάζεται μια εμφανώς ανοδική τάση για αύξηση των μεσαίων και υψηλών προσόντων στην αγορά εργασίας (Cedefop 2010).
- ❖ Αυτό σημαίνει ότι θα είναι περισσότερο πιεστική η ανάγκη για διαφάνεια, αξιοπιστία και εγκυρότητα στο πεδίο της πιστοποίησης προσόντων αφού θα τείνει να αποτελεί ένα από τα πιο βασικά εργαλεία της «προσαρμοστικότητας» και της ευελιξίας του εργατικού δυναμικού στην αγορά εργασίας. (Cedefop 2010).



ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ 1/2

- ❖ **Μαθησιακά αποτελέσματα:** όσα ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει, κατανοεί και μπορεί να κάνει μετά από την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας μάθησης.
- ❖ **Προσόντα:** τα επίσημα αποτελέσματα μιας διαδικασίας αξιολόγησης και επικύρωσης των αναμενόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων μιας διαδικασίας μάθησης.
- ❖ **Διά Βίου Μάθηση:** νοείται κάθε μαθησιακή δραστηριότητα σε ολόκληρη τη διάρκεια του βίου, με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του ατόμου.
- ❖ **Γνώσεις:** το αποτέλεσμα της αφομοίωσης πληροφοριών μέσω της μάθησης.
- ❖ **Δεξιότητες:** η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων.
- ❖ **Ικανότητες:** η αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή/και μεθοδολογικών δυνατοτήτων σε περιστάσεις εργασίας ή σπουδής και στην επαγγελματική ή/και προσωπική ανάπτυξη.

ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ 2/2

Απασχόληση (occupation): σύμφωνα με τον οργανισμό Cedefop, ορίζεται ως το σύνολο των επαγγελματικών δραστηριοτήτων (occupational activities), για την εκτέλεση των οποίων απαιτείται μια ομογενής ομάδα τεχνικών και δεξιοτήτων μέσα στο πλαίσιο ενός ειδικού πεδίου και μιας συγκεκριμένης ειδικότητας.

- ❖ **Επάγγελμα** (profession): ορίζεται ως μια ομάδα ανθρώπων που υπακούουν σε κοινούς κανόνες, υποστηρίζουν και ασπάζουν τα ηθικά πρότυπα (Professions Australia, 1997)

Επαγγελματική κλίση (professional vocation): ορίζεται ως η εσωτερική κλίση του ανθρώπου προς κάποιο επάγγελμα, η έκφραση της οποίας είναι προσωπική επιλογή, που στηρίζεται στην πνευματική δομή του συγκεκριμένου ατόμου και στην σύζευξη των προσωπικών με τα δημόσια συμφέροντα.

Λειτουργήμα (vocation): ορίζεται ως η έννοια της αποστολής, το κοινωνικό λειτουργήμα.

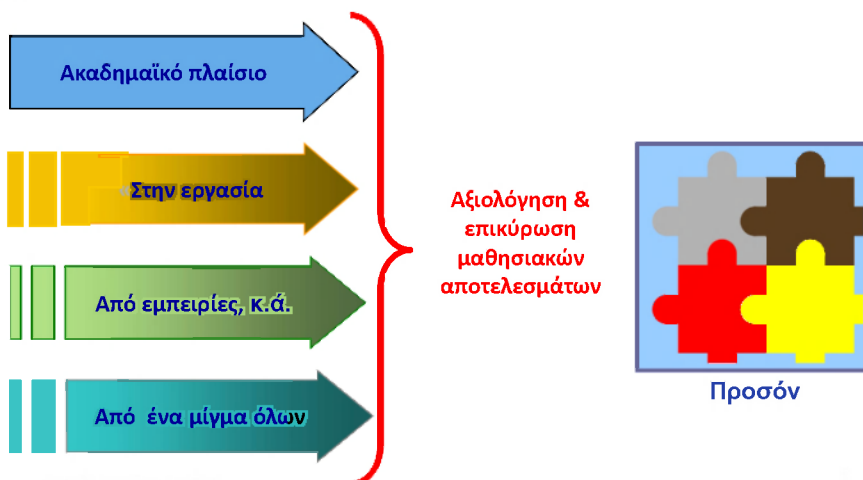
- ❖ **Καριέρα** (career): αναφέρεται σε μια γραμμική πορεία εργασίας (Δημουλάς & Σπηλιώτη, 2007).

Εργασία (job) σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, αφορά στην περιγραφή της εργασίας, δηλαδή ένα σύνολο υποχρεώσεων και καθηκόντων που έχουν εκτελεστεί ή θα πρέπει να εκτελεστούν, από ένα άτομο τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Προφίλ εργασίας (job profile) σύμφωνα με τον Cedefop, είναι η σύντομη περιγραφή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας που δίνει σημαντικές λεπτομέρειες για τα τυπικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη φυσιογνωμία τους.

- ❖ **Επαγγελματικό Περιγράμμα**, ορίζεται το σύνολο των βασικών και επιμέρους επαγγελματικών λειτουργιών που συνθέτουν το αντικείμενο εργασίας ενός επαγγέλματος ή μιας ειδικότητας καθώς και οι αντίστοιχες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την ανταπόκριση στις λειτουργίες αυτές.
- ❖ **Ειδικότητα** (specialization): αφορά στις επιπλέον δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές που μπορεί να απαιτούνται ανάλογα με τον τύπο του εργασιακού πλαισίου και του περιεχομένου καθώς και των διαφορετικών ομάδων πελατών στις οποίες απευθύνονται.

Διαδρομές απόκτησης προσόντων

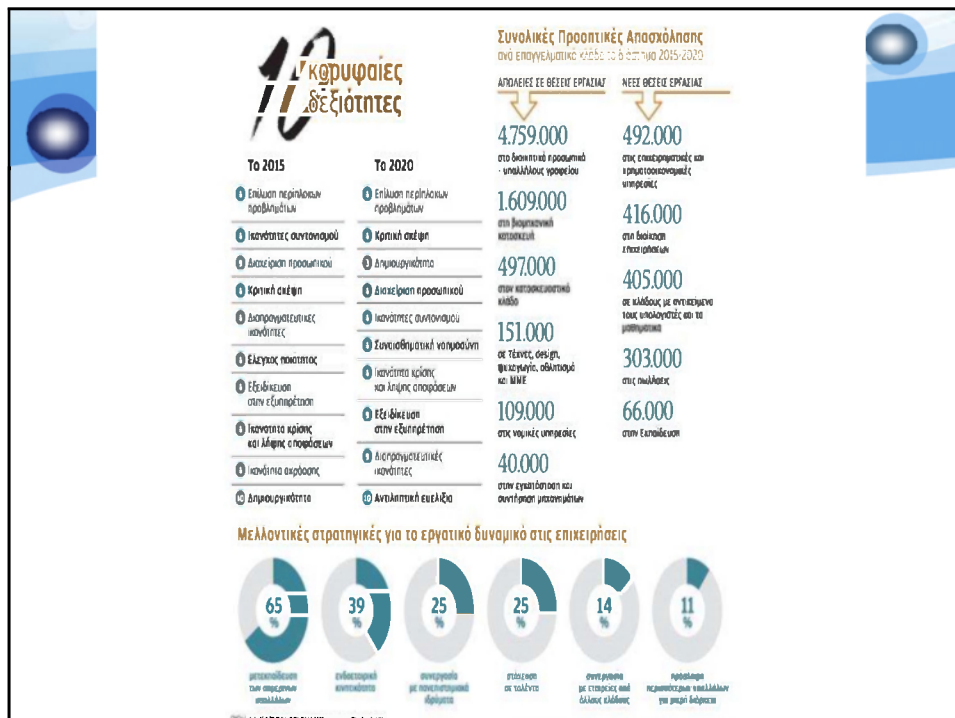


Πού και πώς αποκτώνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες;

Σύμφωνα με την τυπολογία του Coombs, 1973:

- ❖ **Τυπική εκπαίδευση (formal education)**, το ιεραρχικά δομημένο, χρονολογικά βαθμολογούμενο «εκπαιδευτικό σύστημα», που ξεκινάει από το νηπιαγωγείο μέχρι το πανεπιστήμιο και περιλαμβάνει, εκτός από γενικές ακαδημαϊκές σπουδές, ποικιλία εξειδικευμένων προγραμμάτων και ινστιτούτων πλήρης απασχόλησης τεχνολογική και επαγγελματική εκπαίδευση.
- ❖ **Άτυπη εκπαίδευση (informal education)**, η πραγματικά δια βίου διαδικασία, κατά την οποία το άτομο αποκτάει αξίες, στάσεις συμπεριφοράς, δεξιότητες και γνώσεις μέσα από τις καθημερινές εμπειρίες και τις εκπαιδευτικές επιρροές του περιβάλλοντος του/ της – από την οικογένεια και τους γείτονες, από την εργασία και το παιχνίδι, από την αγορά, τη βιβλιοθήκη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- ❖ **Μη-τυπική εκπαίδευση (non-formal education)**, κάθε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα εκτός καθιερωμένου τυπικού συστήματος –είτε λειτουργώντας μεμονωμένα είτε ως σημαντικό γνώρισμα κάποιας ευρύτερης δραστηριότητας – που στοχεύει στην εξυπηρέτηση συγκεκριμένης ομάδας μαθητευόμενων και έχει ως αντικειμενικό στόχο τη μάθηση.

7



«ΕΡΓΑΛΕΙΑ» ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ❖ Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Μεταφοράς Πιστωτικών Μονάδων για την Ανώτατη Εκπαίδευση (ECTS)
(http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/ects/key_el.pdf)
- ❖ Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Μεταφοράς Πιστωτικών Μονάδων για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ECVET)
(http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc50_en.htm)
- ❖ Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (EQARF)
(<http://www.enqavet.eu/EQARF-website.htm>)
- ❖ Το Ευρωδιαβατήριο (Europass)
(http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/hornav/Introduction.cs?loc=el_GR)
- ❖ Το Εθνικό (NQF) & Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF)
(http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44_en.htm)
- ❖ ESCO Αναφέρεται σε κοινά εργαλεία ταξινόμησης ικανοτήτων, δεξιοτήτων και επαγγελμάτων
- ❖ ENQAVET Δίκτυα για την ποιότητα και την κατάρτιση

Από το Επαγγελματικό Περίγραμμα στην Απασχόληση



Παράρτημα Διπλώματος (Diploma)



- ❖ Το παράρτημα διπλώματος ανέπτυξε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Συμβούλιο της Ευρώπης και η UNESCO/CEPES. Στόχος του παραρτήματος είναι να παράσχει επαρκή ανεξάρτητα στοιχεία για τη βελτίωση της διεθνούς "διαφάνειας" και τη δίκαιη ακαδημαϊκή και επαγγελματική αναγνώριση των τίτλων σπουδών (διπλώματα, πτυχία, πιστοποιητικά κ.λπ.).
- ❖ Σχεδιάστηκε για να δίνει περιγραφή της φύσης, του επιπέδου, του υποβάθρου, του περιεχομένου και του καθεστώτος των σπουδών οι οποίες ολοκληρώθηκαν με επιτυχία από το άτομο που αναγράφεται ονομαστικά στο πρωτότυπο του τίτλου στον οποίο επισυνάπτεται αυτό το παράρτημα.
- ❖ Στο παράρτημα δεν κρίνεται η αξία και δεν υπάρχουν δηλώσεις ισοπριμίας ή προτάσεις σχετικά με την αναγνώριση.
- ❖ Δεν αποτελεί:
 - Υποκατάστατο του πρωτότυπου διπλώματος ή πτυχίου
 - Εγγύηση αναγνώρισης του διπλώματος ή πτυχίου.
- ❖ Περισσότερες πληροφορίες:
- ❖ <http://ec.europa.eu>
- ❖ http://www.unesco.org/education/studyingabroad/tools/codes_diploma.shtml
- ❖ http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1239_en.htm

Περιέχει πληροφορίες:

- Ταυτότητας του κατόχου τίτλου σπουδών.
- Είδους τίτλου σπουδών
- Επιπέδου τίτλου σπουδών (διάρκεια, πιστωτικές μονάδες – ECTS, φόρτος εργασίας, κ.ά.)
- Περιεχόμενο – μαθησιακά αποτελέσματα
- Λειτουργία τίτλου (παραίτητες σπουδές, επαγγελματικό καθεστώς)
- κ.ά.

Παράρτημα Διπλώματος (Diploma Supplement) (Αρ. Φύλου 1091/2006)

- ❖ Το Παράρτημα Διπλώματος είναι ένα έγγραφο που επισυνάπτεται σε έναν τίτλο σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, παρέχοντας μια τυποποιημένη περιγραφή της φύσης, του επιπέδου, του πλαισίου, του περιεχομένου και του κύρους των σπουδών που ακολουθήθηκαν και ολοκληρώθηκαν επιτυχώς από τον κάτοχό του.
- ❖ Παρέχει διαφάνεια και διευκολύνει την ακαδημαϊκή και επαγγελματική αναγνώριση των τίτλων σπουδών.

Συμπλήρωμα Πιστοποιητικού (Euro pass Certificate Supplement)

- ❖ Για αποφοίτους Δευτεροβάθμιας και Μεταδευτεροβάθμιας Τεχνικό επαγγελματικής Εκπαίδευσης.
- ❖ Προφίλ επαγγελματικών ικανοτήτων, φάσμα επαγγελμάτων πρόσβασης.
- ❖ Πρόσβαση για συνέχιση σπουδών.
- ❖ Περιγραφή θεωρητικού και εργαστηριακού μέρους των προσφερόμενων μαθημάτων, σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών.

Ο φάκελος Europass

Επίσημο ενίσχυση της κινητικότητας

Βιογραφικό
Σημείωμα

Διαβατήριο
Γλωσσών

Συμπλήρωμα
Πιστοποιητικού

Παράρτημα
Διπλώματος

Κινητικότητα
(Mobility)

Πυρήνας του
φακέλου:
Europass CV

Οι πολίτες μπορούν να
χρησιμοποιήσουν
οποιοδήποτε από τα
έγγραφα EUROPASS
διότι η χρήση τους
αποτελεί δυνατότητα που
προσφέρεται σε αυτούς

ΤΑ 8 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΝQF

Επίπεδο	Περιγραφή
1	Δυνατότητα συνέχισης στο δεύτερο κύκλο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
2	Δυνατότητα ολοκλήρωσης του δεύτερου κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ή/και παρακολούθησης προγραμμάτων Συνεχιζόμενης Κατάρτισης.
3	Ολοκλήρωση και του δεύτερου κύκλου της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και επίσης αντιπροσωπεύει προσόντα από εργασιακή εμπειρία.
4	Ολοκλήρωση τουλάχιστον του δεύτερου κύκλου της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η οποία έχει αναβαθμιστεί στη συνέχεια από προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ή από εργασιακή εμπειρία.
5	Ολοκλήρωση είτε Μετά-Δευτεροβάθμιου Προγράμματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης είτε "σύντομου κύκλου" Προγράμματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.
6	Πρώτος κύκλος προσόντων της Ανώτατης Εκπαίδευσης.
7	Δεύτερος κύκλος προσόντων της Ανώτατης Εκπαίδευσης.
8	Τρίτος κύκλος προσόντων της Ανώτατης Εκπαίδευσης.

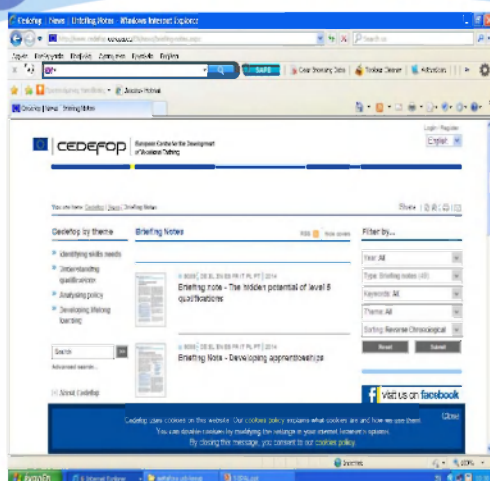
ΤΑ 8 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΕQF

Μαθησιακά Αποτελέσματα Επιπέδων	Γνώσεις	Δεξιότητες	Ικανότητες
Επίπεδο 1	Βασικές γενικές γνώσεις	Βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση απλών εργασιών	Εργασία ή σπουδή υπό άμεση επίβλεψη σε δομημένο πλαίσιο
Επίπεδο 2	Βασικές αντικειμενικές γνώσεις ενός πεδίου εργασίας ή σπουδής	Βασικές γνωστικές και πρακτικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αξιοποίηση σχετικών πληροφοριών με σκοπό την εκτέλεση εργασιών και την επίλυση συνηθισμένων προβλημάτων με τη χρήση απλών κανόνων και εργαλείων	Εργασία ή σπουδή υπό επίβλεψη και με κάποια αυτονομία
Επίπεδο 3	Γνώση αντικειμενικών στοιχείων, αρχών, διαδικασιών και γενικών εννοιών σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής	Φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων με επιλογή και εφαρμογή βασικών μεθόδων, εργαλείων, υλικών και πληροφοριών	Ανάληψη ευθύνης για την εκπλήρωση καθηκόντων στην εργασία ή στη σπουδή. Προσαρμογή της προσωπικής συμπεριφοράς στις περιστάσεις κατά την επίλυση προβλημάτων.
Επίπεδο 4	Αντικειμενικές και θεωρητικές γνώσεις γενικού φάσματος σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής	Φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εξεύρεση λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής	Άσκηση αυτοδιαχείρισης βάσει κατευθύνσεων σε περιβάλλοντα εργασίας ή σπουδής που είναι συνήθως προβλέψιμα, αλλά υπόκεινται σε αλλαγές. Επίβλεψη της συνήθους εργασίας άλλων ατόμων, αναλαμβάνοντας κάποια ευθύνη για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων εργασίας ή σπουδής.
Επίπεδο 5	Ευρείες, εξειδικευμένες, αντικειμενικές και θεωρητικές γνώσεις σε ένα πεδίο	Ευρύ φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εξεύρεση	Άσκηση διαχείρισης και επίβλεψης στο πλαίσιο δραστηριοτήτων εργασίας ή σπουδής όπου

ΤΑ 8 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ EQF

	εργασίας ή σπουδής και επίγνωση των ορίων των γνώσεων αυτών	δημιουργικών λύσεων σε αφηρημένα προβλήματα	συμβαίνουν απρόβλεπτες αλλαγές. Αξιολόγηση και ανάπτυξη της προσωπικής απόδοσης και της απόδοσης άλλων ατόμων.
Επίπεδο 6	Προχωρημένες γνώσεις σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής, οι οποίες συνεπάγονται κριτική κατανόηση θεωριών και αρχών	Προχωρημένες δεξιότητες, απόδειξη δεξιοτεχνίας και καινοτομίας, που απαιτούνται για την επίλυση σύνθετων και απρόβλεπτων προβλημάτων σε εξειδικευμένο πεδίο εργασίας ή σπουδής	Διαχείριση σύνθετων τεχνικών ή επαγγελματικών δραστηριοτήτων ή σχεδίων εργασίας, με ανάληψη ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα εργασίας ή σπουδής. Ανάληψη ευθύνης για τη διαχείριση της επαγγελματικής ανάπτυξης ατόμων και ομάδων.
Επίπεδο 7	Πολύ εξειδικευμένες γνώσεις, μερικές από τις οποίες είναι γνώσεις αιχμής σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής, ως βάση για πρωτότυπη σκέψη ή/και έρευνα. Κριτική επίγνωση των ζητημάτων γνώσης σε ένα πεδίο και στη διασύνδεσή του με διαφορετικά πεδία.	Εξειδικευμένες δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες απαιτούνται στην έρευνα ή/και στην καινοτομία προκειμένου να αναπτυχθούν νέες γνώσεις και διαδικασίες και να ενσωματωθούν γνώσεις από διαφορετικά πεδία	Διαχείριση και μετασχηματισμός σε περιβάλλοντα εργασίας ή σπουδής που είναι σύνθετα, απρόβλεπτα και απαιτούν νέες στρατηγικές προσεγγίσεις. Ανάληψη ευθύνης για τη συνεισφορά στις επαγγελματικές γνώσεις και πρακτικές ή/και για την αξιολόγηση της στρατηγικής απόδοσης ομάδων
Επίπεδο 8	Γνώσεις στα πλέον προχωρημένα όρια ενός πεδίου εργασίας ή σπουδής και στη διασύνδεσή του με άλλα πεδία	Οι πλέον προχωρημένες και εξειδικευμένες δεξιότητες και τεχνικές, συμπεριλαμβανομένης της σύνθεσης και της αξιολόγησης, που απαιτούνται για την επίλυση κρίσιμων προβλημάτων στην έρευνα ή/και στην καινοτομία και για τη διεύρυνση και τον επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων γνώσεων ή της υφιστάμενης επαγγελματικής πρακτικής	Επίδειξη ουσιαστικού κύρους, καινοτομίας, αυτονομίας, επιστημονικής και επαγγελματικής ακεραιότητας και σταθερής προήλωσης στη διαμόρφωση νέων ιδεών ή διαδικασιών στην πρωτοπορία πλαισίων εργασίας ή σπουδής, συμπεριλαμβανομένης της έρευνας

<http://www.cedefop.europa.eu/EN/news/Briefing-notes.aspx>



Το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP) εκδίδει κατά περιόδους σύντομα ενημερωτικά σημειώματα για τις τάσεις στην αγορά εργασίας της Ευρώπης, τις ζητούμενες δεξιότητες κ.ά. Τα ενημερωτικά σημειώματα είναι μεταφρασμένα σε πολλές γλώσσες μεταξύ των οποίων και τα ελληνικά.

CEDEFOP - Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης

Η επαγγελματική κατάρτιση παρέχει δεξιότητες

- ❖ Σχεδόν ο μισός πληθυσμός της Ε.Ε. αποκτά τις πρώτες εργασιακές του δεξιότητες μέσω της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ακόμη περισσότεροι αναπτύσσουν τέτοιες δεξιότητες, ή αποκτούν νέες, μέσω συνεχιζόμενης κατάρτισης στο χώρο εργασίας. Η σημασία της κατάρτισης γίνεται φανερή εάν αντιπαραβάλουμε την αυξανόμενη μέση ηλικία του εργατικού δυναμικού στην Ευρώπη με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και της αγοράς εργασίας.
- ❖ Προκειμένου να εξασφαλίσει η ΕΕ τις κατάλληλες δεξιότητες για την κάλυψη των σημερινών και μελλοντικών θέσεων εργασίας, η παρεχόμενη κατάρτιση πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας. Οι πολιτικές που ακολουθεί πρέπει να εξασφαλίζουν στους πολίτες της την απόκτηση κατάλληλων γνώσεων, την αναγνώριση των δεξιοτήτων τους - ανεξάρτητα από το αν αποκτήθηκαν μέσω τυπικής κατάρτισης ή στο χώρο εργασίας - και την πρόσβαση στην κατάρτιση που χρειάζονται τη στιγμή που τη χρειάζονται.

<http://www.cedefop.europa.eu/>

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΦΗΝΙΣΕΙΣ

- Προσέλκυση προσωπικού: ανάλυση θέσης, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, αναζήτηση προσωπικού, κ.λπ.
- Επιλογή προσωπικού: συνέντευξη επιλογής, βιογραφικό σημείωμα, ψυχομετρικά τεστ, κ.ά.
 - Προγνωστικό εργαλείο (predictor instrument): μέθοδοι επιλογής προσωπικού
 - Κριτήριο (criterion): εργασιακή απόδοση κυρίως, όμως και εργασιακή ικανοποίηση, η συνεργασία, επαγγελματική προσαρμοστικότητα, κ.ά.



ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ — ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Ανάλυση θέσης
- Περιγραφή θέσης - Προδιαγραφή θέσης
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσέλκυση
- Μέθοδοι επιλογής
- Τελική επιλογή



ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ

- Ανάλυση διεξοδική του σημερινού ή μελλοντικού περιεχομένου της θέσης εργασίας, προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως ποιες είναι οι απαιτήσεις της, ως προς το θέμα στελέχωσης και επιλογής της, αλλά και ως προς θέματα όπως η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης, η διαδοχή κ.λπ. (Παπαλεξανδρή Μουραντάς, 2003).
- Μέθοδοι:
 - Παρατήρηση την ώρα πραγματοποίησης της εργασίας
 - Συνέντευξη από κατόχους θέσης, προϊσταμένους, ειδικούς (Subject matter experts).
 - Ερωτηματολόγια καθηκόντων (PAQ= Position Analysis Questionnaire).
 - Συνδυασμός παραπάνω μεθόδων



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ & ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

- Περιγραφή : το αποτέλεσμα της διαδικασίας της ανάλυσης της θέσης (Παπαλεξανδρή Μουραντάς, 2003).
- Προδιαγραφή (person specification): απαιτούμενα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να φέρει σε πέρας τα καθήκοντα τα οποία περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης.



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ο Ρόλος

- ο Συμμετέχει στον σχεδιασμό και εφαρμόζει τη στρατηγική της εταιρείας και το πλάνο ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων, σύμφωνα με τους εταιρικούς στόχους σε συνεργασία με τον Διευθυντή Μάρκετινγκ
- ο Συμμετέχει στην ανάπτυξη της στρατηγικής διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων, με γνώμονα τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος
- ο -Εξασφαλίζει την ανάπτυξη των προϊόντων, τη διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς και προσαρμόζει τη στρατηγική προώθησης τους ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις συνθήκες της αγοράς
- ο Διασφαλίζει την ταυτότητα των προϊόντων, διερευνά την αγορά, παρακολουθεί τον ανταγωνισμό, επεξεργάζεται τα αποτελέσματα των ερευνών αγοράς και εντοπίζει ευκαιρίες ανάπτυξης νέων προϊόντων
- ο -Εξασφαλίζει την εναρμόνιση της στρατηγικής ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων με την πολιτική και τις διαδικασίες της εταιρείας
- ο -Επικοινωνεί και συνεργάζεται με το δίκτυο των καταστημάτων της εταιρείας εντός και εκτός Ελλάδας με στόχο την επιτυχή εφαρμογή της εμπορικής πολιτικής της εταιρείας

ο Συνήθειες απαιτήσεις/προϋπηρεσία:

- ο Πτυχίο ΑΕΙ, κατά προτίμηση στο Μάρκετινγκ ή/και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων .
- ο 3-4 χρόνια σχετική προϋπηρεσία
- ο Άριστη γνώση της Αγγλικής γλώσσας
- ο Άριστες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες
- ο Δυναμική προσωπικότητα
- ο Ευελιξία και εργατικότητα

*



ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του οργανισμού που αποσκοπούν στον εντοπισμό του κατάλληλου προσωπικού που έχει τις ικανότητες να βοηθήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση ενός επαρκούς αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος τους για τον οργανισμό αλλά και της ελκυστικότητας του οργανισμού ως μελλοντικού εργοδότη, με στόχο την αύξηση της πιθανότητας αποδοχής μιας προσφοράς θέσης εργασίας, Saks, 2005.



ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Εσωτερική: αναζήτηση υποψηφίων από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Με εσωτερικό διαδικτυο (intranet), επαναπρόσληψη φιλικά αποχωρούντων,
- Εξωτερική: αναζήτηση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Με διαδικτυο (ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας – job boards, Facebook, LinkedIn, Xing), πρακτική άσκηση, υπαλληλική σύσταση (employ refferal), βάση δεδομένων βιογραφικών



ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

- Έντυπες ή ηλεκτρονικές αιτήσεις (application blanks)
- Βιογραφικό και συνοδευτική επιστολή
- Συστατικές επιστολές (letters of recommendation)
- Συστάσεις (reference cheks), κ.ά.



ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

- Τεστ νοημοσύνης, γνωστικών ικανοτήτων, προσωπικότητας.
- Δείγματα έργου (work samples)
- Συνέντευξη επιλογής, κ.ά.



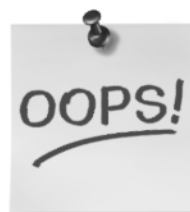
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

- Γενική εικόνα Βιογραφικού
 - Γραμματικά, συντακτικά και λάθη στίξης
 - Μην χρησιμοποιείται φωτογραφία αν δεν σας ζητηθεί
 - Μην χρησιμοποιείται λεπτομέρειες που δεν αφορούν στη θέση
 - Μην χρησιμοποιείται μεγάλες προτάσεις
 - Δημιουργήστε μία επαγγελματική διεύθυνση e-mail
 - Μην μπερδεύεται τις ευθύνες με τα επιτεύγματα
 - Κρατήστε ένα σοβαρό και επαγγελματικό ύφος



ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΑ ΛΑΘΗ

- ο Τυπογραφικά και ορθογραφικά λάθη!
- ο Αοριστίες
- ο Ένα για όλους ;
- ο Μακρόσυρτες εκφράσεις – Λιγοστές πληροφορίες!
- ο Αντιαισθητική εμφάνιση
- ο Κουραστικό
- ο Πολλές συντομογραφίες
- ο Λάθος στοιχεία επικοινωνίας
- ο ΨΕΥΔΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ !!!!!!!!!!!



ΘΥΜΗΘΕΙΤΕ

- ο Γιατί Ξεχωρίζετε ;



ΘΥΜΗΘΕΙΤΕ

- Τι αντιλαμβάνεται κάποιος όταν διαβάζει το Βιογραφικό σας ;



Ή



ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ (COVER LETTER/ MOTIVATION LETTER)

- Περιγραφή ιδιαιτέρων δεξιοτήτων
 - Σύνδεση με πράξεις και εμπειρίες
 - Επίδειξη ενημέρωσης
 - Γνωρίζεται τον οργανισμό στον οποίο απευθύνεστε;
 - Επεξήγηση χρονικών κενών και αποχώρησης από την τελευταία εργασία
 - Πρόσκληση επικοινωνίας
- ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΑ ΛΑΘΗ!!!!

ΠΡΟΣΟΧΗ

- ο Απευθυνθείτε στον υπεύθυνο
- ο Μην αναπαράγετε το Βιογραφικό σας
- ο Μην υπερβάλλεται
- ο Δείξτε ότι έχετε κάνει την έρευνά σας
- ο Κλείστε με την προοπτική μελλοντικής δράσης
- ο Όχι πάνω από μία σελίδα
- ο Δείξτε ότι είσαστε ο κατάλληλος για τη θέση



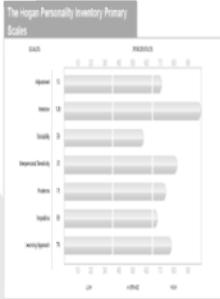
ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΤΕΣΤ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- ο Αντικειμενική πληροφόρηση
- ο Αξιολογούν συγκεκριμένες δεξιότητες/ ικανότητες
- ο Δίνουν εικόνα για τις δυνατότητες ενός υποψηφίου
- ο Υποβοηθούν στην ουσιαστική σύγκριση υποψηφίων
- ο Περιορίζουν τον κίνδυνο του λάθους





Hogan Personality Inventory
(HPI)
Αξιολόγηση προσωπικότητας



Τεστ νοημοσύνης (τεστ IQ). Μετρώνται ικανότητες όπως η μνήμη, το λεξιλόγιο, η αριθμητική ικανότητα κ.λπ.

Τεστ προσωπικότητας (εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα, ηπιότητα, συνειδητότητα και δεκτικότητα σε εμπειρίες).

Τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων και επιδόσεων

- Πως προσεγγίζει το άτομο την εργασία του;
- Πως αλληλεπιδρά με τους άλλους;
- Ποιες είναι οι τάσεις συμπεριφοράς που διευκολύνουν την απόδοσή του;

Τα τεστ αριθμητικών ικανοτήτων (Numerical computation) μετρούν την ικανότητά σας να κάνετε γρήγορα και σωστά αριθμητικές πράξεις. Στις ακόλουθες ερωτήσεις, βρείτε τον αριθμό που θα πρέπει να αντικαταστήσει το ερωτηματικό. Προσπαθήστε να απαντήσετε σε όσο το δυνατόν περισσότερες ερωτήσεις μέσα σε 3 λεπτά.

Απαντήσεις										
	A	B	Γ	Δ	Ε	A	B	Γ	Δ	Ε
1. $23 + 58 = ;$	71	81	85	91	95	☐	☐	☐	☐	☐
2. $28 \div 4 = ;$	5	6	7	8	9	☐	☐	☐	☐	☐
3. $; = 1.5 \times 2.5$	2.5	2.75	3.00	3.5	3.75	☐	☐	☐	☐	☐
4. $68 - 29 = 114 - ;$	39	65	68	75	85	☐	☐	☐	☐	☐
5. $1/3 - 1/5 = ;$	1/15	1/8	2/15	1/2	3/5	☐	☐	☐	☐	☐
6. $17 \times ; = 204$	9	10	11	12	13	☐	☐	☐	☐	☐
7. $132 \div ; = 12$	9	9.5	10	10.5	11	☐	☐	☐	☐	☐
8. $16 + 25 = ; + 13$	28	31	38	41	48	☐	☐	☐	☐	☐
9. $21 \div 3 = 91 \div ;$	7	9	11	12	13	☐	☐	☐	☐	☐

ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΓΟΥ (WORK SAMPLES)

- Εύρος μεθόδων τεχνικών για ανειδίκευτες ή ημι-ειδικευμένες θέσεις εργασίας, βασικό μέρος των κέντρων επιλογής και ανάπτυξης (assessment centre).
- Εξομοιωτές
- Ομαδικές συζητήσεις μεταξύ υποψηφίων
- Υπόδοση ρόλων
- Ασκήσεις εισερχομένων –εξερχομένων
- Τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων



ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Η δυνατότητα των υποψηφίων να «αλλοιώνουν» τις απαντήσεις τους κατά τη συμπλήρωση του τεστ, με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρουσιάζουν το κατάλληλο για τη θέση προφίλ υποψηφίου. Για τον λόγο αυτό, έχουν αναπτυχθεί, τεχνικές για την αξιολόγηση αυτής της τάσης των υποψηφίων, οι λεγόμενες κλίμακες ψεύδους και κλίμακες κοινωνικής επιθυμητότητας.
- Δίλημμα ευρύτητας-πιστότητας. Αν μας ενδιαφέρει η αξιολόγηση ενός ευρύτερου κριτηρίου, όπως είναι η συνολική εργασιακή απόδοση, φαίνεται ότι οι ευρείες διαστάσεις έχουν υψηλότερη προβλεπτική εγκυρότητα. Το αντίθετο ισχύει όταν μας ενδιαφέρει να αξιολογήσουμε ένα στενότερο κριτήριο, όπως, για παράδειγμα, συγκεκριμένες πτυχές της εργασιακής απόδοσης, οπότε σε αυτήν την περίπτωση είναι χρησιμότερη η χρήση «στενότερων» διαστάσεων.
- Προσωπικότητα ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς (organizational citizenship behavior)= αλτρουισμός και ευσεινηδησία.



ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΘΕΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
(*SITUATIONAL JUDGMENT TESTS-SJTS*)

- ο Ένας συνάδελφος του τμήματος σας έχει αναλάβει ένα σημαντικό έργο, για το οποίο εσείς γνωρίζετε αρκετές πληροφορίες, και σας πλησιάζει για να ζητήσει τη βοήθεια σας.
- ο Επιλέξτε την καταλληλότερη απάντηση:
 - Τον παραπέμπετε σε πηγές που θα τον βοηθήσουν στην ερευνά του.
 - Είχατε ήδη προθυμοποιηθεί να τον βοηθήσετε προτού σας το ζητήσει.
 - Δέχεστε να τον βοηθήσετε εφόσον τελειώσετε τις δικές σας αρμοδιότητες και κρίνετε ότι έχετε τον χρόνο.
 - Δέχεστε ευχαρίστως να τον βοηθήσετε.
 - Δε βλέπετε τον λόγο να τον βοηθήσετε, εφόσον η ευθύνη του έργου βαρβαίνει μόνο εκείνον.



ΤΕΣΤ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΘΕΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ (*SITUATIONAL JUDGMENT TESTS-SJTS*)

- ο Έχει παρουσιαστεί ένα πολύπλοκο πρόβλημα στην επιχείρηση που εργάζεστε και ο προϊστάμενος του τμήματος έχει κανονίσει μια συνάντηση όπου θα συζητηθούν πιθανές λύσεις του.
- ο Επιλέξτε την καταλληλότερη απάντηση:
 - Προσπαθείτε να συμμετάσχετε στη συζήτηση και αποφεύγετε να εκφράσετε άποψη.
 - Αφήνετε τους άλλους συναδέλφους να μιλήσουν διακόπτοντας όταν έχετε κάτι να δηλώσετε.
 - Ακούτε προσεκτικά χωρίς να διακόπτετε και μετέχετε ενεργά στη συζήτηση.
 - Δε μετέχετε στη συζήτηση και αφήνετε τους άλλους να μιλούν.
 - Συμμετέχετε στη συζήτηση εφόσον ζητηθεί η γνώμη σας.



ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ο Να θυμάστε πάντα :

- Να φθάσετε λίγο νωρίτερα από το ραντεβού
- Να είστε ευγενικοί, σε οποιαδήποτε περίπτωση και με όλους
- Να κάνετε μία σταθερή και αποφασιστική χειραψία
- Ένα ευγενικό χαμόγελο θα σας πάει πολύ μακριά
- Κλείστε το κινητό σας

Extra tip : Καλό είναι να έχετε μαζί σας κάποιο βιβλίο, περιοδικό ή tablet για την περίπτωση που χρειαστεί να περιμένετε



ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ο Κατά τη διάρκεια:

- Μη βιάζεστε να απαντήσετε – Αφήστε την πρωτοβουλία στο συνομιλητή σας
- Απαντάτε με ειλικρίνεια
- Να είστε χαλαροί, αλλά όχι υπερβολικά
- Αν χρειαστεί να αναφέρετε κάποιο λάθος σας συμπληρώστε με το τι μάθατε από αυτό



ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ο Κατά τη διάρκεια:

- Προσπαθήστε να αναπτύξετε συζήτηση – μην απαντάτε μονολεκτικά
- Δείξτε σε κάθε ευκαιρία ότι θέλετε τη δουλειά και πιστεύετε ότι είστε κατάλληλοι για αυτή
- Σκεφτείτε αλλά μη διστάζετε
- Μην μιλήσετε αρνητικά για προηγούμενες συνεργασίες
- Μην αναφέρθητε πρώτοι σε οικονομικά θέματα



ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Λίγο πριν το τέλος κάντε τις δικές σας ερωτήσεις

- 2-3 που να δείχνουν την πρόθεση σας να απασχοληθείτε στην εταιρία, το ενδιαφέρον σας και τα μελλοντικά σας σχέδια
- Να έχετε έτοιμες αρκετές καθώς κάποιες από αυτές που έχετε σκεφθεί θα απαντηθούν σίγουρα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- Από οποιοδήποτε τομέα της ζωής σας, δώστε ένα παράδειγμα κατά το οποίο οργανώσατε μια ομάδα για την επίτευξη κάποιου στόχου.... Τι ακριβώς κάνατε για αυτό; Καταλαβαίνω, σας δυσανασχέτησε/άρεσε αυτό; (οργανωτική ικανότητα)
- Λέτε στο βιογραφικό σας ότι είχατε δουλέψει ως.....στην εταιρία Πόσα άτομα ήταν στην ομάδα σας;..... Πώς ήταν η συνεργασία μαζί τους;.....Είχατε ποτέ κανένα πρόβλημα με κάποιο μέλος της ομάδας;.... Πώς το αντιμετωπίσατε; Βλέπω ότι σας αρέσει η ορειβασία. Είστε σε κάποιον σύλλογο; Μιλήστε μου λίγο για αυτό..... (κοινωνικότητα, ομαδικότητα)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- Από το βιογραφικό σας βλέπω ότι έχετε αλλάξει τρεις εταιρίες τα τελευταία 5 χρόνια. Το βρήκατε δύσκολο να αλλάζετε εργασιακό περιβάλλον σχετικά συχνά; μιλήστε μου λίγο περισσότερο για αυτό... (Προσαρμοστικότητα).
- Είχατε ποτέ να αντιμετωπίσετε μια κρίση ή κάποιο πρόβλημα, στη δουλειά σας ή αλλού;και τι κάνατε; και πώς καταλάβατε ότι το πρόβλημα προερχόταν από εκεί;..... συμβουλευθήκατε ή ζητήσατε τη βοήθεια κανενός άλλου; πιο ήταν το πιο δύσκολο πρόβλημα που έχετε επιλύσει μέχρι τώρα; (επίλυση προβλήματος, αναλυτική σκέψη)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- Πείτε μου τώρα για κάποια περίπτωση που είχατε άδικο και κάνατε λάθοςπώς το καταλάβατε;και πώς αντιδράσατε όταν οι άλλοι σας το είπαν;.....Στην προηγούμενη σας δουλειά, ρωτούσατε την γνώμη των υφισταμένων σας; (καλός ακροατής, μαθαίνω από λάθη)
- Στην προηγούμενη σας δουλειά, υπήρχε κάτι που κάνατε διαφορετικά από τους προκατόχους σας;..... Γιατί κάνατε αυτές τις αλλαγές; Μπορείτε να θυμηθείτε κάποια περίπτωση που η συνήθης αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος δεν έφερε αποτέλεσμα;Τι κάνατε τότε;..... τι εναλλακτικές λύσεις είχατε; (ανοικτό μυαλό)

ΛΑΘΗ ΣΥΝΕΝΕΥΚΤΗ

- Η συμπεριφορά του συνεντευκτή (π.χ. μιλάει πολύ, έχει υπερβολική αυτοπεποίθηση, δε «χαλαρώνει» τον υποψήφιο)
- Δεν τηρεί τον οδηγό συνέντευξης (ρωτάει διαφορετικές ερωτήσεις μεταξύ διαφορετικών υποψηφίων, ρωτάει άσχετες ερωτήσεις) και τον οδηγό αξιολόγησης
- Αξιολογεί πολλούς υποψηφίους ταυτόχρονα και τους συγκρίνει μεταξύ τους (Sequential effect)
- Επηρεάζεται περισσότερο απ' όσο πρέπει από τη μη λεκτική συμπεριφορά και επικοινωνία
- Επιτρέπει 1-2 αρνητικά (ή θετικά) χαρακτηριστικά να επηρεάσουν την αξιολόγηση του (halo-horn effect)
- Επηρεάζεται από τις πρώτες ή τελευταίες εντυπώσεις (primacy-recency effect)
- Επηρεάζεται από το σύνδρομο του όμοιος με εμένα (similar-to-me effect)
- Έχει στερεότυπα για τους υποψηφίους
- Επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων (π.χ., εξωτερική εμφάνιση)

Πλάγια Σκέψη (Lateral Thinking)

Πλάγια σκέψη είναι η ικανότητα κάποιου να σκέπτεται δημιουργικά, και να χρησιμοποιεί την έμπνευση και την φαντασία του για να παράγει νέες ιδέες και να λύνει προβλήματα, βλέποντάς τα από διαφορετικές οπτικές γωνιές.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η πλάγια σκέψη αναφέρεται συχνά ως **thinking out of the box**, που προέρχεται από το γνωστό αίνιγμα του πώς θα ενώσεις με μια γραμμή τις 9 τελείες ενός τετραγώνου χωρίς να σηκώσεις το μολύβι ή να ξαναπεράσεις από μια γραμμή.

Quiz Πλάγιας Σκέψης



Thinking out of the Box !!!

Πλάγια Σκέψη (Lateral Thinking)

Η **πλάγια σκέψη**, σε αντίθεση με την κάθετη σκέψη που καλλιεργεί την επιλογή ενός τρόπου λύσης, **απαιτεί πολλά ερωτηματικά, αμφισβήτηση, απόρριψη του προφανούς, απομάκρυνση από τις προκαταλήψεις και τις έμμονες ιδέες, κατάργηση των στεγανών και επιλογή πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων.**

Έτσι ενώ η κάθετη σκέψη ακολουθεί τον «συμβατικό» δρόμο, κινούμενη σε αναμενόμενες κατευθύνσεις με διαδοχικά βήματα και επιλέγει την ορθή λύση, η **πλάγια σκέψη ακολουθεί τον «διαφορετικό» δρόμο, εξερευνά μη αναμενόμενες κατευθύνσεις, συχνά παραλείπει κάποια βήματα και οδηγεί σε πολλαπλές λύσεις**

Η χρήση πλάγιας και κάθετης σκέψης

Η πλάγια σκέψη δεν υποκαθιστά αλλά συμπληρώνει την κάθετη σκέψη.

Όπως θα δούμε στην συνέχεια, στις συναντήσεις Brainstorming ή καταιγισμού ιδεών, επιζητούμε και **ενθαρρύνουμε την πλάγια σκέψη κατά την πρώτη συνεδρία**, προκειμένου να παραχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημιουργικές ιδέες ή λύσεις, ενώ **καταφεύγουμε στην κάθετη σκέψη, προκειμένου να τις αξιολογήσουμε και να επιλέξουμε τις πλέον ρεαλιστικές, αποτελεσματικές και αξιοποιήσιμες.**

Τεχνικές Brainstorming και πλάγιας σκέψης

Συχνά αναζητούμε καινοτόμες ιδέες και προσεγγίσεις, ανατρέποντας μια καθιερωμένη, αποδεκτή κατάσταση και εξετάζοντας την αντίθεση, π.χ. από το **Horse and Carriage** πήγαμε στα **Horseless Carriage**, δηλαδή το αυτοκίνητο.



Τεχνικές Brainstorming και πλάγιας σκέψης

Πήγαμε λοιπόν από την αρχική ιδέα και αποδεκτή **θέση** στην **αντίθεση** (horseless carriage) και την **σύνθεση** (το αυτοκίνητο), όπου ενυπάρχουν στοιχεία της αρχικής ιδέας μια και το αυτοκίνητο έχει 4 πόδια, 2 μάτια και η ισχύς του μετράτε σειπποδύναμη.



Ο Edward De Bono



Ο θεμελιωτής και αυτός που **ανέπτυξε την θεωρία της πλάγιας σκέψης** κατά την δεκαετία του '60, θεωρείται ο Edward De Bono, αν και ουσιαστικά, η πλάγια σκέψη **εφαρμόστηκε από τους Αρχαίους Έλληνες** για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων, όπως στην Τροία με τον **Δούρειο Ίππο**, και στον **Γόρδιο δεσμό** με τον Μέγα Αλέξανδρο.

Όπως λέει ο Edward DeBono «η **κάθετη σκέψη ασχολείται με το σκάψιμο μιάς τρύπας πιο βαθιά ενώ η πλάγια σκέψη ασχολείται με το σκάψιμο της τρύπας κάπου αλλού**».

Θετική σκέψη	Αρνητική λογική	Συναίσθημα
Έλεγχος	Δημιουργικότητα	Γεγονότα

Βασικοί κανόνες στη τάξη

- Αρχικά, πρέπει να καθοριστεί το χρονικό όριο του παιχνιδιού και να κληθούν οι συμμετέχοντες.
- Έπειτα, πρέπει να συγκεντρωθεί η ομάδα και να συστηθούν τα μέλη της. Να συζητηθούν οι κανόνες και το χρονικό όριο του κάθε συμμετέχοντα.
- Κατόπιν, ο επιλεγμένος αρχηγός επιλέγει το Άσπρο Καπέλο, παρουσιάζοντας τα γεγονότα που συσχετίζονται με την λήψη μιας απόφασης.
- Κάθε μέλος της ομάδας φορά, αρχικά, το Πράσινο Καπέλο, που του δίνει το δικαίωμα να προτείνει λύσεις, μετά το Κίτρινο και μετά το Μαύρο, αξιολογώντας τα οφέλη και τα μειονεκτήματα των προτάσεων που έχουν γίνει.
- Μετά, κάθε μέλος φορά το Κόκκινο Καπέλο, που του επιτρέπει να εκφράσει τα συναισθήματά του επί των προτεινόμενων εναλλακτικών.
- Τέλος, ο αρχηγός, με το Μπλε Καπέλο, θα αποτιμήσει τις προτάσεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματα, θα πει την δική του γνώμη και θα κλείσει την συνάντηση.

Κατά πόσο μπορούν ή/και πρέπει να επεμβαίνουν οι μέθοδοι της Βιοτεχνολογίας και της Γενετικής μηχανικής στις φυσικές διαδικασίες της ζωής.

Η πρώτη ομάδα ήταν οι Γιατροί. Θα μπορούσες να τους παρομοιάσεις με το λευκό καπέλο, καθώς παρουσίαζαν δεδομένα και πληροφορίες γύρω από την κατάσταση, αρκετά αντικειμενικά.

Η δεύτερη ομάδα ήταν Γεωργοί και Κτηνοτρόφοι. Αυτοί εκπροσωπούσαν το κίτρινο καπέλο, καθώς παρουσίαζαν όλες τις θετικές εφαρμογές.

Η τρίτη ομάδα ήταν τα Μέλη Οικολογικής Οργάνωσης. Φόρεσαν το μαύρο καπέλο και συνέλεξαν στοιχεία για τις αρνητικές επιπτώσεις της χρήσης των τεχνολογιών αυτών.

Η τέταρτη ομάδα ήταν μεικτή. Είχε συγγενείς ασθενών και ζευγάρια που ήθελαν να κάνουν παιδιά. Προφανώς και μίλαμε για το κόκκινο καπέλο, γεμάτοι συναίσθημα και μπόλικη υποκειμενικότητα.

Το μπλε καπέλο ο εκπαιδευτικός, συντονίζοντας και κρατώντας μια κατεύθυνση στην όλη συζήτηση.

Το πράσινο καπέλο

Ακολουθίες καπέλων: ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΜΑΣ ΑΦΟΡΟΥΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ

Ακολουθία καπέλων	Όλοι οι μαθητές/τριες «φορούν» διαδοχικά και με τη σειρά που ακολουθεί τα καπέλα και τοποθετούνται από την οπτική του καπέλου που «φορούν». Μπορεί να συνδυαστεί με Brainstorming ή Reverse Brainstorming
	Παρουσίαση του προβλήματος
	Αναζήτηση πληροφοριών
	Περιγραφή των συναισθημάτων
	Θετικά στοιχεία προσεγγίσεων
	Αρνητικά στοιχεία προσεγγίσεων
	Προτάσεις λύσεων για να ξεπεράσουμε τα αρνητικά στοιχεία
	Απόφαση για το τι θα κάνουμε στη συνέχεια.

Οι μαθητές μιλάνε ενώ ο δάσκαλος παραδίδει

Άσπρο καπέλο – γεγονότα (παρουσιάστε τα γεγονότα)

- Οι μαθητές μιλάνε ενώ ο δάσκαλος παραδίδει
- Υπάρχει θόρυβος και οι υπόλοιποι μαθητές δεν μπορούν να παρακολουθήσουν ούτε να ακούσουν το δάσκαλο
- Οι μαθητές δεν άκουσαν τις οδηγίες
- Οι περισσότεροι μαθητές δεν ξέρουν τι τους ζητήθηκε να κάνουν και δεν ολοκλήρωσαν την εργασία¹⁵

Κόκκινο καπέλο – συναισθήματα (εκφράστε τα συναισθήματα)

- Ο δάσκαλος αισθάνεται θιγμένος
- Οι μαθητές απογοητεύονται γιατί δεν μπορούν να ακούσουν τις οδηγίες
- Όσοι μιλάνε απολαμβάνουν τις πλάκες και τον θόρυβο που κάνουν
- Αντιπροσωπεύει συναισθηματικό τρόπο σκέψης¹⁶

Μαύρο καπέλο – κριτική (αρνητικές πλευρές)

- Χάσιμο χρόνου
- Η μάθηση μπαίνει σε δεύτερη μοίρα
- Όσοι μαθητές μιλάνε πιστεύουν ότι οι υπόλοιποι δεν τους σέβονται και ότι δεν θέλουν να ακούσουν τι λένε¹⁷

Οι μαθητές μιλάνε ενώ ο δάσκαλος παραδίδει

Κίτρινο καπέλο – θετικότητα (θετικές πλευρές)

- Όλοι οι μαθητές μπορούν να εκφράσουν τις σκέψεις τους
- Είναι διασκεδαστικό
- Όλοι έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν, όχι μόνο τα «έξυπνοι μαθητές»
- Δεν χρειάζεται κανένα παιδί να περιμένει την σειρά του για να εκφράσει τις ιδέες του και έτσι ενδεχομένως να ξεχάσει να πει κάτι σημαντικό¹⁸

Πράσινο καπέλο – δημιουργικότητα (δημιουργικές ιδέες που προκύπτουν προσεγγίζοντας τις υπάρχουσες πληροφορίες με καινούρια ματιά)

- Ο δάσκαλος θα γνωρίζει καλύτερα το πόσο χρόνο σπαταλάνε κουβεντιάζοντας
- Ο δάσκαλος θα προσπαθήσει να κερδίσει την συμμετοχή όχι μόνο των «έξυπνων» αλλά και άλλων μαθητών
- Οι μαθητές θα αντισταθούν στον πειρασμό να εκφράζονται απερίσκεπτα γιατί θα σκέφτονται πλέον πριν μιλήσουν
- Οι μαθητές θα υπολογίζουν και τους υπολοίπους π.χ. εάν οι παρεμβολές τους εμποδίζουν την ροή του μαθήματος¹⁹

Οι μαθητές μιλάνε ενώ ο δάσκαλος παραδίδει

Μπλε καπέλο – έλεγχος διαδικασίας (διασφαλίζει ότι κάθε καπέλο κατανοεί την κατάσταση στο σύνολό της)

- Ο δάσκαλος συνειδητοποιεί ότι πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει πόση ώρα μιλάνε οι μαθητές μέσα στην τάξη
- Ο δάσκαλος πρέπει να κάνει όλα τα παιδιά να συμμετέχουν στο μάθημα
- Ο δάσκαλος πρέπει να καταλάβει ότι κάποιοι μαθητές χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να απαντήσουν και προσφέροντάς τους αυτόν το χρόνο να σκεφτούν, πετυχαίνει μεγαλύτερη συμμετοχή και καλύτερη εκμάθηση
- Οι ζωντροί μαθητές συνειδητοποιούν ότι οι πράξεις τους δείχνουν ότι δεν σέβονται και δεν εκτιμάνε το δάσκαλο
- Οι μαθητές αντιλαμβάνονται ότι οι παρεμβάσεις τους παρεμποδίζουν τη μάθηση των άλλων παιδιών
- Οι μαθητές κατανοούν ότι το να μιλάνε χωρίς να είναι η σειρά τους δείχνει απουσία πειθαρχίας²⁰

Κάθε εργαζόμενος να παίρνει όση άδεια θέλει αρκεί να πετυχαίνει τους στόχους του

	0,5 min
	1.5 min
	1.5 min
	1.0 min
	1.5 min
	0,5 min
	1.5 min
	1.5 min

Ακολουθίες καπέλων: ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΝΟΣ ΘΕΜΑΤΟΣ

Ακολουθία καπέλων	Όλοι «φορούν» διαδοχικά και με τη σειρά που ακολουθεί τα καπέλα και τοποθετούνται από την οπτική του καπέλου που «φορούν». Μπορεί να συνδυαστεί με Brainstorming ή Reverse Brainstorming
	Παρουσίαση του προβλήματος
	Αναζήτηση πληροφοριών
	Προσεγγίσεις - Προτάσεις για το θέμα
	Θετικά στοιχεία προσεγγίσεων
	Αρνητικά στοιχεία προσεγγίσεων
	Πώς αισθανόμαστε με τις προσεγγίσεις;
	Απόφαση για το τι θα κάνουμε στη συνέχεια.

Ο ρόλος της οικογένειας στην επαγγελματική επιλογή των μαθητών

Ακολουθία καπέλων	
	Παρουσίαση του προβλήματος
	Αναζήτηση πληροφοριών
	Προσεγγίσεις - Προτάσεις για το θέμα
	Θετικά στοιχεία προσεγγίσεων
	Αρνητικά στοιχεία προσεγγίσεων
	Πώς αισθανόμαστε με τις προσεγγίσεις;
	Απόφαση για το τι θα κάνουμε στη συνέχεια.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΝΟΜΙΑΣ

«Επιστήμη που ασχολείται με τη μελέτη της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων ανθρώπων και των υπολοίπων στοιχείων ενός συστήματος εργασίας, η οποία εφαρμόζει θεωρητικές αρχές, δεδομένα και μεθόδους για το σχεδιασμό της εργασίας με στόχο την προαγωγή της υγείας των εργαζομένων και τη βελτιστοποίηση της συνολικής απόδοσης του συστήματος».

Διεθνής Ένωση Εργονόμων, 2000 (IEA)

www.mlsi.gov.cy/dli

1

Ορισμός της Εργονομίας

- Ο **στόχος** της Εργονομίας είναι ο σχεδιασμός ή επανασχεδιασμός των στοιχείων που διαμορφώνουν ένα εργασιακό/παραγωγικό σύστημα και με τα οποία οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν ή έρχονται σε επαφή, ώστε οι συνθήκες εργασίας να βελτιστοποιούνται με την προσαρμογή τους στα βιολογικά, φυσιολογικά, ψυχολογικά και κοινωνιολογικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου.
- Το **αντικείμενο μελέτης** της Εργονομίας είναι οι δραστηριότητες (σωματικές και νοητικές) που αναπτύσσει ο άνθρωπος κατά την διάρκεια της εργασίας του, καθώς και οι ρυθμιστικές του ανταλλαγές με το σύστημα εργασίας.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΟΝΟΜΙΑΣ

- Εξασφάλιση της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων
- Μείωση του φόρτου εργασίας (σωματικού, νοητικού, ψυχικού)
- Αύξηση του ενδιαφέροντος/ευχαρίστησης από την εργασία
- Βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εργασίας

www.mlsi.gov.cy/dli

3

ΕΡΓΟΝΟΜΙΑ



www.mlsi.gov.cy/dli

4

Κριτήρια εργονομικού σχεδιασμού ή αξιολόγησης

- ✓ μείωση του φόρτου από την εργασία (σωματικού, νοητικού, ψυχικού)
- ✓ εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων
- ✓ μείωση ή εξάλειψη των εξαναγκασμών - περιορισμών που επιβάλλει η εργασία
- ✓ βελτίωση επιδόσεων, αποτελεσματικότητας, απόδοσης της εργασίας
- ✓ αύξηση του ενδιαφέροντος και της ευχαρίστησης από την εργασία.

Πολλές φορές, η ταυτόχρονη και σε ίδιο βαθμό ικανοποίηση των πιο πάνω κριτηρίων είναι αδύνατη. Η ιεράρχησή τους γίνεται από τους αναθέτοντες την εργονομική μελέτη και από τους άμεσα ενδιαφερομένους εργαζομένους ή χρήστες. Σε καμία όμως περίπτωση τα κριτήρια που σχετίζονται με την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων δεν θα πρέπει να παραβλέπονται.

Στοιχεία παραγωγικών συστημάτων στα οποία παρεμβαίνει η Εργονομία

- ✓ μέσα εργασίας (εργαλεία, μηχανές, λογισμικό Η/Υ...)
- ✓ διαμεσολαβητές ανθρώπου - μηχανής (ενδεικτικά όργανα, διατάξεις χειρισμού, μέσα επικοινωνίας με τους Η/Υ...)
- ✓ μορφολογικά στοιχεία των θέσεων εργασίας (καθίσματα, γραφεία...)
- ✓ διαμόρφωση του ευρύτερου χώρου εργασίας (χωροταξία, δομικά στοιχεία...)
- ✓ περιβάλλον εργασίας (ηχητικό, φωτιστικό, θερμοκρασιακό, ατμοσφαιρικό...)
- ✓ περιεχόμενο και οργάνωση εργασίας (καθήκοντα, μέθοδοι εργασίας, ωράρια, ρυθμοί, οργανογράμματα...)
- ✓ βοηθήματα για την εκτέλεση της εργασίας (οδηγίες, συστήματα υποστήριξης αποφάσεων...)
- ✓ εκπαίδευση εργαζομένων.

Πεδία εργονομικών ερευνών και γνώσεων

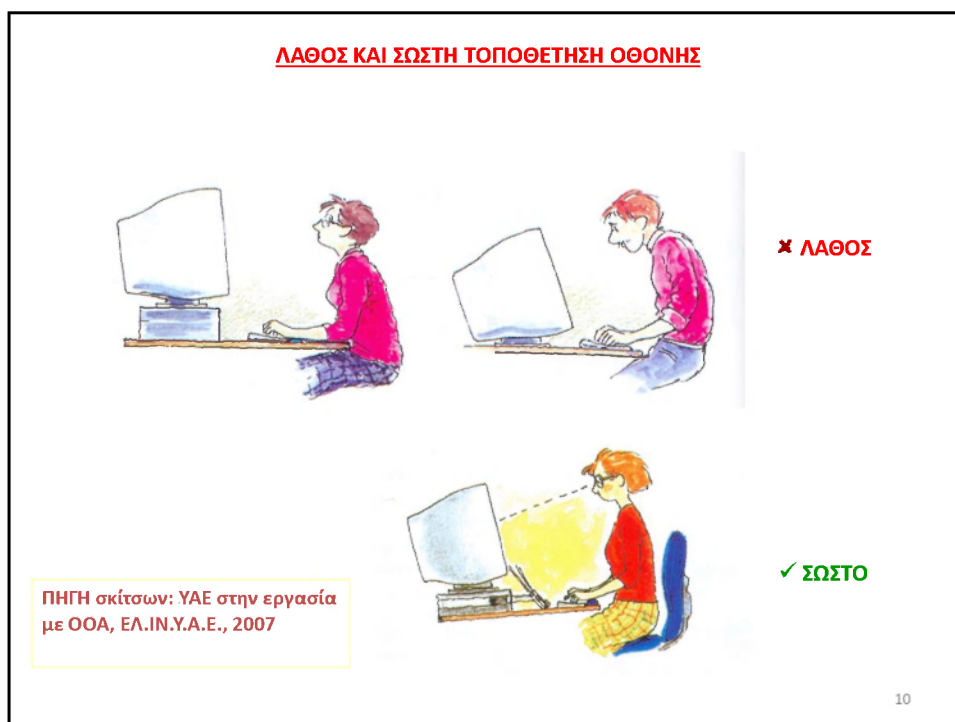
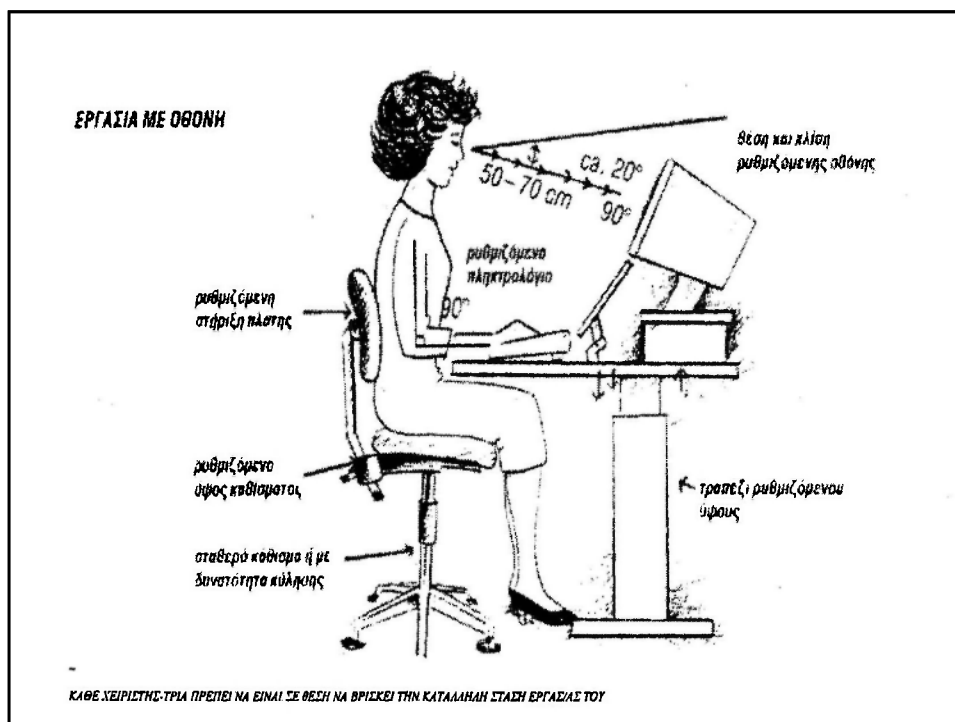
Το πρώτο πεδίο μελετά αφενός μεν τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων ανθρώπων, αφετέρου δε τις επιπτώσεις στην απόδοση, την ασφάλεια και την υγεία που μπορεί να έχει η διαμόρφωση στοιχείων που συνθέτουν ένα σύστημα εργασίας. Χρησιμοποιεί ως βάση γνώσεις από τις επιστήμες του ανθρώπου (ψυχολογία, φυσιολογία, κοινωνιολογία, ιατρική).

- Οι γνώσεις που προκύπτουν διαμορφώνουν:
 - κανόνες (π.χ. κανόνες φωτισμού),
 - πίνακες δεδομένων (π.χ. ανθρωπομετρικά χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου πληθυσμού),
 - προδιαγραφές (π.χ. προδιαγραφές χειριστηρίων και ενδεικτικών οργάνων).
- Χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση, το σχεδιασμό ή τη βελτίωση συγκεκριμένων στοιχείων που αποτελούν ή πρόκειται να αποτελέσουν μέρος ενός συστήματος εργασίας (π.χ. πίνακες χειρισμού και ελέγχου τεχνολογικών διατάξεων, διαμόρφωση θέσεων εργασίας, κ.λπ.)

Πεδία εργονομικών ερευνών και γνώσεων

Το δεύτερο πεδίο ασχολείται με τη μελέτη συγκεκριμένων εργασιακών καταστάσεων (π.χ. οδήγηση αυτοκινήτου ή αεροπλάνου, έλεγχος συνεχών παραγωγικών διαδικασιών), καθώς και τη βελτίωση των μεθόδων και μοντέλων που είναι απαραίτητα για τη μελέτη τους και τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσής τους.

- Τα αναγκαία στοιχεία συλλέγονται στους χώρους εργασίας μέσω της Εργονομικής Ανάλυσης Εργασίας.
- Οι γνώσεις που προκύπτουν από τις έρευνες αυτές δεν έχουν τη γενικότητα των γνώσεων του πρώτου πεδίου ερευνών.
- Τα συμπεράσματα, όμως, των ερευνών του πεδίου αυτού είναι περισσότερο άμεσης εφαρμογής και συμβάλλουν στην εργονομική διαμόρφωση ή αξιολόγηση του συνόλου των στοιχείων που διαμορφώνουν ένα σύστημα εργασίας.



ΥΓΕΙΑ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ορίζεται το σύνολο των συνθηκών και παραγόντων που επηρεάζουν την ψυχοσωματική κατάσταση του προσωπικού.

Είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων προστασίας και πρόληψης των εργαζομένων από τους επαγγελματικούς κινδύνους.

12/9/2017

Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία

11

ΚΙΝΔΥΝΟΣ

«Κάθε πηγή, κατάσταση ή δραστηριότητα με δυνατότητα πρόκλησης ανθρώπινου τραυματισμού ή ασθένειας ή συνδυασμού αυτών»

12/9/2017

Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία

12

ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑ

«Συνδυασμός της πιθανότητας να υπάρξει ένα επικίνδυνο γεγονός ή έκθεση/εις και της σοβαρότητας του τραυματισμού ή της ασθένειας που μπορεί να προκληθεί από αυτά»

12/9/2017

Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία

13

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΑΤΥΧΗΜΑ

Ορίζεται το εξωγενούς επίδρασης αθέλητο και αιφνίδιο συμβάν, το οποίο προκαλεί σωματική κάκωση.

Η οριοθέτηση απέναντι στην επαγγελματική ασθένεια είναι το «αιφνίδιο», ενώ απέναντι στην αυτοτραυματισμό το «αθέλητο».

12/9/2017

Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία

14

Οι τρεις κύριοι παράγοντες πρόκλησης των
ανεπιθύμητων συμβάντων

**Τεχνικός
εξοπλισμός**

Έλλειψη ή λανθασμένος
σχεδιασμός
Ακατάλληλος
Χημικές Ουσίες
Ηλεκτρισμός
Χειρωνακτική Διακίνηση
Φορτίων
Έλλειψη ή ακατάλληλα
Μέσα Ατομικής
Προστασίας

**Περιβάλλον
εργασίας**

Θόρυβος
Φωτισμός
Αερισμός
Θερμοκρασία
Ακαταστασία
Ώρες εργασίας
Ακτινοβολία
Σήμανση

Άνθρωποι

Κατάρτιση-
Εκπαίδευση
Εμπειρία
Πληροφορίες
και Οδηγίες
Ηλικία
Εποπτεία
Ειδικές
ικανότητες

www.mlsi.gov.cy/dli

15

1. ΜΗΧΑΝΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ

- Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
<http://portal.oaed.gr/portal/page/portal/OAED>
- Kariera.gr
<http://www.kariera.gr/GR/Default.aspx>
- Skywalker.gr
<http://www.skywalker.gr/>
- Manpower Greece
<https://candidate.manpower.com/wps/portal/GRMPNet>
- Adecco.gr
<http://www.adecco.gr/>
- MyCarriera.gr
<http://www.mycarriera.gr/>
- Jobsite.gr
<http://www.jobsite.gr/>
- CareerPlanner - Οργανώστε την καριέρα σας
<http://www.careerplanner.gr/>
- AggelioPolis.gr
http://www.aggeliopolis.gr/kentriki_makedonia?ca=3_s&md=th&q=&cg=6020&w=1&jt=10&..
:
- Careerjet.gr
<http://www.careerjet.gr/>
- Εργασία Θεσσαλονίκη
<http://www.ergasia-thessaloniki.gr/>
- Yours- Μηχανή Αναζήτησης Εργασίας
<http://www.yourse.gr>
- Job in Greece
<http://www.jobingreece.com/greek/>
- Job seek. gr
<http://www.jobseek.gr/>
- paideia-ergasia.gr
<http://www.paideia-ergasia.gr/>
- Βρες Πρακτική: μηχανή αναζήτησης θέσεων πρακτικής άσκησης
<http://www.vrespraktiki.gr>
- Περιοδικό Επιχειρηματικότητα και Επιτυχία
http://www.pregoukos.gr/gr/mag_editorial.shtm

2. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- ICAP
<http://dir.icap.gr/icapcareer/>
[Επεξεργασία](#)
- CREATE AND ACT
http://www.createandact.gr/web_gr/index.htm

Επεξεργασία

- ΑΝΑΔΕΙΞΗ οι δικοί σας σύμβουλοι
<http://www.anadeixi.gr/theseis.php>
Επεξεργασία
- MANPOWER Greece
<https://portalqa.manpower.com/wps/portal/GRMPNet>
Επεξεργασία
- Adecco
<http://www.adecco.gr/>
Επεξεργασία
- Skywalker.gr
<http://www.skywalker.gr/>
Επεξεργασία
- Kariera.gr
<http://www.kariera.gr/GR/Default.aspx>
Επεξεργασία
- Justjobs.gr
<http://www.justjobs.gr/english/common/home.asp>
Επεξεργασία
- PriceWaterhouseCoopers
<http://www.pwc.com/extweb/home.nsf/docid/D6F13EE15D69057780256FE000437808>
Επεξεργασία
- HRNet
<http://www.humanresources.gr/>
Επεξεργασία
- Ask4Job
<http://www.ask4job.gr/>
Επεξεργασία
- Cyprus Recruiter: Βρείτε εργασία στην Κύπρο
<http://www.cyprusrecruiter.com/el-GR/jobseeker/default.aspx>
Επεξεργασία
- ΑΤΛΑΝΤΙΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ
<http://www.atlantisresearch.gr/?t=2&l=4&cat=173&page=1340>
Επεξεργασία
- jobical.com
<http://www.jobical.com/pls/multitrain/dr.fmain>
Επεξεργασία
- CareerPlanner - Οργανώστε την καριέρα σας
<http://www.careerplanner.gr/>
Επεξεργασία
- Human Resorces Jobs
<https://eu.experteer.com>
Επεξεργασία

3. Στις Ιστοσελίδες των εταιρειών που τους ενδιαφέρουν στην ενότητα «Σταδιοδρομία», «Θέσεις εργασίες», κ.α.

4. ΜΗΧΑΝΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

- EUROGRADUATE LIVE
<http://www.eurograduate.com>
- Net_Temps
<http://www.net-temps.com>
- OverseasJobs.com
<http://www.overseasjobs.com/>
- Jobs.ac.uk
<http://www.jobs.ac.uk>
- JobWeb
<http://www.jobweb.org>
- Careerpath
<http://www.careerpath.com>
- Εργασία στην Ιρλανδία
<http://www.exp.ie>
- Summerjobs.com
<http://www.summerjobs.com/>
- Career-service.com (U.S.)
<http://www.career-service.com/>
- True Careers Job Search (U.S.)
<http://www.truecareers.com/jobseeker/includes/register.shtml>
- Future step
<http://www.futurestep.com/>
- Careerjet(Abroad)
<http://www.careerjet.gr/>
- Cyprusjobs.com
<http://www.cyprusjobs.com/>
- Αναζήτηση Εργασίας στην Ιταλία
<http://www.lavoro.it/>
- Θέσεις Εργασίας στην Ιταλία
<http://www.jobrapido.it/>
- Εργασία στη Μ.Βρετανία
<http://www.jobsearch.co.uk/>
- UK Jobs Net
<http://www.ukjobsnet.com/>
- Work Abroad
<http://www.goabroad.com/>
- Εργασία στις Βρυξέλλες
<http://www.jobs-brussels.com/>
- Experteer.co- Εργασία στην Ευρώπη
https://eu.experteer.com/account/signup_l/affiliate_eu_7/lp09?subID=121291595148...

- Απασχόληση στα Όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης
http://europa.eu/about-eu/working-eu-institutions/index_el.htm
- Πύλη Αναζήτησης Εργασίας σε Διεθνείς Οργανισμούς
<http://www.intljobs.org>
- Ιστοσελίδα Αναζήτησης Εργασίας σε Οργανισμούς σχετικούς με την Ευρωπαϊκή Ένωση
<http://www.eurobrussels.com>
- Δικτυακή Πύλη Εύρεσης Εργασίας εντός των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης
<http://www.eurojobs.com>
- Πύλη Αναζήτησης Εργασίας σε Παγκόσμιο Επίπεδο
<http://www.stepstone.com>
- Πύλη Αναζήτησης Εργασίας σε Παγκόσμιο Επίπεδο
<http://www.joby.gr/>
- Πύλη Αναζήτησης Εργασίας σε Παγκόσμιο Επίπεδο
<http://www.cosmos-jobs.gr/>
- Εργασία στις Βρυξέλλες
<http://www.brusselsjobs.com/>
- Εργασία στις Βρυξέλλες
<http://www.eurobrussels.com/>
- SMART Knowledge Network
<http://www.smartkn.eu>



Συμβουλές Επιτυχίας στην Αναζήτηση Εργασίας



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ



ΕΟΠΠΕΠ

ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ
& ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

<http://www.eoppep.gr>

Εισαγωγή

Ο παρών οδηγός αποτελεί την έντυπη μορφή του ηλεκτρονικού εγχειριδίου που είναι προϊόν συνεργασίας μεταξύ των μελών του Μεσογειακού Δικτύου Εθνικών Κέντρων Europass (MED-NEC), δηλαδή της Πορτογαλίας, της Ισπανίας, της Ιταλίας, της Ελλάδας και της Κύπρου. Το Δίκτυο MED-NEC επέλεξε, μέσω αυτού του Οδηγού, να αναδείξει τη σημασία που έχει ένα σαφές, σύντομο, πλήρες και ενημερωμένο βιογραφικό σημείωμα για κάθε άτομο που αναζητά εργασία. Το πρότυπο βιογραφικού σημειώματος Europass και ο αναλυτικός, βήμα προς βήμα οδηγός που προσφέρει το CEDEFOP αποτελούν εξαιρετικά εργαλεία για την κατάρτιση ενός επιτυχημένου βιογραφικού. Ωστόσο, το δίκτυο MED-NEC ελπίζει ότι το παρόν ηλεκτρονικό βιβλίο θα αποδειχθεί χρήσιμο για την παροχή περαιτέρω βοήθειας κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης του συγκεκριμένου εγγράφου, αλλά και στην παροχή βασικών πληροφοριών σχετικά με μερικές από τις κρίσιμότερες πτυχές που αφορούν τη διαδικασία υποβολής αίτησης για μια θέση εργασίας.

Ο παρών οδηγός περιλαμβάνει τα εξής:

Το **Μέρος 1** Συμβουλές για το βιογραφικό σημείωμα Europass, περιλαμβάνει μερικές πολύ χρήσιμες συμβουλές για τη σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος.

Το **Μέρος 2** Συμβουλές για συνοδευτικές επιστολές προσφέρει χρήσιμες συμβουλές σχετικά με τη συνοδευτική επιστολή, η οποία συνήθως συνοδεύει το βιογραφικό σημείωμα.

Το **Μέρος 3** Δεξιότητες και Ικανότητες περιγράφει ποιες είναι οι «σκληρές» και οι «μαλακές» δεξιότητες και ικανότητες και εξηγεί τη σημασία τους στη σύνταξη ενός επιτυχημένου βιογραφικού σημειώματος.

Το **Μέρος 4** Συνεντεύξεις εργασίας προσφέρει συμβουλές και μικρά μυστικά για το πώς να προετοιμαστείτε με επιτυχία για συνεντεύξεις εργασίας.

Το **Μέρος 5** Τεστ Επιλογής εξηγεί τη σημασία του τεστ Επιλογής που ζητείται σε ορισμένες συνεντεύξεις εργασίας.

Το **Μέρος 6** Συχνές Ερωτήσεις στοχεύει στην εξοικείωση του κοινού με το Europass. Μέσα από σύντομες απαντήσεις, οι αναγνώστες μαθαίνουν σχετικά με τα έγγραφα Europass, τα οποία επιτρέπουν σε όλους να αναδείξουν τις ικανότητες, τις γνώσεις, και τις δεξιότητες που απέκτησαν σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής και εκπαιδευτικής ζωής τους με σαφή και διαφανή τρόπο.

Ευελπιστούμε ειλικρινά ότι ο παρών οδηγός θα βοηθήσει τους αναγνώστες να συντάξουν με επιτυχή τρόπο το βιογραφικό τους σημείωμα Europass και να προετοιμαστούν για την αναζήτηση εργασίας.

Με φιλικούς χαιρετισμούς,
Τα μέλη του Δικτύου MED-NEC

Μέρος 1: Συμβουλές για το βιογραφικό σημείωμα Europass

- Το βιογραφικό σας σημείωμα θα πρέπει να χωρά σε 2 σελίδες.
- Προσαρμόστε το βιογραφικό σας σημείωμα ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που ζητάτε.
- Μην ξεχάσετε να συμπεριλάβετε συνοδευτική επιστολή.

Οι ακόλουθες πληροφορίες αναπτύσσονται σύμφωνα με τη δομή του βιογραφικού σημειώματος Europass:

Προσωπικές πληροφορίες:

- Γράψτε το πλήρες όνομά σας
πχ. Όνομα: Μαρία Αλεξάνδρα
Επώνυμο: Αργυροπούλου
- Συνιστάται να συμπληρώνετε την τρέχουσα διεύθυνσή σας. Εάν είστε πρόθυμοι να μετακομίσετε κοντά στον τόπο εργασίας σας, τότε θα πρέπει να το αναφέρετε στη συνοδευτική επιστολή σας.
- Καλό θα είναι να χρησιμοποιείτε το κινητό σας τηλέφωνο, αντί για το σταθερό. Μην ξεχνάτε να χρησιμοποιείτε τον κωδικό χώρας σας πρώτα, ώστε να μπορεί να επικοινωνήσει μαζί σας ο υποψήφιος εργοδότης.
- Θα πρέπει να χρησιμοποιείτε διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με επαγγελματική εμφάνιση, η οποία θα περιλαμβάνει το όνομα και το επώνυμό σας, ή το πρώτο γράμμα του ονόματός σας και πλήρες το επώνυμό σας. Μην χρησιμοποιείτε διευθύνσεις, όπως, sweetheart11@hotmail.com.

Τύπος αίτησης:

- Επιλέξτε από τον κατάλογο του Βιογραφικού Σημειώματος Europass:
 1. "Αιτούμενη θέση εργασίας": για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας που έχει ανακοινωθεί.
 2. "Επάγγελμα": σε περίπτωση αναζήτησης καλύτερης θέσης στην τρέχουσα εργασία σας.
 3. "Επιθυμητή θέση εργασίας": εκφράστε ενδιαφέρον για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας που δεν έχει κατ' ανάγκη ανακοινωθεί.
 4. "Αιτούμενες σπουδές": αίτηση για σπουδές (προπτυχιακές, μεταπτυχιακές).
 5. "Προσωπική δήλωση": σύντομη περίληψη των προσόντων σας και επαγγελματικών στόχων σας.

Εκπαίδευση & Κατάρτιση / Εργασιακή Εμπειρία:

- Οι δύο αυτές κατηγορίες μπορούν να αλληλάξουν σειρά, ανάλογα με το σε ποιο από τα δύο πεδία επιθυμείτε να δώσετε έμφαση.
- Είναι προτιμότεα η αντίστροφη σειρά, πρώτα, δηλαδή, να αναφερθεί η εργασιακή σας εμπειρία: ξεκινήστε με την πλέον πρόσφατη θέση και κινηθείτε προς την παλαιότερη.
- Θα πρέπει να συμπεριλάβετε όλους τους ακαδημαϊκούς τίτλους (πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό δίπλωμα). Θα πρέπει, επίσης, να αναφέρετε τυχόν επαγγελματική κατάρτιση που διαθέτετε.

- Η εργασιακή εμπειρία θα πρέπει να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες της θέσης. Δεν χρειάζεται να συμπεριλαμβάνονται όλες οι θέσεις εργασίας που έχετε καταλάβει στο παρελθόν.
- Μπορείτε να συμπεριλάβετε τυχόν πρακτική άσκηση και μαθητεία εφόσον είναι σχετική με τη θέση εργασίας.

Ατομικές δεξιότητες:

- Θα πρέπει να αναφέρετε όλες τις δεξιότητες που εκτιμάτε ότι διαθέτετε, όπως τις «επαγγελματικές» ή τις «οριζόντιες» δεξιότητες και τις ικανότητές σας¹. Σε αυτή την κατηγορία θα πρέπει να εξηγήσετε τι είδους ικανότητες έχετε αποκτήσει κατά τη διάρκεια της προσωπικής, ακαδημαϊκής και επαγγελματικής σας ζωής και να δώσετε πρακτικά παραδείγματα:
 - Επικοινωνιακές δεξιότητες: ομαδική εργασία, επίλυση προβλημάτων, κ.λπ.
π.χ. Επικοινωνιακές δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά την ακαδημαϊκή περίοδο με προφορικές παρουσιάσεις.
 - Οργανωτικές δεξιότητες: ηγεσία, διαπολιτισμικές δεξιότητες, διαχείριση χρόνου, διαχείριση του στρες, λήψη αποφάσεων, διαχείριση συγκρούσεων, κ.λπ.
π.χ. Δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων, που αποκτήθηκαν κατά την επαγγελματική εμπειρία με την επίλυση προβλημάτων μεταξύ προσωπικού και διοίκησης.
 - Ψηφιακή δεξιότητα: χρήση υπολογιστή, γνώση νέων ή ειδικών προγραμμάτων ηλεκτρονικού υπολογιστή και εφαρμογών, επικοινωνία μέσω e-mail, χρήση του διαδικτύου και άλλων μέσων της πληροφορικής.
π.χ. εμπειρία σε HTML και Word/Excel.

(Για περισσότερες πληροφορίες, ανατρέξτε στο Μέρος 3).

Επιπρόσθετα πεδία:

- “Φωτογραφία”: συνιστάται να χρησιμοποιηθεί μια πρόσφατη φωτογραφία, κατάλληλη για επίσημα έγγραφα (χωρίς γυαλιά ηλίου ή ακατάλληλο ντύσιμο, όχι selfie). Το ψηφιακό μέγεθός της δεν πρέπει να υπερβαίνει το 1 MB.
- “Πρόσθετες πληροφορίες”: πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μόνο σχετικές πληροφορίες (συμμετοχή σε σεμινάρια, εργαστήρια, ειδικές δεξιότητες κ.λπ.)
- “Συστάσεις”: μπορεί να προστεθεί η φράση “Συστάσεις διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν”.
- “Συνημμένα”: πρέπει να αναρτηθούν στο ηλεκτρονικό Βιογραφικό Σημείωμα όλα τα απαραίτητα έγγραφα (π.χ. Διπλώματα, Πιστοποιητικά, Συστατικές επιστολές).
- Στους παρακάτω συνδέσμους, μπορείτε να συμπληρώσετε ηλεκτρονικά το Βιογραφικό σας Σημείωμα:
 - <https://europass.cedefop.europa.eu/el/documents/curriculum-vitae>
 - <https://europass.cedefop.europa.eu/editors/el/cl/compose>

1. Βλέπε Μέρος 3.

Μέρος 2: Συμβουλές για συνοδευτικές επιστολές

Η συνοδευτική επιστολή συνοδεύει το Βιογραφικό σας Σημείωμα κατά την αναζήτηση μίας θέσης απασχόλησης.

- Στις αγγελίες εργασίας φροντίστε να επισημαίνετε τις ζητούμενες δεξιότητες και ικανότητες που αναζητά ο εργοδότης. Θα πρέπει, στη συνέχεια, να αξιολογείτε εάν οι δεξιότητές και η εμπειρία σας ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις.
- Να λαμβάνετε υπόψη μόνο τις αγγελίες που πιστεύετε ότι έχετε τη δυνατότητα να επιβεβαιώσετε.
- Μην απαντάτε σε όλες τις αγγελίες κατά τον ίδιο τρόπο. Να προσαρμόζετε το βιογραφικό σας σημείωμα και τη συνοδευτική επιστολή ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που απαιτείται. Απαλείψτε τυχόν περιττές πληροφορίες και περιγράψτε τις δεξιότητές σας, σύμφωνα με όσα αναφέρονται στο Μέρος 1.
- **Μαζέψτε πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση:** Μπορείτε, για παράδειγμα, να ανατρέξετε στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Λάβετε υπόψη σας τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και τις αξίες που προβάλλονται σε αυτήν και εξετάστε εάν συμμερίζετε την αποστολή, τις αντιλήψεις και την επιχειρηματική πορεία της.

Όταν ετοιμάζετε τη συνοδευτική επιστολή θα πρέπει να αναφέρετε τα ακόλουθα στοιχεία, κατά τρόπο συνεκτικό και καλά δομημένο:

Εισαγωγή:

1. Εδώ, αναφέρετε τη θέση εργασίας για την οποία υποβάλλετε αίτηση και με ποιον τρόπο πληροφορηθήκατε γι' αυτήν: αναλογιστείτε και εξετάστε για ποιο λόγο θέλετε να εργαστείτε στην εν λόγω εταιρεία και στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
2. Επίσης, στην εισαγωγή, σας δίνεται η δυνατότητα να καταδείξετε τα πιο δυνατά σας χαρακτηριστικά και την προστιθέμενη αξία που εκτιμάτε πως θα φέρετε στον οργανισμό.

Περιεχόμενο:

1. **Παρουσιάστε τους λόγους της αίτησής σας:** μιλήστε για την εμπειρία και τις ικανότητές σας, αναφερθείτε στα δυνατά σας σημεία και για ποιο λόγο θεωρείτε ότι είστε κατάλληλος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση.
Σας δίνεται η δυνατότητα να αναφέρετε για ποιους λόγους ενδιαφέρεστε να εργαστείτε στον συγκεκριμένο οργανισμό.
2. **Προσελκύστε την προσοχή του αναγνώστη,** ώστε να διαβάσει το βιογραφικό σας σημείωμα.

Κλείσιμο:

1. **Εξασφαλίστε συνέντευξη:** Ολοκληρώστε τη συνοδευτική επιστολή ζητώντας συνέντευξη και ευχαριστώντας τους όλους για την προσοχή τους.
2. Η συνοδευτική σας επιστολή θα πρέπει να έχει επίσημο ύφος.

Κοινά λάθη προς αποφυγή

- 1. Χρήση της ίδιας επιστολής για όλες τις αιτήσεις εργασίας:** Κάθε κατάσταση και θέση είναι μοναδική. Μπορεί να μην αισθάνεστε το ίδιο κίνητρο όσον αφορά διαφορετικούς οργανισμούς και θέσεις, οπότε θα πρέπει να διαφοροποιήσετε το περιεχόμενό της, ανάλογα με τον φορέα στον οποίο απευθύνεστε.
- 2. Χρήση της επιστολής ως εναλλακτικής λύσης για το βιογραφικό σημείωμα:** Η συνοδευτική επιστολή δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως υποκατάστατο του βιογραφικού σημειώματος, αλλά ως έναυσμα για να το διαβάσει κανείς. Η επιστολή προβάλλει τα κίνητρα και κάποια στοιχεία από την εμπειρία σας, αλλά δεν μπορεί να συμπεριλάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Για αυτόν το λόγο, θα πρέπει να αποστέλλεται μαζί με το βιογραφικό σημείωμα.
- 3. Χρήση επιστολής που αντιγράψατε από φίλο σας:** Το περιεχόμενο της συνοδευτικής επιστολής θα πρέπει να αντανakλά τα δικά σας κίνητρα και εμπειρίες και όχι κάποιου γνωστού ή φίλου. Στη συνέντευξη που πιθανώς ακολουθήσει, θα τεθούν ερωτήσεις και θα ελεγχθούν κάποια από τα σημεία που εκτίθενται στην επιστολή και εάν τα όσα αναγράφει δεν αφορούν εσάς, θα είναι πολύ δύσκολο να ανταποκριθείτε στις προσδοκίες του υποψήφιου εργοδότη σας.
- 4. Έλλειψη περιεχομένου:** η συνοδευτική επιστολή αποτελεί προσωπικό σας εργαλείο, θα πρέπει συνεπώς να αποκαλύπτει την προσωπικότητά, τα κίνητρα και το ιστορικό σας σαν καθρέφτης της εργασιακής σας ζωής.
- 5.** Η συνοδευτική επιστολή δεν πρέπει να υπερβαίνει τη 1 σελίδα.
- 6.** Αν υπάρχει δημοσιευμένη θέση, αναφέρετε στην αρχή της επιστολής τον κωδικό της θέσης (στην περίπτωση που υπάρχει).

Μέρος 3: Δεξιότητες και Ικανότητες

Με τη σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23ης Απριλίου 2008 θεσπίστηκε το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων για τη διά βίου μάθηση (Ε.Π.Ε.Π.). Σε αυτό μετατοπίζεται το επίκεντρο από τις «εισροές» της εκπαιδευτικής διαδικασίας (όπως η διάρκεια προγράμματος, το περιεχόμενο, το προφίλ εκπαιδευτών/εκπαιδευτικών κ.λπ.) στις «εκροές» της, δηλαδή, στα μαθησιακά αποτελέσματα (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) που αποκομίζει ο ενδιαφερόμενος στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η παραπάνω Ευρωπαϊκή σύσταση αναφέρει ότι:

Με τον όρο **“Δεξιότητες”** νοείται η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνολογίας για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων, οι δεξιότητες περιγράφονται ως γνωστικές (οι οποίες αφορούν τη χρήση της λογικής, της διαίσθησης και της δημιουργικής σκέψης) ή πρακτικές (οι οποίες αφορούν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων).

- Με τον όρο «**ικανότητα**» νοείται η αποδεδειγμένη ικανότητα αξιοποίησης των γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή/και οργανωτικών ικανοτήτων στο πεδίο των σπουδών, της εργασίας, της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης. Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων, η ικανότητα αφορά την έννοια της υπευθυνότητας και της αυτονομίας.

Βασικές ικανότητες είναι εκείνες τις οποίες χρειάζονται όλα τα άτομα για την προσωπική τους ολοκλήρωση και ανάπτυξη, για την ενεργή τους παρουσία ως πολιτών, καθώς και για την κοινωνική ένταξη και την απασχόλησή τους. Το Ε.Π.Ε.Π. ορίζει οκτώ βασικές ικανότητες²:

1. Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα	5. Μεταγνωστικές ικανότητες «μαθαίνω πώς να μαθαίνω»
2. Επικοινωνία στις ξένες γλώσσες	6. Κοινωνικές και πολιτικές ικανότητες
3. Μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία	7. Αίσθημα πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας
4. Ψηφιακή ικανότητα	8. Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση

Οι βασικές ικανότητες θεωρούνται όλες εξίσου σημαντικές, επειδή καθεμία από αυτές μπορεί να συντελέσει σε μια επιτυχημένη ζωή στην κοινωνία της γνώσης. Πολλές από τις ικανότητες αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυνδέονται: ουσιαστικές πτυχές ενός τομέα μπορεί να υποστηρίζουν τις ικανότητες ενός άλλου τομέα. Η ικανότητα στις βασικές δεξιότητες της γλώσσας, της γραφής, της αριθμητικής και των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) απο τελούν βασικό θεμέλιο για τη μάθηση, ενώ οι μεταγνωστικές ικανότητες «μαθαίνω πώς να μαθαίνω» στηρίζουν, οριζόντια, όλες τις μαθησιακές δραστηριότητες. Υπάρχει, επίσης, ένα σύνολο άλλων ικανοτήτων που διατρέχουν ολόκληρο το Ε.Π.Ε.Π., όπως η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία, η επίλυση προβλημάτων, η αξιολόγηση του κινδύνου, η λήψη αποφάσεων και η εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων, οι οποίες διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο και στις οκτώ βασικές ικανότητες.

Όσον αφορά τις δεξιότητες, οι εργοδότες κάνουν διάκριση μεταξύ επαγγελματικών **δεξιοτήτων** (hard skills) και οριζόντιων **δεξιοτήτων** (soft skills).

- Οι επαγγελματικές **δεξιότητες** περιγράφονται ως άμεσα αντιληπτές ή/και μετρούμενες δεξιότητες, εύκολες στο να διδαχθούν και οι οποίες συνδέονται στενά με τη γνώση, π.χ. ειδικές τεχνικές γνώσεις, δεξιότητες Τ.Π.Ε, γνώση των νόμων, κανόνων και κανονισμών.
- Οι οριζόντιες δεξιότητες περιγράφονται ως δεξιότητες που συνήθως αναφέρονται και ως συμπεριφορικές, ή μπορεί να περιγραφούν ως άυλες, δύσκολα μετρήσιμες δεξιότητες, οι οποίες συνδέονται στενά με στάσεις (π.χ. επικοινωνία, δημιουργικότητα, ομαδική εργασία, διαχείριση συγκρούσεων, διαχείριση του χρόνου, εκτέλεση παρουσιάσεων, διαπραγμάτευση και ηγεσία).

2. Ανωτέρω, Recommendation, 2008 . Σύσταση, 2006, σ. 13.

Δομή του προφίλ δεξιοτήτων

Οι επαγγελματικές δεξιότητες διακρίνονται σε:

Γενικές επαγγελματικές δεξιότητες

δηλαδή τεχνικές ικανότητες που μπορεί να ισχύουν αποτελεσματικά για όλες σχεδόν τις θέσεις εργασίας στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, επαγγελμάτων και τομέων, αλλά και στην προσωπική μας ζωή, και έτσι γίνονται αντιληπτές ως εξαιρετικά μεταβιβάσιμες.

Ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες

δηλαδή τεχνικές ικανότητες που συνδέονται με εξειδικευμένη θέση εργασίας και ισχύουν για μικρό αριθμό επιχειρήσεων, επαγγελμάτων και τομέων. Περιγράφουν ειδικά χαρακτηριστικά για την εκτέλεση του επαγγέλματος στην πράξη. Η ανάληψη της δυνατότητας μεταβίbasής τους απαιτεί τη δημιουργία ειδικής ταξινόμησης για το εν λόγω είδος δεξιοτήτων επειδή οι απαιτήσεις του εργοδότη είναι πολύ συγκεκριμένες για να είναι συγκρίσιμες προς ανάληψη.

Οριζόντιες δεξιότητες

δηλαδή δεξιότητες που δεν συνδέονται με εξειδικευμένη θέση εργασίας και σχετίζονται με την ατομική ικανότητα του προσώπου να λειτουργεί αποτελεσματικά στον χώρο εργασίας, περιγράφονται δε συνθήως ως τέλεια μεταβιβάσιμες. Παρακάτω εμφανίζεται κατάλογος των οριζόντιων δεξιοτήτων, των περιγραφών και των προδιαγραφών τους.

Δεξιότητες προσωπικής αποτελεσματικότητας	Δεξιότητες σχέσεων και παροχής υπηρεσιών	Δεξιότητες επίδρασης και επιρροής	Δεξιότητες επίτευξης	Γνωστικές δεξιότητες
Αυτοέλεγχος, Αντοχή στο στρες, Αυτοπεποίθηση, Προσαρμοστικότητα, Δημιουργικότητα, Δια βίου μάθηση.	Διαπροσωπική κατανόηση, Προσανατολισμός προς τον πελάτη, Συνεργασία με άλλους, Επικοινωνία.	Επίδραση / Επιρροή, Οργανωτική συνείδηση, Ηγεσία, Ανάπτυξη των άλλων.	Προσανατολισμός προς την επίτευξη, Αποδοτικότητα, Διατήρηση τάξης στον εργασιακό χώρο, Ποιότητα, Ακρίβεια, Πρωτοβουλία, Προληπτική προσέγγιση, Επίλυση προβλημάτων, Σχεδιασμός και οργάνωση, Αξιοποίηση και διαχείριση πληροφοριών, Αυτονομία.	Αναλυτική σκέψη, Εννοιολογική σκέψη.

Οι δεξιότητες αυτές αντικατοπτρίζουν τον βαθμό ωριμότητας ενός ατόμου σε σχέση με τον εαυτό του/της, με τους άλλους και με την εργασία. Έχουν σχέση με την απόδοση του ατόμου όταν αντιμετωπίζει πιέσεις και δυσκολίες στο περιβάλλον του.	Οι δεξιότητες αυτές δίνουν τη δυνατότητα να γνωρίσουμε τις ανάγκες των άλλων και να συνεργαστούμε μαζί τους. Οι δεξιότητες επικοινωνίας συνδέονται με όλες τις ομάδες και περιλαμβάνονται σε αυτή λόγω του σημαντικού ρόλου τους στην οικοδόμηση σχέσεων και την επικοινωνία με τους άλλους.	Σε αυτήν την ομάδα οι δεξιότητες ανακλούν την επιρροή του ατόμου επάνω σε άλλους. Οι διοικητικές ικανότητες αποτελούν ειδικό υποσύνολο αυτής της ομάδας.	Ουσία αυτής της ομάδας είναι η τάση προς δράση, η οποία κατευθύνεται περισσότερο προς την ολοκλήρωση του έργου από ό,τι στις επιπτώσεις σε άλλους ανθρώπους.	Οι δύο αυτές δεξιότητες αντικατοπτρίζουν τις γνωστικές διαδικασίες του ατόμου: πώς ένα άτομο σκέφτεται, αναλύει, επιχειρηματολογεί, σχεδιάζει, σκέφτεται κριτικά, εντοπίζει προβλήματα και καταστάσεις και διατυπώνει εξηγήσεις ή έννοιες.
--	--	--	--	--

Παραδείγματα του προφίλ επαγγελματικών δεξιοτήτων:

Τομέας Κατασκευών	
Υδραυλικός	Γενικές επαγγελματικές δεξιότητες: Βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία. Ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες: Γνώση τεχνικής βιβλιογραφίας, Ποιοτικός έλεγχος πρώτων υλών και προϊόντων, Τεχνικό σχέδιο, Διαχείριση αποβλήτων, Χειρισμός μηχανημάτων επεξεργασίας μετάλλου, Μετρήσεις ελέγχου κατά τη διαδικασία λειτουργίας ή παραγωγής, Συντήρηση κτηρίων, Εγκατάσταση, λειτουργία, συντήρηση και βελτίωση ενεργειακών μονάδων, Τοποθέτηση και εγκατάσταση σωληνώσεων. Οριζόντιες δεξιότητες: Συνεργασία, Επικοινωνία, Προσήλωση στον εργασιακό στόχο, Επάρκεια, Διατήρηση της τάξης στον εργασιακό χώρο, Ποιότητα και ακρίβεια, Επίλυση προβλημάτων, Αυτονομία Αναλυτική σκέψη.

Γιατί οι επαγγελματικές και οριζόντιες δεξιότητες και ικανότητες είναι σημαντικές για ένα επιτυχημένο βιογραφικό σημείωμα;

Το βιογραφικό σημείωμα είναι η προσωπική «επαγγελματική κάρτα» με την οποία παρουσιάζουμε τον εαυτό μας: για τον σκοπό αυτόν, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στη διατύπωση έτσι ώστε να διεγείρουμε την περιέργεια του εργοδότη και ο υποψήφιος να αυξήσει τις πιθανότητες του να κληθεί για συνέντευξη (στόχος του βιογραφικού σημειώματος).

Κατά τη σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος, είναι σημαντικό να θυμόμαστε:

• Προσδιορίστε τις ανάγκες του εργοδότη

Θεωρώντας τον εργοδότη σας ως «πελάτη», διασφαλίζετε ότι μεριμνάτε για τη σύνταξη του βιογραφικού σας με βάση τη δική του θεώρηση. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε το εμπορικό σήμα, την οργανωσιακή κουλτούρα και την αποστολή της εταιρείας.

• **Να γνωρίζετε τι έχετε να προσφέρετε**

Ο καθένας είναι διαφορετικός και κάθε βιογραφικό σημείωμα είναι, συνεπώς, διαφορετικό. Το να γνωρίζει κανείς τις δεξιότητες και τις ικανότητές του συνιστά ένα κρίσιμο βήμα για τη σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος. Το βιογραφικό σημείωμα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη σταδιοδρομία του ατόμου και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα κατά τη σύνταξη κάθε κατηγορίας του ξεχωριστά. Παρά το γεγονός ότι κάθε κατηγορία είναι σημαντική σε ένα βιογραφικό, ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίδεται στην ενότητα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς η κατηγορία αυτή θα βοηθήσει τον υποψήφιο να ξεχωρίσει από το πλήθος των ανταγωνιστών.

• **Να δείχνετε τι είστε ικανοί να κάνετε**

Τόσο οι επαγγελματικές, όσο και οι οριζόντιες δεξιότητες διαδραματίζουν διαφορετικό, αλλά και σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της σταδιοδρομίας σας: οι μεν πρώτες είναι αυτές που θα προκαλέσουν την προσοχή του εργοδότη και θα σας εξασφαλίσουν μια συνέντευξη, ενώ οι δεύτερες θα σας βοηθήσουν να προχωρήσετε περαιτέρω από τη στιγμή που θα αποτελέσει μέλος της εταιρείας, και, για αυτόν το λόγο, πρέπει να θεωρούνται πολύ σημαντικές.

Ο ρόλος κάθε θέσης εργασίας απαιτεί διαφορετικό σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Στο βιογραφικό σημείωμα είναι χρήσιμο να προσδιορίζετε τα ενδιαφέροντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητές σας και να τις συνταιριάζετε με όσες απαιτεί συνήθως ο ρόλος της θέσης εργασίας (για παράδειγμα: εάν σας αρέσει η ομαδική εργασία, ίσως θέλετε να αποφύγετε μια θέση εργασίας όπου θα κάνετε το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς μόνος).

Η επιλογή των υποψηφίων γίνεται με βάση τις δεξιότητες και τις ικανότητες που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, καθώς και την προηγούμενη εκπαιδευτική και επαγγελματική του εμπειρία. Ωστόσο, οι εργοδότες δίνουν επίσης προσοχή στις οριζόντιες δεξιότητες και συνεπώς είναι πολύ σημαντικό να τις περιγράφετε σωστά στο βιογραφικό σημείωμα. Εάν οι επαγγελματικές δεξιότητες «ανοίγουν πόρτες», οι οριζόντιες δεξιότητες «τις ανοίγουν διάπλατα». Με απλά λόγια, το βιογραφικό σημείωμα συνοψίζει την προσέγγιση απέναντι στις σημερινές οριζόντιες δεξιότητες. Σύμφωνα με τη δομή του βιογραφικού σημειώματος Europass, καταγράφονται ευκολότερα οι ικανότητες και οι επαγγελματικές σας δεξιότητες από ό,τι οι οριζόντιες δεξιότητες.

Αξιοποιήστε διαθέσιμα εργαλεία για την ανίχνευση και την ανάδειξη των δεξιοτήτων σας και την δημιουργία του ατομικού σας φακέλου δεξιοτήτων

Στη Διαδικτυακή Πύλη Διά Βίου Ανάπτυξης Σταδιοδρομίας Ενηλίκων του ΕΟΠΠΕΠ <http://e-stadiodromia.eopper.gr> μπορείτε να βρείτε ένα εργαλείο για να δημιουργήσετε τον ψηφιακό ατομικό σας φάκελο σχεδιασμού σταδιοδρομίας (e-portfolio). Το εργαλείο αυτό (<http://e-stadiodromia.eopper.gr/index.php/e-portfolio.html>) σας βοηθά να δώσετε έμφαση σε δεξιότητες τις οποίες αναζητούν οι εργοδότες (βάσει διεθνών ερευνών ΟΟΣΑ, ILO, CEDEFOP) , να απεικονίσετε και να αναδείξετε τα δυνατά σας σημεία καθώς και να το αξιοποιήσετε στη σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος EUROPASS αλλά και στην προετοιμασία για τη συνέντευξη με εργοδότες. Σε επαγγελματικούς τομείς, όπως η μόδα, οι καλές ή εφαρμοσμένες τέχνες, η διδασκαλία, η αρχιτεκτονική και η διαφήμιση, τα portfolios χρησιμοποιούνται εκτεταμένα εδώ και αρκετά χρόνια, προκειμένου να προωθήσουν τη δουλειά των επαγγελματιών. Σήμερα, η χρήση του portfolio επεκτείνεται και σε άλλους επαγγελματικούς τομείς, ενώ παράλληλα θεωρείται ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την τεκμηρίωση και πιστοποίηση δεξιοτήτων που έχουν αποκτηθεί από τη μη τυπική και άτυπη μάθηση.

Μέρος 4: Συνεντεύξεις εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας είναι μια ευκαιρία να σας προσφέρουν θέση εργασίας!

Η συνέντευξη εργασίας είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από τον υπεύθυνο προσλήψεων, προκειμένου να αξιολογηθεί ένας πιθανός εργαζόμενος για μελλοντική πρόσληψη στον οργανισμό του. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, ο εργοδότης αξιολογεί την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας. Οι συνεντεύξεις εργασίας διαρκούν συνήθως από 15 λεπτά περίπου έως μία ώρα και μπορεί να είναι διαφόρων τύπων, όπως:

- Τηλεφωνική
- Μέσω Skype
- Πρόσωπο με πρόσωπο
- Σε πάνελ
- Ομαδική
- Διαδοχική
- Άλλο (π.χ. γεύμα/δείπνο)

Η τηλεφωνική συνέντευξη συνήθως προηγείται της συνέντευξης πρόσωπο με πρόσωπο και το θετικό είναι ότι μπορείτε να έχετε τις σημειώσεις σας μπροστά σας. Θα πρέπει να μιλάτε με τρόπο σαφή, γεμάτο αυτοπεποίθηση και να προσπαθείτε να απαντάτε σε όλες τις ερωτήσεις που σας τίθενται.

Η συνέντευξη μέσω Skype είναι παρόμοια με τη συνέντευξη μέσω βίντεο και τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο δημοφιλής λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης. Θα πρέπει να προετοιμαστείτε ακριβώς σαν να ήταν συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο. Θα πρέπει, επίσης, να αισθανέστε εξοικειωμένοι με το λογισμικό και να θυμάστε να κοιτάζετε την κάμερα, όχι την οθόνη. Βεβαιωθείτε ότι το φόντο είναι κατάλληλο.

Η συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο (συνέντευξη ένα προς έναν) αποτελεί τον πιο κοινό τύπο συνέντευξης και περιλαμβάνει συνήθως συνάντηση ανάμεσα σε εσάς και ένα ή δύο μέλη του προσωπικού.

Η συνέντευξη σε πάνελ περιλαμβάνει συνάντηση ανάμεσα σε εσάς και έναν αριθμό προσώπων που κάθονται ως πάνελ με έναν εξ αυτών για πρόεδρο.

Η ομαδική συνέντευξη περιλαμβάνει μια ομάδα υποψηφίων οι οποίοι εξετάζονται ταυτόχρονα από έναν ή περισσότερους υπεύθυνους προσλήψεων. Θα σας ζητηθεί να αλληλοεπιδράσετε μεταξύ σας, συνήθως μέσω ομαδικής συζήτησης. Μπορεί ακόμη και να σας δοθεί κάποια εργασία να εκτελέσετε ως ομάδα, συνεπώς φροντίστε να συμμετέχετε ενεργά και να δίνετε τη γνώμη σας. Αν και η ομαδική συνέντευξη μπορεί να φαίνεται ότι προκαλεί περισσότερο άγχος από ό, τι η συνέντευξη ένα προς έναν, είναι μια καλή ευκαιρία να επιδείξετε τις ηγετικές σας ικανότητες και τις δεξιότητές σας στην επικοινωνία και την ομαδική εργασία. Ευκαιρία να λάμψετε!

Η διαδοχική συνέντευξη περιλαμβάνει αρκετές συνεντεύξεις τη μία μετά την άλλη με διαφορετικό υπεύθυνο κάθε φορά. Συνήθως, κάθε υπεύθυνος προσλήψεων υποβάλλει ερωτήσεις με τις οποίες ελέγχει διαφορετικά σύνολα ικανοτήτων.

Πριν από τη συνέντευξη

Είναι σημαντικό να έχετε προετοιμαστεί καλά πριν από τη συνέντευξη και να διασφαλίσετε την έγκαιρη μετάβασή σας στο ραντεβού σας με τον εργοδότη. Ακολουθούν μερικές συμβουλές που θα σας βοηθήσουν να ξεκινήσετε:

1. Κάντε έρευνα για την εταιρεία σχετικά με το μέγεθος και τη δομή, τα είδη των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, τους πελάτες της, τη θέση της στην αγορά, την κουλτούρα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής και των αξιών και τις τελευταίες εξελίξεις και ειδήσεις για την εταιρεία.
2. Ετοιμάστε πολλή, ενημερωμένα βιογραφικά σημειώματα και συνοδευτικές επιστολές σε ποιοτικό χαρτί. Πάρτε μαζί σας το πορτοφόλιό σας (δείγματα εργασίας, αποδεικτικά τίτλων σπουδών και προϋπηρεσίας, συστατικές επιστολές), σημειωματάριο, στυλό και επαγγελματική κάρτα αν έχετε.
3. Κάντε εξάσκηση σε απαντήσεις σε ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν, όπως:
 - Γιατί θέλετε αυτήν τη θέση εργασίας;
 - Γιατί είστε ο καλύτερος για τη θέση εργασίας;
 - Τι σχετική εμπειρία έχετε;
 - Τι γνωρίζετε σχετικά με αυτή την εταιρεία;
 - Ποιες είναι οι προκλήσεις που αναζητάτε σε μια θέση;
 - Γιατί να σας προσλάβουμε;
 - Ποιες είναι οι μισθολογικές σας απαιτήσεις;
 - Πώς θα περιγράφατε τον εαυτό σας;
 - Τι σας γοητεύει περισσότερο σε αυτήν τη θέση;
 - Ποιοι είναι οι στόχοι σας και πώς ταιριάζει η συγκεκριμένη εταιρεία και η θέση εργασίας με αυτούς τους στόχους;
 - Τι θα προσφέρατε σε αυτήν τη θέση;

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

1. Λέγεται μερικές φορές ότι αρκούν μόνο 3 δευτερόλεπτα για να δώσει κανείς μια πρώτη εντύπωση. Η εντύπωση αυτή εξαρτάται από τα ρούχα σας, τη γλώσσα του σώματος, τις ιδιομορφίες και την ομιλία σας. Φροντίστε συνεπώς να ενεργείτε επαγγελματικά σε κάθε περίπτωση. Ακολουθούν μερικές συμβουλές για να κάνετε καλή εντύπωση:
 - Φοράτε καθαρά, κομψά επαγγελματικά ρούχα και παπούτσια.
 - Χαιρετήστε με σταθερή χειραψία τον/τους υπεύθυνο(-ους) που σας παίρνουν συνέντευξη πριν και μετά.
 - Η γλώσσα του σώματος είναι πολύ σημαντική, χαλαρώστε, καθίστε ευθυτενείς χωρίς να σταυρώνετε χέρια και πόδια. Μπορείτε να εκφράζεστε με τα χέρια σας, καθώς αυτό είναι σημάδι ειλικρίνειας.
 - Χαμογελάτε συχνά και διατηρείτε επαφή με τα μάτια.
 - Δείχνετε όσο γίνεται ενθουσιώδεις και αφήστε την προσωπικότητά σας να λάμψει.
 - Απαντάτε στα ερωτήματα με σαφή και συνοπτικό τρόπο.
 - Τονίστε τα καλύτερά σας χαρακτηριστικά, τις εμπειρίες και τα επιτεύγματά σας, με βάση τις δεξιότητες που έχετε επισημάνει ως σημαντικές για τον οργανισμό και επιδεικνύοντάς τις με πρακτικά παραδείγματα.
2. Να είστε έτοιμοι να αποδείξετε ότι διαθέτετε όποιες δεξιότητες αναφέρετε ότι έχετε εάν αναφέρετε ότι μιλάτε γερμανικά, να είστε έτοιμοι να μιλήσετε γερμανικά.
3. Ακούτε προσεκτικά τον υπεύθυνο προσλήψεων στη συνέντευξη και να απαντάτε στην ερώτηση που τίθεται. Οι απαντήσεις σας πρέπει να είναι σύντομες, αλλά παρ' αυτά να περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, εφόσον δηλώνετε ότι είστε «ομαδικός παίκτης», αναφέρετε στον υπεύθυνο μία φορά κατά την οποία επιδείξατε τη συγκεκριμένη ιδιότητα.

4. Εάν σας δοθεί η ευκαιρία, να κάνετε τις ερωτήσεις που μπορεί να έχετε, όπως:

- Ποιες είναι οι άμεσες προτεραιότητες σε αυτήν τη θέση εργασίας;
- Ποιες πτυχές σε αυτήν τη θέση εργασίας θέτουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις;
- Ποιες θα ήταν οι πιο σημαντικές εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν τους πρώτους μήνες σε αυτήν τη θέση εργασίας;
- Μπορείτε να μου μιλήσετε σχετικά με το πρόσωπο στο οποίο θα αναφέρομαι;
- Πώς θα μετράται η απόδοσή μου και από ποιον;
- Σε ποιες αξίες δίνει έμφαση η εταιρεία;
- Ποια είναι τα μελλοντικά σχέδια ανάπτυξης και εξέλιξης;
- Πώς θα περιγράφατε τη γενική κουλτούρα της εταιρείας και του χώρου εργασίας;
- Θα παρασχεθεί κάποιου είδους κατάρτιση;
- Ποια διαδικασία θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της εταιρείας;
- Υπάρχουν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση;

Κατά τη διάρκεια ομαδικής συνέντευξης

Οι υποψήφιοι ενδέχεται να κληθούν να συμμετάσχουν σε ομαδικές ασκήσεις κατά τη διάρκεια των οποίων οι υπεύθυνοι προσλήψεων παρακολουθούν στενά και ακούνε τους υποψηφίους, προκειμένου να παρατηρήσουν ορισμένες δεξιότητες και συμπεριφορές. Ενδέχεται επίσης να θέτουν σε μεμονωμένους υποψηφίους ερωτήσεις και να κρατούν σημειώσεις. Στις δεξιότητες και συμπεριφορές που παρατηρούνται περιλαμβάνονται η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές ικανότητες, η πειστικότητα και η ικανότητα επιρροής στους άλλους, η ηγεσία και η αντιπροσώπευση, οι δεξιότητες οργάνωσης και προγραμματισμού και η ικανότητα να εργαστεί κανείς και να συνεισφέρει ως μέλος ομάδας. Ενδέχεται επίσης να αναζητούν συμπεριφορές όπως η ικανότητα χειρισμού του άγχους, η ικανότητα ανατροφοδότησης, καθώς και ικανότητες ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων.

Συμβουλές για τις ομαδικές συνεντεύξεις

- Μην δείχνετε έκπληξη ή ενόχληση όταν βρίσκεστε αντιμέτωπος με μια ομαδική συνέντευξη.
- Συστηθείτε ευγενικά στους άλλους υποψηφίους.
- Να είστε θετικοί και να τονίζετε την προσωπικότητά σας. Εάν σας ζητηθεί να μιλήσετε για το μεγαλύτερο επίτευγμά σας, μην αναφέρετε κάτι που έχουν επιτύχει και οι περισσότεροι από τους άλλους υποψηφίους – όπως το να έχετε διατελέσει πρόεδρος του μαθητικού συμβουλίου στο σχολείο.
- Προσπαθήστε να συμμετέχετε όσο το δυνατόν περισσότερο και όχι απλώς να παρατηρείτε. Μοιραστείτε τις απόψεις και τις ιδέες σας, ακούγοντας ταυτόχρονα τους άλλους υποψηφίους.
- Να εμφανίζεστε σίγουροι, αλλά αποφεύγετε να δείχνετε επιθετικοί. Αποφεύγετε να κυριαρχείτε στη συνομιλία και μην διακόπτετε τους άλλους υποψηφίους.
- Βεβαιωθείτε ότι δέχεστε την κριτική και παρέχετε ανατροφοδότηση εποικοδομητικά.
- Επαινείτε όταν αυτό είναι δυνατόν και αναγνωρίστε τις πολύτιμες συνεισφορές από άλλους υποψηφίους.
- Παραμείνετε ήρεμοι υπό πίεση.
- Συμμετέχετε εκφράζοντας με ειλικρίνεια ό, τι πιστεύετε. Εάν η ομάδα οδεύει προς μια απόφαση με την οποία δεν συμφωνείτε, δηλώστε την αντίθεσή σας. Δώστε την αιτιολογία και μην αντιτάσσετε μόνο.

Μετά τη συνέντευξη

1. Κρατήστε σημειώσεις αμέσως μόλις φύγετε, ώστε να μην ξεχάσετε τα κρίσιμα στοιχεία.
2. Στείλτε ένα σύντομο ευχαριστήριο σημείωμα. Ευχαριστείτε τον υπεύθυνο για την ευκαιρία και την εμπειρία, υπενθυμίστε του τα χαρακτηριστικά που θα προσφέρατε σε αυτήν τη θέση, και χειριστείτε τυχόν ανησυχίες ή ζητήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
3. Ενδιαφερθείτε ξανά σε 1-2 εβδομάδες, εάν δεν σας δοθεί συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, εφόσον αυτό καταδεικνύει το συνεχές ενδιαφέρον σας.
4. Ακόμα και αν σας γνωστοποιηθεί ότι κάποιος άλλος προσλήφθηκε στείλτε και πάλι μια σύντομη επιστολή ευχαριστώντας για την ευκαιρία που σας δόθηκε και δηλώνοντας τη διαθεσιμότητά σας για περαιτέρω επικοινωνία εφόσον προκύψει κάποια νέα θέση.

Μέρος 5: Τεστ Επιλογής και Αξιολόγησης και Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε ορισμένες χώρες, αποτελεί συνήθη πρακτική κατά τη διαδικασία κάλυψης θέσεων εργασίας, οι υποψήφιοι να καλούνται να συμπληρώσουν ένα τεστ δεξιοτήτων. Κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορα τεστ και ερωτηματολόγια με σκοπό να μετρήσουν με ακρίβεια και να προσδιορίσουν με σαφήνεια τις συγκεκριμένες ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει το κάθε άτομο. Συνήθως στα τεστ ικανοτήτων εξετάζονται οι εξής ικανότητες: Μαθηματική ικανότητα, Ικανότητα επαγωγικών συλλογισμών, Κατανόηση μηχανικών αρχών και δεδομένων, Αντίληψη χώρου, Παρατηρητικότητα και ευχέρεια αναγνώρισης αντικειμένων, Γλωσσική ικανότητα, Ικανότητα παραγωγής ιδεών, Πρωτοτυπία σκέψης, Ικανότητα απομνημόνευσης με χρήση συνειρμών και με μηχανικό τρόπο, Ταχύτητα και ακρίβεια αντίληψης, Επιδεξιότητα (συντονισμός ματιού-χειριού), Ικανότητα οργάνωσης ιδεών κ.λπ. Στην πραγματικότητα μέσω των τεστ μετρείται η ικανότητα του ατόμου να προσαρμοστεί σε ένα νέο περιβάλλον, να ανακαλύψει ή να θέσει νέους κανόνες ή περιορισμούς, να αναλύσει μια κατάσταση και να την ανασυνθέσει για να επιλύσει προβλήματα, αλλά και η ικανότητά του να σκέφτεται λογικά. Η διαδικασία αυτή βοηθά τον υπεύθυνο προσλήψεων να συγκρίνει αποτελέσματα και, κατά συνέπεια, τις δυνατότητες ενός μελλοντικού υπαλλήλου σε σχέση με τα αποτελέσματα αναφοράς. Λέγεται συχνά ότι τα τεστ αυτά αξιολογούν έμφυτες ικανότητες του ατόμου, όμως είναι σημαντικό οι υποψήφιοι να εξασκηθούν προκειμένου να εξοικειωθούν με το είδος των ερωτήσεων που τίθενται.

Επίσης αξιολογούνται χαρακτηριστικά του ατόμου όπως: Αξίες, Κίνητρα Ηγεσίας, Επαγγελματικές Δεξιότητες.

Συχνά χρησιμοποιούνται επίσης τεστ ευφυΐας (IQ tests) τα οποία μετρούν την ικανότητα του υποψήφιου εργαζόμενου να λύνει προβλήματα, κάτι που απαιτείται σε κάθε θέση εργασίας. Για παράδειγμα, η ικανότητα να χειριστεί κανείς και να επιλύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα στον λίγο χρόνο που διαθέτει.

Πιστεύεται ότι για την πρόσληψη εργαζομένων και ειδικά χωρίς προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, η χρήση τεστ είναι ένα έγκυρο μέσο πρόβλεψης των μελλοντικών επιδόσεων στην εργασία. Μπορείτε να αναζητήσετε στο διαδίκτυο παραδείγματα τέτοιων τεστ που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, προσέχοντας να είναι εργαλεία αξιολόγησης των οποίων η εγκυρότητα και η αξιοπιστία έχει διασφαλιστεί κατόπιν διαδικασίας στάθμισης στον ελληνικό πληθυσμό.

Μέρος 6: Συχνές ερωτήσεις σχετικά με τα έγγραφα Europass & τη διαχείριση σταδιοδρομίας

- Τι είναι το **Europass**;
 - Το Europass είναι ένα χαρτοφυλάκιο εγγράφων που καθιερώθηκε με την απόφαση αριθ. 2241/2004/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου.
- Έννοια: Ενιαίο κοινοτικό πλαίσιο για την επίτευξη διαφάνειας στα προσόντα και τις δεξιότητες μέσω της υιοθέτησης προσωπικού και συντονισμένου χαρτοφυλακίου εγγράφων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιούν οι πολίτες σε εθελοντική βάση για να γνωστοποιούν και να παρουσιάζουν τα προσόντα και τις δεξιότητές τους σε όλη την Ευρώπη.
- Στόχοι: Βελτίωση της διαφάνειας των επαγγελματικών προσόντων και δεξιοτήτων προκειμένου να:
 - Διευκολυνθεί η κινητικότητα η οποία διεξάγεται στο πλαίσιο της διά βίου μάθησης
 - Διευκολυνθεί η κινητικότητα σε επαγγελματικό περιβάλλον μεταξύ των χωρών και αρκετών τομέων δραστηριότητας.
- Πόσο κοστίζουν τα έγγραφα **Europass**;
 - Τα έγγραφα Europass είναι δωρεάν.
- Μπορώ να προσθέσω φωτογραφίες στα έγγραφα Europass;
 - Ναι, είναι δυνατόν να προσθέσετε τη φωτογραφία σας σε όλα τα έγγραφα χρησιμοποιώντας τον υπολογιστή σας.
- Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ του Europass και άλλων ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών;
 - Ναι, υπάρχει στενή συνεργασία και κοινές δράσεις μεταξύ του Europass και άλλων εθνικών και ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών και φορέων (π.χ. δίκτυο Eures, δίκτυο Naric, Euroguidance, Cedefop, ΕΠΕΠ).

- Πώς μπορώ να επικοινωνήσω με τα Εθνικά Κέντρα Europass NEC σε άλλες χώρες της ΕΕ;
 - Πληροφορίες σχετικά με άλλα NEC μπορείτε να βρείτε στη διεύθυνση: <https://europass.cedefop.europa.eu/en/about/national-europass-centres>
- Ποιοι μπορούν να υποβάλουν αίτηση για αυτή την πρωτοβουλία;
 - Κάθε πολίτης μπορεί να υποβάλει αίτηση.
- Ποιο είναι το Εθνικό Κέντρο Europass της Ελλάδας ;
 - Για την Ελλάδα αρμόδιος φορέας είναι ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού, <http://europass.eoppep.gr>

Βιογραφικό σημείωμα Europass

- Πού μπορώ να βρω το έγγραφο Βιογραφικό Σημείωμα Europass;
 - Συμπληρώστε ηλεκτρονικά το Βιογραφικό σας Σημείωμα Europass μέσω της διεύθυνσης <https://europass.cedefop.europa.eu/pt/documents/curriculum-vitae>
 - Το Βιογραφικό Σημείωμα Europass πρέπει να επικαιροποιείται.
- Μπορώ να δημιουργήσω το εξατομικευμένο βιογραφικό μου σημείωμα Europass;
 - Το βιογραφικό σημείωμα Europass είναι διαθέσιμο για μεταφόρτωση σε μορφή PDF, Microsoft Word, OpenDocument, Europass XML. Σημαντικό: Μόνο τα αρχεία σε μορφή Adobe PDF και Europass XML μπορούν να εισαχθούν και να ενημερωθούν σε απευθείας σύνδεση με το διαδικτυακό εργαλείο Europass σε μεταγενέστερο στάδιο.

Διαβατήριο Γλωσσών Europass

- Ποιος είναι ο σκοπός του Διαβατηρίου Γλωσσών Europass;
 - Το ψήφισμα του Συμβουλίου της ΕΕ μέσω του Κοινού Ευρωπαϊκού Πλαισίου Αναφοράς για τις Γλώσσες παρέχει ένα τυποποιημένο μοντέλο για την επικύρωση των γλωσσικών δεξιοτήτων, διευκολύνοντας την επαγγελματική και εκπαιδευτική κινητικότητα. Το Διαβατήριο Γλωσσών Europass σας δίνει τη δυνατότητα να επικυρώσετε τις γνώσεις σας στις ξένες γλώσσες.
- Ποιος πιστοποιεί το Διαβατήριο Γλωσσών Europass;
 - Το Διαβατήριο Γλωσσών Europass δεν χρειάζεται πιστοποίηση. Το έγγραφο επιτρέπει την αυτο-αξιολόγηση σε δεξιότητες ξένων γλωσσών.
- Πού μπορώ να βρω το έγγραφο Διαβατήριο Γλωσσών Europass;
 - Συμπληρώστε το δικό σας Διαβατήριο Γλωσσών Europass ηλεκτρονικά μέσω της διεύθυνσης <https://europass.cedefop.europa.eu/editors/en/lp/compose>
 - Πρέπει να εισαχθούν/συμπληρωθούν από τον αιτούντα όλες οι πληροφορίες που ζητούνται στο Διαβατήριο Γλωσσών Europass. Το Διαβατήριο Γλωσσών Europass πρέπει να επικαιροποιείται.

Κινητικότητα Europass

- Ποιοι μπορούν να υποβάλουν αίτηση για την Κινητικότητα Europass;
 - Οργανισμοί, όπως σχολεία, ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώσεις και όλοι οι φορείς που επιτρέπουν κινητικότητα ατόμων στο εξωτερικό. Μεμονωμένες αιτήσεις δεν γίνονται δεκτές.
- Πού μπορώ να υποβάλω αίτηση για τα έγγραφα κινητικότητας Europass;
 - Τα έγγραφα κινητικότητας Europass πρέπει να ζητηθούν από το Εθνικό Κέντρο Europass της χώρας σας.
- Μπορεί ένας οργανισμός να υποβάλει αίτηση για Κινητικότητα Europass μέσω άλλου Εθνικού Κέντρου Europass;
 - Όχι. Η κινητικότητα Europass πρέπει να ζητηθεί από το Εθνικό Κέντρο Europass της χώρας του ιδρύματος αποστολής.
- Για να εξασφαλίσει κανείς Κινητικότητα Europass, σε ποιες χώρες μπορεί να πραγματοποιηθεί η κινητικότητα;
 - Η κινητικότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί σε όλες τις χώρες της ΕΕ και τις χώρες ΕΖΕΣ.
- Πώς μπορώ να υποβάλω αίτηση για την Κινητικότητα Europass;
 - Ο δικαιούχος κινητικότητας, προτού αναχωρήσει, πρέπει να επικοινωνήσει με τον οικείο οργανισμό και να εκφράσει ενδιαφέρον να λάβει το συγκεκριμένο έγγραφο.
 - Ο οικείος οργανισμός πρέπει να ζητήσει την Κινητικότητα Europass από το Εθνικό Κέντρο Europass (NEC). **Για περισσότερες πληροφορίες παρακαλώ επικοινωνήστε με το Εθνικό Κέντρο Europass της χώρας σας.**
- Μπορώ να υποβάλω αίτηση για Κινητικότητα Europass, ενώ αναπτύσσω ένα σχέδιο Erasmus+;
 - Ναι, το ίδρυμα αποστολής, όταν υποβάλει αίτηση για υποτροφία Erasmus+ θα πρέπει να εκφράζει την πρόθεσή του να ζητήσει το έγγραφο Κινητικότητας Europass για τους συμμετέχοντες οι οποίοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες κινητικότητας (βλέπε έντυπα Αιτήσεων για το Erasmus+ στην ιστοσελίδα του IKY, www.iky.gr). Μετά την έγκριση του έργου, το ίδρυμα αποστολής θα πρέπει να επικοινωνήσει με το Εθνικό Κέντρο Europass της πατρίδας του.
Για περισσότερες πληροφορίες παρακαλώ επικοινωνήστε με το Εθνικό Κέντρο Europass της χώρας σας.
- Μπορώ να εισαγάγω περιόδους κινητικότητας με το πρόγραμμα au pair ή σε μαθήματα γλώσσας στην κινητικότητα Europass;
 - Ναι, η κινητικότητα Europass καταγράφει κάθε περίοδο εμπειρίας στο εξωτερικό (εκπαίδευση, εργασία, εθελοντική, κ.λπ.). Η κινητικότητα Europass μπορεί να ζητηθεί από σχολεία, σχολές επαγγελματικής κατάρτισης, κέντρα κατάρτισης, εταιρείες ανθρωπίνου δυναμικού, ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αρκεί να επιτρέπουν κινητικότητα στο εξωτερικό.

- Μπορώ να συμπεριλάβω περισσότερες από μία παραμονές στο εξωτερικό στην κινητικότητα Europass;
- Όχι. Πρέπει να συμπληρώσετε αίτηση για κάθε δραστηριότητα κινητικότητας. Δεν υπάρχει μέγιστος αριθμός αιτήσεων ανά ίδρυμα.

Παράρτημα διπλώματος Europass

- Πώς και από πού μπορώ να λάβω το παράρτημα διπλώματος Europass;
 - Το παράρτημα διπλώματος Europass εκδίδεται, κατόπιν αιτήσεως, από ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μαζί με το πτυχίο ή διπλώμα του φοιτούντος. Το παράρτημα διπλώματος Europass έχει ως στόχο να διασφαλίσει την ευχερέστερη κατανόηση των τίτλων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κυρίως εκτός της χώρας αποφοίτησης.
- Το παράρτημα διπλώματος Europass μπορεί να υποκαταστήσει τα ακαδημαϊκά διπλώματα τύπου bachelor και master;
 - Το παράρτημα διπλώματος Europass δεν είναι ούτε υποκατάστατο του πρωτοτύπου πτυχίου ή διπλώματος ούτε αυτόματο σύστημα το οποίο εγγυάται την αναγνώριση.
- Είναι διαθέσιμο το έγγραφο του παραρτήματος διπλώματος Europass;
 - Όχι. Το έγγραφο αυτό πρέπει να ζητηθεί από το ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο οποίο φοιτήσατε. Παράδειγμα παραρτήματος διπλώματος Europass μπορείτε να βρείτε στην ιστοσελίδα του Εθνικού Κέντρου Europass.

Συμπλήρωμα Πιστοποιητικού Europass

- Τι είναι το συμπλήρωμα πιστοποιητικού Europass και ποιον αφορά;
 - Το συμπλήρωμα πιστοποιητικού Europass προορίζεται για χρήση από κατόχους πιστοποιητικού επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το εργαλείο αυτό είναι συμπληρωματικό και ακολουθεί το πιστοποιητικό παρέχοντας πληροφορίες επιπρόσθετες σε όσες ήδη αναφέρονται στο επίσημο πιστοποιητικό, καθιστώντας το ευκολότερο στην κατανόηση, ιδιαίτερα από εργοδότες ή φορείς άλλων χωρών. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο συμπλήρωμα πιστοποιητικού Europass παρέχονται από την αρμόδια αρχή πιστοποίησης.
 - Ποιος παρέχει το συμπλήρωμα πιστοποιητικού Europass;
 - Το συμπλήρωμα πιστοποιητικού Europass εκδίδεται από τους φορείς που έχουν υπογράψει το επίσημο πιστοποιητικό της κατάρτισής σας. Για να μάθετε από πού μπορείτε να λάβετε το συμπλήρωμα πιστοποιητικού Europass μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον αντίστοιχο αρμόδιο φορέα κάθε χώρα.
- Για την Ελλάδα αρμόδιος φορέας είναι ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Το συμπλήρωμα πιστοποιητικού για τους αποφοίτους ΙΕΚ είναι διαθέσιμο στον σύνδεσμο <http://europass.eoppep.gr/index.php/el/certificate/42-europass>.

- Μπορεί να μου χρησιμεύσει το συμπλήρωμα πιστοποιητικού Europass κατά την αναζήτηση εργασίας σε χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης;
- Ναι, μπορεί να είναι χρήσιμο διότι καταγράφει τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου κατάρτισης.

Υπάρχουν εργαλεία που μπορούν να με βοηθήσουν στη διαχείριση της σταδιοδρομίας μου;

Η Διαδικτυακή Πύλη Διά Βίου Ανάπτυξης Σταδιοδρομίας Ενηλίκων του ΕΟΠΠΕΠ <http://e-stadiodromia.eopppep.gr> αποτελεί ένα εργαλείο για την υποστήριξη σε θέματα σχεδιασμού, επανασχεδιασμού της σταδιοδρομίας και ανάπτυξης ανάλογων δεξιοτήτων. Μπορείτε να βρείτε στην Πύλη:

- **Ειδικά ψηφιοποιημένα online τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού** (ενδιαφερόντων, αξιών και λήψης επαγγελματικών αποφάσεων), τα οποία μπορούν να σας βοηθήσουν να εντοπίσετε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σας, τις ικανότητες και τα ταλέντα σας. Τα συγκεκριμένα τεστ αποτελούν επιστημονικά έγκυρα εργαλεία, τα οποία μέσα από ειδικές έρευνες έχει διασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλα να χρησιμοποιούνται από νέους και ενήλικες στην Ελλάδα. Η διαδικασία συμπλήρωσης είναι πολύ σύντομη και απλή και αφού ολοκληρωθεί κάθε τεστ, ο ενδιαφερόμενος λαμβάνει δωρεάν μια σύντομη περιγραφή για τα ενδιαφέροντά του και άλλα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα μπορεί κανείς να τα αξιοποιήσει στον σχεδιασμό ή επανασχεδιασμό της σταδιοδρομίας (μετά από απώλεια θέσης εργασίας ή/και έλλειψη ικανοποίησης από την παρούσα εργασία).
- **Διαδραστικές ασκήσεις** που συμβάλλουν στην καλλιέργεια δεξιοτήτων διαχείρισης σταδιοδρομίας και την μετάβαση από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας.
- **Ψηφιακό εργαλείο e-portfolio** για να δημιουργήσετε τον ατομικό σας φάκελο προσόντων, προβάλλοντας τις δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτετε σε συνάφεια με τις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας και να τον αξιοποιήσετε τόσο κατά τη σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος EUROPASS, όσο και κατά την προετοιμασία σας για τη συνέντευξη. Το e-portfolio σας βοηθά να συγκεντρώσετε, να οργανώσετε και να τεκμηριώσετε τα εκπαιδευτικά, επαγγελματικά και προσωπικά επιτεύγματα και εμπειρίες σας με στόχο την ανάδειξη των δεξιοτήτων που έχετε αποκτήσει μέσα από αυτά. Το e-portfolio δεν περιλαμβάνει απλή καταγραφή των γνώσεων και των εμπειριών σας όπως το απλό βιογραφικό σημείωμα, αλλά προβάλλει τις δεξιότητες που έχετε αποκτήσει μέσα από τις διάφορες δραστηριότητες στις οποίες έχετε εμπλακεί και σύμφωνα με τις δεξιότητες που αναζητά η αγορά εργασίας. Συνεπώς μπορεί να αποτελέσει συμπλήρωμα και ενισχυτικό του βιογραφικού σημειώματος ή/και της συνέντευξης επιλογής, προσελκύοντας την προσοχή του υποψήφιου εργοδότη.
- **Θεματικούς καταλόγους πληροφόρησης** με πληροφορίες για την αγορά εργασίας, την επιχειρηματικότητα και άλλα θέματα σταδιοδρομίας καθώς και εξειδικευμένες συμβουλές για την προσέγγιση της αγοράς εργασίας.



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ



Λ. Εθνικής Αντιστάσεως 41, Νέα Ιωνία Αθήνα, Τ.Κ. 142 34
Τηλ.: 210 2709000 | E-mail: info@eoppep.gr
www.eoppep.gr

Εθνικό Κέντρο Europass

Τηλ.: 210 2709184, 210 2709109 | E-mail: europass@eoppep.gr
<https://www.facebook.com/europassgr> | <https://twitter.com/europassgr>

Η δράση αυτή υλοποιείται με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
Πρόγραμμα δράσεων 2016 του Εθνικού Κέντρου EUROPASS (50% Erasmus+ & 50% Εθνική Συμμετοχή)



<http://europass.cedefop.europa.eu>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

