

DigiReact

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΑΚΕΤΟ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ



12.04.2022

Αριθμός Σχεδίου: 2021-1-DE02-KA220-VET-000032967



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

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο των συγγραφέων, και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	6
1.1. Το σκεπτικό και ο σκοπός του εγχειριδίου	7
1.2. Χρησιμοποιώντας το εγχειρίδιο.....	8
1.3. Πέρα από το εγχειρίδιο	10
2. Εκπαιδευτική Ενότητα [1] - Δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγεσίας: Εργασία με υβριδικές και εικονικές ομάδες.....	11
2.1.1 Περιγραφή Ενότητας	11
2.1.2 Στόχοι Ενότητας	11
2.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι	12
2.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα	12
2.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής	13
2.2. Βασικό περιεχόμενο	13
2.2.1 Κατάσταση της τεχνολογίας: Προκλήσεις και προβλήματα προς αντιμετώπιση.....	13
2.2.2 Πρακτικές που ακολουθούνται	18
2.2.3 Παραδείγματα πρακτικής λογικής.....	23
2.2.4 Μελέτη περιπτώσεων και ιστορίες επιτυχίας	28
2.3. Αξιολόγηση	36
2.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων	36
2.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων.....	39
2.4. Σύνοψη Ενότητας.....	40
3. Εκπαιδευτική ενότητα [2] - Ψηφιακός σχεδιασμός, οπτικοποίηση δεδομένων και διαδικτυακή ασφάλεια στα ψηφιακά μέσα.....	41
3.1. Εισαγωγή.....	42
3.1.1 Περιγραφή Ενότητας	42
3.1.2 Στόχοι Ενότητας.....	42
3.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι	42
3.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα	42
3.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής	43
3.2 Κύριο Περιεχόμενο.....	43
3.2.1 Αρχές σχεδιασμού της οπτικής αντίληψης.....	43
3.2.2 Πρακτικές αρχές και προτάσεις σχεδιασμού	47

3.2.3 Ένα πλαίσιο και μια μεθοδολογία για τη δημιουργία αποτελεσματικής ηλεκτρονικής μάθησης	51
3.2.4 Μοντέλα για την υλοποίηση έργων ηλεκτρονικής μάθησης.....	55
3.2.5 Στρατηγικές για την παράδοση ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	56
3.2.5.1 Η στρατηγική της παροχής γνώσης μέσω της μικρομάθησης.....	57
3.2.5.2 Γιατί να εξετάσετε την Παιχνιδοποίηση και τα Εκπαιδευτικά Παιχνίδια στις μαθησιακές σας πρωτοβουλίες.....	58
3.2.6 Προτάσεις στην ηλεκτρονική μάθηση	59
3.2.7 Στοιχεία για την οπτικοποίηση δεδομένων.....	61
3.2.7.1 Τι είναι η οπτικοποίηση δεδομένων?.....	61
3.2.7.2 Οφέλη της οπτικοποίησης δεδομένων	61
3.2.8 Η εποχή των απειλών στον κυβερνοχώρο.....	66
3.2.8.1 Τύποι απειλών στον κυβερνοχώρο	66
3.2.8.2 Αρχές διαδικτυακής ασφάλειας	68
3.3 Αξιολόγηση	72
3.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων	72
3.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων.....	74
3.4 Σύνοψη Ενότητας.....	75
4. Εκπαιδευτική Ενότητα [3] – ηλεκτρονική επικοινωνία και ομαδική εργασία.....	76
4.1 Εισαγωγή.....	77
4.1.1 Περιγραφή Ενότητας	77
4.1.2 Στόχοι Ενότητας.....	77
4.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι	77
4.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα	77
4.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής	78
4.2 Κύριο Περιεχόμενο.....	79
4.2.1 Ηλεκτρονική επικοινωνία (e-communication).....	79
4.2.2 Ομαδική εργασία	79
4.2.3 Διαδικτυακά εργαλεία	80
4.2.3.1 Gsuite	80
4.2.3.2 Τάξη.....	84
4.2.4 Πρακτική διδασκαλία	85
4.2.4.1 Πώς να διδάξετε επαγγελματικά μαθήματα	85

4.2.4.2 Πώς να αναπτύξετε χειρωνακτικές δεξιότητες με την ηλεκτρονική επικοινωνία: Η πρωτοτυποποίηση	88
4.2.5 Μελέτες περιπτώσεων & ιστορίες επιτυχίας	89
4.3 Αξιολόγηση	97
4.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων	97
4.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων	99
4.4 Σύνοψη Ενότητας.....	99
5 Εκπαιδευτική Ενότητα [4] – Αναζήτηση & Δημιουργικές Ικανότητες με Εστίαση στο Ψηφιακό Περιεχόμενο	100
5.1 Εισαγωγή.....	101
5.1.1 Περιγραφή Ενότητας	101
5.1.2 Στόχοι Ενότητας	101
5.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής	102
5.2 Κύριο Περιεχόμενο	102
5.2.1 Τελευταία λέξη της Τεχνολογίας: Προκλήσεις και προβλήματα που πρέπει να ξεπεραστούν	102
5.2.2 Πρακτικές που πρέπει να ακολουθηθούν	104
5.2.3 Συμπλήρωση της ψηφιοποίησης και της παραγωγικότητας.....	112
5.3 Αξιολόγηση	113
5.3.1 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων.....	113
5.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων.....	115
5.4. Σύνοψη Ενότητας.....	116
6. Εκπαιδευτική Ενότητα [5] - Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου.....	117
6.1 Εισαγωγή.....	118
6.1.1 Περιγραφή Ενότητας	118
6.1.2 Στόχοι Ενότητας	118
6.1.5 Εκτιμώμενος Χρόνος Παραμονής.....	119
6.2 Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου	120
6.2.2 Εφαρμογή της διαχείρισης χρόνου	122
6.2.2.1 Ο χρόνος είναι ένας περιορισμένος πόρος.....	122
6.2.2.2 Δεξιότητες για τη διαχείριση χρόνου.....	123
6.2.2.3 Νόμοι και Αρχές για τη διαχείριση του χρόνου	123
6.2.2.3 Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη διαχείριση του χρόνου	126

6.2.2.4 Σπατάλες Χρόνου	127
6.2.2.5 Συμβουλές και Τεχνικές για τη Διαχείριση Χρόνου	128
6.2.3 Ενίσχυση δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων	132
6.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων	135
6.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων.....	137
6.4 Σύνοψη Ενότητας.....	138
Βιβλιογραφία	139

1. Εισαγωγή

Η ψηφιοποίηση και οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν προσφέρει ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων για όλους τους κλάδους που πρέπει να τις εξερευνήσουν και να τις αξιοποιήσουν προς όφελός τους. Η διαδικασία μπορεί να προκαλέσει μετασχηματισμούς βασικών πτυχών των εμπλεκόμενων κλάδων, επηρεάζοντας προϊόντα, διαδικασίες, οργανωτικές δομές και συστήματα, καθώς οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν για να διαχειριστούν αυτούς τους πολύπλοκους μετασχηματισμούς. Οι εταιρείες έχουν την προϋπόθεση να γίνουν ψηφιακές, ώστε να επιβιώσουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (João Carlos Gonçalves dos Reis, et. Al., 2018). Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι ένας σταθερός προορισμός, αλλά μάλλον ένα ταξίδι προς την κατεύθυνση της μετατροπής σε ψηφιακή επιχείρηση, η οποία εξελίσσεται συνεχώς, προσπαθώντας να αναπτύξει καινοτόμες τεχνολογίες για να αναβαθμίσει αυτό που προσφέρει, τον τρόπο παρουσίασης και παράδοσης και τον τρόπο με τον οποίο αποδίδει. Ως εκ τούτου, και η ψηφιακή ωριμότητα είναι μια συνεχής διαδικασία, για την απόκτηση των πλεονεκτημάτων της ψηφιακής μετάβασης (Ragu Gurumurthy, et. Al, Pivoting to digital maturity: 7 capabilities central to digital transformation, Deloitte, 2022). Για να υποστεί έναν επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει ολοκληρωμένες ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο και τις ανάγκες και τις προσδοκίες των οργανισμών (Carcary, M., et. Al, A dynamic capability approach to digital transformation; 2016). Οι ψηφιακά ώριμες επιχειρήσεις απολαμβάνουν πολλαπλά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με το αντικείμενο και τον κλάδο, όπως βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών, καλύτερες οικονομικές επιδόσεις και αποδοτικότητα κόστους, μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού κ.ά. (Ragu Gurumurthy, et. Al. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance- 2021, Deloitte Insights).

Ωστόσο, ο COVID-19 έριξε φως στην αναδιαμόρφωση των επιχειρηματικών μοντέλων, φέρνοντας την εξ αποστάσεως εργασία και τα υβριδικά μοντέλα στην πρώτη γραμμή, η Ευρώπη χρειάζεται επείγοντως να ψηφιοποιήσει τις βιομηχανίες της (Hoojberg & Watkins, 2021). Για το σκοπό αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε τη στρατηγική "Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης", με σκοπό, μεταξύ άλλων, την επένδυση σε ψηφιακές δεξιότητες, ώστε να προωθηθούν νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις (European Commission, 2020, Shaping Europe's Digital Future). Μάλιστα, το Σχέδιο Δράσης Ψηφιακής Εκπαίδευσης (2021-2027) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής συνδυάζει την ανάπτυξη ενός ιδιαίτερα βιώσιμου πλαισίου ψηφιακής εκπαίδευσης με την αύξηση των ψηφιακών ικανοτήτων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020, Σχέδιο Ψηφιακής Εκπαίδευσης 2021-2027). Λογικά, η πανδημία έχει βάλει ταφόπλακα στη στρατηγική ψηφιακής μετάβασης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, πάνω από το 70% αυτών παλεύουν με την έλλειψη προσωπικού με ψηφιακές δεξιότητες, ιδίως στο πλαίσιο της αύξησης των υβριδικών μοντέλων εργασίας (εργασία εξ αποστάσεως/εντός γραφείου), ενώ το 88% δεν έχει τη δυνατότητα να επενδύσει στην ψηφιακή αναβάθμιση των εργαζομένων του (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ψηφιακές δεξιότητες και θέσεις εργασίας, 2021). Η πανδημία δεν ήταν απλώς μια δοκιμασία στις ταχέως αναπτυσσόμενες τεχνολογικές εφαρμογές, ήταν επίσης μια δοκιμασία που αποκάλυψε την ικανότητα των εταιρειών να κάνουν τους υπαλλήλους και τους πελάτες να ενσωματώσουν τους νέους τρόπους επιχειρηματικής δέσμευσης και ολοκλήρωσης (Beth Stackpole, Management Sloan School, 2021, Digital transformation after the pandemic). Ανέδειξε την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό, καθιστώντας τον αναπόσπαστο στοιχείο

για την επιβίωση των επιχειρήσεων (Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στοχεύει στην από άκρη σε άκρη ψηφιοποίηση όλων των φυσικών περιουσιακών στοιχείων και στην ενσωμάτωση σε ψηφιακά οικοσυστήματα με εταίρους της αλυσίδας αξίας. Επιπλέον, επιδιώκει να τοποθετήσει την ψηφιακή τεχνολογία στην καρδιά των επιχειρηματικών μοντέλων, η οποία είναι καθοριστική για την επιτυχία κάθε επιχείρησης και αποτελεί καθοριστική πτυχή της διαχείρισης. Έτσι, δεν αρκεί η ενσωμάτωση της πληροφορικής στην κουλτούρα της εταιρείας, η επιτυχία εξαρτάται από τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που τροποποιεί η διοίκηση. Για ένα τέτοιο μοντέλο διαχείρισης, οι άνθρωποι πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να αναγνωρίζουν τις προκλήσεις της ΤΠ (Dremel, C., et. Al., How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. MIS Q. Executive 16(2), 81-100, 2017). Ως εκ τούτου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρέασε και την εταιρική εκπαίδευση, καθώς εμφανίζονται νέες ΤΠΕ και τα επαγγελματικά προφίλ πρέπει να αλλάζουν όλο και πιο γρήγορα για να επιβιώσουν (Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, 2020). Το ποσοστό των εργαζομένων με χαμηλές ή και καθόλου ψηφιακές δεξιότητες κυμαίνεται από λιγότερο από 20% (Βουλγαρία) έως και 40% στις περισσότερες χώρες της ΕΕ (Γερμανία, Ιρλανδία), ενώ σε πολλές χώρες κυμαίνεται μεταξύ 20-30% (Ελλάδα, Ιταλία, κ.λπ.), γεγονός που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν ακόμη εξοικειωθεί με αυτό το νέο μοντέλο απομακρυσμένης εργασίας (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης, 2020). Καθώς η Ε&Α ανεβαίνει στην εταιρική ατζέντα, για να εμπλέξει τους εργαζόμενους ώστε να είναι πιο παραγωγικοί στο πλαίσιο υβριδικών χώρων εργασίας, η αποτελεσματική ηλεκτρονική κατάρτιση απαιτεί εξαιρετικές ψηφιακές ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες, προκειμένου οι εκπαιδευτές ΕΕΚ & εταιρικών εκπαιδευτών να λειτουργούν αποτελεσματικά σε έναν εικονικό τρόπο συντονισμού (Hoojberg & Watkins, 2021). Στις νέες πραγματικότητες όπου οι θέσεις εργασίας, η εκπαίδευση, η υγεία, οι κυβερνητικές υπηρεσίες, ακόμη και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις τείνουν να εξαρτώνται από τις ψηφιακές τεχνολογίες περισσότερο από ποτέ, η μη εξασφάλιση ολοκληρωμένης και αξιόπιστης ψηφιακής πρόσβασης και αποτελεσματικής χρήσης μπορεί να εμβαθύνει τις ανισότητες, καθώς και να εμποδίσει τις προσπάθειες των χωρών να βγουν ισχυρότερες από την πανδημία (OECD, Digital Transformation in the Age of COVID-19: building resilience and bridging divides, 2020.)

1.1. Το σκεπτικό και ο σκοπός του εγχειριδίου

Σε ολόκληρη την ΕΕ έχουν προγραμματιστεί διάφορες δράσεις για την υποστήριξη της παροχής ΕΕΚ, κυρίως για τον εξοπλισμό των εκπαιδευτών με εργαλεία ΤΠΕ (όπως REALTO, ASOO κ.λπ.) και την αντιμετώπιση της ετοιμότητας των εκπαιδευομένων. Ωστόσο, υπάρχει μια γενική ανησυχία μεταξύ των χωρών της ΕΕ σχετικά με το ενδεχόμενο οι εκπαιδευόμενοι της ΕΕΚ να βρεθούν σε μειονεκτική θέση, καθώς αναλαμβάνονται περισσότερες πρωτοβουλίες για τη σχολική εκπαίδευση και την εκπαίδευση ενηλίκων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Επαγγελματικών Δεξιοτήτων, Καταπολέμηση του COVID-19, 2020). Εξάλλου, όλες οι δράσεις που έχουν αναληφθεί για τον ψηφιακό μετασχηματισμό που επιβάλλουν την ταχεία υιοθέτηση λύσεων ηλεκτρονικής μάθησης από τα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν έχουν υποστηρίξει κατάλληλα την απόκτηση πρακτικών δεξιοτήτων και την οργάνωση της μάθησης με βάση την εργασία, τα οποία αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχή κατάρτιση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, 2020). Από την άλλη

πλευρά, ο ρόλος των καταρτισμένων εκπαιδευτών γίνεται ακόμη πιο ζωτικός, καθώς η ευρωπαϊκή αγορά εργασίας θα πρέπει να αντικαταστήσει τους λιγότερο καταρτισμένους ή στενά εκπαιδευμένους εκπαιδευτές με επαγγελματίες εμπειρογνώμονες υψηλής εξειδίκευσης.

Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τους εκπαιδευτικούς της ΕΕΚ να είναι ψηφιακά ικανοί και συγγενείς. Αυτό είναι ιδιαίτερα επιτακτικό, καθώς οι μελλοντικοί σπουδαστές ΕΕΚ είναι πιθανό να έχουν καλύτερες ψηφιακές δεξιότητες από τους εκπαιδευτές/εκπαιδευτές ΕΕΚ και ως εκ τούτου μπορεί επίσης να περιμένουν περισσότερους ψηφιακούς εκπαιδευτές που είναι ψηφιακά ικανοί για να προτείνουν ευέλικτες, διαδραστικές και καινοτόμες μαθησιακές εμπειρίες. Επιπλέον, "συνδεδεμένη με την αυξανόμενη ανάγκη χρήσης των τεχνολογιών στη διδακτική τους πρακτική είναι και η απαίτηση για αλλαγή της παιδαγωγικής ώστε να διασφαλιστεί ότι τα ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά όχι μόνο στη διδασκαλία αλλά και στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση των μαθημάτων" (NCVER, Teaching Digital Skills: ΕΕΚ", Αυστραλία, 2020).

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, το εκπαιδευτικό σακίδιο έρχεται να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ των αναγκών που προέκυψαν στο εργασιακό περιβάλλον και των δεξιοτήτων που είχαν οι εκπαιδευτές πριν από το ξέσπασμα της κρίσης. Το εκπαιδευτικό σακίδιο για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους έχει ως στόχο να εκπαιδεύσει τους εκπαιδευτές της ΕΕΚ και των επιχειρήσεων στις δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγεσίας και στις ψηφιακές ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εμπλοκή του κοινού τους, ιδίως σε υβριδικά επιχειρηματικά μοντέλα. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για όσους θέλουν να διευρύνουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες και το προφίλ τους γενικότερα, με βάση τη σύσταση του Συμβουλίου για την ΕΕΚ του 2020, αναδεικνύοντας τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και την αναγκαιότητα της εργασίας με βάση. Αναγνωρίζει επίσης τις βασικές αρχές της Διακήρυξης Osnabrück 2020, τονίζοντας την προϋπόθεση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σύμφωνα με αυτά, το εγχειρίδιο αναφέρεται στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο για την Ψηφιακή Επάρκεια των Εκπαιδευτών, για να ενδυναμώσει τους εκπαιδευτές με στρατηγικές και δεξιότητες που μπορούν να ενισχύσουν και να καινοτομήσουν την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Το Σακίδιο θα ενισχύσει τις ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες των εκπαιδευτών, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους στο πλαίσιο ενός μοντέλου "εργασίας από παντού". Το Σακίδιο παρέχει γνώσεις, δεξιότητες, μεθόδους και προσεγγίσεις για να απολαμβάνουν τις νέες ψηφιακές εξελίξεις, να επωφελούνται από αυτές και να τις αξιοποιούν. Τους εξοπλίζει με τη βάση για να χτίσουν, τους δίνει δείκτες και προσεγγίσεις για το πώς να προχωρήσουν, παρέχει κατανόηση για το πώς να αναλύσουν και να δράσουν. Με άλλα λόγια, είναι ένα ολοκληρωμένο εγχειρίδιο για τους χρήστες ώστε να εξελιχθούν ως ψηφιακοί εκπαιδευτές.

1.2. Χρησιμοποιώντας το εγχειρίδιο

Κατά την προετοιμασία του εγχειριδίου, ως αρχικό βήμα, οι ερευνητές αναφέρθηκαν σε πολλαπλές αναλύσεις και εκθέσεις σχετικά με την ΕΕΚ και τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να συμπεριλάβουν όλες τις σχετικές τάσεις, μεταβάσεις και ανάγκες στον τομέα. Επιπλέον, διεξήχθη έρευνα στις 5 συμμετέχουσες χώρες Γερμανία, Ελλάδα Πορτογαλία, Ιρλανδία και Ιταλία, με στόχο να ληφθούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες, τις δυσκολίες, τις προκλήσεις αλλά και τις ανάγκες των εργαζομένων σε ψηφιακές ικανότητες, ιδίως στη διαχείριση απομακρυσμένων ομάδων. Η έρευνα κάλυψε πτυχές όπως ο πληροφοριακός και πληροφοριακός αλφαριθμητισμός, η επικοινωνία και η

συνεργασία, η δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, η ασφάλεια και η επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις που συζητούσαν την ηλεκτρονική ηγεσία και τις δεξιότητες ψηφιακής ηγεσίας, ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα και να επαληθευτούν οι ανάγκες που έχουν οι πάροχοι ΕΕΚ σε όλες τις συμμετέχουσες πέντε χώρες για να γίνουν πιο ψηφιακοί. Στη συνέχεια, εκπονήθηκε ανάλυση αναγκών με βάση εκθέσεις, πράσινα έγγραφα, ερευνητικά έγγραφα, άρθρα του κλάδου και την έρευνα. Με βάση τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν, δημιουργήθηκε το εκπαιδευτικό σακίδιο, αξιοποιώντας τις γνώσεις των εμπειρογνομητών από πρώτο χέρι, καθώς και την έρευνα γραφείου.

Ως αποτέλεσμα, καταρτίζεται ένα ολοκληρωμένο και τομεακό εγχειρίδιο, το οποίο περιλαμβάνει 5 ενότητες:

- Ενότητα 1: δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγεσίας: Εργασία με υβριδικές και εικονικές ομάδες
- Ενότητα 2: Ψηφιακός σχεδιασμός, οπτικοποίηση δεδομένων και διαδικτυακή ασφάλεια στα ψηφιακά μέσα
- Ενότητα 3: ηλεκτρονική επικοινωνία και ομαδική δουλειά
- Ενότητα 4: Δεξιότητες έρευνας και δημιουργικότητας με έμφαση στο ψηφιακό περιεχόμενο
- Ενότητα 5: Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου

Κάθε Ενότητα έχει 3 διαστάσεις/τμήματα:

1. Θεωρητικό

Το τμήμα εκπαιδεύει τους εκπαιδευτές σχετικά με τον τρόπο αύξησης των δεξιοτήτων ηλεκτρονικής ηγεσίας και των ψηφιακών ικανοτήτων. Η ηλεκτρονική ηγεσία εξετάζεται από τη σκοπιά του μικροεπιπέδου (δεξιότητες ηλεκτρονικού ηγέτη και ηγεσία εικονικών ομάδων) και του μακροεπιπέδου (ηλεκτρονική ηγεσία & οργανωτικές δεξιότητες). Οι ψηφιακές ικανότητες που προωθούνται μέσω του μαθήματος περιλαμβάνουν τον αλφαριθμητικό δεδομένων για ψηφιακό σχεδιασμό & οπτικοποίηση δεδομένων, δεξιότητες επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας μέσω εργαλείων ΤΠΕ, δημιουργική δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαδικτυακής ασφάλειας, βασικά στοιχεία των τεχνολογιών έντασης δεδομένων (ευθυγραμμισμένα με το Πλαίσιο Ψηφιακών Ικανοτήτων 2.0 και το νομικό πλαίσιο της ΕΕ για την Τεχνητή Νοημοσύνη).

2. Πρακτικό

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει πρακτικές οδηγίες για τους εκπαιδευτές επιχειρήσεων και ΕΕΚ σχετικά με τον τρόπο ενεργής εφαρμογής των γνώσεων που αποκτήθηκαν στο θεωρητικό μέρος. Εντοπίζονται και προωθούνται μελέτες περιπτώσεων και ιστορίες επιτυχίας ως παραδείγματα πραγματικών καταστάσεων

3. Αξιολόγηση

Αυτό το μέρος περιλαμβάνει καλά δομημένα σχέδια μαθημάτων και κατάρτισης για τους εκπαιδευτές, ώστε να μπορούν να προσαρμόζουν την εκπαίδευσή τους στις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Επιπλέον, προωθούνται εργασίες και δραστηριότητες "κατ' οίκον εργασίας" με στόχο να ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτές να αυτοαναστοχαστούν τις γνώσεις τους και να αξιολογήσουν το νέο επίπεδο

απόκτησης δεξιοτήτων τους. Κάθε ενότητα κατάρτισης αποσκοπεί στην εξασφάλιση συγκεκριμένων μαθησιακών αποτελεσμάτων με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που επιτρέπουν στους εκπαιδευτές ΕΕΚ και επιχειρήσεων να διευρύνουν το επαγγελματικό τους φάσμα και την ψηφιακή τους εξειδίκευση. Μέσω της θεωρητικής του διορατικότητας, των πρακτικών στρατηγικών, των πρακτικών παραδειγμάτων, της αφήγησης ιστοριών και των πραγματικών μελετών περίπτωσης, που συνοδεύονται από ασκήσεις και δραστηριότητες που προκαλούν το μυαλό, το εκπαιδευτικό σακίδιο μπορεί να αποτελέσει ένα καλό συνοδευτικό για τους εκπαιδευτές ΕΕΚ και επιχειρήσεων στο ταξίδι τους προς την ψηφιακή εποχή.

1.3. Πέρα από το εγχειρίδιο

Για να αναπτύξουμε συνέργειες πρακτικών και να διασφαλίσουμε τη βιωσιμότητα του εκπαιδευτικού σακιδίου, προσφέρουμε μια πλατφόρμα εμπειρίας εργαζομένων, η οποία είναι ένα ανοικτό λογισμικό που χρησιμεύει ως διαδικτυακό περιβάλλον μάθησης που διευκολύνεται από μηχανισμούς τεχνητής νοημοσύνης και στοιχεία παιχνιδοποίησης. Η πλατφόρμα είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες των εταιρικών εκπαιδευτών που πρέπει να αυξήσουν την ηλεκτρονική ηγεσία και τις ψηφιακές τους ικανότητες προκειμένου να διαχειρίζονται αποτελεσματικά υβριδικές ομάδες και εργαζόμενους που είναι/θα αναγκαστούν να εργάζονται εξ αποστάσεως και αγωνίζονται να παραμείνουν αφοσιωμένοι στις δραστηριότητές τους. Το διαδικτυακό περιβάλλον μάθησης χρησιμοποιεί επίσης εργαλεία κοινωνικής μάθησης για την εκπαίδευση στην ΕΕΚ προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους να μάθουν πώς να επιτύχουν την αποστολή του οργανισμού τους. Για περισσότερες λεπτομέρειες, επισκεφθείτε: <https://www.digireact-project.eu/>

2. Εκπαιδευτική Ενότητα [1] - Δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγεσίας: Εργασία με υβριδικές και εικονικές ομάδες

2.1. Εισαγωγή

2.1.1 Περιγραφή Ενότητας

Μετά τα πρωτοφανή λουκέτα λόγω της πανδημίας Covid-19 και την ανάπτυξη των εμβολίων, οι βιομηχανίες αρχίζουν να διαμορφώνουν ένα μέλλον στο οποίο οι προτιμήσεις και οι αποφάσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών δεν θα εξαρτώνται από πανδημίες ή άλλες συνθήκες ανωτέρας βίας. Η πανδημία ήταν ένα σοκ, αλλά άνοιξε και νέες ευκαιρίες, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι με τις κατάλληλες θέσεις εργασίας μπορούν να εργάζονται με επάρκεια και επιτυχία εκτός του χώρου τους, χωρίς δυσμενείς συνέπειες για την παραγωγικότητα ή την απόδοσή τους. Η απομακρυσμένη εργασία αποκάλυψε ακόμη και νέες πρακτικές και διαδικασίες εργασίας με αποφασιστικό αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Από την άλλη πλευρά, και οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι προτιμούν τον τρόπο εργασίας εκτός του χώρου εργασίας, τουλάχιστον εν μέρει, από την πλήρη εργασία στο χώρο εργασίας. Υπό το πρίσμα αυτών, όλο και περισσότερες εταιρείες στρέφονται μόνιμα σε εκτός του χώρου εργασίας ή σε υβριδικούς τρόπους εργασίας. Ωστόσο, η ηγεσία τέτοιων ομάδων αποτελεί πρόκληση και απαιτεί νέες ειδικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να διασφαλιστεί η παραγωγικότητα και η απόδοση της εταιρείας, να διασφαλιστεί η ευημερία των εργαζομένων και να καθιερωθεί μια αποτελεσματική και καλά οργανωμένη συγχώνευση των εργαζομένων εκτός και εντός του χώρου εργασίας, χωρίς διαφορές στον τρόπο αντιμετώπισής τους ή στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας τους. Για τους σκοπούς αυτούς, η παρούσα ενότητα θα παρουσιάσει τις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά της διεύθυνσης μιας εικονικής ομάδας, και ειδικότερα μιας υβριδικής ομάδας, καθώς πρόκειται για έναν συνδυασμό εργασιακών περιβαλλόντων εκτός και εντός της επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: εικονικές ομάδες, υβριδικός ηγέτης, επικοινωνία, απόδοση της ομάδας, εμπιστοσύνη, οργανωτική ρύθμιση

2.1.2 Στόχοι Ενότητας

Καθώς η τεχνολογική ανάπτυξη και ιδίως η πανδημία COVID-19 έχουν αμέσως αυξήσει τον όγκο των απομακρυσμένων και υβριδικών εργασιών, με τις τελευταίες να γίνονται όλο και πιο διαδεδομένες. Ως εκ τούτου, τα εργατικά δυναμικά έπρεπε να εξοικειωθούν με διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα, είναι επίσης σημαντικό η ηγεσία να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του εξ αποστάσεως περιβάλλοντος.

Μόνο με την αντιμετώπιση και των δύο, μπορεί να διασφαλιστεί ότι η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση και των δύο πλευρών δεν θα υποφέρουν.

Σύμφωνα με αυτό, η ενότητα αυτή στοχεύει:

1. Αναφορά στην πανδημία του Covid-19 και τη ραγδαία στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία και τον αντίκτυπό της στο ρόλο του επικεφαλής της εικονικής ομάδας
2. Παρουσίαση του ρόλου των ηγετών εικονικών και υβριδικών ομάδων και των βασικών δεξιοτήτων ηλεκτρονικού ηγέτη που απαιτούνται για την αποτελεσματική ηγεσία τέτοιων ομάδων
3. εξηγώντας πώς οι ηγέτες πρέπει να αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία στην εικονική/υβριδική ηγεσία
4. παρουσιάζοντας λεπτομερώς τις βασικές δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγεσίας για την αποτελεσματική ηγεσία απομακρυσμένων ή υβριδικών ομάδων

2.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι

Στο τέλος της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα αναγνωρίσουν

1. Πώς να δημιουργείτε επιτυχημένες υβριδικές ομάδες και να καθοδηγείτε αποτελεσματικά τους υπαλλήλους σε ένα μείγμα απομακρυσμένων και επιτόπιων εργασιακών περιβαλλόντων.
2. Πώς να δημιουργήσετε μια προσαρμοσίμη ομάδα αναπτύσσοντας δεξιότητες όπως η ευελιξία, η ανάπτυξη, η ύπαρξη θαρραλέας νοοτροπίας, η κριτική σκέψη,
3. Πώς να αξιοποιήσετε τις εικονικές και υβριδικές ομάδες για βελτιωμένη παραγωγικότητα μαθαίνοντας πώς να αναπτύσσετε ευέλικτες και ανθεκτικές εικονικές ομάδες
4. Πώς να κρατάτε την ομάδα υπόλογη ενσωματώνοντας την εμπιστοσύνη, παρακινώντας τα υψηλά πρότυπα και διαμορφώνοντας την αξιοπιστία των ηγετών για τις ομάδες
5. Πώς να υποστηρίξετε την ευημερία της ομάδας εξετάζοντας τον ρόλο του ηγέτη στην ευημερία των εργαζομένων και πώς να επηρεάσετε θετικά τις εμπειρίες στην εργασία- να αντιμετωπίσετε και να αποτρέψετε την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων.
6. Πώς να βελτιώσετε τις διαδικασίες εργασίας.

2.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Να κατανοούν τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και ηλεκτρονικής ηγεσίας
- Να αναλύουν τις ανάγκες των ομάδων που εργάζονται εξ αποστάσεως
- Να αναγνωρίζουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας
- Να αναπτύξουν ένα σχέδιο κατάρτισης με βάση τις εξατομικευμένες ανάγκες των εκπαιδευομένων
- Να αυξήσουν τις δικές τους δεξιότητες αυτο-παρακίνησης και προσαρμοστικότητας για να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της κατάρτισης
- Εφαρμόστε τις δεξιότητες μακροπρόθεσμα μέσα σε σύνθετα εργασιακά περιβάλλοντα

Γνώσεις	Δεξιότητες	Εφαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων
αξιολόγηση στις θεμελιώδεις έννοιες, αρχές, θεωρίες και ορολογία που χρησιμοποιούνται στην υβριδική εταιρική κατάρτιση	αποτελεσματική συνεργασία με υβριδικές και εικονικές ομάδες εκπαιδευομένων	ενθάρρυνση και παρακίνηση εικονικών ομάδων για την αύξηση της παραγωγικότητας
αξιολόγηση των ψηφιακών αναγκών των εκπαιδευτών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και των εκπαιδευτών επιχειρήσεων ως εκπαιδευομένων	διεξαγωγή έρευνας σχετικά με τα μελλοντικά κενά στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού	κριτικός προβληματισμός σχετικά με τις διοικητικές δεξιότητες που ενσωματώνουν τις γνώσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό
περιγραφή διαφορετικών πρακτικών σε νέα υβριδικά περιβάλλοντα	εφαρμογή διοικητικών και εκπαιδευτικών δεξιοτήτων για την ανάπτυξη προσαρμοσμένων σχεδίων κατάρτισης	εφαρμογή υβριδικών δεξιοτήτων σε σύνθετα περιβάλλοντα και διαφορετικά πλαίσια

2.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής

Η ολοκλήρωση της ενότητας μαζί με την εφαρμογή των παρεχόμενων γνώσεων θα διαρκέσει **13.75** ώρες.

2.2. Βασικό περιεχόμενο

2.2.1 Κατάσταση της τεχνολογίας: Προκλήσεις και προβλήματα προς αντιμετώπιση

Πριν από την πανδημία του Covid-19 οι περισσότερες εργασίες γίνονταν με παρουσία, ενώ η απομακρυσμένη εργασία ήταν μάλλον ασυνήθιστη και σπάνια. Το Covid-19 μεταμόρφωσε την εργασιακή κουλτούρα, φέρνοντας αριθμό ρεκόρ εικονικής ομαδικής εργασίας, ευέλικτο ωράριο εργασίας και λιγότερο χρόνο που δαπανάται για ταξίδια. (Hallenbeck, G., et. al., 2022). Η μαζική εφαρμογή της τεχνολογίας της εξ αποστάσεως εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 αύξησε διαρκώς την παραγωγικότητα της εργασίας εκτός έδρας σε σύγκριση με την επιτόπια, καθώς και μείωσε τη ζήτηση για μεγάλους χώρους γραφείων και προκάλεσε μείωση των ενοικίων των γραφείων. Επιπλέον, όπως δείχνουν μελέτες, οι εκτός έδρας εργαζόμενοι συμφωνούν σε μείωση μισθού για να διατηρήσουν τη δυνατότητα να εργάζονται εξ αποστάσεως (Davis, M. A., et. al., 2021). Η απομακρυσμένη εργασία μείωσε τους χρόνους μετακίνησης (Barrero, J. M., et al., 2020) και τις λιγότερες ημέρες ασθένειας, οι οποίες μπορούν επίσης να πιστωθούν στη διευρυμένη ευελιξία. Επίσης, επέτρεψε στους εργαζόμενους να ελέγχουν τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος χώρου εργασίας, όπως ο ρουχισμός, η διάταξη, η μουσική, ο εξαερισμός κ.λπ. (Choudhury P., et. al., 2020).

Ως εκ τούτου, σήμερα όλο και περισσότεροι οργανισμοί επενδύουν στη δημιουργία και λειτουργία εικονικών ομάδων για να ενισχύσουν τις διαδικασίες εργασίας τους, να αυξήσουν την αποδοτικότητα του κόστους και να διευρύνουν την προσέλκυση ταλέντων (Alward, E., et. al., 2019). Τώρα, καθώς τα

επίπεδα εμβολιασμού αυξάνονται και οι περιορισμοί της πανδημίας έχουν αρθεί, οι ηγέτες πρέπει να διαχειριστούν την ηγεσία μιας εικονικής ομάδας. Ωστόσο, ενώ λόγω του Covid-19 η μετάβαση στο εικονικό εργατικό δυναμικό ήταν αντιδραστική και καθοδηγούμενη από την κατάσταση έκτακτης ανάγκης, το νέο εικονικό εργατικό δυναμικό θα πρέπει να είναι καλύτερα μελετημένο και πιο προσεκτικό.

Πηγή: <https://pixabay.com/photos/virtual-coworkers-virtual-friends-3382503/>

Οι **εικονικές ομάδες** έχουν πολλούς τρόπους. Μπορεί να είναι **εντελώς εικονικές**, όπου τα μέλη της ομάδας εργάζονται αποκλειστικά εξ αποστάσεως και δεν συναντώνται ποτέ, ή σε μια **ημι-εικονική/υβριδική μορφή**, που περιλαμβάνει τόσο εικονικούς όσο και εργαζόμενους που βρίσκονται μαζί. Μπορούν να δημιουργηθούν σε βραχυπρόθεσμη βάση, για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή εργασίας, ή για μακροπρόθεσμη βάση, με επικέντρωση σε καθημερινά καθήκοντα. Τα μέλη της VT μπορεί να είναι υπάλληλοι εκτός έδρας, που εργάζονται από το σπίτι ή εκτός γραφείου είτε μερικώς είτε καθ' όλη τη διάρκεια, ή μπορούν να εργάζονται από γραφεία σε διαφορετικά μέρη.

Έτσι, **τα μέλη της VT μπορούν να διαχωριστούν φυσικά, χρονικά και πολιτισμικά**. Το μόνο κοινό χαρακτηριστικό είναι ότι τα μέλη της VT συνδέονται μεταξύ τους κυρίως μέσω της τεχνολογίας και όχι πρόσωπο με πρόσωπο. Ωστόσο, δεδομένης της αυξημένης χρήσης της τεχνολογίας από τις ομάδες που βρίσκονται μαζί, σχεδόν όλες οι ομάδες μπορούν να ονομαστούν τουλάχιστον εν μέρει εικονικές (Hughes, C., et. al., 2021), καθιστώντας ένα **υβριδικό μοντέλο** για το οποίο δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με την καλύτερη ισορροπία μεταξύ των ημερών εργασίας στο χώρο και εκτός του χώρου (PwC's



Remote Work Survey, 2021). Σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήγαγε η McKinsey, 9 στις 10 εταιρείες στοχεύουν στο να συνδυάσουν το προσωπικό εκτός και εντός του χώρου εργασίας. Αν και δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη προσέγγιση για ένα υβριδικό εργατικό δυναμικό ή ομάδα, συνήθως περιλαμβάνει ένα περιβάλλον όπου ορισμένα εργατικά δυναμικά εργάζονται εξ αποστάσεως, άλλα εργάζονται επιτόπου και άλλα συνδυάζουν και τα δύο.

Αυτό το νέο μοντέλο μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, καθώς οι διευθυντές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες του προσωπικού και ταυτόχρονα να επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγικότητας και της συνεργασίας. Ορισμένοι εργαζόμενοι θα προτιμούσαν να επιστρέψουν στα γραφεία, ενώ άλλοι θα ήθελαν να εργάζονται εξ αποστάσεως. Οι στρατηγικές υβριδικού εργατικού δυναμικού και το πόσο αποτελεσματικά και επιτυχώς οι ηγέτες μπορούν να διαχειριστούν τις εικονικές ομάδες θα είναι θεμελιώδους σημασίας για την πρόσκληση και τη διατήρηση των ταλέντων σε πολλές επιχειρήσεις (CCL, 2021).

Ο ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί:

- Το έργο ενός ηγέτη περιλαμβάνει την οικοδόμηση της εικόνας και του οράματος του οργανισμού, στηρίζοντας τα πρότυπα και τη δεοντολογία του. Είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσουμε πώς η τεχνολογία επηρεάζει την ηγεσία και πώς η τεχνολογία επηρεάζει την ηγεσία (Gonaim, F. A., 2021).
- Οι ηγέτες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, εμπνέουν τα μέλη της ομάδας, οδηγούν σε μετατροπές και προσαρμογές και δημιουργούν μια ομάδα με κίνητρα, η οποία αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ηγεσίας.
- Επιπλέον, θα πρέπει να βοηθούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους, να διασφαλίσουν την παραγωγικότητά του καθώς και τους δικούς τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους.
- Ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι επίσης παρακινητής.

Τα νέα πρότυπα και οι νέες πρακτικές επικοινωνίας και δικτύωσης, η αυξανόμενη ανάγκη για ευελιξία στην εργασία και **το αυξανόμενο ποσοστό απομακρυσμένης εργασίας θέτουν νέες προκλήσεις για τους ηγέτες**. Οι συνήθεις ιεραρχίες, οι άκαμπτες εργασιακές οργανώσεις και η φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας καθίστανται όλο και λιγότερο εφαρμόσιμες και αντικαθίστανται από τις ανάγκες που μεταδίδουν πολλοί εργαζόμενοι για διαχείριση του χρόνου χωρίς άγχος, ανεξάρτητη εργασία και γενικά μεγαλύτερη αυτοεκπλήρωση. Ως εκ τούτου, οι ηλεκτρονικοί ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν όχι μόνο υψηλό επίπεδο τεχνικής εξειδίκευσης, αλλά και εκτεταμένες κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες. Η προσέγγιση αυτή συνίσταται περισσότερο στη δικτύωση και την εμπιστοσύνη παρά στην ανωτερότητα και τον έλεγχο. Οι ηγέτες δεν θα πρέπει να απαιτούν αποτελέσματα αλλά μάλλον να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις. Οι ηλεκτρονικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι διευκολυντές, διαμεσολαβητές και δικτυωτές. Ενώ αυτές οι τροποποιήσεις είναι προοδευτικές και χρήσιμες, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αισθάνονται αυτοπεποίθηση, να φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους, να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Ως εκ τούτου, ένας ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να είναι δύσκολος και τα κίνητρα του ηγέτη μπορεί να είναι καθοριστικά (Basu, R., 2022)

Η επικοινωνία και οι σχέσεις εικονικών ηγετών και εργαζομένων προϋποθέτουν μεθόδους και πολιτικές που αποκλίνουν από εκείνες της συμβατικής ηγεσίας, καθώς οι ηλεκτρονικοί ηγέτες πρέπει να αλληλεπιδρούν με εργατικό δυναμικό που έχουν συναντήσει πρόσωπο με πρόσωπο, καθώς και με εκείνα που δεν έχουν συναντήσει ποτέ πριν (Schmidt, G. B., 2021). Για το σκοπό αυτό, η διαχείριση των εικονικών ομάδων είναι πιο δύσκολη από ό,τι για τις παραδοσιακές ομάδες, καθώς στις παραδοσιακές ομάδες όπου η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο. Σε μια εικονική ομάδα, **η επικοινωνία γίνεται κυρίως μέσω των τεχνολογιών**, γεγονός που καθιστά των συντονισμό και τη διαχείριση της ομάδας πολύ πιο πολύπλοκη και την επικοινωνία λιγότερο ρευστή (Flavian, C., et. al., 2018). Ενώ λόγω των πολλαπλών υποδομών, των τεχνολογιών και του λογισμικού, οι οργανισμοί σχηματίζουν εύκολα εικονικούς χώρους εργασίας, η ηγεσία σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι ένας δύσκολος ρόλος, καθώς **ο ηλεκτρονικός ηγέτης** δεν μπορεί να δει φυσικά τα μέλη και **πρέπει να είναι καινοτόμος για να εντοπίζει τις ευκαιρίες εικονικά**. Ο ηλεκτρονικός ηγέτης πρέπει να έχει την αίσθηση ότι μπορεί να αντιληφθεί αν η σιωπή σημαίνει συμφωνία ή απόσπαση της προσοχής. Θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδέει το προσωπικό με τις εκδηλώσεις και τη γενική ατμόσφαιρα. Θα

πρέπει να θέτει το όραμα του οργανισμού και να διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες σχεδιάζονται και δικαιολογούνται προσεκτικά και συνάδουν με τους στόχους της ομάδας.

Επιπλέον, ο ηλεκτρονικός ηγέτης πρέπει να είναι ένας λειτουργικός διαχειριστής για τον εντοπισμό ακριβών πόρων και στρατηγικών για την επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακινεί και να εμπνέει την ομάδα και να μειώνει τις απώλειες απόδοσης. Ενώ οι ενέργειες αυτές είναι παρόμοιες με αυτές που εκτελούνται από τους παραδοσιακούς ηγέτες, οι ηλεκτρονικοί ηγέτες πρέπει να τις εκτελούν με περιορισμένα ή/και εναλλακτικά μέσα επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, ο ηλεκτρονικός ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει συνοχή και ολοκλήρωση μεταξύ των μελών της ομάδας για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, πράγμα που είναι δυνατό μόνο όταν ο ηγέτης είναι ομαδοκεντρικός και παρακινητικός, εφαρμόζοντας την αρχή της αμοιβαίας στοχοθεσίας, δημιουργώντας ενθαρρυντικό περιβάλλον και θετική εργασιακή ατμόσφαιρα. Επιπλέον, ο ηλεκτρονικός ηγέτης έχει επίσης την πρόκληση της ανάπτυξης της ομάδας και της διαχείρισης των επιδόσεων. Επιπλέον, όλοι οι τύποι ηγετών έχουν λειτουργίες επίλυσης προβλημάτων. Ως εκ τούτου, πρέπει να παρουσιάζουν το όραμα της ομάδας, να το διαδίδουν, να σχεδιάζουν την υλοποίησή του και να το εκτελούν. Για τους σκοπούς αυτούς, θα πρέπει να δεσμεύουν και να ενθαρρύνουν τα σχετικά μέλη της ομάδας, να θέτουν τις κατάλληλες αξίες και στόχους, να παρακινούν τις κοινωνικές εκδηλώσεις, να δημιουργούν εμπιστοσύνη, να προετοιμάζουν τα μέλη της ομάδας για τη διαχείριση διαφόρων καταστάσεων και να επικοινωνούν ενεργά. Στην περίπτωση των εικονικών ηγετών, η επίλυση προβλημάτων θα πρέπει να είναι καινοτόμος και καινοτόμος (Khurram Mehtab, 2017).

Οι εικονικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν τόσο τις τυπικές προκλήσεις των κλασικών ομάδων όσο και εκείνες που σχετίζονται με τις εικονικές ομάδες. Στις εικονικές ομάδες, οι εργασίες και τα καθήκοντα εκτελούνται γενικά μέσω εικονικών διαύλων, αναδεικνύοντας τη σημασία της εικονικής ομαδικής εργασίας, η οποία δηλώνει συλλογικές επιδόσεις που εγκρίνονται από τα μέλη της ομάδας για την επιτυχή επικοινωνία. Η επίλυση των συγκρούσεων είναι ακόμη πιο δύσκολη για τις εικονικές ομάδες, όπου ορισμένα μέλη εξαρτώνται εν μέρει από την εξ αποστάσεως αλληλεπίδραση, ενώ άλλα συναντώνται επιτόπου (Sinda Ben Sedrine, 2020). Η προσέγγιση αυτή είναι ένα υβριδικό μοντέλο ηγεσίας που προϋποθέτει ότι ο ηγέτης δεν έχει μόνο πλήρως εκτός ή εντός του χώρου ομάδα, αλλά μάλλον πρέπει να διαχειριστεί τις ανάγκες, τις προσδοκίες, τη διαχείριση και τον έλεγχο διαφορετικών ομάδων εργασίας. Ο υβριδικός ηγέτης θα πρέπει να διαχειρίζεται μια ομάδα όπου κάποιος από τους εργαζόμενους εργάζονται επιτόπου, κάποιος εκτός τόπου και άλλοι συνδυάζουν και τα δύο. Το ζωτικό καθήκον ενός υβριδικού ηγέτη είναι να δημιουργήσει μια ομάδα χωρίς αποκλεισμούς και με κίνητρα με προσαρμοσμένη υποστήριξη, ανεξάρτητα από τη μορφή με την οποία εργάζονται τα μέλη της ομάδας και αναγνωρίζοντας τις διακρίσεις κάθε ομάδας και προσαρμόζοντας την ηγεσία ανάλογα με τις διαφορές του εργατικού δυναμικού (Horton International, 2021). Τέτοιες διαφορετικές μορφές επικοινωνίας μπορούν να δημιουργήσουν διαφορετικά πρότυπα επικοινωνίας εντός μιας ομάδας και να επεκτείνουν τη διάσπαση μεταξύ των μελών της ομάδας εντός και εκτός του εργοταξίου. Το έργο των ηλεκτρονικών ηγετών είναι ακόμη πιο δύσκολο, καθώς η διαχείριση εντός των ομάδων, η δημιουργία εμπιστοσύνης, η καθιέρωση κοινών αξιών και στόχων, η επίλυση συγκρούσεων, όλα αυτά απαιτούν περισσότερες προσπάθειες και καινοτόμες λύσεις από ό,τι στις συμβατικές ομάδες (Sinda Ben Sedrine, 2020).

Έτσι, το εικονικό περιβάλλον μετασχηματίζει την παραδοσιακή μορφή ηγεσίας. Οι τεχνολογίες διαμορφώνουν το στυλ της ηλεκτρονικής ηγεσίας, τα κίνητρα και την απόδοση της ομάδας. Επιπλέον, η αύξηση των εργαλείων και των καναλιών επικοινωνίας, η απλότητα των αλληλεπιδράσεων, καθώς και η πρόκληση της περίσσειας επικοινωνίας προϋποθέτουν ότι η ηλεκτρονική ηγεσία αναδεικνύει πόρους που σχετίζονται με την τροποποίηση των διοικητικών μορφών που απλοποιούνται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η εμφάνιση νέων τύπων ομάδων, η τηλεργασία και τα νέα πρότυπα ηγεσίας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την προηγμένη ηλεκτρονική επικοινωνία, την οποία οι ηλεκτρονικοί ηγέτες πρέπει να κατέχουν, να καθοδηγούν και να διαχειρίζονται. Τα βασικά συστατικά στοιχεία της ηλεκτρονικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία και η τεχνολογία, με την πρόσβαση στην επικοινωνία μέσω υπολογιστή να γίνεται προοδευτικά κατάλληλη και φθηνή. Καθώς οι τεχνολογίες αναπτύσσονται ραγδαία στους οργανισμούς και η διεθνής εμβέλειά τους γίνεται όλο και πιο διαθέσιμη, η ηλεκτρονική ηγεσία γίνεται όλο και πιο συνηθισμένη παρά η εξαίρεση.

Έτσι, τα ψηφιακά εργαλεία αναμορφώνουν τα πρότυπα εργασίας και κυρίως το σχεδιασμό της επικοινωνίας. Η ψηφιοποίηση δημιουργεί νέες δυνατότητες, όπως οι ηλεκτρονικές ομάδες και η έξυπνη εργασία, συγκεντρώνει νέα εργαλεία επικοινωνίας, αυξάνει την ταχύτητα και την πρόσβαση στις πληροφορίες, επηρεάζει τις δομές ελέγχου και πολλαπλασιάζει την παραγωγικότητα και την τυποποίηση (Ingrid Garcia Pablo Olavide, 2020).

Πίνακας 1: Βασικές διαφορές μεταξύ ηλεκτρονικής και υβριδικής ηγεσίας

Ηγέτης	Εικονικός/ψηφιακός ηγέτης
Εποπτεύει και οργανώνει προσωπικά και διαχειρίζεται τον τρόπο εμφάνισης	Αναγνωρίζει τις διαφορές στην εμφάνιση κατά την καθοδήγηση επιτόπιων, εξωτερικών και υβριδικών ομάδων
Ελέγχει την ομάδα ώστε να παράγει αποτελεσματικά και παραγωγικά	Εξοικειώνεται με την ηγετική τακτική που εξαρτάται από το πώς, πού και πότε η ομάδα εργάζεται με μεγαλύτερη επιτυχία, παρακινεί και υποστηρίζει την ομάδα με εμπιστοσύνη, αναγνώριση και συμμετοχικότητα.
Επικοινωνεί με το εργατικό δυναμικό	Προσδιορίζει και αναγνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας προτιμά να επικοινωνεί και προσαρμόζει τις ερωτήσεις και τα καθήκοντα στο υβριδικό στυλ, π.χ. αξιολογώντας το ανήκειν, τις ροές πληροφοριών, την ανάλυση καταστάσεων και τον δυναμισμό τους.
Επικεντρώνεται στα αποτελέσματα	Κάνει απολύτως σαφείς τις προοπτικές και τις προσδοκίες, τα παραδοτέα και την ανοιχτότητα. Με λιγότερες απρογραμμάτιστες και αυθόρμητες επικοινωνίες, η απλότητα και η διαφάνεια είναι απαραίτητες.

2.2.2 Πρακτικές που ακολουθούνται

Τα στυλ ηγεσίας, δηλαδή η μορφή συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί ο ηγέτης όταν ασχολείται με τα μέλη της ομάδας, μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την οργανωτική κατάσταση (Umaru Danladi Mohammed, 2014). Δεν υπάρχει μια προσέγγιση που να ταιριάζει σε όλους. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σύνδεση μεταξύ του στυλ των ηγετών και του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζονται (Victor Dulewicz, et. al., 2004). Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επιτρέψει την ύπαρξη απομακρυσμένων καθώς και υβριδικών εργαζομένων, εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση η δημιουργία σταθερών ομάδων.

Λόγω της πανδημίας του Covid-19, πολλοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να στραφούν στην εξ αποστάσεως εργασία και κατέγραψαν ως αποτέλεσμα την αύξηση των οργανωτικών επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας, καθιστώντας προφανές ότι η παροχή στους εργαζομένους της δυνατότητας επιλογής του τόπου εργασίας μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, την επινοητικότητα καθώς και τα κίνητρα. Οι ηγέτες θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα υβριδικό στυλ ηγεσίας και να το προωθήσουν για να εξασφαλίσουν την ευελιξία της εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο επιρρεπείς στο μάστερ όταν έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν πότε, πού και πώς θα εργαστούν. Κατά συνέπεια, αυτές οι ανάγκες των μελών της ομάδας θα πρέπει να αποτελούν την καρδιά της υβριδικής ηγεσίας. Επιπλέον, ένας υβριδικός ηγέτης θα πρέπει επίσης να παρακινεί τα μέλη της ομάδας και να τα βοηθά να επιλέγουν τους χώρους όπου εργάζονται καλύτερα, αισθάνονται πιο εμπλεκόμενοι και δυναμικοί (Horton International, 2021). **Η υβριδική ηγεσία δημιουργείται από διάφορα στυλ ηγεσίας** τα οποία εισάγονται και βασίζονται τόσο στο διεθνές όσο και στο ατομικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Η υβριδικότητα υποδηλώνει την προσαρμογή της σύνδεσης μεταξύ δύο υφιστάμενων, συνήθως αντίθετων, ομάδων, συγχωνεύοντας και επανασυνδέοντας τα χαρακτηριστικά τους, με αποτέλεσμα να προκύπτει μια υβριδική μέθοδος. Ο υβριδισμός αναμειγνύει τα στυλ ηγεσίας των υπευθυνότητων και των σχέσεων (Habiballah, S., et. al., 2021). Υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των επιτυχημένων απομακρυσμένων ηγετών. Θα πρέπει να εμπλέκουν τα μέλη της ομάδας και την ομάδα καθεαυτή για να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, καθώς και να είναι καλοί επικοινωνιολόγοι και να διαθέτουν αξιοπρεπείς κοινωνικές δεξιότητες για την ενίσχυση των επιχειρηματικών στόχων. Παρ' όλα αυτά, δεν έχουν όλοι οι ηγέτες τα ίδια χαρακτηριστικά και οι οργανισμοί που υποστηρίζουν το μοντέλο απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας πρέπει να εντοπίσουν μεταξύ των ποικίλων στυλ απομακρυσμένης ηγεσίας ποια από αυτά λειτουργούν πιο αποτελεσματικά για τον συγκεκριμένο κλάδο και το μοντέλο εργασίας τους.

Ακολουθούν μερικά από τα πιο επιτυχημένα στυλ εικονικής ηγεσίας:

1. Συμμετοχική Ηγεσία

Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι επίσης γνωστό ως δημοκρατικό στυλ. Οι συμμετοχικοί ηγέτες δημιουργούν μια συνεργατική ατμόσφαιρα όπου κάθε γνώμη λαμβάνεται υπόψη και οι εργαζόμενοι είναι ευπρόσδεκτοι να συμβάλλουν στη θέσπιση στόχων, στη λήψη αποφάσεων, στον προγραμματισμό και σε άλλα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Οι συμμετοχικοί απομακρυσμένοι ηγέτες διασφαλίζουν ότι κάθε μέλος της ομάδας έρχεται με τα σχόλιά του κατά τη λήψη των στόχων και των αποφάσεων της ομάδας. Οι συμμετοχικοί εικονικοί ηγέτες εκτιμούν επίσης την εμπλοκή τους σε συλλογικές δραστηριότητες.

Δίνουν το παράδειγμα και εμπνέουν δημιουργικές λύσεις. Απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των ομάδων τους, διαμορφώνουν σιγουριά και μειώνουν τον περιττό και καταστροφικό ανταγωνισμό. Οι συμμετοχικοί ηγέτες είναι γνωστοί για τη δέσμευσή τους στην ομαδική εργασία, είναι ενθουσιώδεις και παρακινούν για την επίτευξη αποτελεσμάτων (Kaya, I., 2021). Τυπικά χαρακτηριστικά ενός συμμετοχικού απόμακρου ηγέτη είναι:

- Ενθουσιώδης.
- Παρακινεί τις ομαδικές δραστηριότητες.
- Καλωσορίζει τη συμβολή των μελών της ομάδας.
- Μειώνει τον ανταγωνισμό μεταξύ του προσωπικού.
- Μειώνει την πιθανότητα της εξουθένωσης.

Πίνακας 2. Εργαλεία για την υποστήριξη των συμμετοχικών ηγετών ώστε να διατηρούν την ομάδα τους αφοσιωμένη

HeyTaco!

[HeyTaco – Δημιουργήστε δυνατότερες, πιο χαρούμενες, και πιο αφοσιωμένες ομάδες στο Slack και στο Microsoft Teams](#)

Chimp ή Champ

Το HeyTaco είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος για να κρατήσετε μια υβριδική ή εικονική ομάδα απασχολημένη και να ανταμείψετε τους πιο δραστήριους υπαλλήλους.

Το Chimp ή Champ είναι ένας εβδομαδιαίος ανώνυμος μετρητής ευτυχίας των εργαζομένων για να ελέγχετε τον παλμό της ομάδας, να βελτιώνετε την ευημερία των εργαζομένων και να επιτυγχάνετε καλύτερα αποτελέσματα. Η ομάδα λαμβάνει ένα εβδομαδιαίο check-in μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με 24 ώρες για να εκφράσει πώς αισθάνθηκε κατά τη διάρκεια της εβδομάδας, να προβληματιστεί σχετικά με τους λόγους και να γράψει ανατροφοδότηση που μπορεί να δράσει.

Where

[Εφαρμογή συσκέψεων για απομακρυσμένες και κατανεμημένες ομάδες \(where.team\)](#)

Το "Where" διευκολύνει την απόφαση για το πότε θα πάτε στο γραφείο, με βάση το πού θα βρίσκονται οι συνάδελφοί σας και καθιστά το πρόγραμμα όλων διαφανές.

2. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν μεγαλύτερη ικανότητα σκοπού. Καθορίζουν το όραμα του οργανισμού και τα πλαίσια ανάπτυξής του. Οι μετασχηματιστικοί απομακρυσμένοι ηγέτες παρακινούν τους άλλους με το δικό τους παράδειγμα και χρησιμοποιούν το χάρισμά τους για να εξασφαλίσουν ένα θετικό περιβάλλον, να παρακινήσουν τους στόχους της εταιρείας και να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και κίνησης για καινοτομία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να διασφαλίζουν ότι τα μέλη της ομάδας έχουν τη δική τους οπτική γωνία κατά τη λήψη αποφάσεων- και το σημαντικότερο, ότι λαμβάνουν τις καλύτερες συνθήκες εργασίας και σημαντικές πληροφορίες. Οδηγούν επίσης τους

οργανισμούς να κάνουν τις απαιτούμενες δραστηριότητες για την επίτευξη του οράματος. Τυπικά χαρακτηριστικά για τους μετασχηματιστικούς ηγέτες είναι:

- Αίσθηση του σκοπού.
- Σκέφτεται με μεγάλη προοπτική.
- Συνεργάζεται με την ομάδα.
- Αυξάνει τη συναισθηματική δεκτικότητα.
- Έχει θάρρος, ενσυναίσθηση και δημιουργικότητα.

Διάσημοι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι για παράδειγμα ο Jeff Bezos (Amazon), ο Reed Hastings (Netflix) και ο Bill Gates (Microsoft) (Chan I., (2021).

3. Καταστασιακή Ηγεσία

Οι καταστασιακοί ηγέτες πετυχαίνουν σε ένα εκτός χώρου περιβάλλον. Ένας ηγέτης που βασίζεται στην κατάσταση αναγνωρίζει ότι δεν υπάρχει ένα και μοναδικό στυλ ηγεσίας κατάλληλο για όλους τους εργαζόμενους και τις καταστάσεις. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας έχουν διαφορετικό αντίκτυπο και επίδραση σε διαφορετικούς υπαλλήλους. Ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται στην ομάδα που ηγείται με αυτογνωσία, συναισθηματική νοημοσύνη και επίγνωση ότι η αντίδραση στις οδηγίες και την καθοδήγηση μπορεί να διαφέρει.

Η ηγεσία από απόσταση κατά περίπτωση προϋποθέτει ευελιξία στην εργασία με διαφορετικές προσωπικότητες και κουλτούρες και είναι καλή στην κατανόηση των ανθρώπων και του τρόπου με τον οποίο εργάζονται και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Για παράδειγμα, καθώς όλο και περισσότερες βιομηχανίες μεταβαίνουν σε ένα μοντέλο εργασίας εκτός έδρας, οι καταστασιακοί ηγέτες δικαιούνται να υποστηρίξουν τα άτομα και τις ομάδες ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις ενός νέου εργασιακού περιβάλλοντος και νέων μέσων επικοινωνίας και αυτό μέσω της ευελιξίας. Ως εκ τούτου, μπορούν να υποστηρίξουν ένα στυλ που συνεπάγεται την παροχή οδηγιών στα μέλη της ομάδας για το τι πρέπει να κάνουν, πώς να το κάνουν και ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, μπορούν επίσης να εφαρμόσουν μια πιο συνεργατική στάση. Αυτά είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά ενός καταστασιακού ηγέτη:

- Αναπτύσσει άλλα στυλ απομακρυσμένης ηγεσίας σε συνδυασμό με το καταστασιακό στυλ.
- Είναι καλός στις διαδικασίες και τα μέσα που θα μπορούσαν να αυξήσουν τις ροές εργασίας.
- Εξωστρεφής, ευέλικτος και με αυτογνωσία Outgoing, flexible and self-aware.
- Είναι καλός επικοινωνιολόγος.

4. Υπηρεσιακή Ηγεσία

Οι υπηρετικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τη διεύρυνση και την επέκταση. Οι εικονικοί υπηρετικοί ηγέτες συχνά τονίζουν την ευημερία των εργαζομένων και ενθαρρύνουν την αμοιβαία εκτίμηση, την αξιοπρέπεια και τη μη ανταγωνιστική ομαδική εργασία. Η υπηρετική ηγεσία δίνει προτεραιότητα στις προσωπικές συζητήσεις, τον ενθουσιασμό, τη συστηματική ανατροφοδότηση και την καθοδήγηση με το παράδειγμα. Οι υπηρετικοί ηγέτες παρέχουν στους υπαλλήλους εκτός έδρας τα απαραίτητα εργαλεία και την

εποπτεία για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Είναι καλοί ακροατές και παρατηρούν εύκολα οπτικά σήματα για τα μέλη της ομάδας τους, ώστε να ανακαλύπτουν πιθανές δυσκολίες και να τις επιλύουν. Αυτά είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά ενός υπηρεσιακού ηγέτη:

- Ικανότητα συνεργασίας με άλλα μέλη της ομάδας ως ισότιμα μέλη.
- Ενεργός και ανοιχτός σε ομαδικές συζητήσεις.
- Ενσυναίσθηση, αυτογνωσία και φροντίδα.
- Ενεργός ακροατής.
- Δεσμεύεται για την ανάπτυξη εργαζομένων (Kaya, I., 2021)

Επιβλαβή Στυλ ηγεσίας για Εικονικούς Ηγέτες

Η πανδημία ανάγκασε τους οργανισμούς παγκοσμίως να επανεφεύρουν το εργατικό δυναμικό τους. Τα εικονικά στυλ ηγεσίας που παρουσιάστηκαν προηγουμένως υποστηρίζουν τους οργανισμούς να επαναπροσδιορίσουν την εργασία τους. Ωστόσο, ορισμένα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι καταστροφικά, να αποθαρρύνουν την αποδοτικότητα, να δυσχεραίνουν τις διαδικασίες και να προκαλούν άγχος στην ομάδα. Τέτοια στυλ ηγεσίας για τους εικονικούς ηγέτες περιλαμβάνουν το αυταρχικό και το αντιπροσωπευτικό (*laissez-faire*).

1. Αυταρχική Ηγεσία

Ο αυταρχικός ηγέτης μπορούν να αποσαφηνίσουν χαοτικές συνθήκες, να ανταμείψουν τους εργαζόμενους που εργάζονται υπό την ηγεσία τους με τιμές, μπόνους και προαγωγές. Όμως, οι ανταμοιβές είναι γενικά εφάπαξ και δεν είναι εφαρμόσιμες, ιδιαίτερα στο εικονικό περιβάλλον. Η γνήσια εξουσία δηλώνει την επιρροή που μπορεί να έχει ο διευθυντής στο μέλος της ομάδας και περιλαμβάνει τις αρχές, τα πρότυπα, την επιρροή και τη δεοντολογία εντός του οργανισμού και τη σχέση ηγέτη-μέλους της ομάδας. Η εξουσία εξαναγκασμού/τιμωρίας δεν είναι μια πιθανότητα να κερδίσουν όλοι σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον.

Ωστόσο, οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να κυριαρχούν και γενικά λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις με ανεπαρκή συμμετοχή της ομάδας, γεγονός που περιορίζει τις προοπτικές για δημιουργικότητα και ομαδική εργασία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, υψηλά ποσοστά εναλλαγής προσωπικού και μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας αυταρχικός ηγέτης μπορεί να συγκρούσει μια εικονική ομάδα με υπερβολική επικοινωνία και έλεγχο. Στο εικονικό περιβάλλον, δεν υπάρχει πραγματικός ηγέτης. Ο μάνατζερ πρέπει να μετατραπεί σε ηγέτη μέσω της επιρροής, όχι μέσω της εξουσίας ή του συνεπαγόμενου δικαιώματος.

2. Αντιπροσωπευτική (*Laissez-Faire*) Ηγεσία

Ο όρος "*laissez-faire*" υποδηλώνει ότι αφήνει τους εργαζόμενους να αποφασίζουν πώς θέλουν να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους, χωρίς παρέμβαση ή επίβλεψη από την ηγεσία. Η ηγεσία *laissez-faire* είναι το αντίθετο της αυταρχικής ηγεσίας. Οι *Laissez-faire* ηγέτες προτιμούν ένα χαλαρό στυλ στην ηγεσία της ομάδας - μια τακτική που μπορεί να βοηθήσει έμπειρες, εξειδικευμένες ομάδες σε επιτόπιο περιβάλλον, αλλά συγκρατεί τις εικονικές ομάδες που χρειάζονται έγκαιρη και τακτική ανατροφοδότηση. Τα μέλη των ομάδων που εργάζονται σε περιβάλλον *laissez-faire* ηγεσίας μπορεί να θεωρήσουν ότι οι

ηγέτες τους είναι αδιάφοροι ή τους αποθαρρύνουν δυναμικά, με αποτέλεσμα τη χαμηλή παραγωγικότητα. Αυτό το στυλ δεν παρέχει επίσης επαρκείς δυνατότητες για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Maryville University (2021).

Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν υπάρχει ένα μοντέλο που να ταιριάζει σε όλους για μια εικονική ηγεσία. Ένα επιτυχημένο στυλ επηρεάζεται από το άτομο και από το τι απαιτεί η ομάδα και ο κλάδος. Για παράδειγμα, η συμμετοχική ηγεσία δεν μπορεί να είναι αυτό που αναζητείται για μια ομάδα που δεν απαιτεί τη συμβολή όλων σε κάθε ψήφισμα για την προώθηση της επιχείρησης. Αυτό που έχει σημασία είναι να αναγνωρίσουμε τι λειτουργεί και τι όχι για μια ομάδα. Είναι επίσης κομβικό για τους ηγέτες να θεωρούν ότι η επικοινωνία περιλαμβάνει και το να ακούνε τι έχει να πει μια ομάδα. Στο τέλος της ημέρας, αυτό που έχει σημασία είναι η ευημερία τόσο της επιχείρησης όσο και της ομάδας. Ως εκ τούτου, οι εικονικοί ηγέτες, ανάμεσά τους και οι **υβριδικοί ηγέτες**, θα πρέπει να ενισχύσουν τις ηγετικές τους δεξιότητες.

Μεταξύ των **δεξιοτήτων** που πρέπει να αναθεωρηθούν είναι:

- **Επικοινωνία**- Η εργασία από το σπίτι μπορεί να δώσει την εντύπωση αποκλεισμού από τη λήψη αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, η πραγματοποίηση εβδομαδιαίων ή καθημερινών ενημερώσεων σχετικά με τις δραστηριότητες και τις στρατηγικές της εταιρείας μπορεί να ευαισθητοποιήσει το προσωπικό σχετικά με τις πολιτικές της εταιρείας και τα καθήκοντα και τις προσδοκίες που πρέπει να εκπληρώνει το προσωπικό.
- **Φροντίδα** - μπορεί να αποτελέσει κίνητρο η προσφορά παροχών στην ομάδα με τη μορφή προγραμμάτων ευεξίας και αυτό ειδικά μετά το Covid-19, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να επιστρέψουν στον παρόντα τρόπο εργασίας.
- **Εκτίμηση και αναγνώριση**- οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκτιμώνται και να αναγνωρίζονται για την αποτελεσματική εργασία τους και αυτό επίσης δημόσια, διαφορετικά, τώρα που οι επιχειρήσεις έχουν ξαναρχίσει τις προσλήψεις και εγκρίνουν το home-office και υπάρχει έλλειψη δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι μπορεί να παραιτηθούν από την εργασία τους, εκτός αν οι διευθυντές αναγνωρίσουν τα επιτεύγματά τους.
- **Ευελιξία**- στη νέα πραγματικότητα που προκλήθηκε από το Covid-19 οι άνθρωποι αποφεύγουν τους πολυσύχναστους χώρους και προτιμούν τους υβριδικούς χώρους εργασίας, άλλοι εξακολουθούν να κάνουν home-office. Ωστόσο, σήμερα η ευελιξία υπερβαίνει κατά πολύ το home-office και θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης την παροχή πόρων, π.χ. αν χρειάζεται ακουστικά ακύρωσης θορύβου στο σπίτι ή πιο ευέλικτες και ακόμη και μεγάλες ώρες εργασίας για μια συγκεκριμένη εργασία.

Έτσι, οι ηγέτες θα πρέπει να μετασχηματίσουν το στυλ ηγεσίας τους για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να είναι ανθρωποκεντρικοί (Srikant Chellappa, 2021).

Πίνακας 3. Δεξιότητες κλειδιά για έναν υβριδικό ηγέτη

1. Κατασκευή συναισθηματικής ευημερίας – να δημιουργείται ατμόσφαιρα για τις υβριδικές ομάδες ώστε να εκφράζουν τις δυσκολίες τους και να βοηθούν η μια την άλλη
2. Προώθηση της συμμετοχικότητας – να χρησιμοποιείται την προσκόλληση στην ομάδα και των ατομικών εμπειριών για να δημιουργήσετε μια ομάδα χωρίς αποκλεισμούς, ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης.
3. Προπόνηση και Αντίδραση - να παρέχεται στα μέλη της ομάδας αυθεντικές και με ενδιαφέρον συζητήσεις για τη σταδιοδρομία για την υποστήριξη της εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους.
4. Ανάδειξη της ευτυχίας και της αίσθησης ισορροπίας – να δημιουργήσετε συστήματα και υποστήριξη που προάγουν την υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την ευκαιρία για καλλιέργησει κανείς άλλα ενδιαφέροντα και πάθη.
5. Κίνητρο - να πραγματοποιήσετε εφαρμογές που οδηγούν σε συνεισφορά και καινοτομία.
6. Αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης – να προωθήσετε την EQ καθώς διευκολύνει το αίσθημα υποστήριξης και ένωσης της ομάδας.
7. Καλύτερη χρήση τεχνολογιών- να εξασφαλίσετε ίση πρόσβαση στις ίδιες προοπτικές για όλους.
8. Μάθηση και Εξοικείωση–να γνωρίζετε τις τάσεις και τις τεχνολογίες που προωθούν την αποτελεσματικότητα χωρίς συνεχή έλεγχο.
9. Κατάκτηση προόδου - να παρέχετε στην ομάδα κάθετες και οριζόντιες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και εξέλιξη .
10. Επιτυχημένη Επικοινωνία – να αξιοποιήσετε εικονικές πλατφόρμες για τη διασφάλιση τακτικής επικοινωνίας.

Πηγή: Horton International, Handbook For Hybrid Leaders)

2.2.3 Παραδείγματα πρακτικής λογικής

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα των εικονικών ομάδων είναι η επικοινωνία σχετικά με τα καθήκοντα, η εμπιστοσύνη όσον αφορά την ηγεσία, η ενδυνάμωση και η συνοχή (Garro-Abarca, V., et al., 2021). Οι υβριδικοί ηγέτες μπορούν να αυξήσουν την απόδοση, τα επίπεδα δέσμευσης και την αφοσίωση, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη και την επέκταση λόγω της μακροπρόθεσμης λήψης αποφάσεων, της ευελιξίας, της ιδιοκτησίας και της ευθύνης, καθώς και της δημιουργικότητας και της σύνδεσης.

Για να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την υβριδική ομάδα, ο ηγέτης υβριδικών ομάδων πρέπει να εξασφαλίσει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Εμπιστοσύνη

Τα μέλη της εικονικής ομάδας πρέπει να εμπιστεύονται τους συναδέλφους του. Οι μελέτες που διεξήχθησαν κατά τη διάρκεια του Covid-19 αποκάλυψαν ότι η εργασία εκτός έδρας μπορεί να βλάψει την εμπιστοσύνη emτός της ομάδας λόγω της ανεπαρκούς επικοινωνίας. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει επίσης εμπιστοσύνη μεταξύ των διευθυντών και των απομακρυσμένων εργαζομένων (Horton International, 2021). Για την εδραίωση της εμπιστοσύνης πρέπει να διασφαλιστούν διάφορες πτυχές:

- Επικοινωνία – ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί διαφάνεια, να επιτρέπει την επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία, να είναι έτοιμος να ακούσει. Ενώ η προσωπική επικοινωνία μεταξύ των ηγετών και των μελών της ομάδας δεν είναι συχνή, οι εικονικές ομάδες διαθέτουν άλλα εργαλεία (π.χ. συνομιλία, τηλεδιάσκεψη, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.λπ.), τα οποία οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν για να δικτυωθούν με την ομάδα τους και μάλιστα με ατομοκεντρικό τρόπο, προσπαθώντας να κατανοήσουν τα μέλη της ομάδας και την κατάστασή τους, δείχνοντας συμμετοχή στα υπάρχοντα προβλήματα.
- Αναγνώριση των βέλτιστων εργαλείων, τεχνολογιών και πρακτικών για να υπάρχει διαφανή και εύκολη ροή εργασιών και φόρτο εργασίας.
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα - τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν την ελευθερία να εργάζονται ανεξάρτητα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
- Όποτε είναι δυνατόν, πραγματοποίηση προσωπικών συναντήσεων μεταξύ όλων των μελών της ομάδας για την ανταλλαγή οραμάτων, εντυπώσεων κ.λπ.
- Καθιέρωση ισότητας, ώστε τα μέλη της ομάδας να ενθαρρύνονται να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Οι ηγέτες εικονικών ομάδων μπορούν να καλλιεργήσουν το αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων τους, αναπτύσσοντας τις αξίες της οργανωτικής δικαιοσύνης, αντιμετωπίζοντας την ομάδα με ειλικρίνεια και συνέπεια, λαμβάνοντας υπόψη τη θέση των μελών της ομάδας, παραμένοντας αμερόληπτοι και αποσαφηνίζοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και διατηρώντας επαρκείς γύρους ανατροφοδότησης.
- Η έρευνα δείχνει επίσης ότι οι πιο ελκυστικοί ηγέτες είναι αυτοί που δημιουργούν τη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη. Κατά συνέπεια, προτείνεται ο εικονικός ηγέτης να δίνει σχετική προσοχή στα οπτικά σήματα που δίνει στους υπαλλήλους του μέσω των ηλεκτρονικών μέσων (π.χ. εικόνες προφίλ), ώστε η αντίληψη των τελευταίων για τους ηγέτες τους να είναι ελκυστική και να αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης τους προς αυτούς (Carlos Flavian, 2018).

2. Ενσυναίσθηση

Η συμμετοχικότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας. Στην περίπτωση της υβριδικής ομάδας, ο ηγέτης θα πρέπει να επενδύσει επιπλέον προσπάθεια και να λάβει υπόψη του διάφορες συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίσει η ομάδα. Οι εκτός έδρας εργαζόμενοι μπορεί να έχουν τον φόβο ότι δεν απολαμβάνουν ή δεν τους παρουσιάζονται οι ευκαιρίες που βιώνουν οι επιτόπιοι εργαζόμενοι και το αντίστροφο. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης της υβριδικής ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να εξατομικεύσει τη συμμετοχή και τις πρακτικές για όλο το προσωπικό, ανεξάρτητα από το πού βρίσκεται. Επιπλέον, ο υβριδικός ηγέτης καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για τη συμπερίληψη ενός νέου μέλους στην ομάδα. Άρα, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι ο νεοεισερχόμενος θα εξοικειωθεί με τη δουλειά αλλά και θα αισθανθεί ότι αποτελεί μέρος της ομάδας. Διαφορετικά, ο νεοεισερχόμενος μπορεί να είναι ένας παρείσακτος για μεγάλο χρονικό διάστημα, γεγονός που μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στη συνολική απόδοση και παραγωγικότητα της εργασίας. Ταυτόχρονα, ο ηγέτης θα πρέπει επίσης να σέβεται και να αγκαλιάζει διάφορες προοπτικές, στυλ και κουλτούρες για να οικοδομήσει την καλύτερη πρακτική και να έχει μια διαφορετική, διακριτική και ενωμένη ομάδα. Για χάρη μιας υβριδικής ομάδας, αυτό προϋποθέτει λιγότερη κριτική και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις προσωπικές εμπειρίες και προοπτικές από κάθε μέλος της ομάδας.

3. Παρακίνηση υπευθυνότητας και ομαδικής εργασίας

Η εξέχουσα θέση του υβριδικού προσωπικού είναι να επιτρέπει την καλύτερη δυνατή απόδοση. Η υβριδική ομάδα μπορεί να εκπληρώσει το έργο με οποιονδήποτε τρόπο θεωρεί ότι είναι ο καλύτερος για να παράγει τα ύψιστα αποτελέσματα για την επιχείρηση και τη βέλτιστη αποδοτικότητα. Σύμφωνα με αυτό, μπορεί να είναι επωφελές για τις επιχειρήσεις, εάν οι υβριδικοί ηγέτες υποστηρίζουν την ομάδα να βρει η ίδια τις λύσεις αντί να δίνει οδηγίες για το τι πρέπει να κάνει. Ένας υβριδικός ηγέτης μπορεί να υποστηρίξει την απλούστευση της διαδικασίας διαμόρφωσης της μέγιστης παραγωγικότητας, αλλά είναι πιο λειτουργικό να επιτρέπει στην ομάδα να αποφασίζει τι χρειάζεται και πώς θέλει να εργάζεται. Ο υβριδικός ηγέτης θα πρέπει να στοχεύει στη σύναψη συμφωνιών εντός της ομάδας για την προώθηση της ομαδικής εργασίας, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις διαφορετικές απαιτήσεις εργασίας κάθε μέλους της ομάδας. Για παράδειγμα, ορισμένα μέλη της ομάδας μπορεί να απαιτούν σταθερό ωράριο εργασίας και να σταματήσουν την επικοινωνία εκτός αυτής της περιόδου. Το καθήκον ενός επιτυχημένου υβριδικού ηγέτη είναι να είναι ανοιχτός, ευέλικτος, υποστηρικτικός καθώς και προσανατολισμένος στην ομάδα, ώστε να παρέχει τη σχέση που επιθυμούν όλοι στην ομάδα. Ο ρόλος του υβριδικού ηγέτη στην επιτυχία της υβριδικής εργασίας δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, καθώς είναι σε θέση να κάνει 70% διαφορά στη δέσμευση του προσωπικού και στην παραγωγικότητα της ομάδας. Σε ατομικό επίπεδο, η υβριδική ηγεσία αφορά την αντιμετώπιση της ιδιωτικής νοοτροπίας και των απαιτήσεων ως ηγέτης σε ένα υβριδικό προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των στάσεων, των προκαταλήψεων, των πρακτικών, των εξοικειώσεων κ.λπ. που μπορούν να ενεργοποιηθούν με την καθοδήγηση. Σε επίπεδο ομάδας- πρόκειται για τον καθορισμό των βέλτιστων λειτουργιών για την ομάδα, διευκολύνοντας την αυτοοργάνωση με ευέλικτο τρόπο. Για τον σκοπό αυτό, ο συντονισμός είναι σημαντικός. Προωθεί την ηγεσία με την αυτοοργάνωση, τον ηγέτη με την ομάδα, και προσφέρει μια παραγωγική βάση για τη διαφορετικότητα που εξασφαλίζει μια εξατομικευμένη και ενσυναισθητική ηγεσία, καθώς και μια δημιουργική ηγεσία. Έτσι, η υβριδική ηγεσία είναι μια αδιάκοπη διαδικασία ανάπτυξης και αναβάθμισης, που αντανάκλα τις συνεχείς αλλαγές στο προσωπικό (Horton International, 2021).

Έχοντας την προαναφερθείσα βάση, ο εικονικός/υβριδικός ηγέτης θα είναι σε θέση να ηγηθεί με επιτυχία της ομάδας.

Για αυτόν τον σκοπό, οι ακόλουθες **στρατηγικές** μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματική:

1. **Διασφάλιση ξεκάθαρων απαιτήσεων και κανόνων**– πριν από τη θέσπιση νέων διαδικασιών και κανονισμών που αφορούν το υβριδικό εργατικό δυναμικό, γίνεται συζήτηση με την ομάδα για την εύρεση βέλτιστων αποφάσεων. Προβείτε σε ρυθμίσεις σχετικά με τα ακόλουθα ζητήματα:
 - Σαφές ωράριο εργασίας
 - Επικοινωνία – πλατφόρμες, πώς, πότε και χρόνοι ανταπόκρισης
 - Ποια μέλη της ομάδας πρέπει να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις, στη λήψη αποφάσεων και στη ροή πληροφοριών
 - διασφάλιση ίσων ευκαιριών για τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από τον τρόπο εργασίας - επιτόπου, εκτός έδρας ή υβριδικά
 - προσδιορισμός των εργαλείων, τεχνολογιών και πλατφορμών που θα πρέπει να χρησιμοποιούν ή/και να χρειάζονται τα μέλη της ομάδας

- στρατηγικές για την αξιολόγηση/παρακολούθηση της παραγωγικότητας, των επιδόσεων και των επιτευγμάτων

2. Δημιουργία υβριδικού οικοσυστήματος

Οι υβριδικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο οικοσύστημα, το οποίο θα αποτελεί μια δια βίου διαδικασία για την προώθηση της συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης, καθώς και ένα μέσο προσαρμογής στις νέες πραγματικότητες. Τα ζητήματα που πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαμόρφωση ενός υβριδικού οικοσυστήματος περιλαμβάνουν:

- Διαγράμματα και δίκτυα επικοινωνίας
- Σχέδια συμμετοχικότητας
- Ενθάρρυνση της μικροσυζήτησης, των ανεπίσημων συζητήσεων και της δημιουργίας ομάδων
- Ρύθμιση εγγράφων, πρακτικές συνεδριάσεων και δια ζώσης συναντήσεις
- Καθορισμός κύκλων αξιολόγησης και σχημάτων υποστήριξης
- Αποφασίστε πως να γιορτάσετε τις νίκες σας, να ξεπεράσετε τις αποτυχίες και τα εμπόδια, ή να αντιμετωπίσετε οποιαδήποτε άλλη σημαντική ή απροσδόκητη κατάσταση
- Καθορισμός προτεραιοτήτων
- Να έχετε σχέδιο διαχείρισης κινδύνων για περιπτώσεις ανωτέρας βίας

3. Ανάπτυξη και βελτίωση της ομάδας

Οι ηγέτες θα έχουν καλύτερες επιδόσεις και αποτελέσματα από την ομάδα τους σε περίπτωση που προωθήσουν την επέκταση και τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων της ομάδας, η οποία θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία. Όταν η ομάδα αναπτύσσει και αναβαθμίζει διαρκώς το φάσμα της, γίνεται πιο ευέλικτη για την προσπέραση διαφόρων καθηκόντων, ικανή για ανταλλαγή γνώσεων και εξειδικευμένη για την παραγωγή καλύτερων αποτελεσμάτων. Η πρόκληση εδώ είναι ότι σε μια υβριδική ομάδα τα μέλη της ομάδας φαίνονται λιγότερο από αυτά που εργάζονται πάντα δια ζώσης. Ως εκ τούτου, τα μέλη της υβριδικής ομάδας μπορεί να έχουν λιγότερες ευκαιρίες συμμετοχής, αντίκτυπου και ανάπτυξης. Για το σκοπό αυτό, οι συνεχείς συνεδρίες (2-3 φορές το χρόνο) για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι η ομάδα αναπτύσσεται επαγγελματικά. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων ελέγχου ο ηγέτης μπορεί να προσπαθήσει να διαπιστώσει

- Τι έμαθαν τα μέλη της ομάδας την περίοδο μετά την τελευταία συζήτηση
- Τι θα ήθελε να μάθει/αποκτήσει ο εργαζόμενος στο προσεχές διάστημα
- Τι θα ενίσχυε την απόδοσή τους και/ή την επίτευξη των στόχων τους

Επιπλέον, είναι σημαντικό για τον υβριδικό ηγέτη να συνομιλεί συχνά με την ομάδα και να προσπαθεί να μάθει:

- Το όραμα που έχει η ομάδα σχετικά με τη θέση της στον οργανισμό, καθώς και την οπτική τους σχετικά με την εργασία και τις λειτουργίες που επιτελούν.

- Τι θεωρούν οι εργαζόμενοι ως τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων
- - Τι αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ως επιτυχία μιας συγκεκριμένης ανάθεσης και της εργασίας καθεαυτής
- Ποιες στρατηγικές, τεχνογνωσία ή εμπειρία μπορούν να προτείνουν οι εργαζόμενοι για την εξασφάλιση καλύτερων αποτελεσμάτων

4. Διαχείριση της αποδοτικότητας σκόπιμα και τακτικά

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι συνήθως εργάζονται περισσότερες ώρες από τους δια ζώσης εργαζόμενους.

Ωστόσο, το να εργάζεται κανείς περισσότερο δεν σημαίνει ότι εργάζεται παραγωγικά και είναι καθήκον του υβριδικού ηγέτη να προάγει την παραγωγικότητα, δημιουργώντας μια σαφή δομή και ρυθμίσεις που καθιστούν την εργασία πιο αποτελεσματική, καλά οργανωμένη, λειτουργική και σύμφωνη με τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι, και ιδίως οι εξ αποστάσεως, τείνουν να επικεντρώνονται στις εργασίες που παρουσιάζουν μεγαλύτερη ολοκλήρωση και ανάπτυξη, ακόμη και αν η εργασία αυτή μπορεί να μην αποτελεί προτεραιότητα. Αυτό μπορεί μερικές φορές να οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν ό,τι έχουν κάνει στον υβριδικό τους ηγέτη, προσπαθώντας να αποδείξουν την παραγωγικότητά τους. Από την άλλη πλευρά, ο υβριδικός ηγέτης μπορεί να αποτρέψει μια τέτοια κατάσταση και να προωθήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα, θέτοντας σαφείς προσδοκίες και απαιτήσεις για τα παραδοτέα και καθιερώνοντας μια ταξινόμηση προτεραιότητας. Παρόλο που μερικές φορές μπορεί να φαίνεται ότι όλα είναι επείγοντα, η ύπαρξη ενός συστήματος προτεραιοτήτων μπορεί να διασφαλίσει ότι η ομάδα επικεντρώνεται στα πιο επιτακτικά και επείγοντα ζητήματα και καθήκοντα και αυτό θα μειώσει την πιθανότητα να χαθούν οι προθεσμίες και θα διατηρήσει την καλή ατμόσφαιρα εντός της ομάδας (Horton International, 2021)

Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη να παρέχεται κατάρτιση στους διευθυντές σχετικά με τον τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης των υβριδικών ομάδων και την υποστήριξη των υβριδικών εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των επιδόσεων, της επικοινωνίας εξ αποστάσεως, της συνεργασίας και της δημιουργίας σχέσεων. (CIPD, 2022)

Πίνακας 4. Πρακτικές ρυθμίσεις για υβριδική εργασία

Ευελιξία στον εργασιακό χώρο - Ελάχιστες ή/και μέγιστες ημέρες δια ζώσης
Ρύθμιση του κατά πόσον ο εξ αποστάσεως χώρος εργασίας μπορεί να βρίσκεται σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο
Ευελιξία χρόνου εργασίας -Ελάχιστος ή/και μέγιστος χρόνος εργασίας κατά τη διάρκεια ή εκτός ωραρίου.
Δομές για τον καθορισμό και την παρακολούθηση της ευελιξίας χώρου και χρόνου.
Χρονικά πλαίσια για τον υπολογισμό του χρόνου που δαπανάται για εργασία εξ αποστάσεως ή ασύγχρονα (εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία ή ετήσια)

Διατάξεις για τον απομακρυσμένο χώρο εργασίας ώστε να διασφαλίζεται ότι ο χώρος τηλεργασίας είναι ασφαλής και υγιής

Διατάξεις για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ώστε να διασφαλίζεται ο σεβασμός των ορίων μεταξύ του χρόνου εργασίας και του προσωπικού χρόνου.

2.2.4 Μελέτη περιπτώσεων και ιστορίες επιτυχίας

Τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι δείχνουν τώρα προτίμηση σε μεγαλύτερο ποσοστό εξ αποστάσεως εργασίας σε σύγκριση με τα προ της πανδημίας επίπεδα. Οι εργαζόμενοι έχουν θετικές προσεγγίσεις όσον αφορά την εργασία από το σπίτι δύο ή τρεις ημέρες την εβδομάδα και οι εταιρείες στρέφονται όλο και περισσότερο προς το υβριδικό μοντέλο εργασίας (Christie, 2020). Έτσι, στην JPMorgan Chase & Co. οι εργαζόμενοι εργάζονται δια ζώσης μόνο δύο ημέρες, ενώ στην Salesforce.com Inc. μόνο μία ημέρα (The Wall Street Journal, 2021). Παρακάτω παρουσιάζονται διαφορετικές εμπειρίες ευέλικτης και υβριδικής εργασίας σε διάφορους τομείς.

1. Ένα παράδειγμα στροφής προς την απομακρυσμένη εργασία είναι επίσης η **CTrip**

Η CTrip είναι το μεγαλύτερο ταξιδιωτικό πρακτορείο της Κίνας, με 16.000 υπαλλήλους και κεφαλαιοποίηση αγοράς περίπου 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Το 2010, πραγματοποίησε ένα τυχαίο πείραμα σύγκρισης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων που εργάζονταν στο χώρο της εταιρείας με εκείνους που εργάζονταν εκτός του χώρου της σε ένα από τα τηλεφωνικά της κέντρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι εκτός χώρου αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 13%. Λόγω των λιγότερων διαλειμμάτων και ημερών ασθένειας, οι εκτός έδρας εργαζόμενοι αύξησαν επίσης τα λεπτά που εργάζονταν σε κάθε βάρδια κατά 9,2%. οι εργαζόμενοι εξοικονόμησαν κατά μέσο όρο 80 λεπτά την ημέρα για μετακινήσεις. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι απέδωσαν τη μείωση των ημερών ασθένειας στο γεγονός ότι ορισμένες ημέρες αισθάνονταν αρκετά καλά για να εργαστούν στο σπίτι, αλλά όχι αρκετά καλά για να μετακινηθούν. Οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι απέδωσαν τη βελτιωμένη απόδοση στο πιο ήσυχο περιβάλλον στο σπίτι. Η ικανοποίηση από την εργασία ήταν επίσης υψηλότερη για τους εργαζόμενους εκτός έδρας και η εξουθένωση ήταν η μισή από εκείνη των εργαζομένων εντός έδρας. Η CTrip διαπιστώνει ότι η πρόοδος στην απόδοση ήταν περίπου 375 δολάρια ανά εργαζόμενο ετησίως, ότι η εργασία από το σπίτι μείωσε τα έξοδα γραφείου κατά 1250 δολάρια ανά εργαζόμενο ετησίως και ότι η μείωση της εξουθένωσης εξοικονόμησε περίπου 400 δολάρια ανά εργαζόμενο ετησίως σε έξοδα κατάρτισης και χαμένη παραγωγικότητα. Το μόνο καταστροφικό αποτέλεσμα ήταν ότι ο αριθμός των προαγωγών για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους ήταν σχεδόν 50% χαμηλότερος, πιθανώς επειδή δεν ήταν ορατοί στους διευθυντές του γραφείου (Bloom, N., et. al., 2015).

2. Μια άλλη περίπτωση που είναι ακόμη καλά μελετημένη είναι η **Telenet**

Η Telenet είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών του Βελγίου και απασχολεί πάνω από 3300 άτομα. Το 2021, διακήρυξε μια νέα υβριδική στρατηγική εργασίας μετά την πανδημία και αποφάσισε μια νέα σύμβαση συνεργασίας με το εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι μπορούν πλέον να περνούν έως και το 60% του χρόνου τους για κάθε τρίμηνο σε οποιοδήποτε μέρος της ΕΕ. Η νέα σύμβαση δίνει τη δυνατότητα:

- **Ευελιξία ως προς τον τόπο αλλά όχι ως προς τον χρόνο** - Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται εξ αποστάσεως κατά 60%, ενώ το υπόλοιπο 40% πρέπει να εργάζονται δια ζώσης. Η Telenet δεν επιτρέπει την πλήρως ασύγχρονη εργασία αλλά απαιτεί από τους εργαζόμενους να εργάζονται εντός του κανονικού ωραρίου γραφείου.
- **Οργάνωση της εργασίας** - περισσότερες δραστηριότητες πραγματοποιούνται πλέον με τηλεργασία, π.χ. για τους πράκτορες του τηλεφωνικού κέντρου, οι οποίοι μπορούσαν προηγουμένως να εργάζονται μόνο στο γραφείο και το γραφείο είναι ένας χώρος για προσωπικές συναντήσεις και δημιουργικότητα, ο καταιγισμός ιδεών ή οι συστάσεις νέων εργαζομένων πραγματοποιούνται στο γραφείο. Η συμφωνία σχετικά με την κατανομή 60/40 εντός του τριμήνου γίνεται σε επίπεδο ομάδας.
- **Εταιρική κουλτούρα** - Εκπαίδευση των ηγετών στη συναισθηματική ασφάλεια και την υπηρετική ηγεσία, όπου ο ηγέτης βοηθά την ομάδα που ηγείται. Υπάρχουν Check-in στην αρχή των συναντήσεων και τακτικές ανεπίσημες συγκεντρώσεις χωρίς ατζέντα.
- **Ο(οι) νέος(-οι) εργασιακός(-οι) χώρος(-οι)** - μετατροπή των γραφείων σε χώρο συνάντησης, με περισσότερο χώρο για ασφαλή εργαστήρια ή καταιγισμό ιδεών, υπαίθριους χώρους συνάντησης και συστήματα εγγραφής. Υπάρχει επίσης σταθερή μηνιαία πληρωμή, παρά τις ημέρες εργασίας στο χώρο εργασίας για τους απομακρυσμένους υπαλλήλους, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα έχουν έναν πολυτελή χώρο εργασίας και θα μπορούν να εργάζονται με ασφάλεια και εργονομία στο σπίτι.

Ως αποτέλεσμα αυτού του μοντέλου, η εταιρεία έχει αποκτήσει πολλαπλά οφέλη. Ως εκ τούτου, είναι ελκυστικό για τα talέντα που βρίσκονται σε μέρη με κακή σύνδεση. Επιπλέον, η εταιρεία έχει μειώσει το κόστος για τις εγκαταστάσεις της για 300-400 υπαλλήλους. Οι συσκέψεις έχουν γίνει πολύ πιο αποτελεσματικές, ο αριθμός των απουσιών έχει μειωθεί κατακόρυφα, οι εργαζόμενοι εξοικονομούν χρόνο λόγω των λιγότερων μετακινήσεων και έχουν καλύτερη και σαφέστερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Grzegorzczak, M., et. al., 2021).

3. Μια άλλη επιτυχημένη ιστορία υβριδικού μοντέλου είναι η **Blood Cancer UK**

Η **Blood Cancer UK** είναι μια φιλανθρωπική οργάνωση αφιερωμένη στην καταπολέμηση του καρκίνου του αίματος. Το ίδρυμα έχει 100 υπαλλήλους - κυρίως γυναίκες και περίπου οι μισοί είναι γονείς ή/και φροντιστές. Η μετάβαση σε υβριδικό εργατικό δυναμικό έχει μετατοπίσει την έμφαση από την παρουσία στα αποτελέσματα και την αξία της ευημερίας των εργαζομένων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πτυχές που ακολουθούν για την επιτυχία του μοντέλου:

- **Εξοπλισμός και υποστήριξη ΤΠ**– το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μαζί με την υποστήριξη ΤΠ εξασφάλισαν ότι όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν φορητούς υπολογιστές και οποιαδήποτε άλλη τεχνολογία/εξοπλισμό χρειάζονται, ενσωμάτωσαν τηλεφωνικό σύστημα στους φορητούς υπολογιστές και εκπαιδύσαν τους εργαζόμενους στη χρήση του Microsoft Teams
- **Αρχές ευέλικτης εργασίας**– η εταιρεία έθεσε αρχές με στόχο να καταστήσει την εργασία ευέλικτη. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρείχε εκπαιδύσεις για την ενσωμάτωση των αρχών και της πρακτικής της ευέλικτης εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της παρουσίασης των παραδειγμάτων αρκετών εργαζομένων, μαζί με ανώτερα στελέχη. Επιπλέον, διαμορφώθηκε μια ηλεκτρονική βιβλιοθήκη ευέλικτων πόρων για την υποστήριξη των εργαζομένων. Περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική της ευέλικτης εργασίας, πρακτικές οδηγίες και βοήθεια, π.χ. πώς να κάνετε θέσεις εργασίας εξ αποστάσεως, πώς να διεξάγετε απομακρυσμένες συσκέψεις κ.λπ., μια ενότητα Συχνών Ερωτήσεων, που περιγράφει λεπτομερώς π.χ. πώς λειτουργούν τα έξοδα ταξιδιού. Κάθε ομάδα συνεργάζεται και με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές που δίνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθορίζει τις δικές της αρχές για την ευέλικτη εργασία, οι οποίες καταγράφονται και αποθηκεύονται σε έναν κεντρικό φάκελο, ώστε να έχουν πρόσβαση σε αυτές όλοι οι μέλη της ομάδας. Ως εκ τούτου, τα μέλη της ομάδας έχουν επίσης την ευκαιρία να μαθαίνουν το ένα από το άλλο. Οι αρχές της ευέλικτης εργασίας της ομάδας αναθεωρούνται και επικαιροποιούνται κάθε έξι μήνες σε μια συνάντηση της ομάδας για να επανεξετάζεται τι λειτουργεί και τι όχι. Για παράδειγμα, η εταιρεία αποφάσισε αρχικά να πραγματοποιεί τις συναντήσεις είτε αυτοπροσώπως είτε εξ αποστάσεως. Αργότερα συνειδητοποίησαν ότι αυτό δεν ήταν πρακτικό.
- **Υποστήριξη και κατάρτιση για τους διευθυντές**– το ίδρυμα προσφέρει κατάρτιση για τους διευθυντές γραμμής σε όλες τις πτυχές της ευέλικτης εργασίας, μεταξύ των οποίων η καθοδήγηση και η παρακίνηση απομακρυσμένων ομάδων, ο χειρισμός με βάση τα αποτελέσματα και η πραγματοποίηση ευέλικτων αρχών. Ο οργανισμός έχει επίσης δημιουργήσει ομάδες δικτύου, μεταξύ των οποίων και μία για ηγέτες, για την παροχή υποστήριξης από ομοτίμους. Συναντιούνται σε μηνιαία βάση για να συζητήσουν συγκεκριμένα θέματα, π.χ. κίνητρα. Οι ηγέτες βοηθούν ο ένας τον άλλον και μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον.
- **Ισχυρή εστίαση στην ευημερία**– ο οργανισμός τονίζει την αξία της ευημερίας μέσω της κατάρτισης και της τακτικής επικοινωνίας σχετικά με το είδος της υποστήριξης στην οποία μπορούν να έχουν πρόσβαση οι άνθρωποι. Η εταιρεία παρουσιάζει τακτικά πρακτικές μεθόδους για την υποστήριξη των ανθρώπων να σταματήσουν την υπερκόπωση και πώς να αποφύγουν την επαγγελματική εξουθένωση

Οφέλη - η αυξημένη ευελιξία μέσω της υβριδικής εργασίας επέτρεψε στον οργανισμό να βοηθήσει περισσότερους ανθρώπους, επειδή η γραμμή υποστήριξης είναι ανοιχτή 7 ημέρες την εβδομάδα. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι το αυξημένο επίπεδο δέσμευσης της απασχόλησης. Επιπλέον, το ποσοστό διατήρησης αυξήθηκε από 70% το 2018 σε 94% το 2021. Επιπλέον, λόγω της ευελιξίας υπήρξε αξιοσημείωτη αύξηση των αιτήσεων για θέσεις εργασίας και η εταιρεία έλαβε την ευκαιρία να απασχολήσει από μια μεγαλύτερη δεξαμενή ταλέντων. Η στρατηγική ήταν επίσης θετική όσον αφορά την υποστήριξη των προτεραιοτήτων ευημερίας. Οι απουσίες λόγω ασθένειας μειώθηκαν κατά μέσο όρο σε 1,3 ημέρες ανά εργαζόμενο. Η εμπιστοσύνη ήταν ένας άλλος ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας.

Η πρόταση της Blood Cancer UK για αποτελεσματική υβριδική εργασία:

- Να είστε ευέλικτοι. Επίσης, δεν υπάρχουν προαπαιτούμενοι τεχνητοί περιορισμοί, π.χ. 3 ημέρες εξ αποστάσεως, 2 ημέρες δια ζώσης.
- Επενδύστε στην τεχνολογία για να διασφαλίσετε ότι όλοι θα συμμετέχουν, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους.
- Ενθαρρύνετε την εμπιστοσύνη και την ευθύνη. Το να βρίσκεστε μπροστά σε έναν υπολογιστή δεν σημαίνει ότι είστε παραγωγικοί.
- Ενεργοποιήστε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ομάδων, ώστε να μπορούν να μαθαίνουν η μία από την άλλη και να βρίσκουν κοινές λύσεις.

4. Η επόμενη ιστορία επιτυχίας είναι το **Financial Services Compensation Scheme**.

Το FSCS είναι το σύστημα αποζημίωσης του Ηνωμένου Βασιλείου για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητο οργανισμό με έδρα το Λονδίνο και περίπου 240 υπαλλήλους. Έχουν ορίσει μεθόδους εργασίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιλέγουν πού εργάζονται, τότε εργάζονται και τι θέλουν να φορούν.

Περιβάλλον γραφείου - Η Ομάδα Εγκαταστάσεων είχε μια λεπτομερή συζήτηση με τους εργαζόμενους για να μάθει πώς οι εργαζόμενοι θα ήθελαν να χρησιμοποιούν το χώρο γραφείου και τι μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή τους ατμόσφαιρα. Καθώς είδαν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι κάθονταν τον περισσότερο χρόνο και μάλιστα συνήθως σε ένα γραφείο, άλλαξαν τον περιβάλλοντα χώρο του γραφείου ώστε να ενθαρρύνουν την κίνηση και τους χώρους συνεργασίας. Δημιούργησαν έναν χώρο για κοινόχρηστοι χώροι εργασίας, άτυπες συναντήσεις και ομαδική εργασία και διπλασίασαν το μέγεθος του άτυπου χώρου εκδηλώσεων, ετοίμασαν μια νέα αίθουσα για ιδιωτικά εργαστήρια.

Τεχνολογία - Οι επιτραπέζιοι υπολογιστές αντικαταστάθηκαν από φορητούς υπολογιστές για όλους τους υπαλλήλους. Εγκαταστάθηκε η πλήρης σουίτα του Microsoft Office 365. Εγκαταστάθηκαν νέες οπτικοακουστικές τεχνολογίες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν εύκολα να κάνουν παρουσιάσεις εντός ή εκτός του χώρου τους μέσω του Teams για την υποστήριξη της υβριδικής μεθόδου εργασίας.

Κατάργηση των περιορισμών και των σταθερών ωραρίων εργασίας - όλες οι συσκέψεις είναι υβριδικές. Η εταιρεία είναι ανοιχτή από τις 7:00 έως τις 19:00 και οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να επιλέξουν πότε θα εργαστούν εντός αυτού του χρονικού διαστήματος. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια εργαλειοθήκη που εξηγεί τις αρχές εργασίας και τον τρόπο εφαρμογής τους .

Η αρχή του 40% – ενώ ορισμένοι εργαζόμενοι χαίρονται που εργάζονται μόνιμα εξ αποστάσεως, σε πολλούς λείπει η ανθρώπινη επαφή και οι ευκαιρίες για δικτύωση και ομαδική εργασία που παρέχει η εργασία δια ζώσης. Ως εκ τούτου, η εταιρεία έχει θέσει την αρχή ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να βρίσκονται στο γραφείο το 40% του χρόνου εργασίας τους.

Σκόπιμη χρήση του χρόνου γραφείου—η ιδέα πίσω από αυτό είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να βρίσκονται στο γραφείο για συγκεκριμένες εκδηλώσεις, π.χ. ένα εργαστήριο ή μια ομαδική συνάντηση. Ο επικεφαλής της ομάδας θα πρέπει να χρησιμοποιεί αυτές τις ημέρες για κατ' ιδίαν συναντήσεις, να έχει μια άλλη ημέρα όπου όλη η ομάδα είναι εκεί για μια ομαδική συνάντηση. Η εταιρεία διοργανώνει επίσης μια κοινωνική εκδήλωση για όλους τους εργαζόμενους κάθε μήνα, είτε πρόκειται για πρωινό, μεσημεριανό γεύμα ή δείπνο.

Διαχείριση μιας υβριδικής ομάδας - Το FSCS παρέχει στους επικεφαλής των ομάδων επίσημη κατάρτιση και υλικό και πραγματοποιεί συχνά συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο υποστήριξης των εργαζομένων. Η εταιρεία επένδυσε σημαντικά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος υψηλής εμπιστοσύνης ως αναπόσπαστο στοιχείο της προσέγγισής της. Οι ισχυρές σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας, ώστε τα μέλη της ομάδας να έχουν την αυτοπεποίθηση να απευθύνονται ανοιχτά στους ηγέτες τόσο για θέματα ευημερίας όσο και για θέματα εργασίας. Ο διευθυντής πρέπει να επικοινωνεί τακτικά και να μην θεωρεί δεδομένη την ικανοποίηση της ομάδας. Για παράδειγμα, αν ένα μέλος της ομάδας έχει κάποιο θέμα ή πρόβλημα δεν χρειάζεται να περιμένει μια καθορισμένη συνάντηση, αλλά μπορεί απλώς να καλέσει ή να στείλει μήνυμα στον επικεφαλής της ομάδας, ο οποίος θα τον καλέσει το συντομότερο δυνατό. Ο διευθυντής ανάλυσης της εταιρείας Arjjan Punnialingam τονίζει επίσης ότι γνωρίζει την ομάδα του σε προσωπικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, κατά τη διάρκεια του κλειδώματος χρησιμοποίησε τις ομαδικές συναντήσεις όχι μόνο για θέματα που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και για ανεπίσημες συζητήσεις με τα μέλη της ομάδας. Ξεκίνησε επίσης ένα διαδικτυακό κουίζ μια φορά την εβδομάδα για να φτιάχνει το κέφι. Λόγω της καλής ατμόσφαιρας, τα μέλη της ομάδας οργανώνουν με τη σειρά τους μια κοινωνική δραστηριότητα μετά τη δουλειά μια φορά το μήνα, από δωμάτια απόδρασης μέχρι ηλεκτρονικό μπίνγκο. Ως αποτέλεσμα, το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων βελτιώθηκε ευρέως, ενώ η δέσμευση αυξήθηκε από 79% σε 88%. Εκτός από αυτά, η FSCS έχει καταγράψει το υψηλότερο σκορ ικανοποίησης πελατών που έχει καταγράψει ποτέ, 89%, και εξωτερική αναγνώριση σε πέντε εθνικά βραβεία για την εμπειρία των πελατών της. Οι απουσίες λόγω ασθένειας μειώθηκαν. Το υβριδικό μοντέλο έχει αποφέρει οφέλη και όσον αφορά την ευημερία και τη δέσμευση. Έχει εξοικονομηθεί χρόνος μετακίνησης.

Οι προτάσεις της FSCS για ένα θετικό υβριδικό μοντέλο εργασίας:

- Καλλιεργήστε τη στρατηγική σας σε ομαδική συνεργασία με τους εργαζόμενους για να κατανοήσετε τις απαιτήσεις τους και να τους υποστηρίξετε να εργάζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, όπου κι αν βρίσκονται.
- Διαμορφώστε αλληλεπιδράσεις και επικοινωνήστε σε τακτική βάση, ώστε οι άνθρωποι να έχουν εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και να είναι σίγουροι ότι μπορούν να θέσουν ερωτήσεις ή να αναζητήσουν υποστήριξη όταν χρειάζεται.
- Ενσωματώστε σταθερό χρόνο για κατ' ιδίαν συναντήσεις της ομάδας για να συζητάτε τα επιτεύγματα, τις προτεραιότητες και τα σχέδια.
- Παρακινήστε τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν το χρόνο τους στο γραφείο με σκοπό και βεβαιωθείτε ότι ο σχεδιασμός του γραφείου συμβάλλει στην ομαδική εργασία και τη συνδεσιμότητα (CIPD, 2022)

5. Άλλη μια επιτυχημένη περίπτωση είναι η **Sovini Group**

Ο όμιλος Sovini Group παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες κατασκευών, ακινήτων και εγκαταστάσεων στον δημόσιο, μη κερδοσκοπικό και ιδιωτικό τομέα. Εδρεύει στην Αγγλία και απασχολεί περισσότερους από 800 υπαλλήλους. Η εταιρεία έχει στραφεί πλέον σε ένα ευέλικτο μοντέλο και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και τις ανάγκες και όχι στις ώρες εργασίας. Η εργασία μπορεί να εκπληρωθεί με ευελιξία, συμπεριλαμβανομένων των εξής: 1. Χρόνος - ώρες εργασίας που μπορούν να προσαρμοστούν στις εργασιακές ανάγκες και τις ατομικές προτιμήσεις, 2. Τοποθεσία - εργασία εξ αποστάσεως ή δια ζώσης, 3. Ρόλος και λειτουργία - π.χ. το γραφείο μπορεί να μοιραστεί. Οι επικεφαλής των ομάδων υποτίθεται ότι υποστηρίζουν και οργανώνουν την ευέλικτη προσέγγιση εργασίας, καθώς και ότι συντάσσουν πρωτόκολλα για τις αρχές και τις συμφωνίες της ομάδας τους.

Μια γρήγορη μετάβαση- Η πρώτη πρόκληση ήταν ο εξοπλισμός του προσωπικού με τις απαραίτητες τεχνολογίες και η εκπαίδευσή του στη χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων. Στη συνέχεια, η εταιρεία ξεκίνησε συζητήσεις με τους εργαζόμενους για να διαπιστώσει τις προτιμήσεις τους όσον αφορά την ευέλικτη εργασία. Η εταιρεία δημιούργησε επίσης 3 ομάδες για την τεχνολογία πληροφοριών, τους ανθρώπους και την κουλτούρα και τις εγκαταστάσεις και τα περιουσιακά στοιχεία, οι οποίες συνεδρίαζαν κάθε μήνα για να αναλύσουν την τρέχουσα θέση τους και να συζητήσουν πώς να προχωρήσουν μπροστά. Διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την ευελιξία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής της ευέλικτης εργασίας. Ως εκ τούτου, η εταιρεία εξέτασε το ενδεχόμενο να μεταβεί σε μια πλήρως ευέλικτη στρατηγική εργασίας για να ενισχύσει την απόδοση και την παραγωγικότητα. Ο διευθύνων σύμβουλος έκανε παρουσιάσεις με τους υπαλλήλους που θα μπορούσαν να μεταβούν στο νέο ευέλικτο σχήμα εργασίας, τους έδωσε τη δυνατότητα να κάνουν ερωτήσεις και να μοιραστούν τους φόβους τους. Στη συνέχεια, η εταιρεία μοιράστηκε το σχέδιό της σχετικά με την ευέλικτη εργασία εντός των εργαζομένων. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή για τους εργαζόμενους τους, το OurSpace, για την επικοινωνία και την ενημέρωση. Η εταιρεία έκανε αρχές εργοδότη και εργαζομένου που καθόριζαν τα πλαίσια της εργασίας. Αν και η εταιρεία εφαρμόζει την ευέλικτη εργασία ήδη εδώ και 2 χρόνια, η ομάδα μετασχηματισμού επιχειρήσεων εξακολουθεί να έχει

μηνιαίες συναντήσεις για την αξιολόγηση των πρακτικών και την πιθανή ανάπτυξη. Μεταξύ των βασικών προκλήσεων της μετακίνησης είναι:

- 1. Εφαρμογή της τεχνολογίας** - Η εταιρεία βελτίωσε τους φορητούς υπολογιστές των εργαζομένων, το ενδοδίκτυο της εταιρείας και η εφαρμογή για τους εργαζομένους εμπλουτίστηκαν με νέες λειτουργίες και χαρακτηριστικά, εγκαταστάθηκε νέο εργαλείο διαχείρισης έργων και δημιουργήθηκε ακόμη και ψηφιακός χώρος ταχυδρομείου. Οι εργαζόμενοι έχουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες, οι επικεφαλής των ομάδων μπορούν να ορίζουν προθεσμίες, λίστες ελέγχου και καθήκοντα σε απευθείας σύνδεση και το team μπορεί να παρακολουθεί όλες τις διαδικασίες σε πραγματικό χρόνο. Για την προώθηση της ομαδικής δημιουργίας, η εταιρεία προσφέρει επίσης εκδηλώσεις συνεργασίας και κοινωνικές εκδηλώσεις, διεξάγει μηνιαίες έρευνες φροντίδας μεταξύ των εργαζομένων, διαθέτει επίσης έναν συγκεκριμένο προϋπολογισμό για δραστηριότητες ομαδικής δημιουργίας, πραγματοποιεί εκδηλώσεις ευεξίας, κοινωνικές εκδηλώσεις και εκτός έδρας ημέρες για να φέρει κοντά ανθρώπους από τον ευρύτερο οργανισμό.
- 2. Μετακίνηση από την εστίαση στη διαχείριση του χρόνου προς τα αποτελέσματα της απόδοσης**— πριν από την πανδημία η εταιρεία είχε σταθερό ωράριο εργασίας και οι εργαζόμενοι έπρεπε να μπαίνουν και να βγαίνουν με το ρολόι. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας Steven Scott αναφέρει ότι αυτό κατέστη άσχετο με την εισαγωγή της απομακρυσμένης εργασίας, καθώς με το χρονοδιάγραμμα μετράτε πόσο καιρό βλέπετε έναν εργαζόμενο αλλά όχι απαραίτητα τι κάνει. Η εγκατάλειψη των χρονικών περιορισμών προϋπέθεσε αλλαγή οπτικής τόσο για τα μέλη της ομάδας όσο και για τους ηγέτες. Οι εργαζόμενοι χρειάζονταν οι ηγέτες να γνωρίζουν πόσο δούλευαν και οι ηγέτες των ομάδων έπρεπε να προσαρμοστούν στην απώλεια του ελέγχου. Οι ηγέτες της ομάδας κλήθηκαν να εξετάσουν τι σημαίνει επιτυχία σε μια συγκεκριμένη εργασία. Έπρεπε να επανεξετάσουν τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης και των στόχων, καθώς και να καθορίσουν με σαφήνεια τους δείκτες απόδοσης που απαιτούν. Η εταιρεία προσέφερε πολυάριθμα εργαστήρια και εκπαιδεύσεις στους επικεφαλής των ομάδων για να προσαρμοστούν στην παραγωγική στρατηγική ευέλικτης εργασίας.

Εκτός αυτού, η συνεχής υποστήριξη και αλληλεπίδραση ενεργοποιείται από τον κόμβο των διευθυντών στην εφαρμογή για τους υπαλλήλους, επιτρέποντάς τους να μοιράζονται προκλήσεις, ιδέες και υποστήριξη. Για την Jessica, το να δίνεις το παράδειγμα είναι το κλειδί για την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης, δηλαδή πρέπει να δίνεις το παράδειγμα και να αποδεικνύεις ότι κάνεις το ίδιο και δεν καίγεις. Επιπλέον, θα πρέπει να οικοδομήσετε αμοιβαίο σεβασμό και κατανόηση των εργασιακών προτιμήσεων του άλλου. Ως εκ τούτου, ενώ κάποιος προτιμά να εργάζεται το βράδυ, δεν περιμένει να πάρει απάντηση από τους άλλους επίσης το βράδυ.

Εισαγωγή στους νέους συναδέλφους- ως ομάδα συναντούν τους νεοπροσληφθέντες πριν ξεκινήσουν, αυτοπροσώπως ή μέσω εικονικών συναντήσεων, γνωρίζονται μεταξύ τους και καλωσορίζουν το νέο μέλος της ομάδας. Επίσης, εμπλέκουν το νέο μέλος της ομάδας στην εφαρμογή εργαζομένων τους. Έχουν έναν φάκελο για νέους αρχάριους στο Google Drive τους, ώστε να έχουν εύκολη πρόσβαση σε όλες τις πρακτικές και την τεχνολογία μόλις ξεκινήσουν.

Οφέλη - Ο οργανισμός μπορεί πλέον να εξοικονομήσει χώρους, αν και διαθέτει αρκετούς χώρους για τους υπαλλήλους, αν συγκεντρώνονται για κοινωνικοποίηση ή για προσωπικές συναντήσεις. Οι

κοινωνικές εκδηλώσεις πραγματοποιούνται έξω σε άλλες τοποθεσίες. Η εταιρεία έχει επίσης αυξήσει τις πιθανότητες απόκτησης ταλέντων. Η ευέλικτη εργασία έχει επίσης βελτιώσει την ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Τα ποσοστά απουσίας των εργαζομένων λόγω ασθένειας έχουν μειωθεί και τα ποσοστά κύκλου εργασιών έχουν τροποποιηθεί. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εταιρεία και τα ποσοστά διατήρησης έχουν επίσης αυξηθεί. Η Jessica αναγνωρίζει ότι και οι επιδόσεις είναι καλύτερες από ποτέ. Ο Steven δηλώνει ότι αυτό οφείλεται στην ενδυνάμωση και την εμπιστοσύνη. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν δέσμευση και απόδοσ.

Οι προτάσεις του The Sovini Group για ένα θετικό υβριδικό μοντέλο εργασίας:

- Διαβουλευέστε για τις αλλαγές με τους εργαζόμενους στα αρχικά στάδια και ακούστε τις απόψεις τους. Διαμορφώνει εμπιστοσύνη. Παραδεχτείτε ότι μπορεί να μην έχετε όλες τις απαντήσεις, αλλά να είστε αφοσιωμένοι στο να τις θέσετε.
- Προσπαθήστε να ασχοληθείτε με την ομάδα σας και να οικοδομήσετε δεσμούς και εμπιστοσύνη.
- Δώστε το παράδειγμα.
- Επικεντρωθείτε σε αυτό που προσπαθείτε να πετύχετε ως οργανισμός και ως ομάδα και αμφισβητήστε τα υπάρχοντα συστήματα που δεν το υποστηρίζουν.
- Δώστε στους εργαζόμενους αυτονομία- ένα εντονότερο αίσθημα ιδιοκτησίας κάνει τους ανθρώπους να έχουν περισσότερα κίνητρα για αυτό που κάνουν (CIPD, 2022).

2.3. Αξιολόγηση

The following sections aim to support you in the self-reflection process of your knowledge and skills. Answer the questions wisely based on what you have learned. Tips and feedback will be provided to motivate you learn more about the topic!

2.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων

Αυτό το μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που μοιάζουν με κουίζ για να αναλογιστείτε τις γνώσεις σας! Αφιερώστε χρόνο για να απαντήσετε στις δέκα (10) παρακάτω ερωτήσεις!

Ερώτηση 1 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος): Ένας καλός ηγέτης σημαίνει πάντα ένας καλός υβριδικός ηγέτης.

[σωστό]

[λάθος]

[γενική ανατροφοδότηση]: ένας καλός ηγέτης δεν είναι απαραίτητος και καλός υβριδικός ηγέτης, καθώς οι προκλήσεις του τελευταίου είναι ευρύτερες και μπορεί να τον/την καταβάλλουν.

Ερώτηση 2 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος): Οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας εργάζονται πιο αποτελεσματικά όταν έχουν την ευκαιρία να αποφασίσουν την πιο παραγωγική τους ρύθμιση.

[σωστό]

[λάθος]

[γενική ανατροφοδότηση]: μόνο όταν η ομάδα είναι ικανοποιημένη, μπορεί να έχει υψηλή απόδοση. Θα πρέπει να μπορούν να επιλέγουν να εργάζονται είτε δια ζώσης, είτε εξ αποστάσεως, είτε υβριδικά.

Ερώτηση 3 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος): Η αλλαγή στο εξ αποστάσεως μοντέλο εργασίας ήταν

[επωφελής τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους]

[επωφελής για τους εργοδότες, καθώς αυξάνουν την παραγωγικότητα]

[μία αποτυχία καθώς οι επικεφαλής των ομάδων έχασαν τον έλεγχό τους]

[γενική ανατροφοδότηση]: η εξ αποστάσεως εργασία ήταν επωφελής τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους, καθώς οι πρώτοι αύξησαν την παραγωγικότητά τους, μείωσαν τις τιμές των ενοικίων, μείωσαν τους χώρους εργασίας, απλοποίησαν ορισμένες διαδικασίες, τυποποίησαν τα συστήματα, αύξησαν την αποδοτικότητα του κόστους, διέυρυναν το ταλέντο τους, ενώ οι δεύτεροι απέκτησαν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, βελτίωσαν την ευημερία τους, εξοικονόμησαν χρόνο και κόστος μετακίνησης κ.λπ.

Ερώτηση 4 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Γιατί είναι σημαντικό να έχεις οικοσυστήματα σε υβριδικές ομάδες?

[για συνεχή πρόοδο]

[για μάθηση από ομότιμους]

[για ενισχυμένη εποπτεία]

[για ενεργή κοινωνικοποίηση]

[γενική ανατροφοδότηση]: οι υβριδικές ομάδες απαιτούν δικτύωση, καθώς είναι μια ευκαιρία για ανάπτυξη και επέκταση. Είναι μια ευκαιρία για να γίνουμε ευέλικτοι.

Ερώτηση 5 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Τι μπορεί να χτίσει εμπιστοσύνη σε μια υβριδική ομάδα?
[ενεργή επικοινωνία και ενσυναίσθηση]

[επιβράβευση και μπόνους]

[τακτικός έλεγχος και κριτική]

[ίση μεταχείριση και δικαιοσύνη]

[γενική ανατροφοδότηση]: οι απαντήσεις 1 και 4 είναι σωστές, διότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να συμμετέχουν και να εμπλέκονται στις αποφάσεις και τις δραστηριότητες της ομάδας. Θα πρέπει να αντιμετωπίζονται προσωπικά για να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και την εργασιακή ατμόσφαιρα.

Ερώτηση 6 (πολλαπλές ερωτήσεις σωστές): Πώς μπορεί ένας υβριδικός ηγέτης να προωθήσει την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ομάδας?

[με τη διοργάνωση υποχρεωτικών εκπαιδύσεων μία ή δύο φορές το χρόνο για την ομάδα ώστε να αποκτά νέες δεξιότητες και ικανότητες]

[με τη θέσπιση συστήματος αμοιβών με βάση την απόδοση]

[με τακτικές συζητήσεις που αντικατοπτρίζουν ποιες δεξιότητες/ικανότητες απέκτησε το μέλος της ομάδας από την προηγούμενη συζήτηση και τι του/της λείπει ακόμη]

[ποιο είναι το όραμα της εταιρείας και τι θεωρεί ο/η ίδιος/α ως εργασιακή επιτυχία]

[γενική ανατροφοδότηση]: Οι απαντήσεις 3 και 4 είναι σωστές διότι οι υβριδικές ομάδες πρέπει να βασίζονται στην ευελιξία και την εμπιστοσύνη. Η επιπλέον ανταγωνιστική ατμόσφαιρα μπορεί να βλάψει την απόδοση και τη συνολική παραγωγικότητα της ομάδας.

Ερώτηση 7 (πολλαπλές ερωτήσεις σωστές): Τι πρακτικές λύσεις μπορεί ένας υβριδικός ηγέτης να προτείνει για την οργάνωση δομημένων και αποτελεσματικών διαδικασιών εργασίας?

[τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να υποβάλλουν ημερήσιες ή εβδομαδιαίες εκθέσεις για τις δραστηριότητές τους]

[δεν χρειάζονται κανονισμοί. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν ευελιξία και ελευθερία να αποφασίζουν τα ίδια]

[ελάχιστος ή/και μέγιστος αριθμός ημερών εργασίας εξ αποστάσεως]

[ρυθμίσεις σχετικά με το χρόνο εργασίας και την ιδιωτική ζωή]

Ερώτηση 8 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Γιατί η υβριδική ομάδα είναι ωφέλιμη για τις εταιρίες?

[η παραγωγικότητα και η απόδοση αυξάνεται]

[οι εταιρείες μπορούν να βελτιστοποιήσουν το εργατικό δυναμικό]

[οι νεοπροσληφθέντες μπορούν να αρχίσουν να εργάζονται με λιγότερη προσπάθεια]

[η δεξαμενή ταλέντων αυξάνεται, ενώ το κόστος για τις εγκαταστάσεις μειώνεται]

[γενική ανατροφοδότηση]: Η έρευνα δείχνει ότι η εικονική εργασία αυξάνει την αποδοτικότητα της εργασίας, είναι αποδοτική από πλευράς κόστους, επιπλέον, οι εταιρείες δεν χρειάζονται εκτεταμένους χώρους εργασίας.

Ερώτηση 9 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τους όρους με τους ορισμούς τους.

Όρος 1 υπηρετικός ηγέτης: έχει την τάση να ελέγχει και συνήθως παίρνει όλες τις αποφάσεις με ανεπαρκή συμβολή της ομάδας.

Όρος 2 συμμετοχικός ηγέτης: δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ευημερία των μελών της ομάδας, είναι ενεργός ακροατής και αντιμετωπίζει τα μέλη της ομάδας ως ισότιμα.

Όρος 3 μετασχηματιστικός ηγέτης: Είναι ευέλικτος και χρησιμοποιεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας αναγνωρίζοντας ότι διαφορετικό στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι κατάλληλο για διαφορετικά μέλη της ομάδας και περιπτώσεις

Όρος 4 Καταστασιακός ηγέτης: Δημιουργεί και διαδίδει την αποστολή της εταιρείας, εμπνέει τους άλλους, δημιουργώντας μια αξιόπιστη και κινητοποιημένη ομάδα

Όρος 5 αυταρχικός ηγέτης: διαμορφώνει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, ακούει κάθε μέλος της ομάδας που κάνει τη συμβολή του στον καθορισμό στόχων, στη λήψη αποφάσεων και σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες

[γενική ανατροφοδότηση]:

1-2

2-5

3-4

4-3

5-1

Ερώτηση 10 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τα προβλήματα με τις λύσεις τους .

Πρόβλημα 1 πώς μπορούν τα απομακρυσμένα ή υβριδικά μέλη της ομάδας να παρακολουθούν τη ροή πληροφοριών: Λύση: θα πρέπει να έχουν ευκαιρίες για επικοινωνία, και αυτό και εκτός της επιχειρηματικής ατμόσφαιρας

Πρόβλημα 2 πώς αποφεύγεται η εξουθένωση: Λύση: μπορεί να δημιουργηθεί ένα γενικό αρχείο δεδομένων, μια εφαρμογή, μια διαδικτυακή πλατφόρμα ή οποιαδήποτε άλλη γενική πηγή με ανοικτή πρόσβαση για όλα τα μέλη της ομάδας

Πρόβλημα 3 πώς να προετοιμάσετε την ομάδα για το υβριδικό μοντέλο: Λύση: η ομάδα θα πρέπει να έχει την ευελιξία να έχει το καταλληλότερο περιβάλλον και χρονοδιάγραμμα για να εργαστεί και ταυτόχρονα να είναι υπόλογη στον ηγέτη

Πρόβλημα 4 πώς μπορεί ο ηγέτης του υβριδικού μοντέλου να προωθήσει τη μάθηση από ομότιμους: Η ομάδα και ο ηγέτης θα πρέπει να λάβουν εκπαίδευση και εξηγήσεις καθώς και αρχές που καθορίζουν τα πλαίσια της εργασίας. Επιπλέον, όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες τεχνολογίες.

Πρόβλημα 5 πώς μπορεί ο ηγέτης υβριδικής ομάδας να παρακινήσει την ομάδα: η ομάδα θα πρέπει να λαμβάνει φροντίδα, ευκαιρίες για ευημερία καθώς και κοινωνικοποίηση εκτός των χώρων του γραφείου

[γενική ανατροφοδότηση]: κείμενο

1-2

2-5

3-4

4-1

5-3

2.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων

Αυτό είναι το σημείο όπου οι γνώσεις σας γίνονται πράξη!

Εκπαιδεύστε το μυαλό σας με τις δεξιότητες που αποκτήσατε μέσω αυτής της ενότητας και σκεφτείτε μια πιθανή απάντηση στην ακόλουθη εργασία!

1. Φανταστείτε ότι υπάρχει ένα νέο μέλος στην ομάδα. Ποια είναι τα βήματά σας για να διασφαλίσετε ότι θα νιώσει άνετα στην ομάδα και θα αποδώσει παραγωγικά;
2. Φανταστείτε ότι έχετε ένα ηλικιωμένο αλλά επίσης έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό που δεν είναι πρόθυμο να μεταβεί σε υβριδική ή απομακρυσμένη εργασία. Πώς μπορείτε να διαχειριστείτε την κατάσταση;
3. Φανταστείτε ότι έχετε πολυπολιτισμική ομάδα με διαφορετικό υπόβαθρο αλλά και προσωπικότητα, μεταξύ των οποίων υπάρχουν τόσο εσωστρεφείς όσο και εξωστρεφείς. Πώς θα λάβετε υπόψη σας τους διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας κατά τη διαμόρφωση της ατμόσφαιρας υβριδικής εργασίας, ώστε να διασφαλίσετε τη συμπερίληψή τους, λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους.

2.4. Σύνοψη Ενότητας

Το μοντέλο απομακρυσμένης ή/και υβριδικής εργασίας μπορεί να επιτρέψει και να απλοποιήσει νέες διαδικασίες εργασίας και να αυξήσει την παραγωγικότητα. Επιπλέον, και οι εργαζόμενοι προτιμούν αυτή την προσέγγιση από την δια ζώσης εργασία. Ωστόσο, αυτό το νέο μοντέλο μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, καθώς οι ηγέτες των υβριδικών εταιρειών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες του προσωπικού και ταυτόχρονα να επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγικότητας και της συνεργασίας. Ως εκ τούτου, οι υβριδικοί ηγέτες πρέπει να εκπαιδεύονται και να καταρτίζονται για το πώς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις υβριδικές ομάδες και να υποστηρίζουν τους υβριδικούς εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των επιδόσεων, της εξ αποστάσεως επικοινωνίας, της συνεργασίας και της δημιουργίας σχέσεων.

3. Εκπαιδευτική ενότητα [2] - Ψηφιακός σχεδιασμός, οπτικοποίηση δεδομένων και διαδικτυακή ασφάλεια στα ψηφιακά μέσα

3.1. Εισαγωγή

3.1.1 Περιγραφή Ενότητας

Η Ενότητα 2 επιθυμεί να δώσει μια προοπτική σχετικά με τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι εκπαιδευτές, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τη νέα πραγματικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, όπου η εξ αποστάσεως ή η υβριδική εργασία έχουν γίνει το νέο πρότυπο μετά την πανδημία. Η περιορισμένη έκθεση και εμπειρία της επιλεγμένης ομάδας στα ψηφιακά εργαλεία (τουλάχιστον στους τομείς γύρω από την ψηφιακή μάθηση) και το πεδίο εφαρμογής του έργου DigiREACT, μας αναγκάζει να παρουσιάσουμε μια μάλλον ευρεία επιλογή θεμάτων (που εξακολουθεί να μην είναι αρκετά περιεκτική), η οποία τελικά περιορίζει το βάθος της ανάλυσης που απαιτεί κάθε θέμα για να το κατακτήσει κάποιος. Ασχολείται κυρίως με γνώσεις γύρω από τον ψηφιακό σχεδιασμό και την ψηφιακή μάθηση για να βοηθήσει τους εκπαιδευτές να οραματιστούν το νέο τρόπο εκπαίδευσης απομακρυσμένων ομάδων, με κάποιες πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τα οφέλη των λύσεων οπτικοποίησης δεδομένων. Δεδομένου ότι το νέο περιβάλλον είναι διαδικτυακό, παρέχουμε επίσης κάποιες οδηγίες για να διατηρήσουμε τις διαδικασίες ασφαλείς.

3.1.2 Στόχοι Ενότητας

The goal of the module is that the learners should know and understand that the lack of personal presence of the trainer requires a higher level of preparation and new skills to design learning interventions as good or even better than those delivered in a classroom. They need to know also that being online poses new kind of threats that have to be addressed in a continuous manner.

3.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι

Σκοπός της μαθησιακής δραστηριότητας είναι, με την παρουσίαση των νέων εννοιών και θεωριών, να παρακινήσει τους εκπαιδευόμενους να ερευνήσουν βαθύτερα και να θέσουν στον εαυτό τους έναν οδικό χάρτη για την ανάπτυξη των νέων δεξιοτήτων.

3.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της μαθησιακής δραστηριότητας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση να περιγράψει νέες πρωτοβουλίες μάθησης για τις υβριδικές και εικονικές ομάδες.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να:

Γνώση	Δεξιότητες	Εφαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων
να αξιολογούν τις θεμελιώδεις έννοιες, αρχές, θεωρίες και ορολογία που χρησιμοποιούνται στην υβριδική εταιρική κατάρτιση	να συνεργάζονται αποτελεσματικά με υβριδικές και εικονικές ομάδες εκπαιδευομένων	ενθάρρυνση και παρακίνηση εικονικών ομάδων για την αύξηση της παραγωγικότητας
αξιολόγηση των ψηφιακών αναγκών των εκπαιδευτών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και των εκπαιδευτών επιχειρήσεων ως εκπαιδευομένων	διεξαγωγή έρευνας σχετικά με τα μελλοντικά κενά στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού	να προβληματιστούν κριτικά σχετικά με τις διοικητικές δεξιότητες που ενσωματώνουν τις γνώσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό
να περιγράψουν διαφορετικές πρακτικές σε νέα υβριδικά περιβάλλοντα	να εφαρμόζετε διοικητικές και εκπαιδευτικές δεξιότητες για την ανάπτυξη προσαρμοσμένων σχεδίων κατάρτισης	να εφαρμόζουν υβριδικές δεξιότητες σε σύνθετα περιβάλλοντα και διαφορετικά πλαίσια

3.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής

Η ολοκλήρωση της ενότητας μαζί με την εφαρμογή των παρεχόμενων γνώσεων θα διαρκέσει 13,75 ώρες.

3.2 Κύριο Περιεχόμενο

3.2.1 Αρχές σχεδιασμού της οπτικής αντίληψης

Η στροφή προς την απομακρυσμένη εργασία και τα μικτά περιβάλλοντα είναι εδώ για να μείνει, όπως δείχνουν οι έρευνες. Αυτό ασκεί μια συνεχή πίεση στους εκπαιδευτές του εργατικού δυναμικού που είχαν επικεντρωθεί και διακρίθηκαν μόνο στην εκπαίδευση με την καθοδήγηση του εκπαιδευτή (ILT), να... μετατραπούν σε εικονική ILT (vILT) και ηλεκτρονική μάθηση.

Έτσι, πρέπει να γίνει μια προσπάθεια επανεκπαίδευσης και αναβάθμισης για όσους έχουν χαμηλή εξειδίκευση στα προϊόντα ψηφιακών μέσων και στην ψηφιακή μάθηση. Στα επόμενα κεφάλαια θα δούμε μια εισαγωγή στις αρχές και τις βέλτιστες πρακτικές του ψηφιακού σχεδιασμού, μια εισαγωγή στις αρχές και τις βέλτιστες πρακτικές του σχεδιασμού της ηλεκτρονικής μάθησης και μερικές ιδέες για το πού κατευθύνεται η τεχνολογία μάθησης στις μέρες μας.

Καθώς αυτό το σακίδιο είναι ένα εισαγωγικό εγχειρίδιο που, ελπίζουμε, θα παρακινήσει τους εκπαιδευτές να εμβαθύνουν περισσότερο στα προτεινόμενα θέματα, το παρακάτω περιεχόμενο είναι περισσότερο ενημερωτικό παρά επιστημονική προσέγγιση του περιγραφόμενου θέματος.

Ένα παράδειγμα του τι μπορεί να προσφέρει η προσαρμογή των αρχών/τεχνικών του καλού σχεδιασμού, είναι η αξιοποίηση των "αρνητικών χώρων". Σε μια απλή μορφή αυτοί μπορεί να αναφέρονται απλώς στην προσθήκη λευκού χώρου γύρω από τα αντικείμενα για να τα κάνουν λιγότερο θρυμματισμένα και "ευάερα", αλλά αυτό δεν ισχύει πάντα. Οι αρνητικοί χώροι είναι "εσωτερικοί χώροι"

ενός σχεδίου, π.χ. ενός λογότυπου, που χρησιμοποιούνται έξυπνα για να δείξουν ένα στοιχείο που "δεν έπρεπε να υπάρχει".

Το πιο διάσημο και βραβευμένο παράδειγμα χρήσης του "αρνητικού χώρου" είναι το λογότυπο της FedEx και το κρυμμένο βέλος που υποδηλώνει την παράδοση ενός αντικειμένου από το σημείο Α στο σημείο Β, κάτι που κάνει η εταιρεία.



Εικόνα 1. Το διάσημο λογότυπο της FedEx

Όσον αφορά τις αρχές σχεδιασμού (που περιλαμβάνουν και τα ψηφιακά μέσα σχεδιασμού), υπάρχει μεγάλη συζήτηση για το πόσες είναι και τι είναι, αλλά σε αυτή την ενότητα θα αναφερθούμε στις αρχές Gestalt του σχεδιασμού που εστιάζουν στην οπτική αντίληψη (ομοιότητα, συνέχεια, κλείσιμο, εγγύτητα, σχήμα/εδάφους και συμμετρία & τάξη) και αργότερα σε 12 πιο "πρακτικές" που είναι γενικά κοινές σε πολλά έγγραφα γύρω από το σχεδιασμό (αντίθεση, ισορροπία, έμφαση, αναλογία, ιεραρχία, επανάληψη, ρυθμός, μοτίβο, λευκός χώρος, κίνηση, ποικιλία και ενότητα).

Οι κύριοι στόχοι σε κάθε σχεδιασμό είναι η καλή αισθητική, η καλή λειτουργικότητα και η φιλικότητα προς τον χρήστη και η εφαρμογή των αρχών Gestalt γύρω από την οπτική αντίληψη μπορεί να μας βοηθήσει να τα επιτύχουμε αυτά.

Βασικό στοιχείο των αρχών είναι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος, π.χ. συμπληρώνοντας τα κενά σε μια εικόνα και δημιουργώντας ένα σύνολο που είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του, όπως όταν "βλέπουμε" ένα πρόσωπο σε ένα σχηματισμό σύννεφων. Γενικά, ο ανθρώπινος εγκέφαλος θα προσπαθήσει να απλοποιήσει και να οργανώσει πολύπλοκες εικόνες ή σχέδια που αποτελούνται από πολλά αντικείμενα στην προσπάθειά του να δει δομή και μοτίβα που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το περιβάλλον μας.

Η αρχή της ομοιότητας αναφέρεται στη "συνήθεια" του εγκεφάλου να ομαδοποιεί οπτικά στοιχεία που μοιάζουν μεταξύ τους, π.χ. με βάση το χρώμα, το σχήμα ή το μέγεθος. Ως εκ τούτου, σε μια σελίδα με μια λίστα κειμένου με κουκκίδες (ίδιες κουκκίδες, χρώματα, γραμματοσειρές κ.λπ.) ο εγκέφαλος θα δει τη λίστα ως ένα οπτικό αντικείμενο, οπότε αν χρειαζόμαστε μια πρόσκληση για δράση (όπως η μετάβαση στην επόμενη διαφάνεια) πρέπει να δημιουργήσουμε ένα κουμπί με διαφορετικό στυλ και να το διαχωρίσουμε από τη λίστα για να ξεχωρίζει. Στο ίδιο παράδειγμα, αν μια από τις γραμμές της λίστας είναι πιο σημαντική από τις άλλες, πρέπει να τη διαφοροποιήσουμε με γραμματοσειρά, χρώμα κ.λπ.

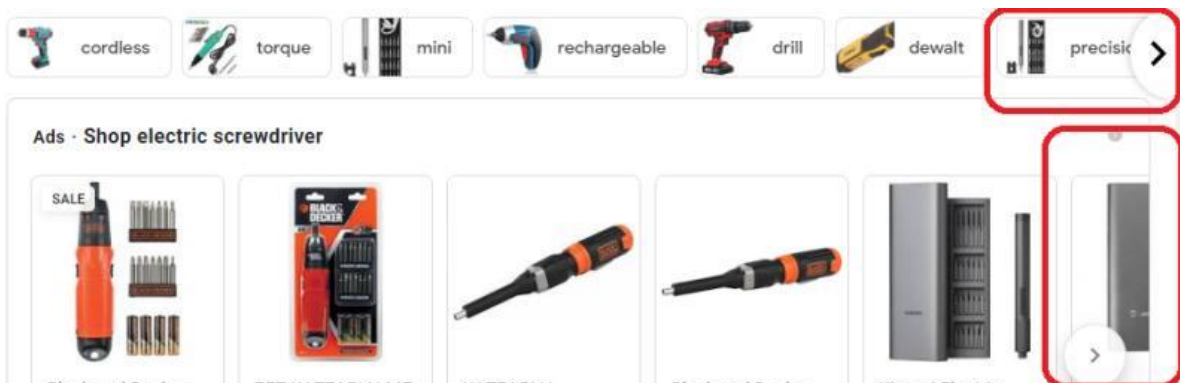
Στην αρχή της συνέχειας, εκμεταλλευόμαστε την τάση των ματιών να ακολουθούν την απλούστερη διαδρομή όταν βλέπουν γραμμές, οπότε αν πρέπει να οδηγήσουμε τον θεατή σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και σε συγκεκριμένα αντικείμενα, μπορούμε π.χ. να βάλουμε τα αντικείμενα σε σειρά και σε μια γραμμή και στη συνέχεια να τα διασκορπίσουμε.

Η αρχή του κλεισίματος καταδεικνύει την ικανότητα του εγκεφάλου να συμπληρώνει τα μέρη που λείπουν από μια εικόνα και ένα από τα κλασικά παραδείγματα είναι το λογότυπο του Παγκόσμιου Ταμείου για την Άγρια Ζωή (WWF), όπου βλέπουμε αμέσως μια αρκούδα πάντα παρόλο που λείπουν κάποιες γραμμές (ψευδαίσθηση ολοκλήρωσης).



Εικόνα 2: Το λογότυπο της WWF

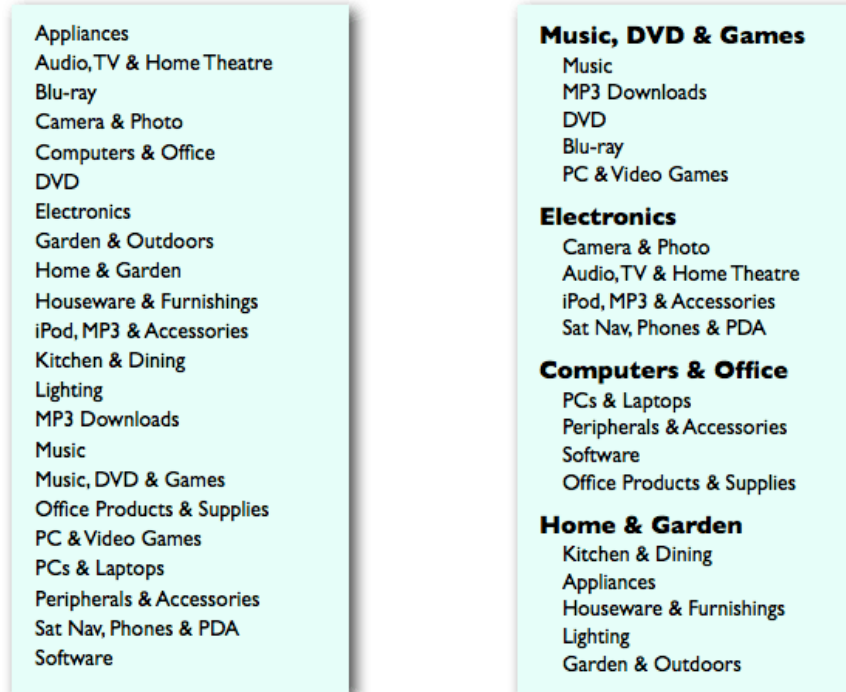
Στο UX/UI, πολλές φορές, χρησιμοποιούμε την αρχή του κλεισίματος για να αποφύγουμε την ψευδαίσθηση της πληρότητας και να ενθαρρύνουμε την αλληλεπίδραση. Στην παρακάτω οθόνη οι μερικές εικόνες, οι λέξεις και τα βέλη μας ωθούν να μετακινηθούμε προς τα δεξιά, επειδή έχουμε περισσότερα να δούμε.



Εικόνα 3: Ενθάρρυνση στη διάδραση στο UX

Η αρχή της εγγύτητας είναι αυτό που ακριβώς σημαίνει η λέξη. Τα αντικείμενα που βρίσκονται κοντά το ένα στο άλλο σχετίζονται "αυτόματα" μεταξύ τους. Η ομαδοποίηση σχετικών στοιχείων μαζί μπορεί να τα κάνει πιο ευχάριστα στο μάτι και πιο εύκολα στην ανάγνωση, οπότε πρέπει να συγκεντρώσουμε ξεχωριστά στοιχεία, που από άποψη περιβάλλοντος μπορούν φυσικά να ομαδοποιηθούν μαζί, σε πιο κοντινές οπτικές μονάδες. Από την άλλη πλευρά, δεν κολλάμε πράγματα στη μέση ή στις γωνίες,

αποφεύγουμε τη χρήση ομοιόμορφου διαστήματος, αποφεύγουμε τη σύγχυση σε έναν τίτλο, έναν υπότιτλο και ένα κείμενο και κυρίως δεν βάζουμε μαζί στοιχεία που δεν ανήκουν μεταξύ τους.

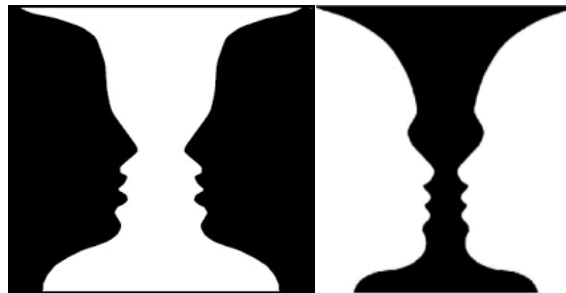


Εικόνα 4: Τα οφέλη της ομαδοποίησης, των ανομοιόμορφων διαστημάτων και των επικεφαλίδων

Στην παραπάνω εικόνα βλέπουμε πώς η ομαδοποίηση συναφών πραγμάτων πιο κοντά μεταξύ τους, με χώρο μεταξύ κάθε ομάδας, μπορεί να κάνει τη λίστα ευανάγνωστη και χρήσιμη.

Η αρχή της φιγούρας/εδάφους αναφέρεται στις λειτουργίες του εγκεφάλου που διακρίνουν τα αντικείμενα που θεωρεί ότι βρίσκονται στο προσκήνιο (φιγούρα) και στο (πίσω) έδαφος.

Ο Δανός ψυχολόγος Edgar Rubin δημιούργησε την περίφημη ψευδαίσθηση των δύο προσώπων ή ενός βάζου που δείχνει πώς οι φιγούρες ή οι εικόνες αλλάζουν ανάλογα με την οπτική γωνία, την προοπτική, το φόντο, γενικά ένα πλαίσιο.

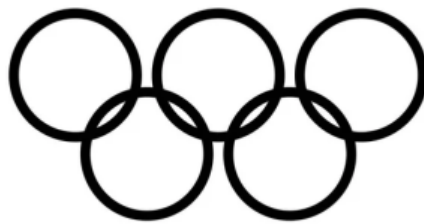


Εικόνα 5: Η διάσημη ψευδαίσθηση του Edgar Rubin

Για να αποφύγουμε τέτοιες απατηλές καταστάσεις, όταν πρέπει να τονίσουμε ένα συγκεκριμένο μέρος της οθόνης και μόνο αυτό, ακολουθούμε τον αντίθετο τρόπο. Μπορούμε π.χ. να εξασθενίσουμε ή να θολώσουμε την υπόλοιπη οθόνη (έδαφος) εκτός από το αναδυόμενο παράθυρο (εικόνα).

Ο νόμος της räggnanz, ("καλή φιγούρα") ή νόμος της απλότητας λέει ότι οι άνθρωποι ερμηνεύουν τις διφορούμενες ή πολύπλοκες εικόνες ως την απλούστερη δυνατή μορφή ή μορφές, επειδή ο εγκέφαλός μας απλοποιεί αυτό που αντιλαμβανόμαστε και προσπαθεί να βάλει τάξη στο χάος (όπως το να βλέπουμε σχήματα ή πρόσωπα στα σύννεφα).

Υπό αυτή την οπτική γωνία, μια μονόχρωμη εκδοχή του λογότυπου των Ολυμπιακών Αγώνων θεωρείται ως μια σειρά επικαλυπτόμενων κύκλων και όχι ως μια συλλογή καμπύλων γραμμών.



Εικόνα 6: Μονόχρωμο λογότυπο των Ολυμπιακών Αγώνων

Still our brain will also try to make connections and find some meaning in what we see so in the standard version of the Olympic logo we don't perceive just a series of colourful incomplete circles but interlocking rings that represent the friendly competition of all continents.



Εικόνα 7: Πολύχρωμο λογότυπο των Ολυμπιακών Αγώνων

3.2.2 Πρακτικές αρχές και προτάσεις σχεδιασμού

Πέρα από τις αρχές Gestalt, υπάρχουν και άλλες (κάποιες από αυτές σχετίζονται με τις πρώτες) που όταν εφαρμόζονται σκόπιμα και με επιτυχία, μας βοηθούν να δημιουργήσουμε ελκυστικά και λειτουργικά σχέδια. Αυτές περιλαμβάνουν την αντίθεση, την ισορροπία, την έμφαση, την αναλογία, την ιεραρχία, την επανάληψη, τον ρυθμό, το μοτίβο, τον λευκό χώρο, την κίνηση, την ποικιλία και την ενότητα και μπορούν να συνδυαστούν για να δημιουργήσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

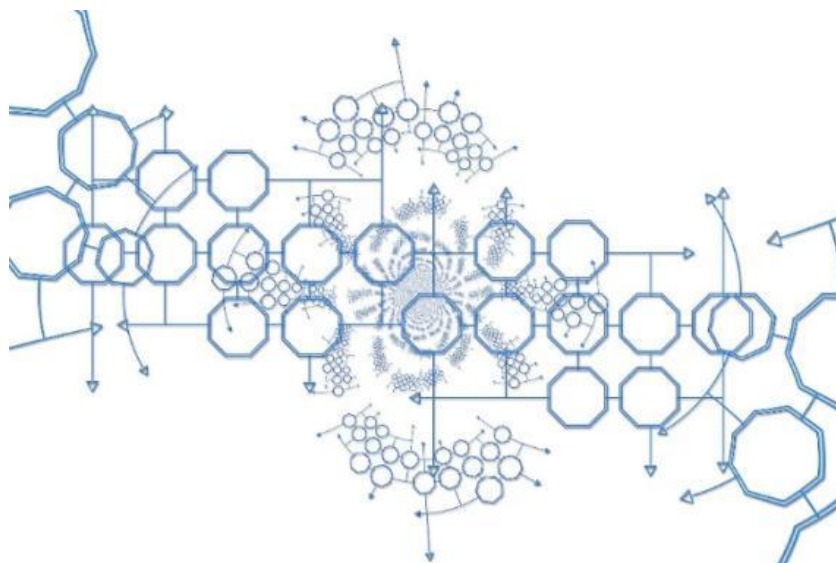
Ένας απλός συνδυασμός των παραπάνω για να δοθεί έμφαση σε ένα στοιχείο (π.χ. ένα κείμενο) είναι η χρήση ενός αντίθετου χρώματος, όπως το "αντίστροφο κείμενο βίντεο", ή/και η χρήση διαφορετικών αναλογιών, όπως μια μεγαλύτερη γραμματοσειρά. Αρχές σχεδιασμού: αντίθεση και έμφαση.

Η επανάληψη σχημάτων σε διαφορετικά μεγέθη στο φόντο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός ρυθμού στη σελίδα που σχεδιάζουμε.



Εικόνα 8: Γκαλερί Tate στο Λονδίνο, Ηνωμένο Βασίλειο (από τον Τάσο Λέκκα στο Pixabay, '2684212')

Ο λευκός χώρος βοηθά το κύριο στοιχείο ενός σχεδίου (ή ενός χώρου όπως η παραπάνω γκαλερί) να "αναπνεύσει" και να μας βοηθήσει να εστιάσουμε στις σημαντικές πληροφορίες, αλλά δεν χρειάζεται να είναι κυριολεκτικά λευκός ή να μην έχει καθόλου μοτίβα. Η παρακάτω ξεθωριασμένη εικόνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως διακριτικό μοτίβο σε μια σελίδα τεχνολογίας αλυσίδων μπλοκ.



Εικόνα 8: Μοτίβο αλυσίδων μπλοκ (Pixabay)

Η ποικιλία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας αίσθησης κίνησης σε ένα σχέδιο, ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιείται, και μπορεί να διαταράξει τη μονοτονία. Από την άλλη πλευρά, η επανάληψη (ίδιο φόντο, εικόνες ίδιου μεγέθους σε ένα πλέγμα και λεζάντες με τις ίδιες γραμματοσειρές κ.λπ.) δημιουργούν ενότητα και συνέπεια (αν αυτό είναι το απαιτούμενο αποτέλεσμα).

Πώς όμως όλες αυτές οι αρχές μπορούν να συνδυαστούν στην πραγματική ζωή και σε πραγματικά έργα;

Έμπειροι σχεδιαστές έρχονται να μας βοηθήσουν σε αυτό με τις ιδέες τους..

Μια βασική πρόταση είναι να σχεδιάζουμε έχοντας διαρκώς κατά νου τον τελικό στόχο και τον πελάτη/ακροατήριο, καθώς και το πλαίσιο στο οποίο ο σχεδιασμός θα ληφθεί/καταναλωθεί. Σχετίζεται ο σχεδιασμός με το περιεχόμενο, είναι κατάλληλος για ψηφιακές συσκευές, είναι το κοινό αργόσυρτο ή γρήγορο και έτοιμο να εμπλακεί κ.λπ.

Οι αρχές που περιγράφονται μας δίνουν αρκετά εργαλεία και προσεγγίσεις και ορισμένοι λένε ότι ένας επιτυχημένος σχεδιασμός μπορεί να ενσωματώνει πάντα έξι από αυτές. Αυτό δεν πρέπει να μας αποσπάσει την προσοχή από μια πολύ σημαντική στρατηγική: να διατηρούμε τα πράγματα απλά, σαφή και ακριβή.

Ένα σημαντικό βήμα για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι η σωστή χρήση του χώρου και η αποφυγή ακατάστατων σχεδίων που σίγουρα θα αποσπάσουν την προσοχή του κοινού μας από την αξία ή το νόημα στο οποίο θέλουμε να εστιάσει. Πρέπει να δώσουμε χώρο στα στοιχεία μας να αναπνεύσουν και να διευκολύνουμε τον θεατή να επικεντρωθεί στα σημαντικά αντικείμενα.

Η σωστή χρήση του χώρου σε συνδυασμό με άλλα χαρακτηριστικά όπως η τυπογραφία, τα χρώματα, οι εικόνες, τα σχήματα, τα μοτίβα πρέπει επίσης να οδηγούν σε ισορροπημένα σχέδια. Καθώς τα στοιχεία μπορούν να προσελκύσουν την ανθρώπινη προσοχή με διαφορετική ένταση (έχουν διαφορετικό "οπτικό βάρος"), πρέπει να τα συνδυάσουμε με τρόπο που να μην αγχώνει τον ανθρώπινο εγκέφαλο, ο οποίος είναι προγραμματισμένος να παρατηρεί πράγματα εκτός ισορροπίας.

Το κλασικό παράδειγμα είναι η ανισοβαρής κούνια, όπου ο εγκέφαλός μας λέει ότι πρέπει να γέρνει προς τα αριστερά.



Εικόνα 10: Seesaw (από Mediamodifier στο Pixabay, "2108025")

Εφόσον έχουμε αυτές τις βασικές στρατηγικές, θα πρέπει να σκεφτούμε πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την αντίθεση προς όφελός μας: για να τραβήξουμε την προσοχή στα βασικά μέρη του μηνύματος (τους στόχους για τους οποίους μιλήσαμε). Βοηθά επίσης τη δημιουργία μας να είναι οπτικά ελκυστική και ελκυστική.

Μπορούμε να παρέχουμε αντίθεση χρησιμοποιώντας το χρώμα, το μέγεθος (ιεραρχία), το σχήμα, την υφή, τις τιμές/την ένταση και άλλα.

Το "Μιλώντας για το χρώμα" αφορά τη χρήση του χρωματικού κύκλου (π.χ. χρήση χρωμάτων που βρίσκονται απέναντι στον χρωματικό κύκλο).

Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διαφορετικά γεωμετρικά σχήματα για να δώσουμε αντίθεση ή μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα ίδια αλλά σε διαφορετική κλίμακα που υποδηλώνει διαφορά στη σημασία.

Το ίδιο ισχύει και για την ένταση των χρωμάτων. Τα προαναφερθέντα σχήματα κλίμακας μπορεί να μοιράζονται το "ίδιο" χρώμα αλλά τα μεγαλύτερα (πιο σημαντικά) μπορεί να είναι και πιο σκούρα.



Εικόνα 11: Κλιμακωτά σχήματα

Για να παίξετε σωστά το "παιχνίδι" της αντίθεσης:

- πρέπει να εξοικειωθούμε με τον κύκλο των χρωμάτων
- μπορούμε να ξεκινήσουμε με την αντιστοίχιση μαλακών και σκληρών σχημάτων (ορθογώνια με κύκλους)
- θα πρέπει να σχεδιάσουμε μια οπτική ιεραρχία κλιμάκων (2-3 μεγέθη το πολύ) και να παραμείνουμε συνεπείς με αυτήν (τα πιο σημαντικά είναι τα μεγαλύτερα τα λιγότερο σημαντικά τα μικρότερα κ.λπ.)

Η συνέπεια είναι μια γενική στρατηγική για όλες τις σχεδιαστικές μας προσπάθειες. Μπορεί να είναι μια γενική διάταξη (γραμμική, γωνιακή κ.λπ.), ένας χρωματικός σχεδιασμός, ένα σύστημα branding, αλλά και ένας τρόπος που έχουμε σχεδιάσει για να "πούμε την ιστορία μας".

Ας κλείσουμε αυτή την ενότητα με μερικά "μη" σχετικά με το κείμενο, επειδή τελικά το εκπαιδευτικό υλικό θα είναι γύρω από το περιεχόμενο κειμένου: Μην χρησιμοποιείτε περισσότερες από δύο γραμματοσειρές το πολύ και περισσότερα από δύο μεγέθη. Αν χρειάζεται να το κάνετε αυτό είναι ένδειξη ότι κάτι άλλο λείπει (αντίθεση, χώρος, ακρίβεια στους στόχους;). Το ίδιο ισχύει και για τα έντονα γράμματα ή άλλα εφέ γραμμάτων, αν χρειαστεί να τα χρησιμοποιήσετε κάτι μάλλον έχει πάει στραβά.

Όπως και τα άλλα στοιχεία σχεδιασμού, το κείμενο χρειάζεται επίσης χώρο για να αναπνεύσει (απόσταση γραμμών, απόσταση χαρακτήρων...) ώστε να διαβάζεται εύκολα.

3.2.3 Ένα πλαίσιο και μια μεθοδολογία για τη δημιουργία αποτελεσματικής ηλεκτρονικής μάθησης

Σε αυτή την ενότητα θα συζητήσουμε ένα πλαίσιο και τη μεθοδολογία για τη δημιουργία εκπαιδευτικών συνεδριών, ώστε το κοινό μας να έχει την καλύτερη δυνατή μαθησιακή εμπειρία από τις πρωτοβουλίες ψηφιακής μάθησης.

Όπως και με τον σχεδιασμό, αυτό που πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου είναι ότι ο στόχος μας είναι να παρέχουμε ηλεκτρονική μάθηση προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, δεν είναι μια επίδειξη σχεδιαστικών δεξιοτήτων ή τεχνολογίας.

Αρχικά, οι πρωτοβουλίες μάθησης χρειάζονται εκπαιδευτικό σχεδιασμό και σχεδιαστές.

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την ανάλυση των μαθησιακών αναγκών και τη χρήση θεωρητικά τεκμηριωμένων αρχών μάθησης για τη συστηματική ανάπτυξη της διδασκαλίας.

Οι σχεδιαστές διδασκαλίας προσδιορίζουν μια μέθοδο η οποία, αν ακολουθηθεί, θα διευκολύνει τη μεταφορά γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων στον εκπαιδευόμενο. Στη συνέχεια αξιολογούν τα αποτελέσματα για να βεβαιωθούν ότι η μάθηση λαμβάνει χώρα.

INSTRUCTIONAL DESIGN...	INSTRUCTIONAL DESIGNERS...
INVOLVES ANALYSIS	<i>Understand business context, learners, learning environment and content.</i>
IS BASED ON THEORY	<i>Understand how people learn and use this to achieve specific learning goals.</i>
IS SYSTEMATIC	<i>Make decisions based on implementation and design models rather than creative impulse.</i>
SPECIFIES A METHOD	<i>Write specifications including course structure, learning activities, choice of technologies, &c.</i>
EVALUATES OUTCOMES	<i>Ensure transfer of knowledge, skills and attitudes is occurring; if not, take corrective measures.</i>

Εικόνα 12: Τι είναι ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός

Το πλαίσιο για το σχεδιασμό μαθησιακών αντικειμένων είναι γνωστό στους εκπαιδευτικούς, καθώς χρησιμεύει και στην παραδοσιακή διδασκαλία στην τάξη και στις Εννέα Αρχές της Διδασκαλίας του Robert Gagné.

Ο Robert Gagné (1916-2002) ήταν Αμερικανός εκπαιδευτικός ψυχολόγος που συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη της επιστήμης της διδασκαλίας.

Αρχή 1: Κερδίστε προσοχή (Αντίληψη)

Μπορεί να είναι μια εισαγωγική δραστηριότητα για να αποσπάσει την προσοχή του μαθητή από άλλες εργασίες και σκέψεις και να εμπλακεί στη συνεδρία μάθησης. Η δραστηριότητα μπορεί να είναι παθητική (προβολή ενός εντυπωσιακού στατιστικού στοιχείου, ενός σύντομου βίντεο) ή ενεργητική (διεξαγωγή μιας σύντομης έρευνας στους εκπαιδευόμενους για το τι πιστεύουν σχετικά με το θέμα της συνεδρίας κ.λπ.)

Αρχή 2: Ενημέρωση των μαθητών για τους στόχους (Ανάκτηση)

Είναι πολύ σημαντικό και είναι κάτι που πιθανώς πρέπει να επικοινωνήσουμε (έστω και εν συντομία) πριν από μια μάθηση, διότι απαντά στο ζωτικό ερώτημα "τι με συμφέρει;". (WIIFM). Θα πρέπει να περιγράψει όχι μόνο τον τελικό στόχο αλλά και τα βήματα για την επίτευξή του.

Αρχή 3: Διεγείρουν την ανάκληση προηγούμενης μάθησης (προσδοκία)

Και πάλι, μπορεί να είναι παθητική, π.χ. υποθέτοντας ότι οι δεξιότητες και τα επίπεδα των μαθητών είναι λίγο πολύ γνωστά, μπορούμε να συνοψίσουμε τις υπάρχουσες γνώσεις σε μερικές οθόνες, ή ενεργητική, όπως ένα σύντομο τεστ.

Αρχή 4: Παρουσίαση νέου περιεχομένου (επιλεκτική αντίληψη)

Αυτό είναι το... κύριο μάθημα όπου παρέχουμε τις νέες γνώσεις στο ακροατήριό μας, οι οποίες πέρα από το να είναι ακριβείς πρέπει να παρουσιάζονται καλά: με λογική αλληλουχία, με σωστή διαστασιολόγηση (θα δούμε τη μικρομάθηση αργότερα) και με ελκυστικό τρόπο. Η οπτικοποίηση (εικόνες, γραφήματα, πίνακες, κινούμενα σχέδια, σύντομα βίντεο κ.λπ.) βοηθάει εκεί πολύ, όπως επίσης και οι διαδραστικότητες, η παιχνιδοποίηση κ.λπ.

Αρχή 5: Παροχή μαθησιακής καθοδήγησης (σημασιολογική κωδικοποίηση)

Προπόνηση, συμβουλές, βοηθήματα εργασίας, πρόσθετοι πόροι...

Αρχή 6: Αποκλειστική απόδοση (ανταπόκριση)

Δραστηριότητες που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να ανακαλέσουν και να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σε σενάρια που σχετίζονται με την εργασία.

Αρχή 7: Παρέχετε ανατροφοδότηση (ενίσχυση)

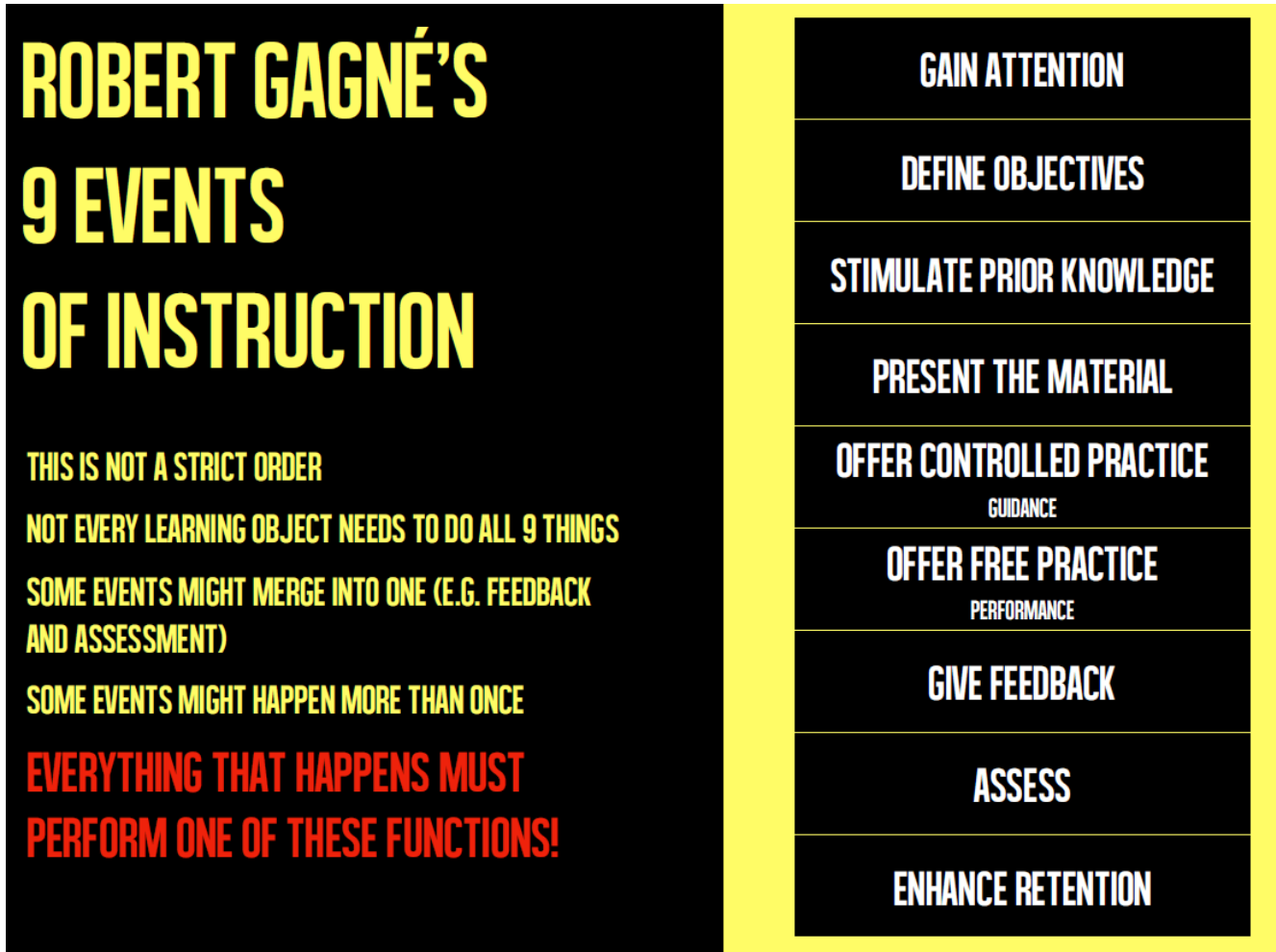
Θετική για ενίσχυση, ευγενική και εποικοδομητική συμβουλευτική για να βοηθηθεί ο μαθητής να εντοπίσει παρανοήσεις ή/και να κατακτήσει δύσκολες έννοιες.

Αρχή 8: Αξιολόγηση της μαθησιακής απόδοσης (Ανάκτηση)

Οι εξετάσεις, τα τεστ, τα κουίζ είναι τα πρότυπα στο τέλος ενός μαθήματος. Τα εκπαιδευτικά παιχνίδια μπορούν να αποτελέσουν μια ενδιαφέρουσα επιλογή, αν και χρειάζονται συγκεκριμένο επίπεδο τεχνογνωσίας.

Αρχή 9: Ενίσχυση της διατήρησης και της μεταφοράς της γνώσης (ενίσχυση)

Εγχειρίδια, υλικό αναφοράς, πρόσθετο περιεχόμενο γενικά, αλλά και μια σειρά συντομότερων μαθημάτων που θα καταναλώνονται είτε με το ρυθμό των εκπαιδευομένων είτε θα προσφέρονται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα για να ενισχυθεί η διατήρησή τους (φαινόμενο της μάθησης στο χώρο).

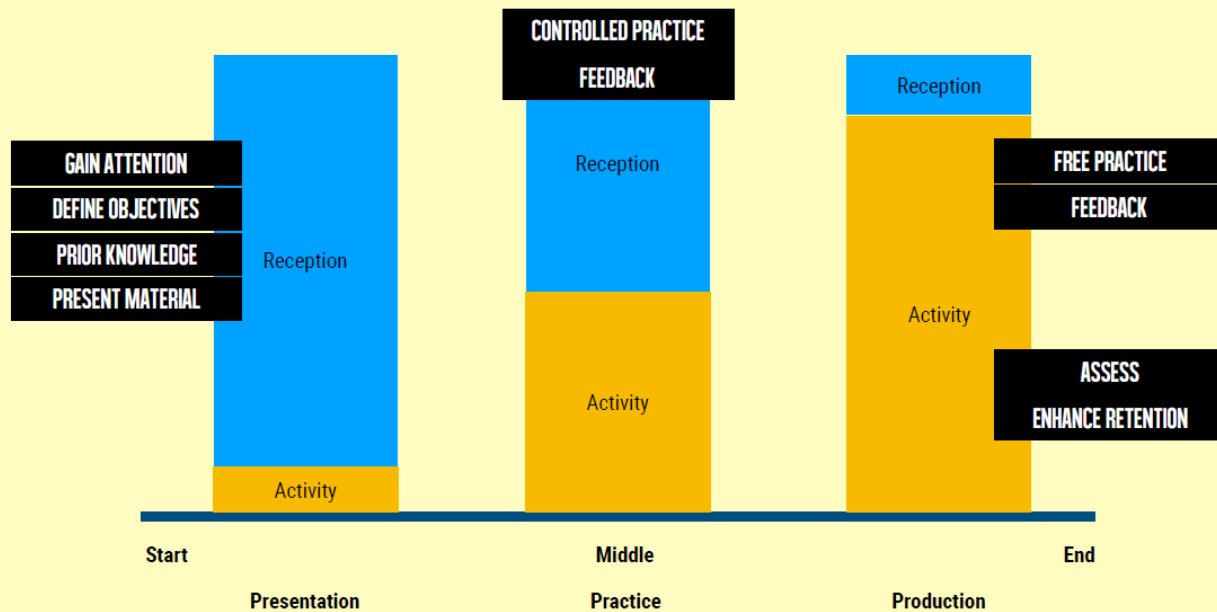


Εικόνα 13: Τα εννέα γεγονότα διδασκαλίας του Robert Gagné

Αν οι παραπάνω αρχές φαίνονται συγκεχυμένες για να εφαρμοστούν σε ένα μάθημα ηλεκτρονικής μάθησης, το ακόλουθο μοντέλο PPP (Παρουσίαση, Πρακτική και Παραγωγή) για τη διδασκαλία της γλώσσας προσφέρει μια ιδέα για το πώς αυτές οι αρχές συσχετίζονται και μπαίνουν στη θέση τους στο χρονοδιάγραμμα μιας πραγματικής μαθησιακής δραστηριότητας.

THE PPP MODEL

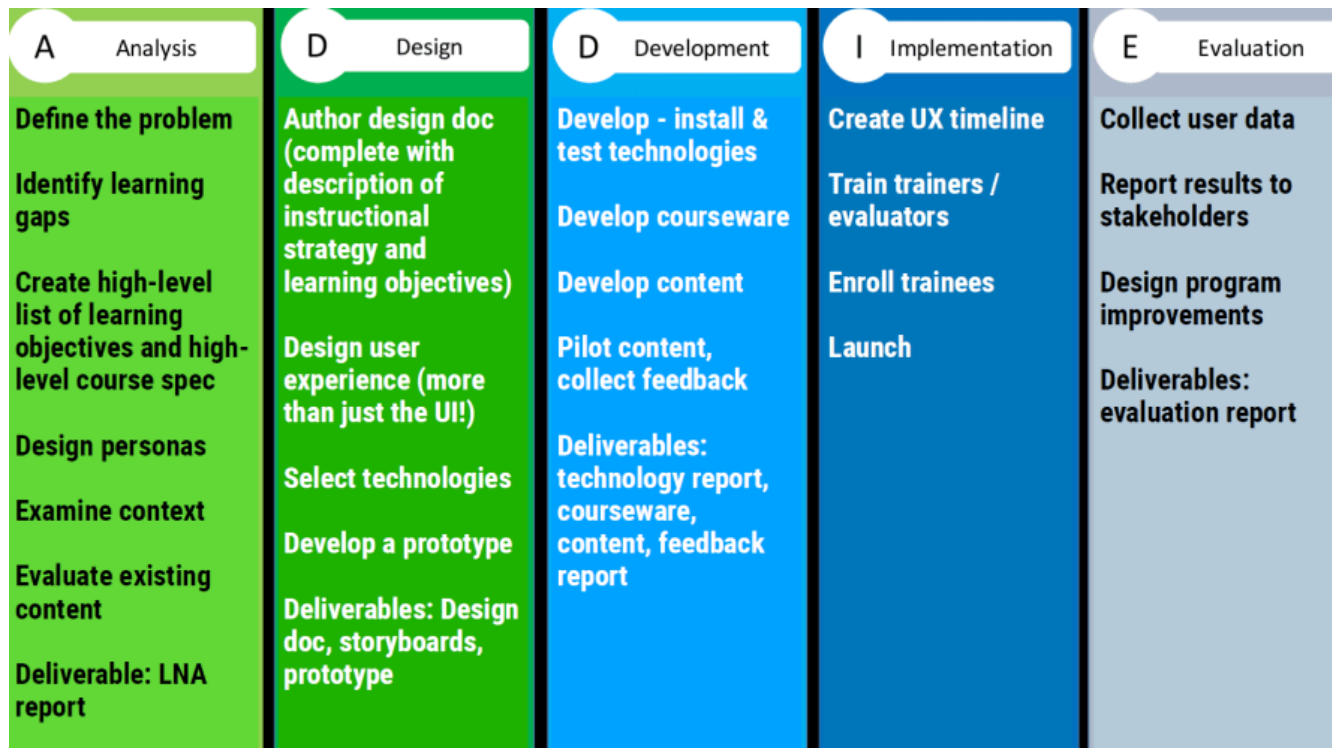
SIMPLIFYING GAGNÉ'S 9 EVENTS



Εικόνα 13: Το μοντέλο PPP

3.2.4 Μοντέλα για την υλοποίηση έργων ηλεκτρονικής μάθησης

Τα δύο επικρατέστερα μοντέλα σήμερα είναι το "παραδοσιακό" μοντέλο ADDIE (βλ. παρακάτω) και το πιο "σύγχρονο" ευέλικτο μοντέλο (πολύ γνωστό από τη βιομηχανία ανάπτυξης λογισμικού). Πολλοί ερευνητές και εμπειρογνώμονες της αγοράς προτείνουν τώρα το συνδυασμό των δύο.



THE ADDIE MODEL

Εικόνα 15: Το μοντέλο ADDIE

3.2.5 Στρατηγικές για την παράδοση ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Υπάρχουν "τρόποι" παροχής της ηλεκτρονικής μάθησης που την καθιστούν πιο ελκυστική και αποτελεσματική (ανάλογα με το θέμα, το κοινό, το πλαίσιο κ.λπ.); Ναι, υπάρχουν.

Η αφήγηση είναι το "ισχυρό εργαλείο", μια πύλη προς τη μετασχηματιστική μάθηση. Οι καλές ιστορίες περιλαμβάνουν στοιχεία όπως: ένα σχετικό σκηνικό και περιβάλλον (απαντά στην ερώτηση "ποιος είναι ο κόσμος σας"), σχετικούς χαρακτήρες (ποιοι είναι οι παίκτες;) και μια ομαλή αφηγηματική καμπύλη (που συνήθως περιλαμβάνει σύγκρουση, κορύφωση και λύση).

Αλλά γιατί οι ιστορίες είναι τόσο ισχυρές;

Επειδή: Οι ιστορίες είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των ιστοριών:

- είναι αξιομνημόνευτες (όλοι θυμούνται μια καλή ιστορία).
- κάνουν τους ανθρώπους να νοιάζονται (αν έχετε τις προσωποποιήσεις σας σωστά, η ιστορία θα "μιλήσει" για τις ανησυχίες, τις απογοητεύσεις και τις προσδοκίες των μαθητών).
- καθαρίζουν το μυαλό (οι ιστορίες μεταφέρουν τους εκπαιδευόμενους κάπου αλλού, και σε ιδανική κατάσταση για να μάθουν)/
- οι άνθρωποι βρίσκουν χρόνο για τις ιστορίες (ακόμη και οι πιο πολυάσχολοι θα σταματήσουν για να ακούσουν μια ιστορία).

- δίνουν νόημα στα δεδομένα (τα πραγματικά δεδομένα αφηγούνται μια δική τους ιστορία, ελέγξτε το <https://www.youtube.com/watch?v=jbkSRLYSojo> για την οπτικοποίηση δεδομένων)

Άλλες στρατηγικές περιλαμβάνουν:

- Καθοδηγούμενη μάθηση, όπου οι προπονητές/μέντορες καθοδηγούν τους εκπαιδευόμενους κατά τη διάρκεια του μαθήματος ηλεκτρονικής μάθησης.
- Μάθηση βασισμένη σε σενάρια (ή διακλαδισμένη μάθηση), όπου οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις κατά τη διάρκεια του μαθήματος που οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα, ένα καλό εργαλείο όταν δεν υπάρχουν σίγουρα σωστά ή λάθος αποτελέσματα στο θέμα.
- Προσομοιώσεις, που αναπαράγουν μια πραγματική κατάσταση σε έναν εικονικό κόσμο προσφέροντας πρακτική εμπειρία με ασφάλεια και πολύ λιγότερους πόρους.
- Μάθηση μέσω εξερεύνησης και ανακάλυψης (LEAD), κύριο χαρακτηριστικό όλων των σύγχρονων εκπαιδευτικών πλατφορμών, όπου οι χρήστες έχουν πρόσβαση σε όλο το περιεχόμενο και μπορούν να δημιουργήσουν το δικό τους μαθησιακό ταξίδι, με το δικό τους ρυθμό και χρόνο.
- Παιχνιδοποίηση και μάθηση βασισμένη σε παιχνίδια, όπου μέσω εσωτερικών κινήτρων εμπλέκουμε τους χρήστες με το περιεχόμενο.
- Βιωματική μάθηση, όπου αξιοποιούμε τις τεχνολογίες AR και VR.
- Μικροεκμάθηση (θα το δούμε αργότερα).

3.2.5.1 Η στρατηγική της παροχής γνώσης μέσω της μικρομάθησης

Η μικροεκμάθηση μας προτείνει να αναλύουμε το μαθησιακό περιεχόμενο σε μικρά κομμάτια αντί για μεγάλα κομμάτια (μια τυπική παρέμβαση μικροεκμάθησης διαρκεί μεταξύ δύο και πέντε λεπτών), για να κάνουμε τη διαδικασία μάθησης πιο αποτελεσματική.

Στην πραγματικότητα δεν είναι κάτι εντελώς νέο, αλλά κέρδισε (δικαιολογημένα) την προσοχή με την πρόοδο της ηλεκτρονικής μάθησης, το διαδίκτυο, την επικράτηση των έξυπνων συσκευών και την... άνοδο της κινητής και της "just-in-time" μάθησης.

Με τη μικρομάθηση, το νέο ή το υπάρχον περιεχόμενο αναλύεται σε εστιασμένους μαθησιακούς στόχους. Συνήθως, με τη μικρομάθηση επιδιώκουμε να επιτύχουμε έναν μόνο μαθησιακό στόχο κάθε φορά.

Το microlearning είναι επίσης το κύριο μέσο παράδοσης στην διακεκομμένη μάθηση/διακεκομμένη επανάληψη, όπου προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα της καμπύλης λήθης (η θεωρία που υποδηλώνει ότι μπορούμε να ξεχάσουμε έως και το 90% από κάτι που μάθαμε ακόμη και σε μία εβδομάδα!). "Ταΐζοντας" τους εκπαιδευόμενους με αυτά τα "μαθησιακά ψήγματα" βοηθάμε στην ενεργό ανάκληση και στη βελτίωση της διατήρησης της μνήμης.

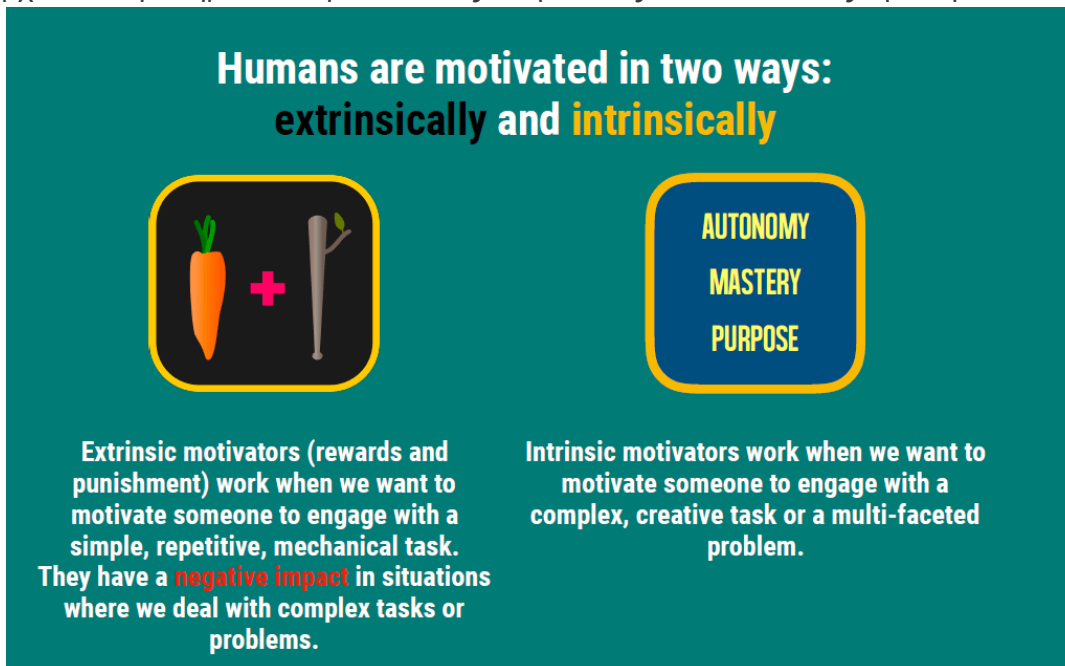
Με την ανάλυση του περιεχομένου σε μικρά και εύκολα καταναλώσιμα "ψήγματα" εμπλέκουμε καλύτερα τους εκπαιδευόμενους, μειώνουμε το άγχος που προκαλεί το γεγονός ότι πρέπει να "καταναλώσουμε" τεράστιο εκπαιδευτικό περιεχόμενο με τη μία και τελικά βελτιώνουμε την παραγωγικότητα.

Ταυτόχρονα παίζει καλά με άλλες σύγχρονες μεθόδους όπως η κοινωνική μάθηση, είναι πιο εύκολο (και άρα φθηνότερο) να αναπτυχθεί και να συντηρηθεί και μεγιστοποιεί τη στροφή προς την ηλεκτρονική μάθηση από την παραδοσιακή ILT και τα μειονεκτήματα που αυτή φέρει αργότερα (ακριβοί καθηγητές,

κράτηση αιθουσών εκπαίδευσης, ξενοδοχεία και έξοδα ταξιδιού για τους εκπαιδευόμενους, διακοπή της ροής της εργασίας κ.λπ.)

3.2.5.2 Γιατί να εξετάσετε την Παιχνιδοποίηση και τα Εκπαιδευτικά Παιχνίδια στις μαθησιακές σας πρωτοβουλίες

Πρώτα έρχεται το ερώτημα: Τι παρακινεί τους ανθρώπους; Ακολουθώντας τη θεωρία του Dan Pink...



Εικόνα 16: Η θεωρία του Dan Pink για τα κίνητρα

Η παιχνιδοποίηση λοιπόν είναι η ιδέα της εφαρμογής στοιχείων από το σχεδιασμό παιχνιδιών σε ένα περιβάλλον που δεν είναι παιχνίδι για την αύξηση της αυτονομίας, της κυριαρχίας και του σκοπού, όπου:

- Αυτονομία είναι η αίσθηση ότι αυτό που κάνω δεν είναι ένα αυστηρά προκαθορισμένο έργο, αλλά μάλλον κάτι το οποίο ελέγχω εγώ.
- Η μαεστρία είναι η αίσθηση ότι γίνεσαι καλύτερος σε κάτι και αυτό κάνει τους ανθρώπους να επιμένουν σε δύσκολες εργασίες.
- Σκοπός είναι η αίσθηση ότι εμπλεκόμαστε ή εργαζόμαστε για κάτι μεγαλύτερο και σημαντικότερο από τον εαυτό μας
- Η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευόμενους για να εμπλακούν στη μαθησιακή διαδικασία έχει υψίστης σημασίας επιπτώσεις στα μαθησιακά αποτελέσματα και αυτός είναι ο στόχος της παιχνιδοποίησης. Τυπικά στοιχεία της παιχνιδοποίησης στην ηλεκτρονική μάθηση είναι οι πόντοι εμπειρίας, τα επιτεύγματα, τα βραβεία, τα εμβλήματα, οι πίνακες κατάταξης κ.λπ., αλλά είναι το λεπτομερές σχήμα παιχνιδοποίησης που αποτελεί το υπόβαθρο που κάνει τη στρατηγική να λειτουργήσει ή όχι.
- Η μάθηση με βάση το παιχνίδι αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός παιχνιδιού ή στη χρήση/τροποποίηση ενός υπάρχοντος παιχνιδιού για τη διδασκαλία. Αν και δεν είναι μια εύκολη ή φθηνή προσέγγιση,

παρέχει υψηλή εμπλοκή, εμπύθιση, πρόκληση και αίσθημα επίτευξης, είναι μια νεανική προσέγγιση, παρέχει υψηλή συγκράτηση του μαθησιακού περιεχομένου και είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την εξυπηρέτηση ξηρού, τεχνικού περιεχομένου.

Τέλος, η εικονική πραγματικότητα (VR) και η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) είναι νέες τεχνολογίες που μας επιτρέπουν να προσομοιώσουμε τον πραγματικό κόσμο στην εργασία. Τα εργαλεία αυτά εντάσσονται σε μια αγορά που ονομάζεται πλέον "Immersive Learning" (βιωματική μάθηση) και μεταμορφώνουν την ανάπτυξη περιεχομένου, τις μαθησιακές εμπειρίες, τα παιχνίδια και άλλες μορφές προσομοίωσης. Οι εταιρείες και οι λύσεις στον τομέα της εικονικής πραγματικότητας για να ρίξετε μια ματιά περιλαμβάνουν: StriVR, ETU, Gleechi, Warp VR, Taqtile, TransFR και για την προσομοίωση Mursion.

3.2.6 Προτάσεις στην ηλεκτρονική μάθηση

Έτσι, έχουμε ένα πλαίσιο για το πώς μαθαίνουν οι άνθρωποι, ένα μοντέλο για την οικοδόμηση της μάθησης και στρατηγικές για την ανάπτυξη και την προσφορά της, αλλά έχουμε άλλες συμβουλές για να μας βοηθήσουν στη διαδικασία; Λοιπόν ναι, πολλοί ειδικοί προσφέρουν τη συμβολή τους και παρακάτω παρατίθενται ορισμένες κοινές προτάσεις.

- Δημιουργήστε μια προσωπικότητα του μαθητή γνωρίζοντας το κοινό σας και σχεδιάστε ανάλογα (τα χρώματα, τα κινούμενα σχέδια, ο τόνος της φωνής, ο ρυθμός κ.λπ. θα πρέπει να διαφέρουν αν εκπαιδεύουμε νέους προγραμματιστές ή ανώτερους χρηματοοικονομικούς συμβούλους)
- Με τη βοήθεια του εμπειρογνώμονα θεματικού αντικείμενου (MME), να έχετε μια βασική κατανόηση του περιεχομένου
- Να είστε συνεπείς σε όλη τη διάρκεια του μαθήματος, ιδίως όσον αφορά τη διαδραστικότητα: στους χρήστες δεν θα αρέσει αν το τετράγωνο κουμπί "επόμενο" στο κάτω δεξιά μέρος της οθόνης γίνει ξαφνικά ένα βέλος σε ένα κυκλικό κουμπί στην επάνω αριστερή πλευρά της οθόνης. Διατηρήστε το επίσης απλό, π.χ. μειώστε τα κλικ είναι δυνατόν.
- Εάν το μάθημα είναι μακροσκελές, κάντε σημεία διακοπής είτε για να δώσετε έμφαση σε σημεία που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή (π.χ. με ένα ερωτηματολόγιο) είτε για να αποφορτίσετε τον εκπαιδευόμενο (με ένα μικρό βίντεο, ένα κινούμενο σχέδιο κ.λπ.)
- Όπως είδαμε στην ενότητα του σχεδιασμού, μην υπερφορτώνετε τις σελίδες αλλά δώστε τους χώρο να "αναπνεύσουν". Ακολουθούν μερικές στρατηγικές όσον αφορά κυρίως το κείμενο:

MEASURING READABILITY

REQUIREMENT: A MINIMUM FLESCH-KINCAID SCORE OF 45

<https://www.webfx.com/tools/read-able/check.php>

WHAT IF A TEXT SCORES LESS THAN 45?

Shorten sentences.

Punctuate properly.

Simplify structure and syntax.

Replace connectors such as
"however", "nevertheless" and
"moreover" with "and" and "but".

Minimise use of **passive voice**.

Edit out structures that invert subject and auxiliary verb
such as "Not only can time be saved, but..."

READABLE TEXTS

ARE AS SHORT AS POSSIBLE

HAVE MULTIPLE ENTRY POINTS

TITLE, INTRO PARAGRAPH, QUOTATION, IMAGE, CHART

ARE ORGANISED AROUND CONCRETE SITUATIONS

THE LESS ABSTRACT, THE BETTER

IDENTIFY THE UNFAMILIAR BY REFERENCING THE FAMILIAR

DO NOT ASSUME THAT THINGS ARE 'UNDERSTOOD' OR 'KNOWN' - UNLESS SPECIFIED IN THE PERSONA

ARE GRAMMATICALLY AND SYNTACTICALLY CORRECT

MAKE FULL AND CORRECT USE OF PARAGRAPHS

Εικόνα 17: Προτάσεις για τη διαχείριση του κειμένου

Το ξεπερασμένο μαθησιακό περιεχόμενο, η τοξική αίθουσα διδασκαλίας/γραφείο, το κακό ηθικό των μαθητών, η αποτυχία της τεχνολογικής υποδομής, η έλλειψη σκοπού, οι εξωγενείς παράγοντες που αποσπούν την προσοχή, η μελέτη με υψηλό άγχος και ο κακός διδακτικός σχεδιασμός δεν μπορούν να σωθούν από οποιαδήποτε τεχνολογία, όσο εντυπωσιακή και αν είναι.

Για τον νεοεισερχόμενο στον χώρο της τεχνολογίας eLearning η αναβάθμιση των δικών του ψηφιακών ικανοτήτων είναι ο δρόμος, αρχικά με την εμπλοκή σε εκπαίδευση εκπαιδευτικού σχεδιασμού (υπάρχουν πολλά μαθήματα στα MOOCs) και στη συνέχεια με την εκπαίδευση και χρήση σύγχρονων εργαλείων συγγραφής όπως Articulate, Captivate, iSpring, Elucidat, Easy Generator, Genially (για να αναφέρουμε μερικά).

3.2.7 Στοιχεία για την οπτικοποίηση δεδομένων

3.2.7.1 Τι είναι η οπτικοποίηση δεδομένων?

"Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι η γραφική αναπαράσταση πληροφοριών και δεδομένων. Με τη χρήση οπτικών στοιχείων, όπως διαγράμματα, γραφήματα και χάρτες, τα εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων παρέχουν έναν προσιτό τρόπο για να δείτε και να κατανοήσετε τάσεις, απομακρυσμένα σημεία και μοτίβα στα δεδομένα. Επιπλέον, παρέχει έναν εξαιρετικό τρόπο για τους υπαλλήλους ή τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να παρουσιάζουν τα δεδομένα σε μη τεχνικό κοινό χωρίς σύγχυση.

Στον κόσμο των μεγάλων δεδομένων, τα εργαλεία και οι τεχνολογίες οπτικοποίησης δεδομένων είναι απαραίτητα για την ανάλυση τεράστιου όγκου πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων."
Από την αναλυτική πλατφόρμα Tableau

3.2.7.2 Οφέλη της οπτικοποίησης δεδομένων

Η οπτικοποίηση δεδομένων, ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από εταιρείες μεγάλης κλίμακας, όπως η Nike και η Amazon, αναδεικνύεται σε ένα κρίσιμο στοιχείο που έχει τη δύναμη να μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα είναι προσβάσιμα, παρουσιάζονται και χρησιμοποιούνται.

Παρόλο που οι εταιρείες μεγάλων παικτών έχουν προσελκύσει τα φώτα της οπτικοποίησης δεδομένων, σύμφωνα με τις εκθέσεις αγοράς του PR Newswire, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τροφοδοτούν τώρα την υιοθέτηση της οπτικοποίησης δεδομένων.

Ο λόγος για αυτό είναι ότι, μέσω των πλεονεκτημάτων της, η οπτικοποίηση δεδομένων έχει τη δυνατότητα να επιλύσει πολλά καιρία επιχειρηματικά ζητήματα.

Με την άνοδο των μεγάλων δεδομένων, η σημασία της οπτικοποίησης δεδομένων ανεβαίνει με αυξανόμενο ρυθμό. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο μέλλον, οι επιχειρήσεις όλων των κλιμάκων θα πρέπει πιθανότατα να ενσωματώσουν τη χρήση μεθόδων οπτικοποίησης δεδομένων.

Αξιοποιώντας την οπτικοποίηση δεδομένων, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν πολλά μετασχηματιστικά οφέλη, ορισμένα από τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν κβαντικό άλμα σε κρίσιμους τομείς της λειτουργίας.

1. Είναι το κλειδί για να ξεκλειδώσουν μεγάλα δεδομένα

Με την έλευση των μεγάλων δεδομένων, όλο και περισσότερες εταιρείες συλλέγουν και αποθηκεύουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων. Το πρόβλημα έγκειται στην ανάλυση αυτών των δεδομένων. Από το 2015 έως το 2017, η υιοθέτηση των μεγάλων δεδομένων στις επιχειρήσεις επιταχύνθηκε από 17% σε 59%. Αυτά τα στατιστικά στοιχεία έχουν αφήσει πολλές εταιρείες με τεράστιες ποσότητες δεδομένων στα χέρια τους. Από την άλλη πλευρά, πολλές εταιρείες δεν μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τα δεδομένα τους χάρη σε δυσκίνητα ταμπλό και μεθόδους ανάκτησης.

Μόλις ανακτηθούν τα δεδομένα, συγκεντρώνονται και αναλύονται σε εκθέσεις που απαιτούν ώρες λεπτομερούς αναζήτησης από τους ηγέτες και τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων.

Η οπτικοποίηση δεδομένων μπορεί να λύσει αυτές τις αναποτελεσματικότητες. Η οπτικοποίηση επιτρέπει στους ανθρώπους να κατανοήσουν άμεσα τεράστιες ποσότητες δεδομένων που παρουσιάζονται μέσω συγκεκριμένων μορφών. Καθώς τα μεγάλα δεδομένα γίνονται ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους που μπορούν να αξιοποιήσουν οι επιχειρήσεις, αυτές οι δυνατότητες οπτικοποίησης δεδομένων γίνονται όλο και πιο απαραίτητες.

2. Η οπτικοποίηση επιτρέπει τη σχεδόν άμεση απορρόφηση μεγάλου όγκου δεδομένων

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της οπτικοποίησης δεδομένων είναι ότι μας επιτρέπει να απορροφήσουμε μεγάλες ποσότητες δεδομένων με την κυριολεκτική ματιά ενός ματιού.

Γιατί να συμβαίνει αυτό; Λοιπόν, εν μέρει επειδή οι άνθρωποι μπορούν να επεξεργαστούν τις οπτικές εικόνες 60.000 φορές ταχύτερα από το κείμενο.



Εικόνα 18: Οπτικοποίηση δεδομένων (από Wallusy στο Pixabay '6246450')

Ένας από τους λόγους γι' αυτό είναι ότι η νευρωνική διαδικασία για την οπτικοποίηση απαιτεί περισσότερη δουλειά από τον εγκέφαλο από ό,τι η επεξεργασία των εικόνων που βλέπουμε. Επομένως, η θέαση ενός γραφήματος, ενός διαγράμματος ή μιας άλλης οπτικής αναπαράστασης δεδομένων είναι πιο άνετη για τον εγκέφαλο για να τα επεξεργαστεί, από το να διαβάσει και να κατανοήσει ένα κείμενο και στη συνέχεια να το μετατρέψει σε μια νοητική οπτικοποίηση (που πιθανότατα δεν θα είναι απολύτως ακριβής) των δεδομένων. Βλέποντας ότι κάθε εμπειρία που έχουμε με ένα βιβλίο θα είναι διαφορετική με βάση το άτομο που πέφτει σε μια ιστορία.

Σε συνδυασμό με αυτές τις δύο συνθήκες είναι το γεγονός ότι περίπου το 90 τοις εκατό των πληροφοριών που αποστέλλονται στον εγκέφαλο είναι οπτικές.

Μαζί, αυτό σημαίνει ότι μπορούμε να αφομοιώσουμε τα οπτικά στοιχεία με την ταχύτητα του φωτός και να αντιληφθούμε τη σχέση μεταξύ πολλαπλών σημείων δεδομένων όταν το κάνουμε αυτό.

Ως παράδειγμα, τι είναι πιο εύκολο να καταλάβετε, ένα διάγραμμα πίτας ή μια γραπτή περιγραφή αυτού που απεικονίζει; Οι παραδοσιακές τεχνικές οπτικοποίησης δεδομένων, όπως τα ραβδογράμματα και τα κυκλικά διαγράμματα, μπορούν ήδη να μετατρέψουν τα δύσκολα στην οπτικοποίηση δεδομένα σε κάτι που γίνεται άμεσα κατανοητό, όπως ακριβώς το λογότυπο της MasterCard.

Με τις σημερινές και πιο εξελιγμένες δυνατότητες οπτικοποίησης δεδομένων, οι χρήστες μπορούν επίσης να αναδείξουν πιο προηγμένες οπτικοποιήσεις. Για παράδειγμα, ένας εύκολος τρόπος για να οπτικοποιήσετε κάποια τυχαία δεδομένα είναι να τα διαμορφώσετε σε ένα γράφημα φούσκας ή έναν χάρτη θερμότητας. Για πιο εξελιγμένη ανάλυση, μπορείτε να επιλέξετε να εμφανίσετε απεικονίσεις όπως διαγράμματα πλαισίου (για ιεραρχικές παρουσιάσεις) ή διαγράμματα Gantt (για εφαρμογές τύπου διαχείρισης έργων).

3. Η οπτικοποίηση δεδομένων επιταγχύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Λόγω της ικανότητάς μας να κατανοούμε γρήγορα τα δεδομένα που βρίσκονται σε οπτική μορφή, η οπτικοποίηση δεδομένων μπορεί να αυξήσει σημαντικά την ταχύτητα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με το Wharton School of Business, η οπτικοποίηση δεδομένων μπορεί να συντομεύσει τις επιχειρηματικές συναντήσεις έως και κατά 24 τοις εκατό.

Η ταχύτερη λήψη αποφάσεων είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για τις επιχειρήσεις, ενώ η επιβράδυνση της λήψης αποφάσεων μπορεί συχνά να ευθύνεται για αναποτελεσματικότητα, ακόμη και για άμεσες απώλειες. Με τη δυνατότητα λήψης ταχύτερων αποφάσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλάβουν έγκαιρα δράση σε σχέση με τις τάσεις, να ξεπερνούν σταθερά τους ανταγωνιστές, να αποτρέπουν τις απώλειες και να αξιοποιούν τις απροσδόκητες συνθήκες της αγοράς.

4. Μπορεί να αποκαλύψει σχέδια και τάσεις

Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι επίσης ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό προτύπων και τάσεων. Η επίγνωση των μοτίβων και των τάσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των οργανισμών και οι εσωτερικές τάσεις που μπορούν να αποκαλυφθούν από την οπτικοποίηση δεδομένων μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ αυξημένων απωλειών ή μεγιστοποιημένων κερδών.

Χωρίς δεδομένα τάσεων και μοτίβων, οι οργανισμοί λειτουργούν μεταφορικά στο σκοτάδι, λαμβάνοντας αποφάσεις με βάση υποθέσεις και όχι με βάση σκληρά γεγονότα. Αντίθετα, με τη χρήση της

οπτικοποίησης δεδομένων, τα μοτίβα και οι τάσεις που κρύβονται στη σκιά των ανεκμετάλλεωτων δεδομένων, μπορούν να έρθουν στο φως της ημέρας και να δράσουν βάσει αυτών.

5. Η οπτικοποίηση δεδομένων δείχνει γρήγορα τις σχέσεις μεταξύ λειτουργιών και αποτελεσμάτων

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η οπτικοποίηση δεδομένων είναι απαραίτητη σχεδόν σε κάθε οργανισμό είναι ότι μπορεί εύκολα να δείξει τις σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων.

Με τη χρήση της οπτικοποίησης δεδομένων, οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να συντάσσουν γρήγορα και να αφομοιώνουν άμεσα κρίσιμες μετρήσεις. Και αν υπάρχουν ανωμαλίες σε κάποια από αυτές τις μετρήσεις - π.χ. οι πωλήσεις είναι αισθητά μειωμένες σε μια περιοχή - οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να εμβαθύνουν γρήγορα στα δεδομένα για να αποκαλύψουν ποιες λειτουργικές συνθήκες ή αποφάσεις παίζουν ρόλο και πώς αυτές συσχετίζονται με τις συναντώμενες μετρήσεις.

Αυτό επιτρέπει την ταχεία ανάλυση και τη λήψη μέτρων για τα ζητήματα, χάρη στο γεγονός ότι τα δεδομένα είναι τόσο προσβάσιμα και εύπεπτα.

6. Είναι διαδραστική και μπορεί να εμβαθύνει περισσότερο από τα παραδοσιακά γραφήματα και διαγράμματα

Μια από τις πιο μετασχηματιστικές πτυχές της οπτικοποίησης δεδομένων είναι ότι σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους οπτικοποίησης δεδομένων (λογιστικά φύλλα, PowerPoint κ.λπ.) επιτρέπει στο χρήστη να εμβαθύνει και να μετασχηματίσει τα δεδομένα σε πολλούς διαφορετικούς τύπους οπτικοποιήσεων.

Οι λειτουργίες αυτές είναι επίσης πιο διαισθητικές από τις παραδοσιακές μεθόδους και οι χρήστες μπορούν να χειρίζονται γρήγορα τα δεδομένα στις επιθυμητές διαμορφώσεις.

7. Με την οπτικοποίηση, οι εταιρείες είναι πιο πιθανό να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα

Σύμφωνα με πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από μια έκθεση της Aberdeen, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν την οπτικοποίηση δεδομένων έχουν 28% περισσότερες πιθανότητες να έχουν πρόσβαση σε έγκαιρες πληροφορίες σε σχέση με άλλους.

Η πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο μπορεί να δώσει στις επιχειρήσεις πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και να βοηθήσει σημαντικά τις λειτουργίες διαχείρισης.

Σύμφωνα με περαιτέρω έρευνα της Aberdeen, το 65% των διευθυντών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν ένα "συρρικνούμενο παράθυρο λήψης αποφάσεων". Το χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου οι μάνατζερ πρέπει να λάβουν αποφάσεις γίνεται όλο και μικρότερο- ωστόσο, σε πολλούς οργανισμούς, οι μάνατζερ δεν έχουν πρόσβαση σε δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, κατά παραγγελία.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο η οπτικοποίηση δεδομένων μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων..



Εικόνα 19: Αναλυτικά στοιχεία (Pixabay '1368293')

8. Η οπτικοποίηση δεδομένων βελτιώνει την επικοινωνία

Η οπτικοποίηση δεδομένων είναι ένα γρήγορο, χρήσιμο εργαλείο επικοινωνίας που μπορεί να φέρει τους υπαλλήλους, τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και άλλα μέρη κοντά σε πληροφορίες και δεδομένα με πολύ ταχύτερο και ασφαλέστερο τρόπο από ό,τι οι προηγούμενες μέθοδοι, όπως οι εκθέσεις και τα λογιστικά φύλλα.

Η σαφής και αποτελεσματική επικοινωνία αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική για τις εταιρείες, καθώς μπορεί να βελτιώσει μετρήσιμα την παραγωγικότητα και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών.

Επιπλέον, η σαφής επικοινωνία με τους εργαζομένους μπορεί να ενισχύσει τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και τα κίνητρα, μειώνοντας τα επίπεδα απουσιών και τα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού. Για το λόγο αυτό, κατά την αξιοποίηση της οπτικοποίησης δεδομένων, μπορεί να είναι επωφελής η τακτική και σχετική ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τα δεδομένα όχι μόνο με τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, αλλά και με τους εργαζόμενους.

9. Επίσης γλιτώνει υπολογίσιμο μέρος από τον χρόνο του εργαζομένου

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα που διεξήγαγε η Aberdeen, ελλείπει οπτικοποίησης δεδομένων, δεν είναι ασυνήθιστο για τους υπαλλήλους να ξοδεύουν σημαντικές ποσότητες χρόνου για την τροποποίηση των πινάκων ελέγχου, την προσαρμογή των αναφορών και την ανταπόκριση σε ad hoc αιτήματα ανάκτησης δεδομένων.

Αυτή η αναποτελεσματικότητα είναι αποτέλεσμα των δυσκίνητων συστημάτων ανάκτησης και του γεγονότος ότι τα περισσότερα από αυτά τα συστήματα μπορούν να λειτουργήσουν μόνο από υπαλλήλους που έχουν εκπαιδευτεί ειδικά σε αυτόν τον τομέα.

Η νέα τεχνολογία οπτικοποίησης δεδομένων, από την άλλη πλευρά, περιορίζει αυτά τα ζητήματα. Τα δεδομένα μπορούν να ανακτηθούν σχεδόν αμέσως και με μικρή προσπάθεια, ενώ ο χρόνος των εργαζομένων μπορεί να βελτιστοποιηθεί με την αποτελεσματικότερη χρήση τους.

Βασικοί παίκτες στην αγορά οπτικοποίησης δεδομένων: SAS, Tableau, Qlik, SAP, Oracle, Microsoft, IBM και Salesforce.

3.2.8 Η εποχή των απειλών στον κυβερνοχώρο

Οι απειλές στον κυβερνοχώρο αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς. Οι τακτικές και οι μέθοδοι επίθεσης αλλάζουν και βελτιώνονται καθημερινά.

Οι εγκληματίες του κυβερνοχώρου αποκτούν πρόσβαση σε έναν υπολογιστή ή διακομιστή δικτύου για να προκαλέσουν ζημιά χρησιμοποιώντας διάφορες οδούς. Το ένα μονοπάτι είναι η εκμετάλλευση της διαδικτυακής μας συμπεριφοράς, αλλά υπάρχουν και άλλοι τρόποι για να αποκτήσουν πρόσβαση σε έναν υπολογιστή ή ένα δίκτυο όπως: Αφαιρούμενα μέσα όπως οι μονάδες flash, επίθεση ωμής βίας με τη χρήση δοκιμής και λάθους για την αποκρυπτογράφηση κρυπτογραφημένων δεδομένων και κωδικών πρόσβασης, επιθέσεις μέσω διαδικτύου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μη εξουσιοδοτημένη χρήση των προνομίων του συστήματος ενός οργανισμού και απώλεια ή κλοπή συσκευών που περιέχουν εμπιστευτικές πληροφορίες.

3.2.8.1 Τύποι απειλών στον κυβερνοχώρο

Τα είδη των σύγχρονων απειλών στον κυβερνοχώρο που πρέπει να γνωρίζουμε περιλαμβάνουν: Επιθέσεις κατανεμημένης άρνησης παροχής υπηρεσιών (DDoS), spam και phishing, και κατάληψη εταιρικών λογαριασμών (CATO).

Malware

Το Malware είναι επίσης γνωστό ως κακόβουλος κώδικας ή κακόβουλο λογισμικό. Το Malware είναι ένα πρόγραμμα που εισάγεται σε ένα σύστημα για να θέσει σε κίνδυνο την εμπιστευτικότητα, την ακεραιότητα ή τη διαθεσιμότητα των δεδομένων. Γίνεται κρυφά και μπορεί να επηρεάσει τα δεδομένα, τις εφαρμογές ή το λειτουργικό σας σύστημα. Το κακόβουλο λογισμικό έχει γίνει μια από τις σημαντικότερες εξωτερικές απειλές για τα συστήματα. Το Malware μπορεί να προκαλέσει εκτεταμένες ζημιές και διαταραχές και απαιτεί τεράστιες προσπάθειες τόσο από τους οργανισμούς όσο και από τα άτομα, ειδικά τώρα με το απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό.

Το Spyware, ένα κακόβουλο λογισμικό που αποσκοπεί στην παραβίαση της ιδιωτικής ζωής, έχει γίνει επίσης μια σημαντική ανησυχία για τους οργανισμούς. Αν και το κακόβουλο λογισμικό που παραβιάζει την ιδιωτική ζωή χρησιμοποιείται εδώ και πολλά χρόνια, έχει γίνει πολύ πιο διαδεδομένο πρόσφατα. Το spyware εισβάλλει σε πολλά συστήματα για να παρακολουθεί προσωπικές δραστηριότητες και να διενεργεί οικονομικές απάτες.

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν επίσης παρόμοιες απειλές από διάφορες μορφές απειλών μη κακόβουλου λογισμικού. Αυτές οι μορφές απειλών στον κυβερνοχώρο συχνά συνδέονται με κακόβουλο

λογισμικό. Μια πιο συνηθισμένη μορφή είναι το phishing. Το phishing περιλαμβάνει την εξαπάτηση ατόμων ώστε να αποκαλύψουν ευαίσθητες ή προσωπικές πληροφορίες.

Παρακάτω θα δείτε μερικές συμβουλές για την αποφυγή κακόβουλου λογισμικού:

- Απαιτείται η σάρωση και η αποθήκευση των συνημμένων αρχείων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε τοπικούς δίσκους ή αφαιρούμενα μέσα.
- Μην επιτρέπετε την αποστολή ή τη λήψη ορισμένων τύπων αρχείων (π.χ. αρχεία .exe) μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- Περιορίστε τα αφαιρούμενα μέσα, όπως CD ή μονάδες flash, σε συστήματα υψηλού κινδύνου.
- Περιορίστε τον αριθμό των χρηστών με πρόσβαση ή προνόμια επιπέδου διαχειριστή.
- Διασφαλίστε ότι τα συστήματα ενημερώνονται τακτικά με αναβαθμίσεις και επιδιορθώσεις λειτουργικού συστήματος και εφαρμογών..

Ransomware

Το Ransomware εμποδίζει ή περιορίζει την πρόσβαση των χρηστών στο σύστημά τους μέσω κακόβουλου λογισμικού. Το Ransomware σας ζητάει να πληρώσετε λύτρα χρησιμοποιώντας διαδικτυακές μεθόδους πληρωμής για να ανακτήσετε την πρόσβαση στο σύστημα ή τα δεδομένα σας. Οι διαδικτυακές μέθοδοι πληρωμής περιλαμβάνουν συνήθως εικονικά νομίσματα όπως τα bitcoins. Το Ransomware είναι μία από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιθέσεων.

Το Ransomware εισέρχεται σε δίκτυα υπολογιστών και κρυπτογραφεί αρχεία χρησιμοποιώντας κρυπτογράφηση δημόσιου κλειδιού. Σε αντίθεση με άλλα κακόβουλα προγράμματα, αυτό το κλειδί κρυπτογράφησης παραμένει στον διακομιστή του εγκληματία του κυβερνοχώρου. Οι εγκληματίες του κυβερνοχώρου ζητούν λύτρα για αυτό το ιδιωτικό κλειδί. Οι εγκληματίες του κυβερνοχώρου χρησιμοποιούν την κρυπτογράφηση ως όπλο για να κρατούν τα δεδομένα σε ομηρία.

Το ransomware είναι δύσκολο να εντοπιστεί πριν να είναι πολύ αργά και οι τεχνικές ransomware συνεχίζουν να εξελίσσονται.

Επιθέσεις καταναμημένης άρνησης παροχής υπηρεσιών (DDoS)

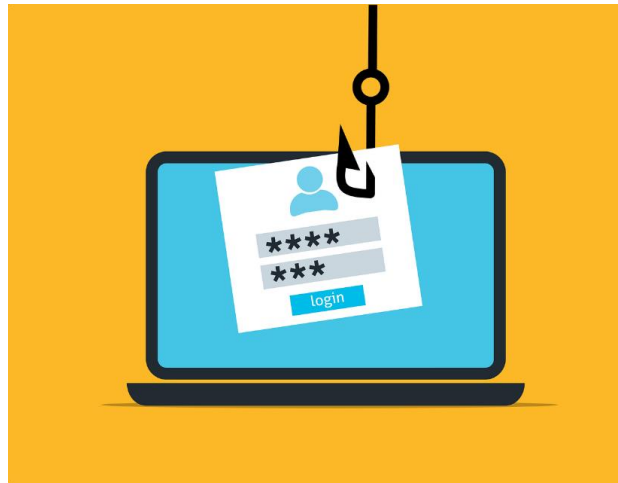
Ο χρόνος απόκρισης του ιστότοπου επιβραδύνεται, εμποδίζοντας την πρόσβαση κατά τη διάρκεια μιας επίθεσης DDoS. Οι εγκληματίες του κυβερνοχώρου αναπτύσσουν μεγάλα δίκτυα μολυσμένων υπολογιστών που ονομάζονται Botnets με την τοποθέτηση κακόβουλου λογισμικού. Μια επίθεση DDoS μπορεί να μην είναι το πρωταρχικό έγκλημα στον κυβερνοχώρο. Οι επιθέσεις συχνά δημιουργούν αντιπερισπασμό ενώ επιχειρούνται άλλοι τύποι απάτης και εισβολής στον κυβερνοχώρο.

Spam & Phishing

Η ανεπιθύμητη αλληλογραφία περιλαμβάνει ανεπιθύμητα, μη ζητηθέντα ή ανεπιθύμητα μηνύματα και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το phishing είναι μια μορφή κοινωνικής μηχανικής, που περιλαμβάνει προσπάθειες απόκτησης ευαίσθητων πληροφοριών. Οι απόπειρες ηλεκτρονικού "φαρέματος" εμφανίζονται να προέρχονται από ένα αξιόπιστο πρόσωπο ή επιχείρηση.

Οι εγκληματίες του κυβερνοχώρου προσποιούνται ότι είναι κάποιος επίσημος εκπρόσωπος και σας στέλνουν ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή ένα μήνυμα με μια προειδοποίηση που σχετίζεται με τις πληροφορίες του λογαριασμού σας. Το μήνυμα συχνά θα ζητάει απάντηση ακολουθώντας έναν

σύνδεσμο προς έναν ψεύτικο ιστότοπο ή μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου όπου θα παρέχετε εμπιστευτικές πληροφορίες. Η μορφή του μηνύματος θα φαίνεται συνήθως νόμιμη, χρησιμοποιώντας κατάλληλα λογότυπα και ονόματα. Κάθε πληροφορία που εισάγεται στον ψεύτικο σύνδεσμο πηγαίνει στον εγκληματία του κυβερνοχώρου.



Εικόνα 20: Phising (Pixabay '6573326')

Ανάληψη εταιρικού λογαριασμού (CATO)

Η CATO είναι μια κλοπή επιχειρηματικής οντότητας όπου οι κυβερνοκλέφτες υποδύονται την επιχείρηση και πραγματοποιούν μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές. Τα μη εξουσιοδοτημένα κεφάλαια αποστέλλονται σε λογαριασμούς που ελέγχονται από τον εγκληματία του κυβερνοχώρου.

Πολλές επιχειρήσεις είναι ευάλωτες σε μια επίθεση CATO. Τα ιδρύματα με αδύναμες διασφαλίσεις υπολογιστών και ελάχιστους ελέγχους στα συστήματα ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών αποτελούν εύκολους στόχους. Αυτή η μορφή εγκλήματος στον κυβερνοχώρο μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλες απώλειες. Οι εγκληματίες του κυβερνοχώρου χρησιμοποιούν κακόβουλο λογισμικό για να μολύνουν έναν υπολογιστή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ιστότοπων ή κακόβουλου λογισμικού μεταμφιεσμένου σε λογισμικό.

3.2.8.2 Αρχές διαδικτυακής ασφάλειας

Στις μέρες μας οι άνθρωποι (ιδίως μέσω έξυπνων συσκευών) τείνουν να χρησιμοποιούν εφαρμογές παρά ιστότοπους για να αλληλεπιδρούν, αλλά οι βασικοί κανόνες ασφάλειας στο Διαδίκτυο εξακολουθούν να ισχύουν. Οι κίνδυνοι της διαδικτυακής πρόσβασης και παρουσίας θα αναλυθούν περαιτέρω, αλλά οι παρακάτω κανόνες (αν και φαίνονται απλοί) μπορούν να μας σώσουν από πολλά προβλήματα. Ένας αρχικός κανόνας θα ήταν να ενεργούμε όπως κάνουμε στην καθημερινή μας "φυσική" ζωή (εφόσον είμαστε σε κατάλληλη ψυχική κατάσταση). Έτσι, δεν ανοίγουμε την πόρτα μας σε αγνώστους, δεν μας αρέσει να απαντάμε σε αγνώστους τηλεφωνικούς αριθμούς κ.λπ. και για τους λόγους αυτούς δεν μοιραζόμαστε επίσης τη διεύθυνσή μας ή το τηλέφωνό μας σε αγνώστους

ανθρώπους που συναντάμε στο δρόμο. Είναι καλό λοιπόν να διατηρούμε αυτές τις συνήθειες και στην ηλεκτρονική μας παρουσία.

1. Κρατήστε τις προσωπικές πληροφορίες επαγγελματικές και περιορισμένες

Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε παρουσία σε πλατφόρμες (όπως το LinkedIn) αποκλειστικά για επαγγελματικούς λόγους, π.χ. για να προωθήσουμε την επιχείρησή μας στην οποία εργαζόμαστε ή τους εαυτούς μας ως δυνητικούς υπαλλήλους σε εταιρείες και εργοδότες. Τα δεδομένα μας τότε είναι προσβάσιμα από εκατομμύρια διαδικτυακούς χρήστες που δεν χρειάζεται ή δεν πρέπει να γνωρίζουν την προσωπική μας κατάσταση σχέσης και, πόσο μάλλον, τις διευθύνσεις κατοικίας, τα προσωπικά μας τηλέφωνα κ.λπ. Πρέπει να δουν ένα σωστό επαγγελματικό προφίλ και να έχουν έναν τρόπο να επικοινωνήσουν μαζί μας, και πλατφόρμες όπως οι προαναφερθείσες μπορούν να το κάνουν αυτό χωρίς καν να παρέχουν στο άλλο μέρος το προσωπικό μας email.

2. Διατηρήστε τις ρυθμίσεις απορρήτου σας ενεργοποιημένες

Οι αναζητήσεις μας, η περιήγησή μας, τα likes, κάθε διαδικτυακή δραστηριότητα και συνήθεια (ακόμη και τα ανοιχτά μικρόφωνα) αποτελούν τροφή για τους εμπόρους και τους χάκερ. Ας ελπίσουμε ότι όλα τα προγράμματα περιήγησης στο διαδίκτυο, τα λειτουργικά συστήματα κινητών τηλεφώνων και οι σημαντικότερες εφαρμογές διαθέτουν ρυθμίσεις που όταν ενεργοποιούνται προστατεύουν την ιδιωτική μας ζωή στο διαδίκτυο, γι' αυτό πρέπει να τις εντοπίζουμε, να τις ενεργοποιούμε και να τις διατηρούμε ενεργοποιημένες. Πρέπει επίσης να ακολουθούμε τις (μάλλον απογοητευτικές) κατευθυντήριες γραμμές που παρέχουν κατά καιρούς αυτοί οι οργανισμοί σχετικά με θέματα και αλλαγές που αφορούν την προστασία της ιδιωτικής ζωής/ασφάλειας.

3. Εξασκείστε την ασφαλή περιήγηση

Είναι και πάλι η αναλογία της πραγματικής ζωής. Αν δεν είμαστε υποχρεωμένοι, ταξιδεύουμε γενικά σε επικίνδυνες χώρες ή επισκεπτόμαστε επικίνδυνες γειτονιές, μόνοι, με τα πόδια, τη νύχτα; Έτσι, αντισταθείτε στην παρόρμηση να επισκεφθείτε ιστότοπους που χρησιμοποιούν υπερβολικούς ισχυρισμούς ως δόλωμα ή αν έχουν αμφίβολη αξιοπιστία. Το μικρότερο κακό είναι να εμπλακείτε σε ένα ταξίδι μάρκετινγκ με υπερβολικές υποσχέσεις "βιβλιογραφίας" που οδηγεί σε έναν άχρηστο "οδηγό" γενικά διαθέσιμης γνώσης για τον οποίο πρέπει πάντα να πληρώνετε. Μπορεί όμως να είναι και ένας ιστότοπος που οι κυβερνοεγκληματίες περιμένουν να κάνουμε μια λάθος επιλογή σε ένα κουτάκι ή να πατήσουμε ένα κουμπί για να αποκτήσουν προσωπικά δεδομένα ή να μολύνουν τη συσκευή μας με κακόβουλο λογισμικό.

4. Διασφαλίστε ότι η σύνδεση σας στο διαδίκτυο είναι ασφαλής. Χρησιμοποιήστε μια ασφαλή VPN σύνδεση.

Όταν χρησιμοποιούμε μια δημόσια σύνδεση Wi-Fi, χάνουμε τον έλεγχο της ασφάλειας της συσκευής μας και της επικοινωνίας μας. Έτσι, μπορεί να σκεφτούμε να περιορίσουμε τις πληροφορίες που μπορούμε να διαβιβάσουμε εκείνη τη στιγμή (προσωπικά δεδομένα, τραπεζικούς λογαριασμούς, πιστωτικές κάρτες κ.λπ.). Θα πρέπει επίσης να αξιολογήσουμε την επένδυση σε ασφαλείς συνδέσεις

VPN, ώστε να μην μπορούν άλλοι να παρακολουθούν ή να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα που ανταλλάσσουμε.

5. Προσέχετε τι κατεβάζετε διαδικτυακά

Όπως οι αγορές που θα δούμε αργότερα, πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί στη λήψη εφαρμογών, η οποία είναι το συνηθισμένο τέχνασμα για τη λήψη κακόβουλου λογισμικού. Βεβαιωθείτε ότι επισκέπτεστε έναν αξιόπιστο πάροχο και ιστότοπο (επειδή οι απατεώνες θα δημιουργήσουν ακόμη και ιστότοπους που μοιάζουν με αυτούς) και χρησιμοποιήστε τουλάχιστον τα επίσημα καταστήματα εφαρμογών μεγάλων κατασκευαστών όπως η Google και η Apple και ακολουθήστε τις οδηγίες τους.

6. Επιλέξτε ισχυρούς κωδικούς

Οι κωδικοί πρόσβασης ήταν και εξακολουθούν να είναι ένα από τα μεγαλύτερα αδύναμα σημεία στην όλη διαδικασία της διαδικτυακής παρουσίας. Ένα λογισμικό διαχείρισης κωδικών πρόσβασης μπορεί να μας βοηθήσει να διαχειριστούμε τους πολλαπλούς και δύσκολους κωδικούς πρόσβασης που πρέπει να χρησιμοποιούμε για να είμαστε ασφαλείς (αυτούς των 15 χαρακτήρων, που αναμειγνύουν απρόβλεπτα γράμματα, αριθμούς και ειδικούς χαρακτήρες).

7. Πραγματοποιήστε διαδικτυακές αγορές από ασφαλείς ιστοσελίδες

Μια καλή γενική πρακτική είναι να επισκέπτεστε μόνο ασφαλείς ιστότοπους που υποστηρίζουν κρυπτογραφημένες συνδέσεις (αυτούς με <https> ή λουκέτο στη διεύθυνση URL τους), ακόμη και αν ψάχνετε απλώς για πληροφορίες ή ένα άρθρο. Αυτό είναι απολύτως απαραίτητο και όταν κάνουμε μια αγορά στο διαδίκτυο και παρέχουμε δεδομένα πιστωτικής κάρτας ή τραπεζικών συναλλαγών.



Εικόνα 21: Χάκερ (Pixabay '6573326')

8. Να προσέχετε τι δημοσιεύετε

Μόλις αναρτηθεί, είναι πραγματικά αδύνατο να διαγραφεί, επειδή κάποιος μπορεί να το έχει ήδη αντιγράψει (και μάλιστα για μια αιωνιότητα). Ένα σχόλιο που σήμερα και στους φίλους σας θα φαίνεται κατάλληλο, σε άλλη στιγμή και σε άλλο κοινό μπορεί να φαίνεται... περίεργο, πόσο μάλλον για ντροπιαστικές φωτογραφίες. Είναι κλισέ, αλλά "μην βάζετε τίποτα στο διαδίκτυο που δεν θα θέλατε να δει η μαμά σας ή ένας υποψήφιος εργοδότης".

9. Να προσέχετε ποιόν συναντάτε διαδικτυακά

Η απατηλή ασφάλεια ή η ανωνυμία του διαδικτύου μπορεί να μας οδηγήσει να συναντήσουμε ανθρώπους στο διαδίκτυο που δεν θα συναντούσαμε αυτοπροσώπως. Τα ψεύτικα προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν πρότυπο για τους χάκερς που θέλουν να τους εμπιστευτούμε, μειώνουν τις άμυνές μας και μας πλήττουν οικονομικά ή και προσωπικά.

10. Διατηρήστε το πρόγραμμα Antivirus ενημερωμένο

Αυτό ισχύει και για όλα τα S/W που σχετίζονται με την ασφάλεια, όπως ενημερώσεις και επιδιορθώσεις λειτουργικού συστήματος, ενημερώσεις εφαρμογών που καλύπτουν ευπάθειες κ.λπ. Μπορεί να μην μας προστατεύουν 100%, αλλά μπορούν να σταματήσουν τις γνωστές επιθέσεις και το κακόβουλο λογισμικό και είναι μια πρώτη και καλή γραμμή άμυνας, αν το διατηρούμε.

3.3 Αξιολόγηση

Οι ακόλουθες ενότητες έχουν ως στόχο να σας υποστηρίξουν στη διαδικασία αυτοαναστοχασμού των γνώσεων και των δεξιοτήτων σας. Απαντήστε με σύνεση στις ερωτήσεις με βάση αυτά που έχετε μάθει. Θα σας δοθούν συμβουλές και ανατροφοδότηση για να σας παρακινήσουν να μάθετε περισσότερα για το θέμα!

3.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων

Αυτό το μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που μοιάζουν με κουίζ για να αναλογιστείτε τις γνώσεις σας! Αφιερώστε χρόνο για να απαντήσετε στις δέκα (10) παρακάτω ερωτήσεις!

Ερώτηση 1 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος): Η επιλογή χρωμάτων από την αντίθετη πλευρά του χρωματικού κύκλου δημιουργεί

[αρμονία] **[αντίθεση]** [ενδιαφέρον]

[Τα χρώματα από την αντίθετη πλευρά του κύκλου είναι αντίθετα]: κείμενο

Ερώτηση 2 (σωστό/λάθος): Η εκπαίδευση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή είναι πιο αποτελεσματική και φθηνότερη από την ηλεκτρονική μάθηση

[true] **[λάθος]**

[Η εκπαίδευση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή είναι δαπανηρή αλλά μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική. Η διαδικτυακή μάθηση μπορεί να γίνει επίσης αποτελεσματική, μπορεί να είναι συμπληρωματική στην εκπαίδευση υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή, αλλά έχει χαμηλότερο κόστος]: κείμενο

Ερώτηση 3 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος/multiple choice or true/false): Όταν συνδεόμαστε από δημόσιο Wi-Fi:

[αποφεύγουμε τις διαδικτυακές συναλλαγές] [προσέχουμε τα νώτα μας] [χρησιμοποιούμε ασφαλές VPN]

[γενική ανατροφοδότηση]: κείμενο

Ερώτηση 4 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές):

Στον ανθρώπινο εγκέφαλο αρέσει: **[να οργανώνει αντικείμενα και να βρίσκει μοτίβα]** [να βλέπει την ισορροπία] [δύσκολες καταστάσεις] [όλα τα παραπάνω]

[Στον ανθρώπινο εγκέφαλο δεν αρέσουν οι περίπλοκες καταστάσεις και οι υπερφορτωμένες εικόνες, προσπαθεί να απλοποιήσει, να οργανώσει και να βρει μοτίβα και είναι "προγραμματισμένος" να αναζητά την ισορροπία.]: κείμενο

Ερώτηση 5 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Τα ίδια σχήματα διαφορετικής κλίμακας μπορεί να υποδηλώνουν **[Ιεραρχία]** **[Επίπεδα σημασίας]** **[Αντίθετες αξίες]** **[Επίπεδα αξίας]**

[Η αντίθεση εξυπηρετείται καλύτερα από διαφορετικά σχήματα ίδιων αναλογιών]: κείμενο

Ερώτηση 6 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): κείμενο

[ερώτηση 1] [ερώτηση 2] **[σωστή απάντηση]** **[σωστή απάντηση]**

Ερώτηση 7 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): κείμενο

[ερώτηση 1] [ερώτηση 2] **[σωστή απάντηση]** **[σωστή απάντηση]**

[γενική ανατροφοδότηση]: κείμενο

Ερώτηση 8 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τους όρους με τους ορισμούς τους:

Όρος 1 Malware: Κακόβουλο λογισμικό

Όρος 2 ADDIE: Μοντέλο για τη δημιουργία μάθησης

Όρος 3 VPN: Εικονικό ιδιωτικό δίκτυο

Όρος 4 Phishing: Αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών

Όρος 5 Gestalt: Αρχές οπτικής αντίληψης

[γενική ανατροφοδότηση]: κείμενο

Ερώτηση 9 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τις έννοιες με τις εξηγήσεις τους.

Έννοια 1 Παιχνιδοποίηση: Μηχανική του παιχνιδιού στα μαθήματα

Έννοια 2 Εκπαιδευτικό Παιχνίδι: Το παιχνίδι είναι το μάθημα

Έννοια 3 Στο Ransomware: Οι επιτιθέμενοι κρατούν τα δεδομένα μας κλειδωμένα

Έννοια 4 Στο phishing: Εμείς προσφέρουμε τα δεδομένα μας στους επιτιθέμενους

Έννοια 5 Με τα VPNs: Εμείς κρυπτογραφούμε τα δεδομένα που μεταφέρουμε

[γενική ανατροφοδότηση]: κείμενο

Ερώτηση 10 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τα προβλήματα με τις λύσεις τους:

Πρόβλημα 1 όνομα: Λύση

Πρόβλημα 2 όνομα: Λύση

Πρόβλημα 3 όνομα: Λύση

Πρόβλημα 4 όνομα: Λύση

Πρόβλημα 5 όνομα: Λύση

[γενική ανατροφοδότηση]: κείμενο

3.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων

Αυτό είναι το σημείο όπου οι γνώσεις σας γίνονται πράξη!

Εκπαιδεύστε το μυαλό σας με τις δεξιότητες που αποκτήσατε μέσω αυτής της ενότητας και σκεφτείτε μια πιθανή απάντηση στην ακόλουθη εργασία!

Ο οργανισμός σας θέλει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά δύο νέα και σύντομα πακέτα πληροφοριών: μια νέα οδηγία για την ασφάλεια και ένα νέο προϊόν. Δώστε μια σταδιακή περιγραφή της προσέγγισής σας για την επιτυχή παράδοση του έργου.

Πιθανά αποτελέσματα:

- Αξιολογήστε το PPP για τη δομή του μαθήματος
- Επιλέξτε τη μικρομάθηση για γρήγορη παράδοση, χαμηλό κόστος, αποτελεσματικότητα κ.λπ.
- Φανταστείτε/επιλέξτε πρόσωπα/ακροατήριο (η ασφάλεια αφορά όλη την εταιρεία, το νέο προϊόν το τμήμα πωλήσεων)
- Καθορίστε ανάλογα τις αρχές σχεδιασμού (πιο "σοβαρή" για το πακέτο ασφαλείας, πιο παιχνιδιάρικη, ενθουσιώδης, πολύχρωμη, "πάμε για αυτό" για τους πωλητές).
- Μπορεί να εξεταστεί το ενδεχόμενο αφήγησης ιστορίας για το πακέτο ασφαλείας (ένας επιτιθέμενος δοκίμασε κάπου αυτό, είχε αυτές τις επιπτώσεις ..., στη συνέχεια ένας κατάλογος με τα "ΜΗ")
- Επιβολή της μάθησης με διαστήματα για την ασφάλεια μόνο για την προετοιμασία πρόσθετων ψήγματα.
- Σχεδιασμός αξιολογήσεων.

3.4 Σύνοψη Ενότητας

Στην Ενότητα 2 παραδώσαμε κάποιες εισαγωγικές αλλά χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τέσσερις ψηφιακές δεξιότητες/τομείς που πρέπει να αναπτύξουν οι εκπαιδευτές για να αντιμετωπίσουν τη στροφή του εργατικού δυναμικού προς την πλήρη ή μερική εξ αποστάσεως εργασία.

- Η ενότητα 1 καλύπτει τον ψηφιακό σχεδιασμό: κάποια βασική θεωρία καθώς και πιο πρακτικές αρχές
- Η ενότητα 2 καλύπτει την ψηφιακή μάθηση: Ένα θεωρητικό πλαίσιο, ένα μοντέλο ανάπτυξης και στρατηγικές υλοποίησης συνοδευόμενες από πρακτικές προτάσεις
- Η ενότητα 3 αφορά την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και τη διαδικτυακή ασφάλεια: Οι βασικές απειλές και ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπισή τους
- Ενότητα 4 για την οπτικοποίηση δεδομένων: Γιατί είναι σημαντική και πώς να αρχίσετε να ασχολείστε με αυτήν

4. Εκπαιδευτική Ενότητα [3] – ηλεκτρονική επικοινωνία και ομαδική εργασία

4.1 Εισαγωγή

4.1.1 Περιγραφή Ενότητας

Αυτή η ενότητα του "Το σακίδιο κατάρτισης εργαζομένων εξ αποστάσεως: για εταιρικούς εκπαιδευτές" προσφέρει ορισμένα εργαλεία στους παρόχους ΕΕΚ για να βελτιώσουν την επικοινωνία και την ομαδική τους εργασία. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, τα σχολεία έπρεπε να αντιμετωπίσουν αλλαγές στη διδασκαλία σε κάθε μέτωπο σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Οι επαγγελματικές σχολές, που πρέπει να διδάσκουν σε εργαστήρια όπου οι χειρωνακτικές δεξιότητες είναι απαραίτητες, αγωνίστηκαν πολύ, ίσως περισσότερο από άλλα ιδρύματα, για να προσαρμοστούν στις νέες καταστάσεις που επέβαλε η COVID19.

Οι αλλαγές αυτές, ωστόσο, έδωσαν την ευκαιρία να ανακαλύψουν ένα πλήθος εργαλείων και τρόπων διδασκαλίας "μαθημάτων" που δεν θα μπορούσαν ποτέ να φανταστούν.

Λέξεις κλειδιά: εκπαιδευτικά εργαλεία, υβριδικοί τρόποι διδασκαλίας, επικοινωνία, ομαδική εργασία, επίλυση προβλημάτων

4.1.2 Στόχοι Ενότητας

Σύμφωνα με αυτό, η ενότητα αυτή στοχεύει:

- Εκτίμηση των πλεονεκτημάτων της εξ αποστάσεως διδασκαλίας
- Αξιολόγηση των ψηφιακών αναγκών των εκπαιδευτικών ΕΕΚ για τη βελτίωση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων
- Καθορισμός ορθών πρακτικών για την επικοινωνία σε υβριδικά περιβάλλοντα και τη διδασκαλία επαγγελματικών αντικειμένων

4.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι

Στο τέλος της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν:

- Πώς να χρησιμοποιούν διαδικτυακά εργαλεία για τη διδασκαλία και την επικοινωνία εντός του οργανισμού τους
- Πώς να αξιολογήσουν το ψηφιακό τους επίπεδο για να βρουν το κατάλληλο ψηφιακό εργαλείο που θα χρησιμοποιήσουν
- Πώς να βελτιώσουν τις χειρωνακτικές δεξιότητες με την ηλεκτρονική επικοινωνία

4.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα

Στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί να:

- Προσδιορίζουν τις ανάγκες της εξ αποστάσεως διδασκαλίας
- Αναλύουν διαφορετικά διαδικτυακά εργαλεία διδασκαλίας

- Αναπτύσσουν ένα εκπαιδευτικό σχέδιο βασισμένο στις προσωποποιημένες ανάγκες του εκπαιδευόμενου
- Αυξάνουν το κίνητρο των δασκάλων
- Εφαρμόζουν τις δεξιότητες τους σε διαδικτυακά εργασιακά περιβάλλοντα

Γνώσεις	Δεξιότητες
Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων της εξ αποστάσεως διδασκαλίας	Χρήση διαδικτυακών εργαλείων για διδασκαλία και επικοινωνία
Αξιολόγηση των ψηφιακών αναγκών των εκπαιδευτικών ΕΕΚ για τη βελτίωση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων	Αξιολόγηση του δικού μας ψηφιακού επιπέδου για να βρούμε το σωστό Assess our own digital level to find the right ψηφιακό εργαλείο για χρήση
Προσδιορισμός καλών πρακτικών για επικοινωνία σε υβριδικά περιβάλλοντα	Οργάνωση της επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων και της οργάνωσης

4.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής

Η ολοκλήρωση της ενότητας μαζί με την εφαρμογή των παρεχόμενων γνώσεων θα απαιτήσει 10,00 ώρες.

4.2 Κύριο Περιεχόμενο

4.2.1 Ηλεκτρονική επικοινωνία (e-communication)

Το “e” στη λέξη “e-communication” σημαίνει “ηλεκτρονική”. Ουσιαστικά, ο όρος “ηλεκτρονική επικοινωνία” αναφέρεται σε οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας μέσω υπολογιστή και σε πιο παραδοσιακές μορφές ηλεκτρονικής επικοινωνίας, όπως η τηλεφωνική επικοινωνία (δεδομένου ότι το τηλέφωνο είναι επίσης μια ηλεκτρονική συσκευή). Ο όρος ηλεκτρονική επικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία μέσω υπολογιστή μέσω του Διαδικτύου καθώς και μέσω άλλων υποδομών δικτύων υπολογιστών. Έτσι, περιλαμβάνει τις επικοινωνίες μέσω υπολογιστή που λαμβάνουν χώρα μέσω συστημάτων υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων και εργαλείων επικοινωνίας που βασίζονται σε τοπικά δίκτυα.

Η ηλεκτρονική επικοινωνία ξεκίνησε στη δεκαετία του 1960, όταν εμφανίστηκαν τα πρώτα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα οποία λειτουργούσαν σε μεγάλο βαθμό σε κεντρικούς υπολογιστές. Εκείνες τις πρώτες ημέρες, μόνο μια μικρή μειοψηφία χρησιμοποιούσε τους υπολογιστές για επικοινωνία, κυρίως άνθρωποι που περνούσαν τις εργάσιμες ημέρες τους μπροστά από μια οθόνη υπολογιστή (Sproull and Kiesler, 1991). Για την πλειονότητα, η πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία, οι τηλεφωνικές κλήσεις και τα έγγραφα σε χαρτί ήταν τα μέσα επικοινωνίας που επιλέγονταν. Η διασύνδεση των πρώτων κεντρικών υπολογιστών και στη συνέχεια των επιτραπέζιων υπολογιστών μέσω δικτύων και του Διαδικτύου άλλαξε σημαντικά την εικόνα, καθιστώντας την ηλεκτρονική επικοινωνία εναλλακτική επιλογή για πολλές επιχειρήσεις και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες έκαναν την επιλογή αυτή ακόμη πιο ελκυστική, όπως η αίσθηση της “ομάδας” που καλλιεργείται από τα χαρακτηριστικά των συστημάτων ηλεκτρονικών διασκέψεων, τα χαρακτηριστικά συγχρονισμού και διευκόλυνσης των συστημάτων υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων και τα χαρακτηριστικά “εικονικής παρουσίας” των χώρων πολυμέσων με βίντεο. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις έγιναν εφικτές χάρη στην εκτεταμένη εφαρμοσμένη έρευνα και την έλευση φθηνότερης τεχνολογίας και την αύξηση του εύρους ζώνης και της συνδεσιμότητας. Η αυξημένη χρήση των μέσων ηλεκτρονικής επικοινωνίας οδήγησε σε εντατική εμπειρική και θεωρητική έρευνα στις δεκαετίες του 1980 και 1990. Αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κύριες ομάδες, την τεχνολογική και την κοινωνική.

Οι θεωρίες αυτές βρίσκονται ουσιαστικά σε σύγκρουση εδώ και πολλά χρόνια. Οι τεχνολογικές θεωρίες είναι παραδοσιακά ντετερμινιστικές, με την έννοια ότι προσπαθούν να παράσχουν μια βάση για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς της ηλεκτρονικής επικοινωνίας με βάση έναν πεπερασμένο αριθμό μεταβλητών. Σε πολλές περιπτώσεις, οι κοινωνικές θεωρίες αναπτύχθηκαν για να ξεπεραστούν οι υποτιθέμενες υπεραπλουστεύσεις των τεχνολογικών θεωριών. Ωστόσο, οι κοινωνικές θεωρίες τις περισσότερες φορές δεν μπόρεσαν να παράσχουν μια χρήσιμη βάση για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Οι τεχνολογικές θεωρίες παρέχουν μια απλουστευμένη άποψη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, εστιάζοντας συνήθως στα μέσα επικοινωνίας και στα συνεργατικά καθήκοντα ως παράγοντες πρόβλεψης. Οι κοινωνικές θεωρίες προσπαθούν να κατανοήσουν την ηλεκτρονική επικοινωνία ως ένα κοινωνικό και πολύ σύνθετο φαινόμενο και συχνά καταλήγουν να είναι περισσότερο “επεξηγηματικές” και “περιγραφικές” παρά προβλεπτικές.

4.2.2 Ομαδική εργασία

Η ομαδική εργασία είναι “Η διαδικασία συνεργασίας με μια ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη ενός στόχου. Η ομαδική εργασία είναι συχνά ένα κρίσιμο μέρος μιας επιχείρησης, καθώς συχνά είναι απαραίτητο οι συνάδελφοι να συνεργάζονται καλά, προσπαθώντας να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε κάθε περίπτωση. Η ομαδική εργασία σημαίνει ότι οι άνθρωποι θα προσπαθήσουν να

συνεργαστούν, χρησιμοποιώντας τις ατομικές τους δεξιότητες και παρέχοντας εποικοδομητική ανατροφοδότηση, παρά τις όποιες προσωπικές συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων". (Πηγή: BusinessDictionary.com)

Επίσης, για τις επιχειρήσεις ΕΕΚ, η Ομαδική Εργασία είναι "ανιδιοτελής". Επικεντρώνεται στον τελικό στόχο. Η ομαδική εργασία λειτουργεί με βάση την ιδέα ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του. Είναι η κλασική ιδέα "ένα συν ένα ίσον τρία". Οι προσωπικότητες και οι δεξιότητες διαφέρουν και αυτό μπορεί να δημιουργήσει προσωπικές συγκρούσεις. Όταν όμως ολοκληρη η ομάδα επικεντρώνεται στο να κάνει σπουδαία δουλειά, οι διαφορές των μελών της ομάδας μετατρέπονται σε πλεονεκτήματα, οι στόχοι επιτυγχάνονται και μάλιστα υπερεκκαλύπτονται.

4.2.3 Διαδικτυακά εργαλεία

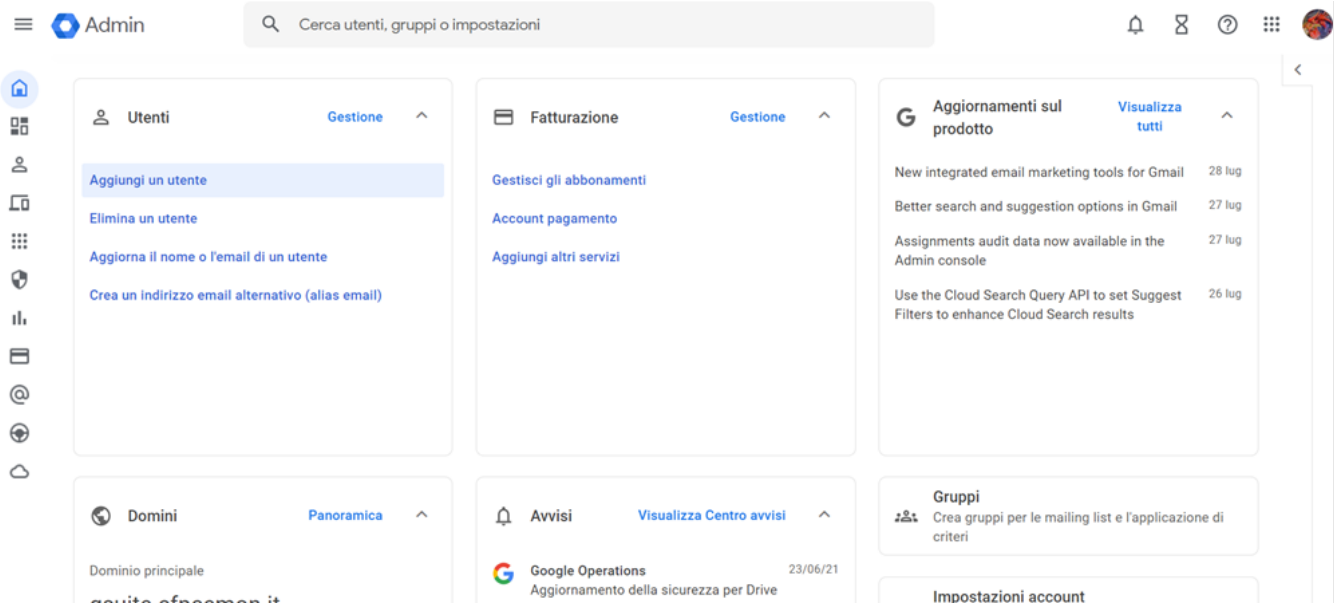
4.2.3.1 Gsuite

Κατά την περίοδο της πανδημίας, πολλά σχολεία βασίστηκαν στην πλατφόρμα Gsuite και τις εφαρμογές της, τις οποίες η Google διέθεσε δωρεάν.

Το Gsuite επέτρεπε στα σχολεία να διαχειρίζονται απομακρυσμένες συσκευές με το λειτουργικό σύστημα Android. Αυτή η επιλογή απλοποίησε σημαντικά τη δουλειά των τεχνικών που έπρεπε να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς κατά τη διάρκεια της οργάνωσης των βιντεομαθημάτων.

Επιπλέον, το Gsuite επέτρεψε στα σχολεία να παρέχουν σε κάθε μαθητή έναν λογαριασμό που είναι πλήρως διαχειρίσιμος ανάλογα με τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και, τέλος, την ασφάλεια.

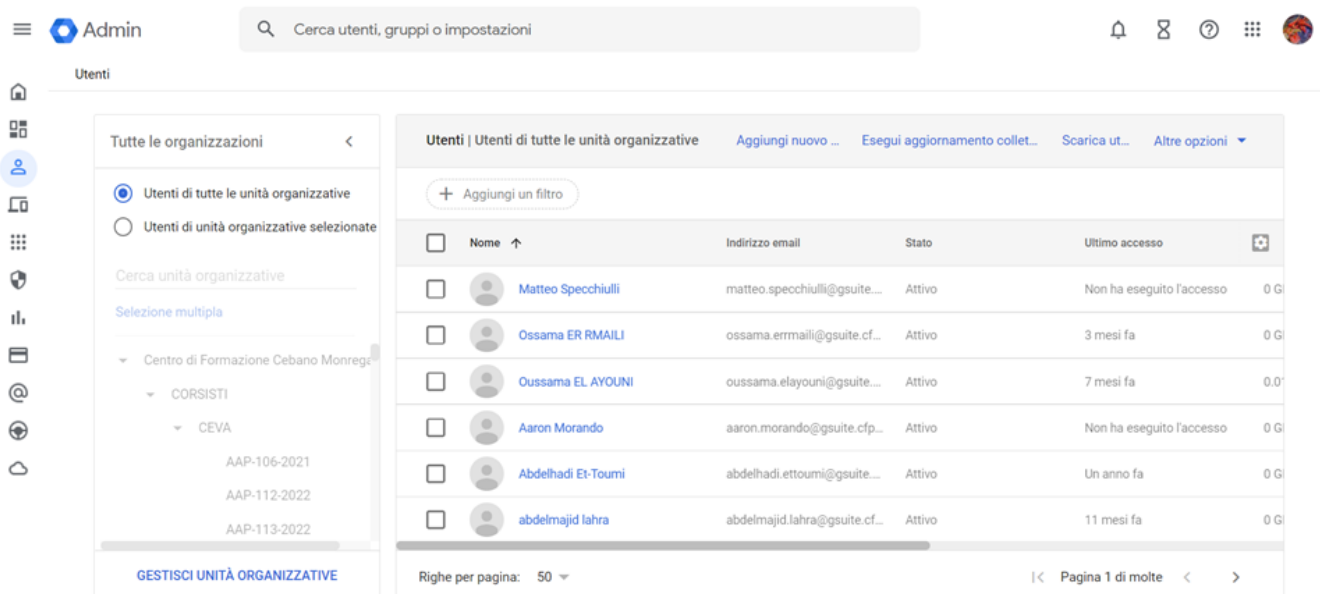
Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν ένα σχολείο πρέπει να οργανώσει την εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι η εύρεση μιας πλατφόρμας αναφοράς που μπορεί να εγγυηθεί την ιχνηλασιμότητα των μαθημάτων, των συνδέσεων και της παρουσίας των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Υπό αυτή την οπτική γωνία, το Gsuite είναι λίγο περιορισμένο, ειδικά για τον τρόπο με τον οποίο αλλάζει τις πολιτικές χωρίς εξαντλητική επικοινωνία με τους διαχειριστές.



The screenshot shows the Google Admin console dashboard. At the top, there is a search bar for users, groups, or settings. The dashboard is divided into several sections:

- Utenti (Users):** Includes options like 'Aggiungi un utente', 'Elimina un utente', 'Aggiorna il nome o l'email di un utente', and 'Crea un indirizzo email alternativo (alias email)'. A 'Gestione' link is also present.
- Fatturazione (Billing):** Includes 'Gestisci gli abbonamenti', 'Account pagamento', and 'Aggiungi altri servizi'. A 'Gestione' link is also present.
- Aggiornamenti sul prodotto (Product updates):** Lists recent updates such as 'New integrated email marketing tools for Gmail' (28 lug), 'Better search and suggestion options in Gmail' (27 lug), 'Assignments audit data now available in the Admin console' (27 lug), and 'Use the Cloud Search Query API to set Suggest Filters to enhance Cloud Search results' (26 lug). A 'Visualizza tutti' link is also present.
- Domini (Domains):** Shows 'Dominio principale' and 'suite.cfabcomen.it'. A 'Panoramica' link is also present.
- Avvisi (Notifications):** Shows a notification from 'Google Operations' dated 23/06/21: 'Aggiornamento della sicurezza per Drive'. A 'Visualizza Centro avvisi' link is also present.
- Gruppi (Groups):** Includes the text 'Crea gruppi per le mailing list e l'applicazione di criteri'. A 'Visualizza' link is also present.
- Impostazioni account (Account settings):** A link to account settings.

Πίνακας διαχείρισης Gsuite



The screenshot shows the 'Utenti' (Users) management page in the Google Admin console. On the left, there is a sidebar with navigation options for organizational units. The main area displays a table of users.

Utenti | Utenti di tutte le unità organizzative

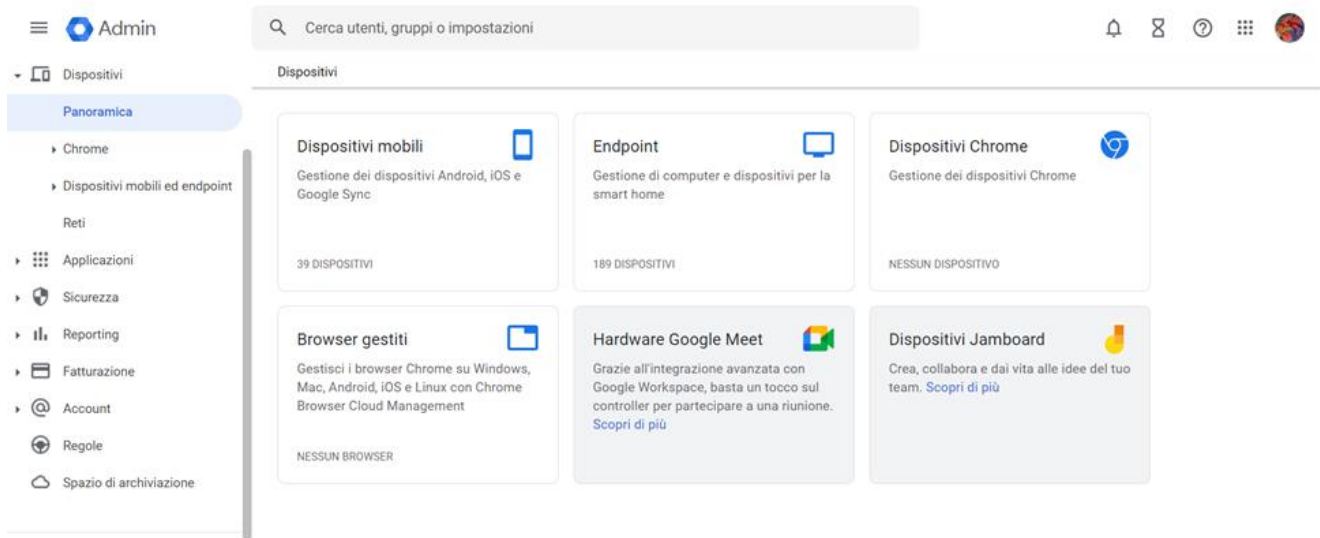
Buttons: [Aggiungi nuovo ...](#), [Esegui aggiornamento collet...](#), [Scarica ut...](#), [Altre opzioni](#)

Filter: [+ Aggiungi un filtro](#)

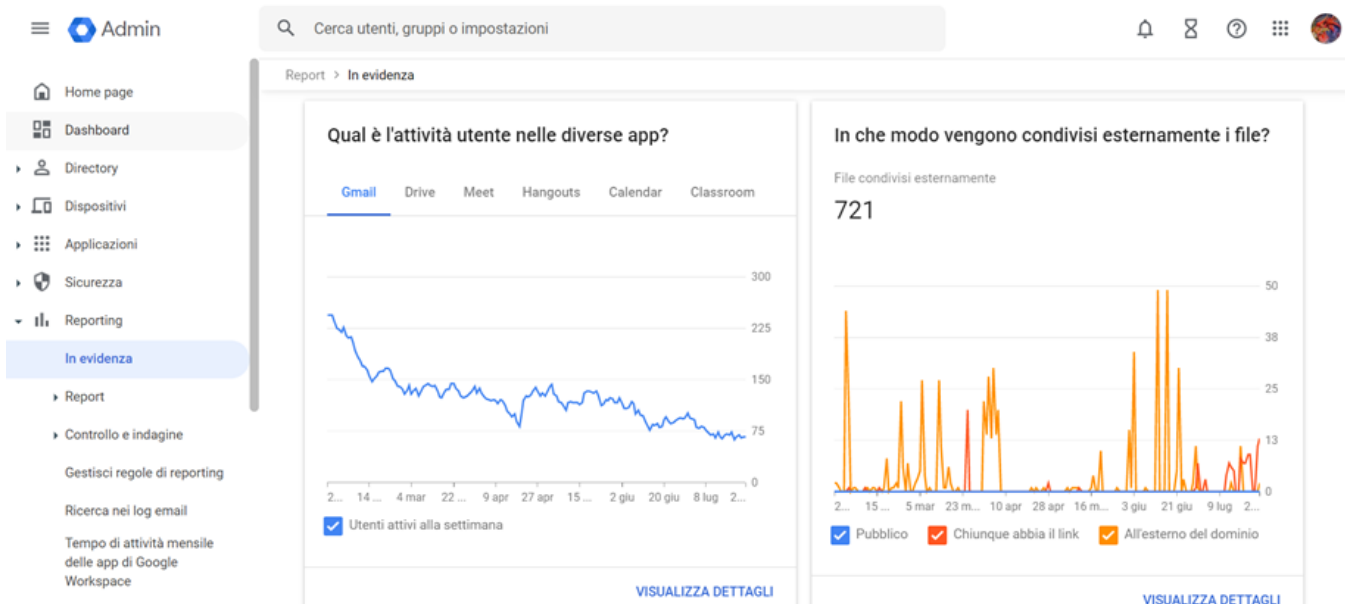
<input type="checkbox"/>	Nome ↑	Indirizzo email	Stato	Ultimo accesso	
<input type="checkbox"/>	Matteo Specchiulli	matteo.specchiulli@gsuite...	Attivo	Non ha eseguito l'accesso	0 G
<input type="checkbox"/>	Ossama ER MAILI	ossama.ermaili@gsuite.cf...	Attivo	3 mesi fa	0 G
<input type="checkbox"/>	Oussama EL AYOUNI	oussama.elayouni@gsuite...	Attivo	7 mesi fa	0.0
<input type="checkbox"/>	Aaron Morando	aaron.morando@gsuite.cfp...	Attivo	Non ha eseguito l'accesso	0 G
<input type="checkbox"/>	Abdelhadi Et-Toumi	abdelhadi.ettoumi@gsuite...	Attivo	Un anno fa	0 G
<input type="checkbox"/>	abdelmajid lahra	abdelmajid.lahra@gsuite.cf...	Attivo	11 mesi fa	0 G

Righe per pagina: 50 | Pagina 1 di molte

Πίνακας διαχείρισης χρηστών



Πίνακας διαχείρισης συσκευής



Αναφορά

Όσον αφορά τη διατήρηση των σχέσεων και τη θεσμική επικοινωνία με την ομάδα της τάξης, τα σχολεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικά εργαλεία:

- 1- Ομάδες WA
- 2- Ταχυδρομείο
- 3- Ειδικό λογισμικό (για τη διαχείριση ημερολογίων, ψηφοφοριών και απουσιών)
- 4- Τάξη (χρησιμοποιείται ιδίως από μεμονωμένους εκπαιδευτικούς που διαχειρίζονται την ομάδα τάξης υπό την επίβλεψη ενός καθηγητή τάξης για μεμονωμένα μαθήματα)



☰ Google Classroom

☑ Da fare 📁 Da correggere 📅 Calendario

OBI-10-2020 - I° MEC
C36-10-2020 - ID 2155481

FORMAZIONE

OBI-36-2019 - II° MEC
C36-36-2019 - ID 2152114

FORMAZIONE

OBI-02-2018 - III° MEC
C36-02-2018 - ID 2142910

FORMAZIONE

MDL-05-2020 TMCS
C36-05-2020 2155254

FORMAZIONE

CFPCEMON

FIP-93-2020
Formazione Generale alla Salute e Sic...
Centro Formazione
Cebano Monregalese

FORMAZIONE A

☰ OBI-02-2018 - III° MEC
C36-02-2018 - ID 2142910

Stream Lavori del corso Persone Voti

Aggiungi commento sul corso...

CLAUDIO GALLIANO ha pubblicato un nuovo compito: Lezione in dire... Consegna: 11 giu 2020, 09:00Pubblicazione: 11 giu 2020 (Ultima modifica: 11 giu 2020)
Da consegnare ad inizio ora per le presenze

0

Consegnati

4

Assegnati

5

Restituiti

1 commento sul corso


Samuele Savio 11 giu 2020
prof ha me mi da mancante,
anche se lei me lo a restituito





Aggiungi commento sul corso...

4.2.3.2 Τάξη

CFP CEBANO MONREGALESE

IL MATERIALE REALIZZATO E PUBBLICATO SU QUESTA PIATTAFORMA E FINANZIATO CON RISORSE DEL POR-FSE



 Area Docenti
 Area Segreteria / Resp. Corso
 Area Studenti
 Area Genitori

fondo
sociale europeo

CFP CEBANO MONREGALESE
Area Docenti - Galliano Claudio

HYPERPLANNING

Attività Valutazione Didattica IQuiz Frequenza In azienda Studenti Corsi Aule Comunicazione Informazioni personali

Moduli e servizi di valutazione Inserimento dei voti Verifiche Libretto dei voti Pagella Riepilogo Risultati

Inserimento dei voti OBI-08-2022 2 quadrimestre Oleopneumatica - OBI-08-2022 - Galliano Claudio

Crea valutazione	23/02	09/03	28/03	11/04	04/05	13/05	18/05
16 studenti	Media	1	1	1	1	1	1
Omar	84	75	75	90	85	85	90
Guido	65	70	62	65	65	65	60
Samuele	75	70	70	75	80	75	80
Gioele	60	62	61	62	62	61	60
Fabio	89	80	90	90	90	90	95
Ibrahimia	88	80	90	90	87	85	95
Michelle							
Milton	83	60	90	90	80	90	95
Almir	65	65	65	70	70	60	65
Erik	71	70	70	75	70	75	70
Heneri	68	70	70	70	70	65	65
Anas	67	65	60	70	70	70	60

Forum Documentazione

Μαθήματα στα εργαλεία ημερολογίου

CFP CEBANO MONREGALESE
Area Docenti - Galliano Claudio

HYPERPLANNING

Attività Valutazione Didattica IQuiz Frequenza In azienda Studenti Corsi Aule Comunicazione Informazioni personali

Orario Riepilogo delle attività Attività annullate

In griglia

Personalizzato

	set.	ott.	nov.	dic.	gen.	feb.	mar.	apr.	mag.	giu.	lugl.	ago.
08h:00												
09h:00	Accoglienza e orientament.			Oleopneumatica C36-14-2021 - OBI-14-2021				Oleopneumatica C36-10-0-2020 - OBI-10-2020				
10h:00	Oleopneumatica C36-08-2022 - OBI-08-2022							uscita didattica A&T Lezione				
11h:00	Oleopneumatica C36-14-2021 - OBI-14-2021	Tecnologia elettrica-elettronica C36-08-2022 - OBI-08-2022		Oleopneumatica C36-10-0-2020 - OBI-10-2020								
12h:00												
13h:00												
14h:00												
15h:00												
16h:00	Materia da precisare 3c			Materia da precisare formazione a ceva	Sessione ECDL INFO1			Recupero e approfondimento C36-14-2021 - OBI-14-2021				
17h:00								uscita didattica A&T Lezione				
18h:00												
19h:00												
20h:00												
21h:00												
22h:00												

Forum Documentazione

4.2.4 Πρακτική διδασκαλία

4.2.4.1 Πώς να διδάξετε επαγγελματικά μαθήματα

Οι δάσκαλοι της πρακτικής έπρεπε να επινοήσουν τρόπους για να κρατήσουν τους μαθητές τους να ασκούνται στην πράξη. Σε ορισμένα μαθήματα, οι χειρωνακτικές δεξιότητες είναι θεμελιώδεις και οι μαθητές δεν μπορούν να μάθουν χωρίς την εξάσκηση ορισμένων κινήσεων που πρέπει να γίνουν αυτόματες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η μόνη δυνατή λύση είναι να παρέχουν στα παιδιά κιτ που εφευρέθηκαν επίτηδες για να μπορούν να εξασκούνται από το σπίτι. Με αυτόν τον τρόπο, τα σχολεία θα μπορούσαν να γίνουν μάρτυρες της γέννησης θαυμάσιων έργων.

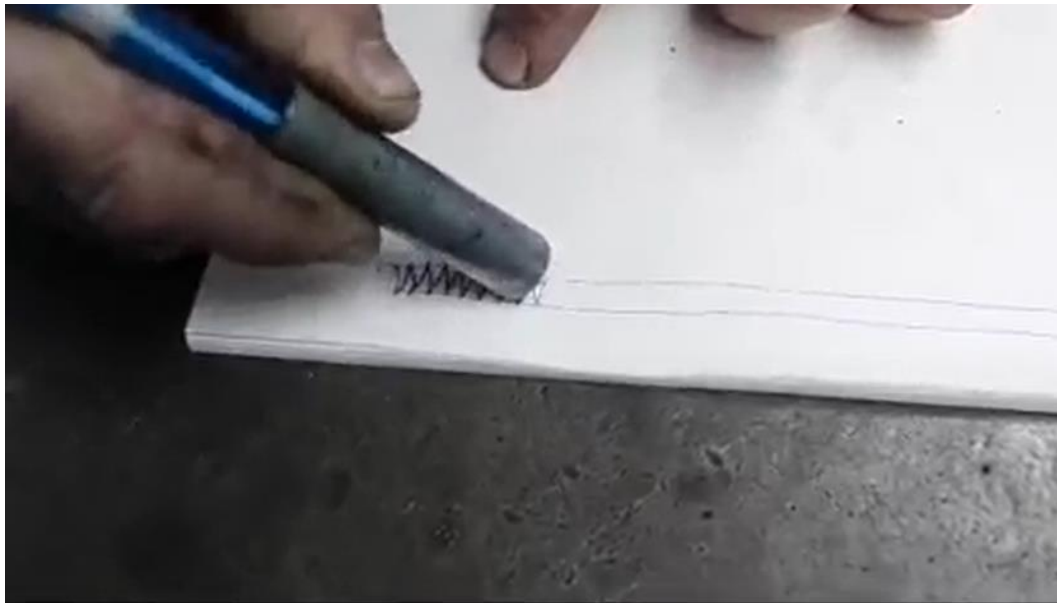
Το παράδειγμα του πυρσού συγκόλλησης ballpoint:

Προκειμένου να μάθουν τις απαραίτητες κινήσεις για μια καλή συγκόλληση, οι δάσκαλοι μπορούν να έχουν εφεύρει ένα είδος φακού με ένα στυλό που εισάγεται στο εσωτερικό του. Με αυτόν τον τρόπο, οι μαθητές μπορούν να εκπαιδεύονται στη συγκόλληση σε εσωτερικούς χώρους. Οι έννοιες για τον τρόπο δημιουργίας του εργαλείου μπορούν να δοθούν μέσω βίντεο που θα δημιουργηθούν στο εργαστήριο από τους καθηγητές.





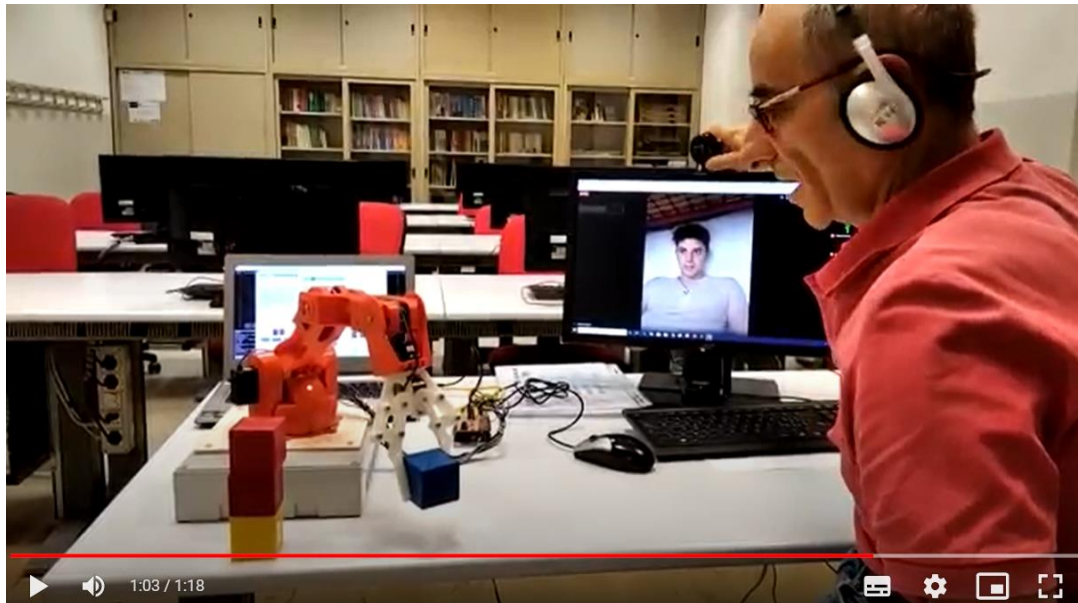
Πραγματική συγκόλληση



Προσομοίωση συγκόλλησης

Παράδειγμα τηλεχειρισμού του ανθρωπόμορφου ρομποτικού βραχίονα.

Εάν οι μαθητές δεν έχουν φυσική πρόσβαση στο εργαστήριο, οι καθηγητές πρέπει να εξηγήσουν πώς να προγραμματίζουν τον ρομποτικό βραχίονα από απόσταση. Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να διδαχθούν κάποιες βασικές έννοιες σχετικά με τα δίκτυα διαδικτύου που δεν θα ήταν μέρος των θεμάτων που καλύπτει το κλασικό διδακτικό πρόγραμμα. Η γραφική διεπαφή μπορεί να σχεδιαστεί εξ αποστάσεως, για παράδειγμα, με το λογισμικό Processing (Java). Αυτό κατέστησε δυνατή την αποστολή εντολών σε εργαλεία βασισμένα στη java, όπως για παράδειγμα η πλακέτα Arduino UNO, συνδεδεμένη με τον υπολογιστή του εκπαιδευτικού και την κάμερα web. Με αυτόν τον τρόπο μπορείτε να επανεκκινήσετε τον ρομποτικό βραχίονα στο εργαστήριο πληροφορικής του σχολείου.



4.2.4.2 Πώς να αναπτύξετε χειρωνακτικές δεξιότητες με την ηλεκτρονική επικοινωνία: Η πρωτοτυποποίηση

Όταν οι μαθητές κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, πρέπει να αντιμετωπίσουν μια περίοδο πρακτικής άσκησης στην εταιρεία χωρίς να εργάζονται δια ζώσης, τα σχολεία μπορούν να βρουν διαφορετικές λύσεις. Η πρακτική άσκηση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξή τους και συχνά μετατρέπεται σε σύμβαση εργασίας στο τέλος των σπουδών τους.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η ευκαιρία αυτή στερήθηκε σε πολλούς νέους που δεν ήταν σε θέση να πραγματοποιήσουν την κλασική πρακτική άσκηση.

Προκειμένου να προσομοιωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η πρακτική άσκηση, μια λύση είναι να τους δοθούν σύνθετες εργασίες που έπρεπε να εκτελέσουν ανεξάρτητα και αφορούσαν διάφορα θέματα. Είναι σημαντικό, σε τακτά χρονικά διαστήματα, να προγραμματίζονται συναντήσεις με τους ενδιαφερόμενους καθηγητές για την αξιολόγηση και τη διευκόλυνση της συνέχισης των εργασιών.

Παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής:

Στο CFP Cemon δώσαμε ένα έργο στους μαθητές: την κατασκευή ενός βραχίονα που κινείται με υδραυλικά έμβολα, με εύκολα διαθέσιμα αντικείμενα.

Οι καθηγητές έδωσαν στους μαθητές σχέδια κλίμακας 1:1 για εκτύπωση σε φύλλα A4 και οδηγίες κατασκευής. Η εύρεση υλικών ήταν μία από τις εργασίες τους.

Υπήρχαν εκείνοι που χρησιμοποίησαν χαρτόνι, κάποια λεπτά φύλλα ξύλου, κάποια ανακυκλωμένα πλαστικά κ.λπ.

Χρησιμοποιήθηκαν σύριγγες για τα έμβολα και ελαστικοί σωλήνες για το υδραυλικό κύκλωμα.



4.2.5 Μελέτες περιπτώσεων & ιστορίες επιτυχίας

Εμπειρία CFPCemon

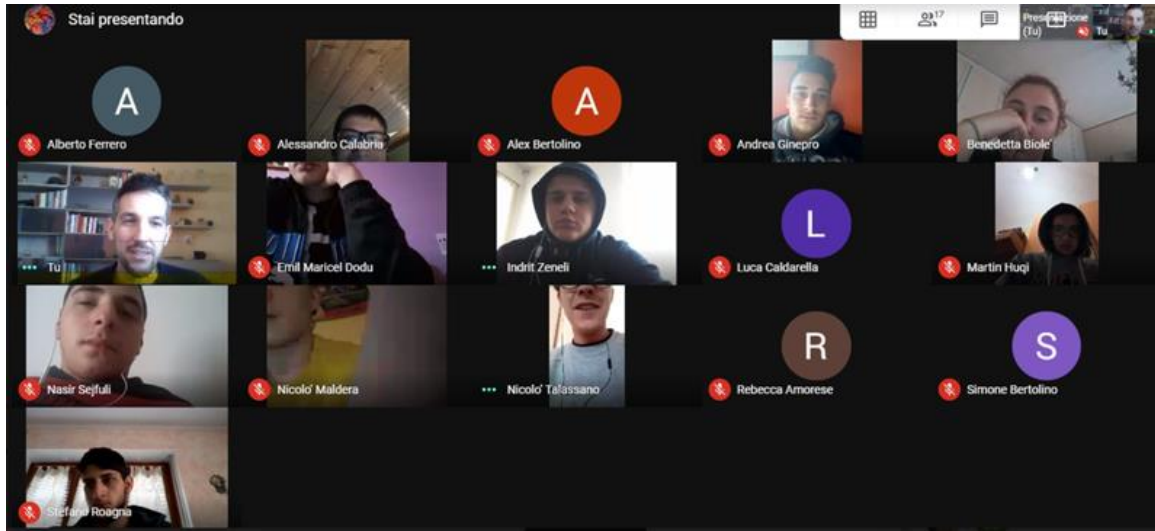
Gsuite

Δεδομένης της έκτακτης ανάγκης και της αδυναμίας να εξερευνήσουμε εγκαίρως άλλες πλατφόρμες, το χρησιμοποιήσαμε ούτως ή άλλως για όλη την περίοδο αποκλεισμού.

Μαθήματα πρόσωπο με πρόσωπο

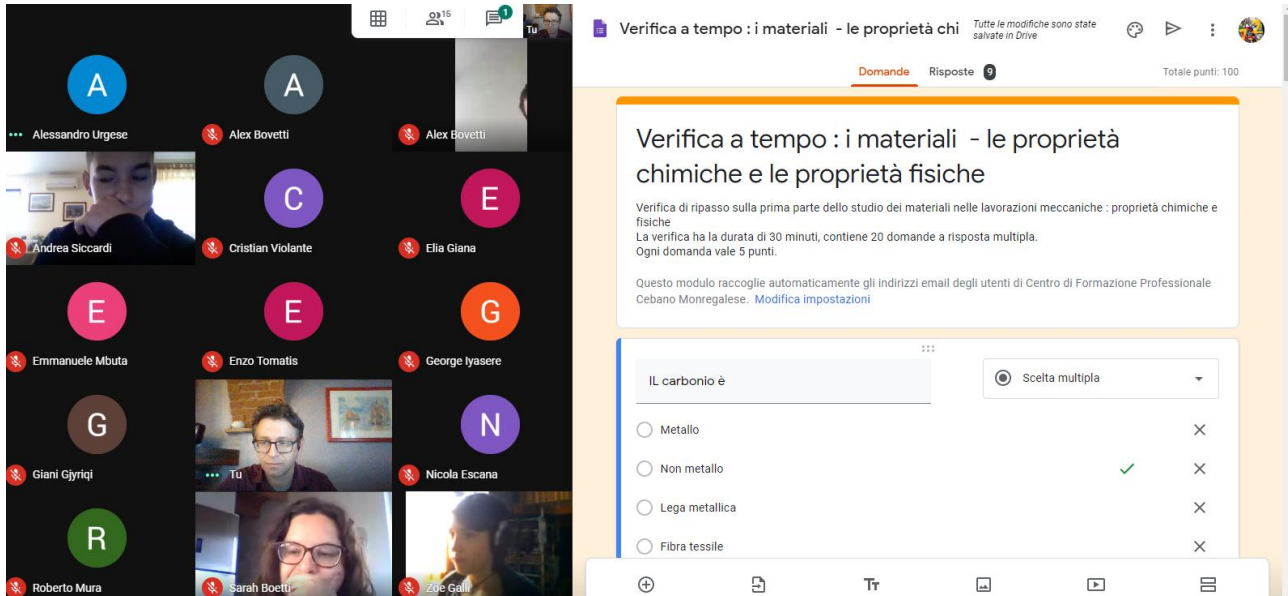
Τα δια ζώσης μαθήματα έχουν μετατραπεί σε μαθήματα εξ αποστάσεως μέσω του "Meet", της εφαρμογής Gsuite. Για κάθε μάθημα, δημιουργήθηκε μια αίθουσα στην οποία προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν μαθητές και καθηγητές. Στην περίπτωση των μαθητών με δυσκολίες, ένας καθηγητής ήταν πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει δράση τόσο από τεχνικής άποψης όσο και σε σχέση με την οικογένεια / τους καθηγητές.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, διαθέσαμε υπολογιστές και τάμπλετ σε όσους δεν ήταν εξοπλισμένοι. Τα μαθήματα λειτούργησαν, παρόλο που τα προβλήματα που σχετίζονταν με την κακή συνδεσιμότητα συνεχίζονταν: ορισμένοι συμμετέχοντες έπρεπε να απενεργοποιήσουν τις κάμερες για να εξοικονομήσουν εύρος ζώνης και ο ήχος δεν ήταν πάντα τέλειος. Επομένως, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια πλατφόρμα με καλή παρακολούθηση, εύκολη στη συμβουλή, προκειμένου να επικυρώνονται οι παρουσίες.

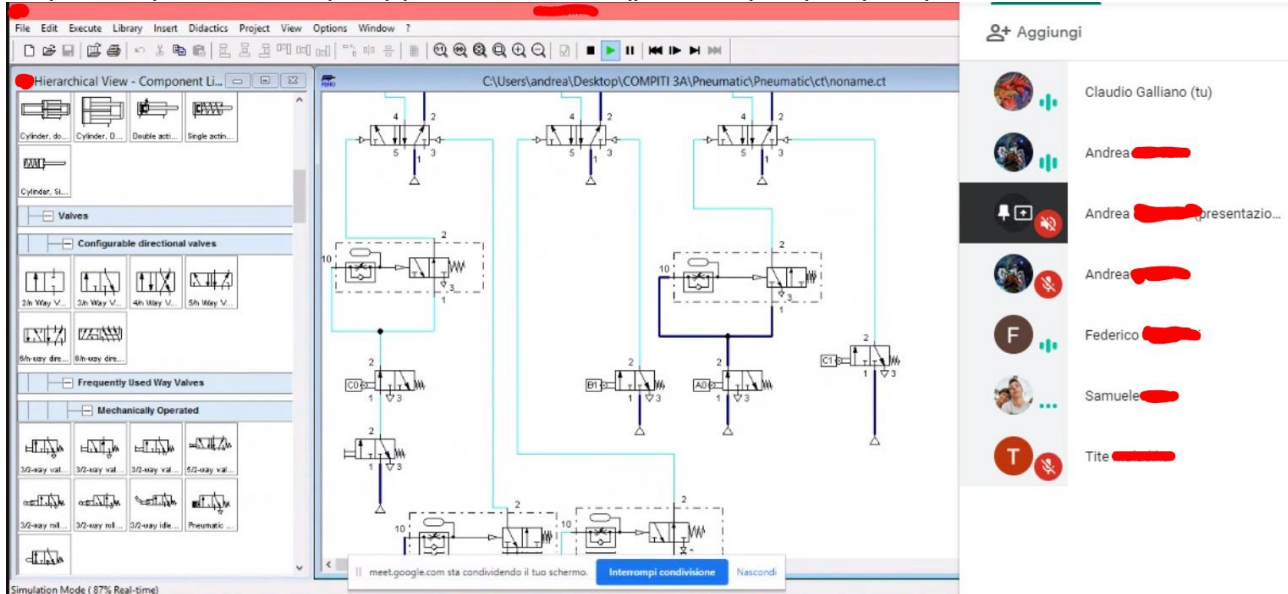


Πώς μπορούμε να κάνουμε τους εκαπιδευόμενους να συμμετέχουν εξ αποστάσεως?

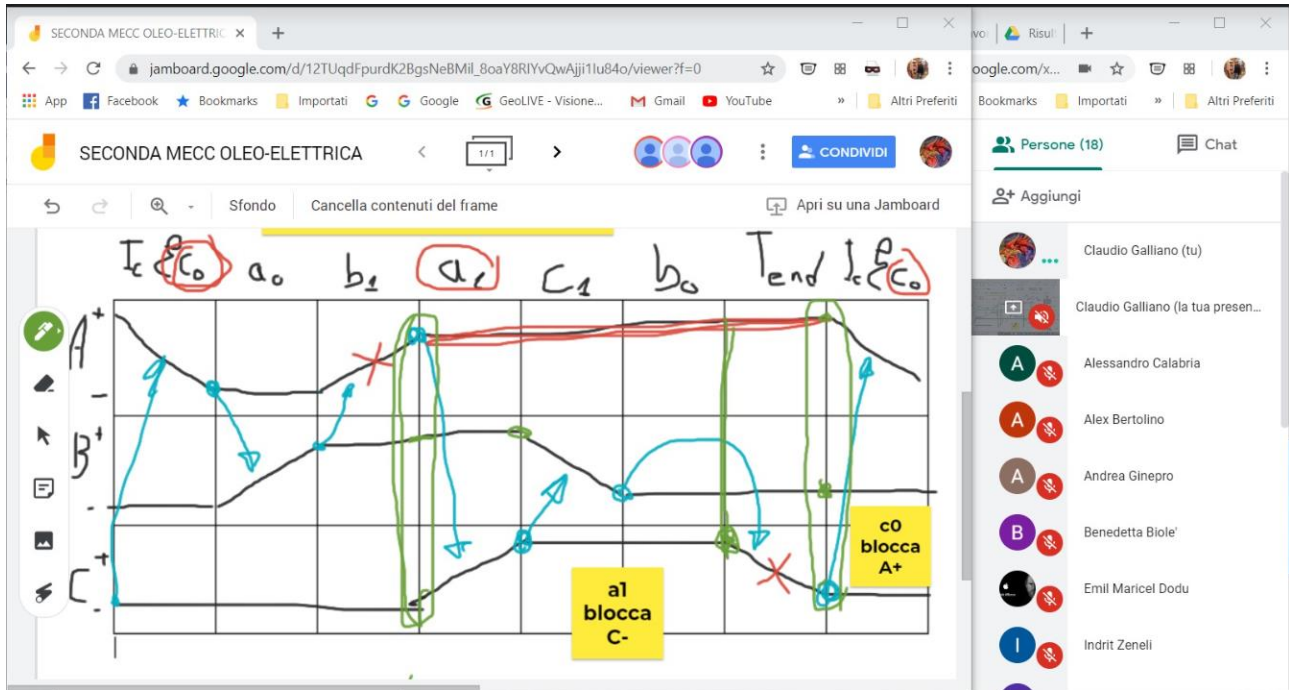
Αυτή είναι η πιο δύσκολη ερώτηση στην οποία έπρεπε να βρούμε λύση. Κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, οι χρονομετρημένες δοκιμασίες δίνονταν συχνά με τη μορφή κουίζ ή ασκήσεων με ανοικτές απαντήσεις.



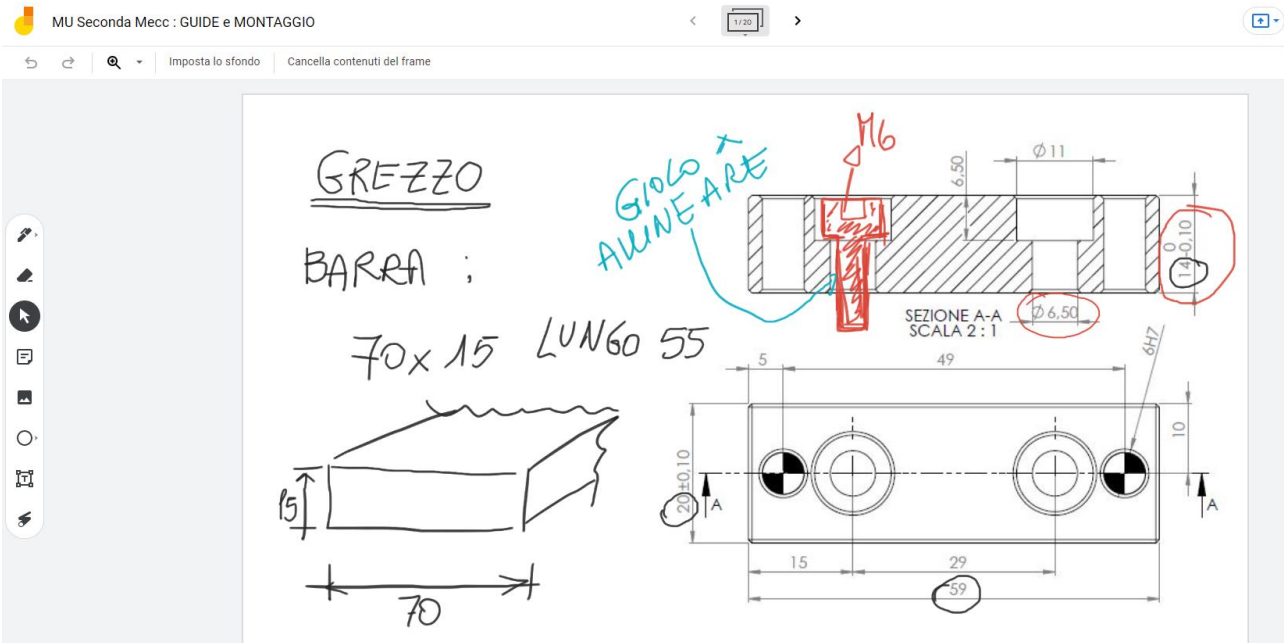
Σε άλλες περιπτώσεις, όπως δείχνει η παρακάτω εικόνα, χρησιμοποιήθηκε δωρεάν λογισμικό σχεδιασμού που προσφέρθηκε από τους προμηθευτές και η προβολή του μαθήματος αφέθηκε απευθείας στους μαθητές (εκπαίδευση από ομοτίμους). Στην προκειμένη περίπτωση, η κοινή οθόνη ανήκει στην Andrea, φοιτήτρια που ολοκλήρωσε την τριετή περίοδο σπουδών το 2020/21.



Χρησιμοποιήσαμε τους ψηφιακούς πίνακες JamBoard που μπορούσαν να μοιραστούν με τους μαθητές, επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν στο μάθημα σαν να βρίσκονταν στην τάξη. Οι ψηφιακοί πίνακες σας επιτρέπουν επίσης να μοιράζεστε φωτογραφίες, ήχο και βίντεο.



Ολεοπνευματικά μαθήματα



Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 10

Taglio grezzo da barra piatta 70x15 lungo 55 (faccio insieme le due guide e poi taglio al seghetto), sbavare bene alla morsa

Seghetto automatico TARTAR.

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 20

203 CENT. MAX
COMPARATORE
BASE MAGNETICA
BANKONK
PdR.

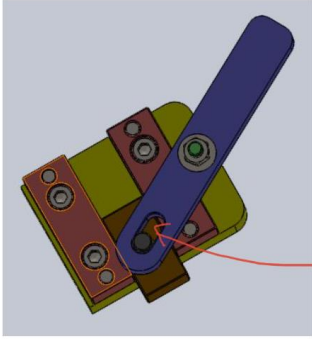
Allineamento guida 1: mi sistemo come da schizzo e facendo muovere la guida sotto al tastatore dove aver un movimento della lancetta di max 2 centesimi. Se è di più aggiusto con il blocchetto di alluminio spostando

Comparatore centesimale, prisma, piano di riscontro, blocchetto di alluminio per allineare

MU Seconda Mecc : GUIDE e MONTAGGIO

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 90



Controllo che si possano fare i movimenti. Se sono fluidi e ampi a sufficienza il pezzo è fatto molto bene!!

SE TUTTE LE MISURE SONO FATTE BENE IL COMPRESSIVO FUNZIONA!

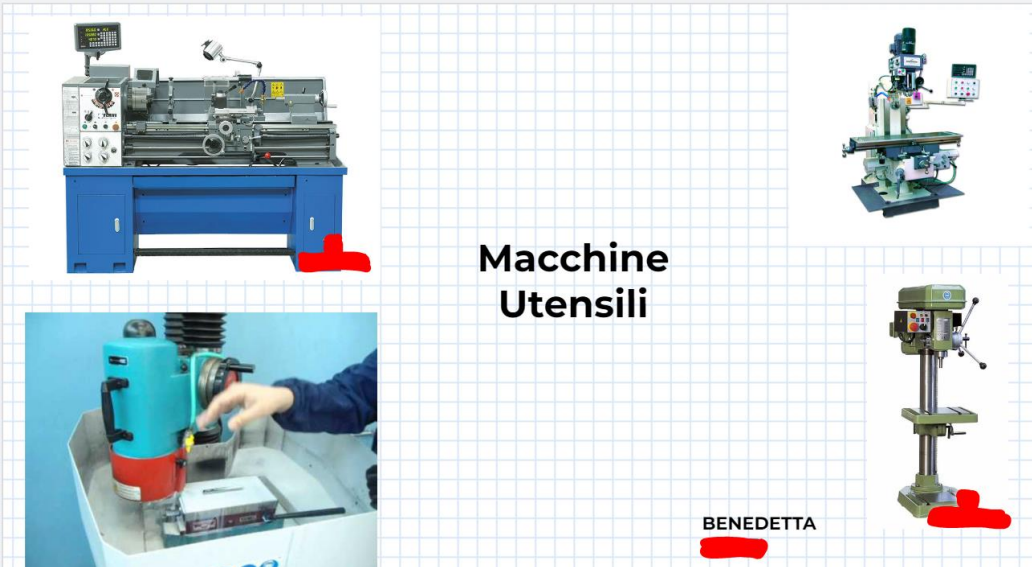
PROBLEMI NELL'ASOLA
~~SI~~ SISTEMARE LE MISURE

Μαθήματα μηχανικής

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι καθηγητές ζήτησαν από τους μαθητές να χρησιμοποιήσουν ψηφιακούς πίνακες, ενώ σε άλλες το σημειωματάριο για να κρατούν σημειώσεις απευθείας στην πλατφόρμα αυτή. Στο τέλος του μαθήματος δόθηκε μια γνώμη για τη δραστηριότητα που έγινε. Όπως φαίνεται από το παρακάτω παράδειγμα, έχουν παραχθεί αξιόλογα έργα.

Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame



Macchine Utensili

BENEDETTA

Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

complessivo con cursore: realizzazione della leva

utensili utilizzati → lima

calibro di profondità

calibro verticale

calibro ventesimale

per lavorare questo pezzo utilizziamo: la fresa

per pulire il pezzo utilizziamo: il lapidello

per tagliare il pezzo utilizziamo: il seghetto automatico

per forare, alesare e centrare utilizziamo: il trapano sensitivo

ciclo di lavoro

Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

formula numero di giri

formula : $N_g = \frac{V_t \cdot 1000}{3.14 \cdot D}$

in officina in ogni macchina utensile (tornio, fresa, trapano) impostiamo il numero di giri

Dove N_g = numero di giri al minuto
 V_t è la velocità di taglio (20 per la foratura e 35 per la tornitura con utensile HSS)
 D è il diametro della punta elica nella foratura , il diametro del pezzo nella tornitura

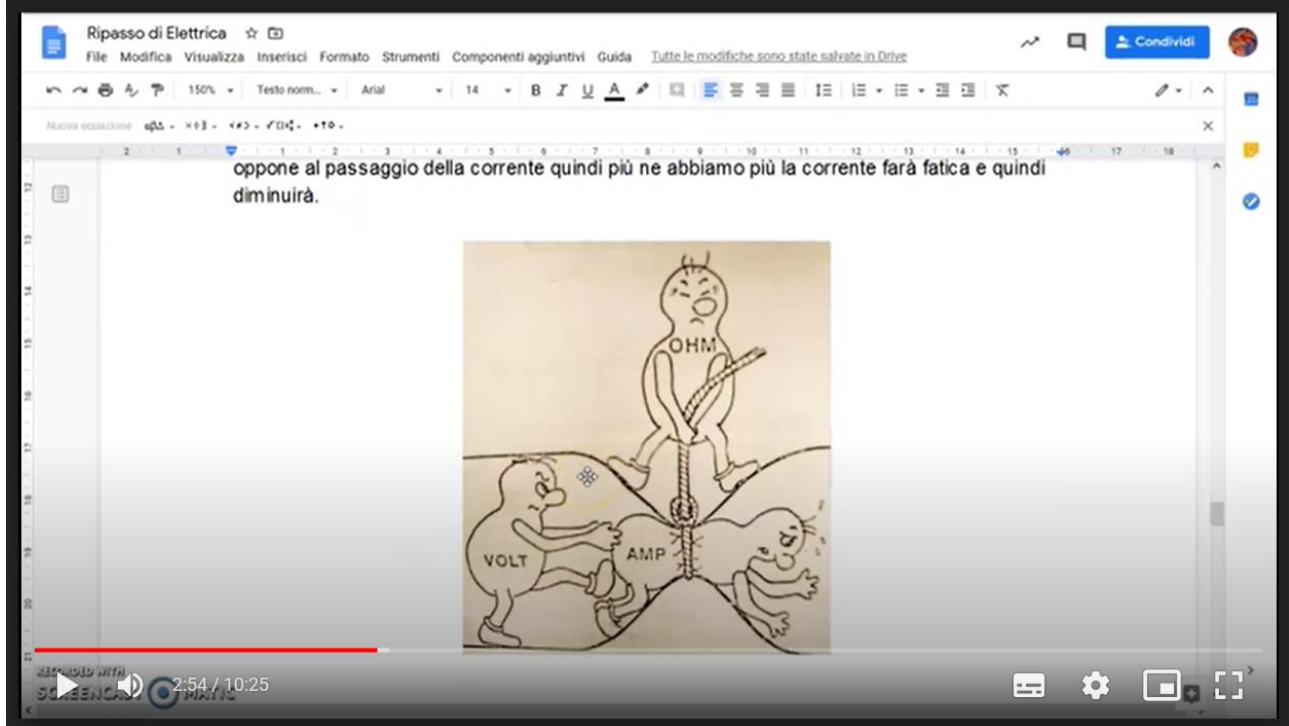
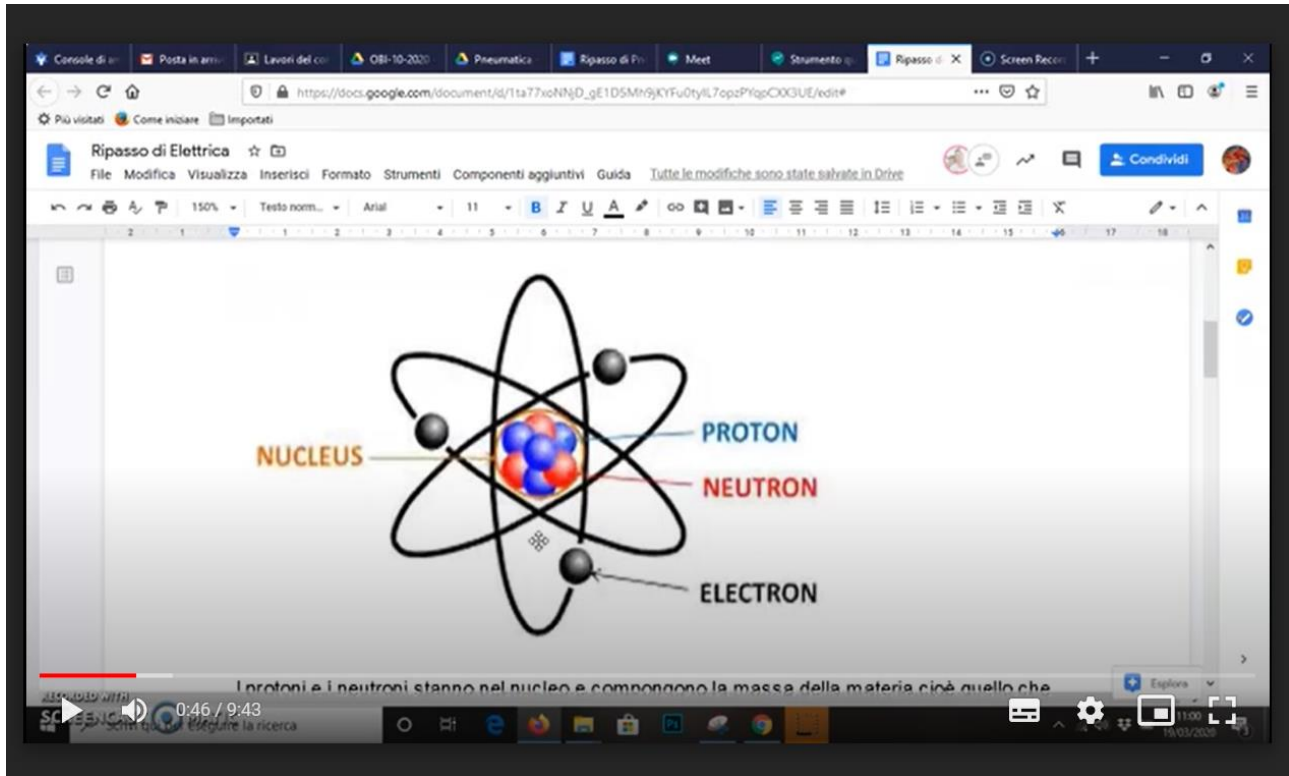
Calcolo numeri giri per il centrino

$$N_g = \frac{V_t \cdot 1000}{3.14 \cdot D} = \frac{20 \cdot 1000}{3.14 \cdot 4} = 1592 \text{ giri/min}$$

	Punte a elica	Utensile HSS	Utensile inserti	Maschio HSS	
Diametro (mm)	20	35	120	6	V_t (m/min)
4	1592	2787	9554	478	
5	1274	2229	7643	382	

Οι ψηφιακοί πίνακες ορισμένων μαθητών

Για να υποστηρίξουμε τους μαθητές, δημιουργήσαμε σύντομες οδηγίες που είναι πάντα διαθέσιμες στις πλατφόρμες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Σε ορισμένες περιπτώσεις, επρόκειτο για επαναληπτικά μαθήματα, σε άλλες για το πώς να κατεβάσετε ένα χρήσιμο πρόγραμμα για το επόμενο μάθημα ή ακόμη και για το πώς να συμμετέχετε σωστά στις δραστηριότητες. Στο επόμενο μάθημα το φροντιστήριο χρησιμοποιείται για να δούμε τι μάθαμε από το βίντεο και τα θέματα συζητούνται.



Βίντεο πάντα διαθέσιμα

4.3 Αξιολόγηση

Οι ακόλουθες ενότητες έχουν ως στόχο να σας υποστηρίξουν στη διαδικασία προσωπικού προβληματισμού σχετικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας. Απαντήστε με σύνεση στις ερωτήσεις με βάση όσα έχετε μάθει. Θα σας δοθούν συμβουλές και ανατροφοδότηση για να σας παρακινήσουν να μάθετε περισσότερα για το θέμα! Παρέχουμε επίσης κάποιες ασκήσεις προκειμένου να βελτιώσετε τις επικοινωνιακές σας δεξιότητες.

4.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων

Αυτό το μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που μοιάζουν με κουίζ για να αναλογιστείτε τις γνώσεις σας! Αφιερώστε χρόνο για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις!

Ερώτηση 1: Η εξ αποστάσεως διδασκαλία μπορεί να είναι καλή για θεωρητικά ζητήματα.

[σωστό]

[λάθος]

Ερώτηση 2: Οι εκπαιδευτικοί επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο πρωτοτυποποίησης για τη διδασκαλία ψηφιακών δεξιοτήτων.

[σωστό]

[λάθος]

Ερώτηση 3: Οι χειρωνακτικές δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν με την ηλεκτρονική επικοινωνία

[σωστό]

[λάθος]

Ερώτηση 4 (πολλαπλές σωστές απαντήσεις): Τι μπορεί να οικοδομήσει εμπιστοσύνη σε μια υβριδική ομάδα;

[ενεργή επικοινωνία και ενσυναίσθηση]

[επιβραβεύσεις και μπόνους]

[τακτικός έλεγχος και κριτική]

[ίση μεταχείριση και δικαιοσύνη]

[γενική ανατροφοδότηση]: οι απαντήσεις 1 και 4 είναι σωστές, διότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να συμμετέχουν και να εμπλέκονται στις αποφάσεις και τις δραστηριότητες της ομάδας. Θα πρέπει να αντιμετωπίζονται προσωπικά για να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και την εργασιακή ατμόσφαιρα

Τώρα που βρήκατε χρήσιμες ασκήσεις, δοκιμάστε τις με έναν καθηγητή ΕΕΚ, έναν συνάδελφο που μπορεί να σας δώσει χρήσιμες συμβουλές.

Άσκηση 1: Συνεχόμενο σχέδιο

Αυτή η άσκηση αφορά την ακρόαση, τη σαφήνεια και την ανάπτυξη πιθανών στρατηγικών όταν επικοινωνούμε. Κατά την επικοινωνία προσδοκιών, αναγκών και άλλων, βοηθά στην αποσαφήνιση και τη δημιουργία κοινού εδάφους. Αυτό μπορεί να δείξει τι συμβαίνει όταν δεν...

Για αυτή τη δραστηριότητα, θα χρειαστείτε έναν ίσο αριθμό συμμετεχόντων, ώστε όλοι να έχουν έναν συνεργάτη. Αφού οι συμμετέχοντες σχηματιστούν σε ζευγάρια, κάθονται πλάτη με πλάτη με ένα χαρτί και ένα μολύβι ο καθένας. Το ένα μέλος αναλαμβάνει το ρόλο του ομιλητή και το άλλο το ρόλο του ακροατή.

Επί πέντε έως δέκα λεπτά, ο ομιλητής περιγράφει μια γεωμετρική εικόνα από ένα προετοιμασμένο σύνολο και ο ακροατής προσπαθεί να μετατρέψει αυτή την περιγραφή σε σχέδιο χωρίς να κοιτάξει την εικόνα.

Στη συνέχεια, μιλούν για την εμπειρία τους, χρησιμοποιώντας αρκετές από τις παρακάτω ερωτήσεις του παραδείγματος:

Ερωτήσεις ομιλητή

- Ποια βήματα ακολουθήσατε για να διασφαλίσετε ότι οι οδηγίες ήταν ξεκάθαρες?
- Πώς μπορούν αυτά να εφαρμοστούν στις αλληλεπιδράσεις στην πραγματική ζωή?
- Τα μηνύματά μας δεν ερμηνεύονται πάντα όπως τα εννοούμε. Ενώ μιλάτε, τι θα μπορούσατε να κάνετε για να μειώσετε την πιθανότητα παρεξηγήσεων στον διάλογο της πραγματικής ζωής;

Άσκηση 2: Ας το αντιμετωπίσουμε

Αυτή η άσκηση από το Μεγάλο Βιβλίο των Παιχνιδιών Επίλυσης Συγκρούσεων αφορά την αυτογνωσία. Πόσο μεγάλο ρόλο παίζει πραγματικά και πώς επηρεάζει την επικοινωνία μας?

Δεν υπάρχει όριο στο μέγεθος της ομάδας για αυτό το παιχνίδι, το οποίο απαιτεί μόνο αρκετά στυλό και χαρτί για όλους. Επίσης, δεν διαρκεί πολύ και μπορεί να παιχτεί σε μόλις δέκα έως είκοσι λεπτά - ιδανικό για να σπάσει η μέρα.

Ξεκινήστε με ομάδες (ή υποομάδες) από τέσσερις έως δέκα παίκτες- σε κάθε μία από αυτές, κάποιος θα πρέπει να προσφερθεί εθελοντικά ως συντονιστής. Αυτός ο διαμεσολαβητής απλώς κρατάει το παιχνίδι σε καλό δρόμο και ξεκινάει τη συζήτηση μετά.

Κάθε παίκτης γράφει ένα συναίσθημα σε ένα μικρό χαρτί, το διπλώνει και το δίνει στον εθελοντή συντονιστή. Από αυτόν ή αυτήν, παίρνουν ένα άλλο κομμάτι που έχει γράψει κάποιος άλλος και προσπαθούν να παίξουν το συναίσθημα αυτό στην υπόλοιπη ομάδα τους - χρησιμοποιώντας μόνο τις εκφράσεις του προσώπου τους. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες προσπαθούν να μαντέψουν αυτό το συναίσθημα και αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε μια συζήτηση σχετικά με το ρόλο των εκφράσεων. Τα χρήσιμα σημεία συζήτησης περιλαμβάνουν:

- Ποιά συναισθήματα καταλαβαίνουμε πιο εύκολα, όταν χρησιμοποιούνται μόνο εκφράσεις του προσώπου? Γιατί μπορεί να συμβαίνει αυτό?
- Περιγράψτε ορισμένα πλαίσια όπου οι εκφράσεις του προσώπου παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία.
- Με ποιούς τρόπους μπορούν οι εκφράσεις προσώπου να επηρεάσουν την ικανότητά μας να αντιμετωπίσουμε παρεξηγήσεις?

4.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων

Αυτό είναι το σημείο όπου οι γνώσεις σας γίνονται πράξη!

Εκπαιδεύστε το μυαλό σας με τις δεξιότητες που αποκτήσατε μέσω αυτής της ενότητας και σκεφτείτε μια πιθανή απάντηση στις παρακάτω εργασίες!

1. Φανταστείτε ότι υπάρχει ένα νέο μέλος στην ομάδα. Ποια είναι τα βήματά σας για να εξασφαλίσετε ότι θα αισθάνεται άνετα στην ομάδα και θα αποδίδει παραγωγικά?
2. Φανταστείτε ότι έχετε ένα ηλικιωμένο αλλά επίσης έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό που δεν είναι πρόθυμο να μεταβεί σε υβριδική ή απομακρυσμένη εργασία. Πώς μπορείτε να διαχειριστείτε την κατάσταση?
3. Φανταστείτε ότι έχετε μια πολυπολιτισμική ομάδα με διαφορετικό υπόβαθρο και προσωπικότητες, επίσης, μερικές από αυτές εσωστρεφείς και μερικές εξωστρεφείς. Πώς θα λάβετε υπόψη σας τους διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας κατά τη διαμόρφωση της υβριδικής εργασιακής ατμόσφαιρας, ώστε να διασφαλίσετε τη συμμετοχικότητά τους, λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους;

4.4 Σύνοψη Ενότητας

Τα απομακρυσμένα ή/και υβριδικά μοντέλα εργασίας μπορούν να επιτρέψουν και να απλοποιήσουν νέες διαδικασίες εργασίας και να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι προτιμούν επίσης αυτή την προσέγγιση από την επιτόπια εργασία. Ωστόσο, αυτό το νέο μοντέλο μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, καθώς οι ηγέτες των υβριδικών συστημάτων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες του προσωπικού και ταυτόχρονα να επιδιώκουν την αύξηση της παραγωγικότητας και της συνεργασίας. Ως εκ τούτου, οι υβριδικοί ηγέτες πρέπει να εκπαιδευτούν και να διδαχθούν πώς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις υβριδικές ομάδες και να υποστηρίξουν τους υβριδικούς εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των επιδόσεων, της εξ αποστάσεως επικοινωνίας, της συνεργασίας και της δημιουργίας σχέσεων. Με την υβριδική εργασία μπορούμε να πετύχουμε τον στόχο να μοιραζόμαστε πληροφορίες από απόσταση και να οικοδομήσουμε κάποια δράση για να είμαστε σίγουροι ότι οι πληροφορίες που μοιράζονται βρίσκονται με επιτυχία στο κεφάλι των μαθητών μας.

5 Εκπαιδευτική Ενότητα [4] – Αναζήτηση & Δημιουργικές Ικανότητες με Εστίαση στο Ψηφιακό Περιεχόμενο

5.1 Εισαγωγή

5.1.1 Περιγραφή Ενότητας

Αυτή η ενότητα θα αυξήσει τον ψηφιακό γραμματισμό των εκπαιδευομένων προωθώντας την κριτική σκέψη στην έρευνα, τη χρήση και τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου για τους σκοπούς υβριδικών επιχειρηματικών περιβαλλόντων. Θα καλύψει αποτελεσματικές στρατηγικές έρευνας για την εύρεση, αξιολόγηση και χρήση ψηφιακού περιεχομένου, καθώς και τρόπους δημιουργίας, επιμέλειας και υπεύθυνης χρήσης ψηφιακού περιεχομένου προς όφελος των ψηφιακά μετασχηματισμένων επιχειρήσεων.

5.1.2 Στόχοι Ενότητας

The constantly evolving business environments demand strenuous adjustments and continuous upskilling for all stakeholders. To support the respective digital transformation, VET training providers, managers and employees must increase their digital and hybrid skills to manage newly established parameters like hybrid teams. This module will enhance all stakeholders' capacity to research and creatively produce digital content in order to thrive in hybrid/remote working environments.

In this context, learners are expected to understand basic principles for productive research and digital content creation through their familiarization with theoretical and practical frameworks.

5.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι

Αυτή η ενότητα θα βοηθήσει τους παρόχους κατάρτισης ΕΕΚ, τους διευθυντές και τους εργαζομένους να αυξήσουν τις δεξιότητες έρευνας και δημιουργικότητας κατά τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου σε σύνθετα περιβάλλοντα εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η ενότητα θα τους καθοδηγήσει κατά τη διαδικασία:

- Να κατανοήσουν τις βασικές αρχές για δημιουργικό ψηφιακό περιεχόμενο.
- Να αναλύσουν τους διαφορετικούς πόρους που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή της κατάλληλης έρευνας.
- Να προσδιορίζουν τους πιο κατάλληλους πόρους για τη δημιουργία πρωτότυπου ψηφιακού περιεχομένου.
- Να διεξάγουν έρευνα και να συνδυάζουν διαφορετικούς πόρους γνώσεων για να καλύψουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Να αυξήσουν τις δικές τους ερευνητικές και δημιουργικές δεξιότητες για να παρέχουν μοναδικές μαθησιακές εμπειρίες.
- Να εφαρμόζουν δεξιότητες μακροπρόθεσμα μέσα σε σύνθετα περιβάλλοντα εργασίας.

5.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να είναι ικανοί να:

Γνώσεις	Δεξιότητες	Εφαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων
Κατανοούν και εκτιμούν τις θεμελιώδεις έννοιες και διαδικασίες πίσω από τη δημιουργία ποιοτικού περιεχομένου.	Ερευνούν και να χρησιμοποιούν πόρους βασισμένους σε συγκεκριμένες ανάγκες.	Ωφελούν τα αντίστοιχα ακροατήρια βοηθώντας τα να αξιοποιήσουν τις κοινές σας γνώσεις.
Αξιολογούν ψηφιακούς πόρους και περιεχόμενο βασισμένο στις ανάγκες του κοινού.	Σχεδιάζουν και διεξάγουν έρευνα προσαρμοσμένοι σε συγκεκριμένους στόχους.	Σκέφτονται κριτικά σχετικά με την αφθονία πηγών και περιεχομένου του διαδικτύου.
Σκιαγραφούν διαφορετικών πρακτικών σε νέα υβριδικά περιβάλλοντα.	Χρησιμοποιούν το ψηφιακό περιεχόμενο και τη δημιουργική σκέψη με τρόπο που να προωθεί την αποτελεσματικότητα σε υβριδικά περιβάλλοντα.	Αξιοποιούν τα εργαλεία και τις εφαρμογές που μπορούν να σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε ψηφιακά εργατικά δυναμικά.

5.1.5 Εκτιμώμενος χρόνος παραμονής

Η ολοκλήρωση της ενότητας μαζί με την εφαρμογή των παρεχόμενων γνώσεων θα διαρκέσει 13,75 ώρες.

5.2 Κύριο Περιεχόμενο

5.2.1 Τελευταία λέξη της Τεχνολογίας: Προκλήσεις και προβλήματα που πρέπει να ξεπεραστούν

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων έρευνας και δημιουργικότητας είναι απαραίτητη στις σύγχρονες κοινωνίες και ιδιαίτερα στους υβριδικούς χώρους εργασίας. Όπως δείχνουν οι έρευνες, τόσο η κριτική όσο και η δημιουργική σκέψη είναι ικανότητες που χρειάζεται κανείς όταν έρχεται αντιμέτωπος με σύνθετες προκλήσεις και όταν επιδιώκει να επιλύσει προβλήματα, να επικοινωνήσει αποτελεσματικά και να αναλάβει ηγετικό ρόλο (Rodríguez et al., 2019).

Η έρευνα εμβαθύνει τη γνώση και ενισχύει τη δημιουργικότητα- η δημιουργικότητα, με τη σειρά της, οδηγεί στην καινοτομία, αυξάνει την παραγωγικότητα, επιτρέπει την προσαρμοστικότητα και είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη, και γι' αυτό έχει υψηλή ζήτηση στους περισσότερους κλάδους (Boyles, 2022).

Όπως και στο design thinking, η έρευνα και η δημιουργικότητα απαιτούν δομημένα στάδια για να καθοδηγήσουν τη διαδικασία και να οδηγήσουν στην επιτυχία. Σύμφωνα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αυτές οι ικανότητες αναμένεται να συνυπάρχουν με διεπιστημονικές προσπάθειες για την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τη δέσμευση των πελατών, τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών και τη βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων μιας εταιρείας (Digital Adoption Team, 2022).

Η **ψηφιακή καλλιέργεια** είναι μία από τις κύριες δεξιότητες που απαιτούνται για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού (DMI, 2022).

“Η ψηφιακή καλλιέργεια απαιτεί μια ποικιλία στρατηγικών και δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων:

- **Κριτική σκέψη**— αμφισβήτηση του πόσο αυθεντικές, έγκυρες και χρήσιμες είναι οι ψηφιακές πληροφορίες.
- **Επικοινωνία και συνεργασία** με άλλους στον ψηφιακό χώρο.
- Χρήση **ψηφιακών εργαλείων για σχεδιασμό και δημιουργία** συναρπαστικού πρωτότυπου περιεχομένου.
- Χρήση **ψηφιακών εργαλείων για πρόσβαση, χρήση και διανομή πληροφοριών** (Natlib, 2021).



Τίτλος: Μετασχηματισμός/Πηγή: Pixabay.com

5.2.2 Πρακτικές που πρέπει να ακολουθηθούν

Πώς να βρίσκετε ποιοτικό περιεχόμενο?

1. Σχεδιασμός

Πριν ξεκινήσετε την έρευνα σας, **σκεφτείτε**:

- Την **ερώτηση** που προσπαθείτε να απαντήσετε/ το **θέμα** που εξερευνάτε/ τις πληροφορίες που χρειάζεστε
- Το σκοπό της αναζήτησης σας, πχ. ανάγκες μάθησης/ διδασκαλίας
- Οι πόροι ή οι πληροφορίες που ήδη έχετε
- Η ποσότητα/ποιότητα των πληροφοριών που χρειάζεστε (όσον αφορά το επιθυμητό αποτέλεσμά σας) (Natlib, 2021)



ΣΥΜΒΟΥΛΗ: Εξασκηθείτε στο να είστε επιλεκτικοί στο ποιο ψηφιακό περιεχόμενο θα χρησιμοποιήσετε για ποιο σκοπό.

2. Εύρεση ποιοτικού περιεχομένου

Μόλις αποκτήσετε μια σαφέστερη εικόνα του τι ψάχνετε, εφαρμόστε τις ακόλουθες στρατηγικές:

- Ανάλογα με το θέμα/ερώτημά σας, επιλέξτε την πιο κατάλληλη πηγή για την έρευνά σας -π.χ. μηχανή αναζήτησης, βάση δεδομένων κ.λπ. **Παραδείγματα:** Google, Bing, DuckDuckGo, Startpage, Qwant.
- Χρησιμοποιήστε **φίλτρα**. Για παράδειγμα, αν ψάχνετε για δελτία τύπου, επιλέξτε το φίλτρο News για να αποφύγετε τα άσχετα αποτελέσματα.
- Χρησιμοποιήστε **λέξεις-κλειδιά** (όρους αναζήτησης, ερωτήσεις εστίασης, φράσεις) που είναι σχετικές με το θέμα/ερώτημά σας και φροντίστε να συμπεριλάβετε συνώνυμα ή παραφράσεις (κατά περίπτωση).
- **Διευρύνετε ή περιορίστε την έρευνά σας** χρησιμοποιώντας πλήθος λέξεων-κλειδιών ή αποκλείοντας εκείνες που φαίνονται άσχετες.

Μια μεγάλη ποικιλία αποτελεσματικών στρατηγικών αναζήτησης παρέχεται από τη Google στη σελίδα της Refine web searches (Google, 2022).

Παράδειγμα: Για να αναζητήσετε μια ακριβή αντιστοιχία, βάλτε μια λέξη ή φράση μέσα σε εισαγωγικά (π.χ., "faster translator").

3. Αξιολόγηση ψηφιακού περιεχομένου

Η αξιολόγηση των διαδικτυακών πληροφοριών μπορεί να είναι δύσκολη, καθώς το ψηφιακό περιεχόμενο ανοικτής πρόσβασης μπορεί να περιέχει **παραπληροφόρηση**, όπως ανακρίβειες, προκαταλήψεις κ.λπ. Για να αποφευχθεί η συλλογή λανθασμένων ή αναξιόπιστων πληροφοριών, οι χρήστες πρέπει να είναι σε θέση να **αξιολογούν την ποιότητα** του ψηφιακού περιεχομένου. Όταν έρχεστε αντιμέτωποι με ένα πλήθος αποτελεσμάτων αναζήτησης, προσπαθήστε να:

- να αξιολογούν κριτικά **τη συνάφεια, την καταλληλότητα και την αξιοπιστία** των πληροφοριών



ΣΥΜΒΟΥΛΗ: Εφαρμόστε τα κριτήρια αξιολόγησης όπως περιγράφονται στο CRAAP Test (CSU, 2010):

Επικαιρότητα: Η επικαιρότητα των πληροφοριών

Συνάφεια: Η σημασία των πληροφοριών για τις ανάγκες σας

Αρχή: Η πηγή της πληροφορίας

Ακρίβεια: Η αξιοπιστία, η ειλικρίνεια και η ορθότητα του περιεχομένου

Σκοπός: Ο λόγος ύπαρξης της πληροφορίας

- αναζητήστε την **αυθεντικότητα** και την **αξιοπιστία** των πηγών σας
- να κάνετε διπλό έλεγχο για **την ακρίβεια, την εγκυρότητα και την επικαιρότητα** για να βεβαιωθείτε ότι έχετε πληροφορίες υψηλής ποιότητας (Natlib, 2021).
- να αναζητήσετε **συγκεκριμένες λεπτομέρειες** για να προσδιορίσετε τη **χρησιμότητα** ενός ιστότοπου:

Ποιές είναι οι λεπτομέρειες?	Πώς είναι χρήσιμες?
Χάρτης ιστοσελίδας	Πλοήγηση και πεδίο εφαρμογής
Οργάνωση σελίδας: τίτλοι, επικεφαλίδες και υπότιτλοι	Πλοήγηση και στοιχεία ποιοτικής κατασκευής
Σελίδες αναφοράς έργων	Αναφορά στις πηγές πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκαν
Εξωτερικοί σύνδεσμοι	Πρόσθετες πηγές πληροφοριών
Εσωτερική μηχανή αναζήτησης	Γρήγορη ανάκτηση πληροφοριών
Διαδραστικά, γραφικά στοιχεία	Οπτικά βοηθήματα και αλληλεπίδραση διεπαφής
Σχεδιαστική ελκυστικότητα	Εύκολη και ευχάριστη χρήση

Πηγή: Radcab, 2022



Τίτλος: Ιστοσελίδα/ Πηγή: Pixabay.com

Πώς να δημιουργείς ψηφιακό περιεχόμενο

Μπορείτε να δημιουργήσετε ψηφιακό περιεχόμενο σε διάφορες μορφές, ανάλογα με τη δέσμευση του κοινού που επιδιώκετε. Για παράδειγμα: αναρτήσεις σε ιστολόγια, άρθρα, πρωτότυπες έρευνες/μελέτες περιπτώσεων, παρουσιάσεις διαφανειών, podcasts, διαδικτυακά σεμινάρια, βίντεο, εικόνες, infographics, ηλεκτρονικά βιβλία, οδηγοί, λίστες ελέγχου, κουίζ/δημοσκοπήσεις, ενημερωτικά δελτία κ.λπ.

Το ψηφιακό περιεχόμενο είναι **σημαντικό** για:

- συνεργασία και διανομή πληροφοριών,
- επίλυση προβλημάτων/αξιολόγηση/ανάλυση,
- ανάπτυξη γνώσεων και παραγωγική χρήση πληροφοριών.

Για να είναι το ψηφιακό περιεχόμενο **πετυχημένο**, χρειάζεστε:

- να ξέρετε σε **ποιόν** απευθύνεστε και **γιατί** (τις ανάγκες τους και πώς να τις αντιμετωπίσετε)
- να χρησιμοποιείτε μια ποικιλία από τεχνικά/ψηφιακά εργαλεία για αποτελεσματικότητα
- να είστε δημιουργικοί και κριτικοί με την παραγωγή περιεχομένου σας, με σεβασμό στις ανάγκες και απαιτήσεις του κοινού σας
- να σέβεστε τα δημιουργικά κοινά και να χρησιμοποιείτε υπεύθυνα κοινόχρηστο περιεχόμενο (Natlib, 2021).

Διάφορα προϊόντα και λογισμικά είναι σχεδιασμένα να “υποστηρίζουν δημιουργικές υπηρεσίες και να βελτιστοποιούν τις διαδικασίες ροής των εργασιών” (BYNDER, 2022).

Εργαλεία για δημιουργία περιεχομένου

Ανάλογα με τους στόχους σας και το κοινό σας, μια μεγάλη ποικιλία από εργαλεία μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε το περιεχόμενο που χρειάζεστε.

Μερικά παραδείγματα:

1. Πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn, Instagram, Twitter, κλπ.)
2. Διαδικτυακοί επεξεργαστές/διορθωτές (Grammarly, Hemingway Editor, κλπ.)
3. Εργαλεία για διαχείριση έργων (Trello, Monday, κλπ.)
4. Εργαλεία για επεξεργασία φωτογραφιών και σχεδίου (Pixlr, Giphy, κλπ.)
5. Εκπαιδευτικά εργαλεία (π.χ. Edshelf)
6. **Διαδικτυακά εργαλεία και Web 2.0 Εφαρμογές οδηγοί (π.χ., Schrockguide)**
7. Δημιουργία μαθήματος/εργαλεία προσαρμογής (π.χ., TED-Ed Lessons)
8. Εργαλεία και εφαρμογές για τη δημιουργία Κέντρων Πόρων Περιεχομένου (π.χ., HubSpot)
<https://www.simplilearn.com/tips-for-building-content-resource-center-article>



Θυμηθείτε: Στόχος σας είναι να δημιουργείτε **απλό, ξεκάθαρο, προσβάσιμο και εύχρηστο** περιεχόμενο το οποίο θα επιτρέπει στους χρήστες/μαθητές να αξιοποιήσουν το έργο σας.

Ψηφιακό Υλικό

Όταν επιθυμείτε να εμπλουτίσετε το ψηφιακό σας περιεχόμενο, τα διαδικτυακά εργαλεία αναζήτησης μπορούν να σας βοηθήσουν να εντοπίσετε ψηφιακό υλικό σε διάφορες μορφές. Μπορείτε να αναζητήσετε βάσεις δεδομένων στον ιδιωτικό (αν έχετε πρόσβαση) ή στον δημόσιο ιστό και να βρείτε πηγές όπως άρθρα, εικόνες, ηλεκτρονικά βιβλία κ.λπ. **Για παράδειγμα:**

- Google
- Google Book Search (Ένα ολοκληρωμένο ευρετήριο για βιβλία πλήρους κειμένου)
- Google Scholar (Σχολικά άρθρα)
- Google Image Search (βάση δεδομένων με εικόνες)
- Advanced Image Search (Google) (Αναζήτηση με τύπους εικόνων, χρώματα, δικαιώματα χρήσης, κλπ.)
- Google News Archive (Σκαναρισμένα άρθρα εφημερίδων, σύνδεσμοι σε άλλα αρχεία εφημερίδων, κλπ.)
- Google Social Search (Αναζήτηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για δημόσια αναρτημένες πληροφορίες)
- Google Videos
- Google Advanced Search

Αποτελεσματικό περιεχόμενο βασισμένο στις αρχές του εκπαιδευτικού σχεδιασμού

Μια εύκολη λύση για την καλύτερη κατανόηση του είδους του περιεχομένου που μπορεί να διαμοιραστεί με επιτυχία σε υβριδικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα είναι η μελέτη ορισμένων **αρχών διδακτικού σχεδιασμού**, καθώς αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στους περισσότερους τομείς της ανταλλαγής γνώσεων και της επικοινωνίας:

1. **Αρχή των πολυμέσων:** "το κείμενο και οι σχετικές εικόνες είναι ανώτερα από το απλό κείμενο ή τα γραφικά μεμονωμένα" ,
2. **Αρχή του τρόπου:** "η ανάγκη για αφήγηση όταν παρουσιάζονται σημαντικές πληροφορίες που σχετίζονται με ένα προβαλλόμενο γραφικό",
3. **Αρχή του πλεονασμού:** το κείμενο στην οθόνη και η ηχητική αφήγηση σχετικά με ένα γραφικό δεν πρέπει να είναι τα ίδια, αλλιώς μπορεί να προκληθεί γνωστική υπερφόρτωση,
4. **Αρχή της συνοχής:** οι λέξεις, ο ήχος και τα γραφικά που δεν υποστηρίζουν τον διακριτό σκοπό του περιεχομένου πρέπει να αφαιρούνται, αλλιώς θα υπερφορτώσουν τη μνήμη εργασίας των χρηστών,
5. **Αρχή της τμηματοποίησης:** το πολύπλοκο περιεχόμενο πρέπει να αναλύεται ή να τμηματοποιείται σε μικρότερα κομμάτια, ώστε να βοηθηθούν οι χρήστες να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα του περιεχομένου,
6. **Αρχή της προεκπαίδευσης:** οι βασικοί όροι και έννοιες θα πρέπει να εισάγονται πριν ζητηθεί από τους χρήστες να ασχοληθούν με το περιεχόμενο για να αποφευχθεί η γνωστική υπερφόρτωση,
7. **Αρχές πρακτικής και συνεργασίας:** Οι ενσωματωμένες αλληλεπιδράσεις μέσω ερωτήσεων καθώς και οι συνεργατικές διαδικασίες μπορούν να οραματιστούν για να βοηθήσουν στη διατήρηση της γνώσης και τη συνολική εμπλοκή (Συμμετέχοντες στο EDUC5104G, 2020).

Το εφέ της Σαγηνευτικής Λεπτομέρειας

Σύμφωνα με έρευνες, το διδακτικό περιεχόμενο μπορεί να προκαλέσει **υπερφόρτωση της μνήμης εργασίας, απόσπαση της προσοχής, παρεμβολή του σχήματος** (παρεμβολή προηγούμενων γνώσεων στην ικανότητα μάθησης νέων πληροφοριών) ή **διαταραχή της συνοχής** (Rey, 2012). Η **απόκτηση γνώσεων** και η **μεταφορά γνώσεων** επηρεάζονται από διάφορα στοιχεία που ενσωματώνονται στο περιεχόμενο που προορίζεται να έχει διδακτικούς στόχους. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία ονομάζονται "αποπλανητικές λεπτομέρειες": οι αποπλανητικές λεπτομέρειες "αποτελούν **ενδιαφέρουσες αλλά άσχετες** πληροφορίες που δεν είναι απαραίτητες για την επίτευξη του διδακτικού στόχου".



Συμβουλή: Η **εξαίρεση** αυτών των λεπτομερειών από το περιεχόμενό σας μπορεί να προσφέρει στους χρήστες σας μια **βαθύτερη μαθησιακή** εμπειρία και να αποτρέψει την απόσπαση της προσοχής.

Επιμέλεια περιεχομένου

"Η επιμέλεια περιεχομένου είναι η διαδικασία επιλογής, ταξινόμησης και διευθέτησης περιεχομένου για ένα συγκεκριμένο θέμα ή θέμα, προσθέτοντας αξία και νόημα σε αυτό που έχει επιμεληθεί για τους χρήστες σας" (Natlib, 2021).

Βασικά στοιχεία της επιμέλειας:

- Επιλέξτε το **καλύτερο ποιοτικά** ψηφιακό περιεχόμενο για το **κοινό που απευθύνεστε**.

Οι ψηφιακοί πόροι και το περιεχόμενο θα πρέπει να είναι υψηλού επιπέδου και να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες του κοινού σας.

- Οργανώστε και προβάλλετε το σε ένα **εργαλείο** επιμέλειας που οι χρήστες μπορούν να **έχουν πρόσβαση**.

Οι πόροι και το περιεχόμενο θα πρέπει να ομαδοποιούνται και να διατίθενται σε προσβάσιμα εργαλεία/εφαρμογές/πύλες, ώστε οι χρήστες να μπορούν να αξιοποιήσουν την κοινή γνώση.

- Προσθέστε αξία στο επιμελημένο περιεχόμενο μέσω της επιλογής, της διευθέτησης και της παροχής πληροφοριών- -π.χ., παρέχοντας σχόλια ή/και δίνοντας **πλαίσιο** στις πληροφορίες.



Τίτλος: Adobe/ Πηγή: Pixabay.com

Δημιουργικά κοινά και υπεύθυνη χρήση

Η χρήση ψηφιακού περιεχομένου απαιτεί γνώση των **πνευματικών δικαιωμάτων** και των **περιορισμών χρήσης**.



Συμβουλές:

- Αναζητήστε **κατευθυντήριες γραμμές** αναλογα με τον τομέα εργασίας σας
- Λάβετε **άδεια** για τη χρήση υλικού πνευματικών δικαιωμάτων
- **Αναγνωρίστε/αναφέρετε** τις πηγές σας
- Μάθετε πώς μπορείτε **να μοιράζεστε, να αναμειγνύετε και να επαναχρησιμοποιείτε** ψηφιακό περιεχόμενο **νόμιμα**, π.χ. μελετώντας τις άδειες και τα εργαλεία Creative Commons (CC). (Δείτε, για παράδειγμα: <https://copyrightalliance.org/faqs/what-is-creative-commons-license/>)

Δημιουργικότητα σε υβριδικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα

Ο επιχειρηματικός κόσμος αναγνωρίζει όλο και περισσότερο τη σημασία της δημιουργικότητας και της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, με τις διοικητικές πρακτικές να ενσωματώνουν ταχύτερα τρόπους για την προώθηση νέων τρόπων σκέψης και την ενίσχυση της δημιουργικότητας των υφισταμένων (βλ., για παράδειγμα, Williams, 2019).

Η δημιουργικότητα είναι σημαντική επειδή:

- 1) Συνοδεύει την καινοτομία
- 2) Αυξάνει την παραγωγικότητα
- 3) Επιτρέπει την προσαρμοστικότητα
- 4) Είναι αναγκαία για ανάπτυξη
- 5) Είναι μια περιζήτητη δεξιότητα (Boyles, 2022).

Δεδομένου ότι η δημιουργικότητα είναι μια αφηρημένη έννοια, χρειάζεται μια **δομημένη διαδικασία** για τη σύνδεση **του επιχειρησιακού κόσμου με τον κόσμο της καινοτομίας** -με άλλα λόγια: τη δομημένη πλευρά της επιχείρησης με την πειραματική και δημιουργική της πλευρά. Για να επιτευχθεί αυτό, συνιστάται η χρήση μιας προσέγγισης βασισμένης σε λύσεις, όπως το Design Thinking (Σχεδιαστική σκέψη).

Το Design Thinking (σχεδιαστική σκέψη) προτείνει τέσσερα στάδια σκέψης και δράσης:

1. **Αποσαφήνιση** (Κατανόηση της κατάστασης και των ανθρώπων που την επηρεάζουν)
2. **Ιδεολογία** (Καταγραφή ιδεών και σκέψη λύσεων)
3. **Ανάπτυξη** (Πειραματισμός και δοκιμή λύσεων)
4. **Εφαρμογή** (Απόρριψη αποτυχημένων ιδεών και επικοινωνία της αξίας των επιλεγμένων λύσεων)

Η Σχεδιαστική προσέγγιση μπορεί επίσης να περιγραφεί ως μια από τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Συγκέντρωση **δεδομένων** (ποσοτικών/ποιοτικών)
2. Αναζήτηση **πληροφοριών** με βάση τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν
3. Δημιουργία νέων **ευκαιριών** με βάση τις γνώσεις που αποκτήθηκαν
4. Πειραματισμός με **λύσεις**
(Both, 2018)

Για να είναι γόνιμη αυτή η διαδικασία και, πράγματι, να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, τα ακόλουθα στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας:

- **Ανάληψη κινδύνου**
- **Θεώρηση της αποτυχίας ως ευκαιρία για καλύτερα αποτελέσματα στο μέλλον**
- **Επένδυση σε πόρους που μπορεί να χρειαστεί μια ομάδα**
- **Αναζήτηση θετικών αποτελεσμάτων πέραν των αυστηρών προθεσμιών**
- **Διατήρηση ανοιχτού μυαλού**
- **Πρώθηση της συνεργασίας**
- **Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας**



Τίτλος: Webinar/ Πηγή: Pixabay.com

5.2.3 Συμπλήρωση της ψηφιοποίησης και της παραγωγικότητας

Η προώθηση της δημιουργικότητας σε υβριδικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα σημαίνει επίσης την εξεύρεση τρόπων για τη συμπλήρωση της ψηφιοποίησης και της παραγωγικότητας, ώστε να επιτευχθεί "ένας αποτελεσματικός και χωρίς αποκλεισμούς ψηφιακός μετασχηματισμός" (OECD, 2022). Αυτό συνεπάγεται:

1. **Επιπτώσεις πολιτικής** που θα αναβαθμίσουν τις ψηφιακές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και θα εκσυγχρονίσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον.
2. **Στρατηγική ενσωμάτωση και διαχείριση** των διαδικασιών αυτοματοποίησης και των εργαλείων συνεργασίας.

Για να επιτευχθεί αυτό, τα υβριδικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα πρέπει να υιοθετήσουν την **Ψηφιακή Διαχείριση Εργατικού Δυναμικού** για να "καταρρίψουν τα παραδοσιακά εμπόδια και να μετασχηματίσουν την εμπειρία των εργαζομένων, προωθώντας την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη και την καινοτομία" (Synoptek, 2022).

Η ψηφιακή Διαχείριση Εργατικού Δυναμικού μπορεί να:

1. Δημιουργήσει πιο **αποτελεσματικές ευκαιρίες αυτοματοποίησης του ψηφιακού εργατικού δυναμικού**, εξαλείφοντας τα σιλό.
2. **Να ενοποιήσει τις διαδικασίες**, αυξάνοντας έτσι τον ρυθμό και την αποδοτικότητα.
3. **Να βελτιώσει την ορατότητα** των λειτουργιών και, ως εκ τούτου, παρέχετε πολύτιμες πληροφορίες.
4. **Μείωση του κινδύνου** με την ελαχιστοποίηση των διαταραχών κ.λπ.
5. **Ενίσχυση της συμμόρφωσης** μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής των πολιτικών.



Τίτλος: Ανάλυση/ Πηγή: Pixabay.com

5.3 Αξιολόγηση

Οι ακόλουθες ενότητες έχουν ως στόχο να σας υποστηρίξουν στη διαδικασία αυτοαναστοχασμού των γνώσεων και των δεξιοτήτων σας. Απαντήστε με σύνεση στις ερωτήσεις με βάση όσα έχετε μάθει. Θα σας δοθούν συμβουλές και ανατροφοδότηση για να σας παρακινήσουν να μάθετε περισσότερα για το θέμα!

5.3.1 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων

Αυτό το μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που μοιάζουν με κούιζ για να αναλογιστείτε τις γνώσεις σας! Αφιερώστε χρόνο για να απαντήσετε στις δέκα (10) παρακάτω ερωτήσεις!

Ερώτηση 1 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος): Η εύρεση ποιοτικού περιεχομένου απαιτεί:
[τύχη] **[σχεδιασμό]** [οικονομική επένδυση]
[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος αναγνωρίζει τα στάδια της κριτικής σκέψης.

Ερώτησ 2 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος): Το ψηφιακό περιεχόμενο πρέπει να αξιολογείται για:
[συνάφεια, καταλληλότητα, αξιοπιστία] [συνάφεια] [αξιοπιστία]
[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει την πολυπλοκότητα της αξιολόγησης.

Ερώτηση 3 (πολλαπλής επιλογής ή σωστό/λάθος): Το ψηφιακό περιεχόμενο μπορεί να δημιουργηθεί σε διάφορες μορφές ανάλογα με:
[την εμπλοκή του κοινού που επιδιώκετε] [α διαθέσιμα μέσα κατά την έρευνά σας] [τις προσωπικές σας προτιμήσεις]
[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος εκτιμά τη σημασία των αναγκών του κοινού.

Ερώτηση 4 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Τα εργαλεία που χρησιμοποιείτε για τη δημιουργία περιεχομένου πρέπει να είναι:
[απλά και ξεκάθαρα] **[προσβάσιμα]** [διασκεδαστικά] [ακριβά]
[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει τα βασικά της επικοινωνίας.

Ερώτηση 5 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Όταν συνδυάζετε κείμενα και σχετικές εικόνες, εσείς:
[εφαρμόζετε την Αρχή των Πολυμέσων] [εφαρμόζετε την Αρχή της Τμηματοποίησης] [εφαρμόζετε την Αρχή του Τρόπου] **[δημιουργείτε περιεχόμενο ανώτερο από ένα απλό κείμενο]**
[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει τις συνδυαστικές τεχνικές.

Ερώτηση 6 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Μπορείτε να δημιουργήσετε βαθύτερες μαθησιακές εμπειρίες για το κοινό σας:
[αυξάνοντας τη συμμετοχή του κοινού] [κρίνοντας συνέχεια τις πράξεις του κοινού] **[αποφεύγοντας την υπερφόρτωση της εργασιακής μνήμης]** **[εμποδίζοντας την απόσπαση προσοχής]**

Ερώτηση 7 (πολλαπλές απαντήσεις σωστές): Η επιμέλεια περιεχομένου είναι η διαδικασία της: [έρευνας] [επιλογής εργαλείων] **[επιλογής, κατανομής, ρύθμισης περιεχομένου] [προσθήκης αξίας στο περιεχόμενό σας]**

[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος καταλαβαίνει όλα τα στάδια της επιμέλειας περιεχομένου.

Ερώτηση 8 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τους όρους με τη σημασία τους.

Όρος 1 **Αρχή των πολυμέσων**: Το κείμενο και οι σχετικές εικόνες είναι ανώτερα από το απλό κείμενο ή τα γραφικά μεμονωμένα.

Όρος 2 **Αρχή της συνοχής**: Οι λέξεις, ο ήχος και τα γραφικά που δεν υποστηρίζουν τον διακριτό σκοπό του περιεχομένου πρέπει να αφαιρούνται, αλλιώς θα υπερφορτώσουν τη μνήμη εργασίας των χρηστών.

Όρος 3 **Ψηφιακό υλικό**: Διαδικτυακά αποτελέσματα και πηγές που μπορούν να σας βοηθήσουν να εμπλουτίσετε το περιεχόμενό σας.

Όρος 4 **Διαχείριση ψηφιακού εργατικού δυναμικού**: Εφαρμογή αυτοματοποιημένων διαδικασιών διαχείρισης που μπορούν να σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε υβριδικά εργατικά δυναμικά και να μετριάσετε τους κινδύνους σε διάφορα επίπεδα.

Όρος 5 **Δημιουργικό περιεχόμενο**: Διαφορετικοί τύποι μέσων που μπορούν/πρέπει να χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να επικοινωνούν και να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, καθώς και την ίδια την επωνυμία.

[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τις βασικές αρχές για τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου και εκτιμά την πολυπλοκότητα των υβριδικών περιβαλλόντων εργασίας.

Ερώτηση 9 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τις έννοιες με τις εξηγήσεις τους.

Έννοια 1 **Σχεδιασμός**: **Σχεδιασμός**: Η σκέψη που κάνετε για το έργο σας πριν ξεκινήσετε την έρευνά σας.

Έννοια 2 **Ποιοτικό περιεχόμενο**: Το περιεχόμενο που είναι σχετικό με τους στόχους σας και τις ανάγκες του κοινού σας.

Έννοια 3 **Αξιολόγηση του ψηφιακού περιεχομένου**: Κριτική αξιολόγηση της συνάφειας, της καταλληλότητας και της αξιοπιστίας των πληροφοριών.

Έννοια 4 **Συνάφεια**: Η σημασία των πληροφοριών για τις ανάγκες σας (και τις ανάγκες του κοινού σας).

Έννοια 5 **Σκοπός**: Ο λόγος ύπαρξης της πληροφορίας/ Ο λόγος για τον οποίο επιλέγετε να μοιραστείτε την ακριβή πληροφορία.

[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος κατανοεί πώς δημιουργείται ποιοτικό περιεχόμενο και γιατί είναι σημαντικό.

Ερώτηση 10 (αντιστοίχιση): Αντιστοιχίστε τα προβλήματα με τις λύσεις τους.

Πρόβλημα 1 Πώς να χρησιμοποιήσετε την προσέγγιση σχεδιασμού: Συγκεντρώστε δεδομένα, αναζητήστε ιδέες, δημιουργήστε νέες ευκαιρίες, πειραματιστείτε με λύσεις.

Πρόβλημα 2 Πώς να ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα και την καινοτομία: Να είστε έτοιμοι να αναλάβετε κινδύνους, να έχετε ανοιχτό μυαλό, να επενδύσετε σε πόρους, να ενθαρρύνετε τη συνεργασία, να ενθαρρύνετε την ποικιλομορφία.

Πρόβλημα 3 Πώς να επιτύχετε αποτελεσματικό και χωρίς αποκλεισμούς ψηφιακό μετασχηματισμό: Εφαρμόστε πολιτικές που θα αναβαθμίσουν τις ψηφιακές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και θα εκσυγχρονίσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον, ενσωματώστε και διαχειριστείτε στρατηγικά τις διαδικασίες αυτοματοποίησης και τα εργαλεία συνεργασίας.

Πρόβλημα 4 Πώς να χρησιμοποιείτε/μοιράζεστε με υπευθυνότητα το ψηφιακό περιεχόμενο: Αναζητήστε κατευθυντήριες γραμμές, λάβετε άδεια για τη χρήση υλικού με πνευματικά δικαιώματα, αναγνωρίστε/αναφέρετε τις πηγές σας.

Πρόβλημα 5 Πώς να ακολουθείτε μια δομημένη διαδικασία όταν ασχολείστε με την αφηρημένη έννοια της δημιουργικότητας: Συνδέστε τον επιχειρησιακό κόσμο με τον κόσμο της καινοτομίας ακολουθώντας βήματα στις σκέψεις και τις ενέργειές σας.

[γενική ανατροφοδότηση]: Ο εκπαιδευόμενος εκτιμά την πολυπλοκότητα της θεωρίας και και της πρακτικής όσον αφορά τη δημιουργία και τη χρήση ψηφιακού περιεχομένου.

5.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων

Αυτό είναι το σημείο όπου οι γνώσεις σας γίνονται πράξη! Εκπαιδεύστε το μυαλό σας με τις δεξιότητες που αποκτήσατε μέσω αυτής της ενότητας και σκεφτείτε μια πιθανή απάντηση στην ακόλουθη εργασία!

Η δουλειά σας απαιτεί να βρίσκετε και να μοιράζεστε ψηφιακούς πόρους για να προσφέρετε στους συναδέλφους σας μια βαθιά μαθησιακή εμπειρία. Πώς δημιουργείτε ελκυστικό ψηφιακό περιεχόμενο που περιλαμβάνει την υπεύθυνη χρήση των πόρων σας;

Λύση: Αφού αξιολογήσετε τις ανάγκες του κοινού σας και κάνετε επαρκή προγραμματισμό, αναζητάτε ποιοτικό περιεχόμενο και το αξιολογείτε αναλόγως. Στη συνέχεια, ακολουθείτε τα βασικά στοιχεία της επιμέλειας περιεχομένου και τηρείτε τους κανόνες υπεύθυνης χρήσης. Διανθίζετε το περιεχόμενό σας με τα απαραίτητα στοιχεία (π.χ. εικόνες/γραφικά, αφήγηση κ.λπ.) ανάλογα με το επιθυμητό αποτέλεσμα και τη γραμμή εργασίας σας.

5.4. Σύνοψη Ενότητας

Αυτή η ενότητα αφορά την προώθηση της δημιουργικής και κριτικής σκέψης κατά την έρευνα, τη δημιουργία και την επιμέλεια ψηφιακού περιεχομένου. Με την κατανόηση των βασικών αρχών για δημιουργικό ψηφιακό περιεχόμενο και για τη διεξαγωγή κατάλληλης έρευνας, οι εκπαιδευόμενοι θα αυξήσουν την ικανότητά τους στην παραγωγή και την ανταλλαγή πολύτιμων γνώσεων σε σύνθετα εργασιακά περιβάλλοντα.

6. Εκπαιδευτική Ενότητα [5] - Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου

6.1 Εισαγωγή

6.1.1 Περιγραφή Ενότητας

Η πανδημία Covid-19 έφερε πολλές αλλαγές στον κόσμο. Μία από αυτές σχετιζόταν με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονταν, καθώς ήταν υποχρεωμένοι να το κάνουν από το σπίτι και να βασίζονται σε ψηφιακές δεξιότητες που είχαν μάθει προηγουμένως. Η μετατροπή ενός περιβάλλοντος προσωπικού χώρου σε περιβάλλον εργασίας δεν είναι εύκολη- αν δεν γίνει με επιτυχία, οι εργαζόμενοι μπορούν να μειώσουν την παραγωγικότητα και να αυξήσουν τα επίπεδα άγχους τους, μειώνοντας τη συνολική υγεία. Έχοντας αυτό κατά νου, η παρούσα ενότητα σκοπεύει να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν θετικά σε απομακρυσμένους/υβριδικούς τρόπους εργασίας.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση χρόνου- Επίλυση προβλημάτων- Απομακρυσμένη εργασία- Προσωπικές δεξιότητες.

6.1.2 Στόχοι Ενότητας

Ο εκπαιδευτής μπορεί να επιλύει αποτελεσματικά πολύπλοκα προβλήματα και να εξασφαλίζει την έγκαιρη ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων και την παραγωγικότητα σε ένα εικονικό/υβριδικό περιβάλλον εργασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ενότητα αυτή στοχεύει σε:

- Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το νέο παράδειγμα της απομακρυσμένης εργασίας ήρθε να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται
- Εφαρμογή τεχνικών/δεξιοτήτων διαχείρισης χρόνου
- Κατανόηση του χρόνου και του περιορισμού του
- Βελτίωση των τεχνικών/δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων

6.1.3 Μαθησιακοί Στόχοι

Στο τέλος της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα αναγνωρίσουν:

- 1) Πώς να συνδέουν τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου με την απομακρυσμένη εργασία
- 2) Πώς να προσδιορίζουν, αναλόγως, την πιο κατάλληλη λύση και πώς να προσαρμόζουν τον χρόνο των δραστηριοτήτων
- 3) Πώς να αναλύουν τον κατάλογο των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν στο πλαίσιο υβριδικών/απομακρυσμένων ομάδων
- 4) Πώς να αυξήσετε τις προσωπικές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου για τη μεγιστοποίηση της δικής σας παραγωγικότητας

- 5) Πώς να αναπτύσσετε εκπαιδευτικά σχέδια και δραστηριότητες προκειμένου να υποστηρίξετε την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου
- 6) Πώς να εφαρμόσετε τις δεξιότητες, μακροπρόθεσμα, μέσα σε σύνθετα εργασιακά περιβάλλοντα

6.1.4 Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Να κατανοήσουν το νέο εργασιακό παράδειγμα που έφερε η πανδημία Covid-19
- Να αναλύουν τις ανάγκες διαχείρισης του χρόνου
- Να προσδιορίζουν ποια μέθοδος/τεχνική είναι καταλληλότερη για κάθε άτομο
- Να αναπτύσσουν εκπαιδευτικά σχέδια και δραστηριότητες για την υποστήριξη της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου
- Να αυξήσουν τη δική τους παραγωγικότητα
- Ενίσχυση των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων

ΓΝΩΣΕΙΣ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
α. Να κατανοήσουν πώς οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου σχετίζονται με την απομακρυσμένη εργασία	α. Αναλύστε τον κατάλογο των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε υβριδικές/απομακρυσμένες ομάδες	α. Ανάπτυξη εκπαιδευτικών σχεδίων και δραστηριοτήτων για την υποστήριξη της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου
β. Να προσδιορίζουν την πιο κατάλληλη λύση και να προσαρμόζουν ανάλογα τον χρόνο των δραστηριοτήτων	β. Αυξήστε τις δικές σας δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας	β. Μακροπρόθεσμη εφαρμογή δεξιοτήτων σε σύνθετα περιβάλλοντα εργασίας

6.1.5 Εκτιμώμενος Χρόνος Παραμονής

Η ολοκλήρωση της ενότητας μαζί με την εφαρμογή των παρεχόμενων γνώσεων θα διαρκέσει 13,75 ώρες.

6.2 Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης χρόνου

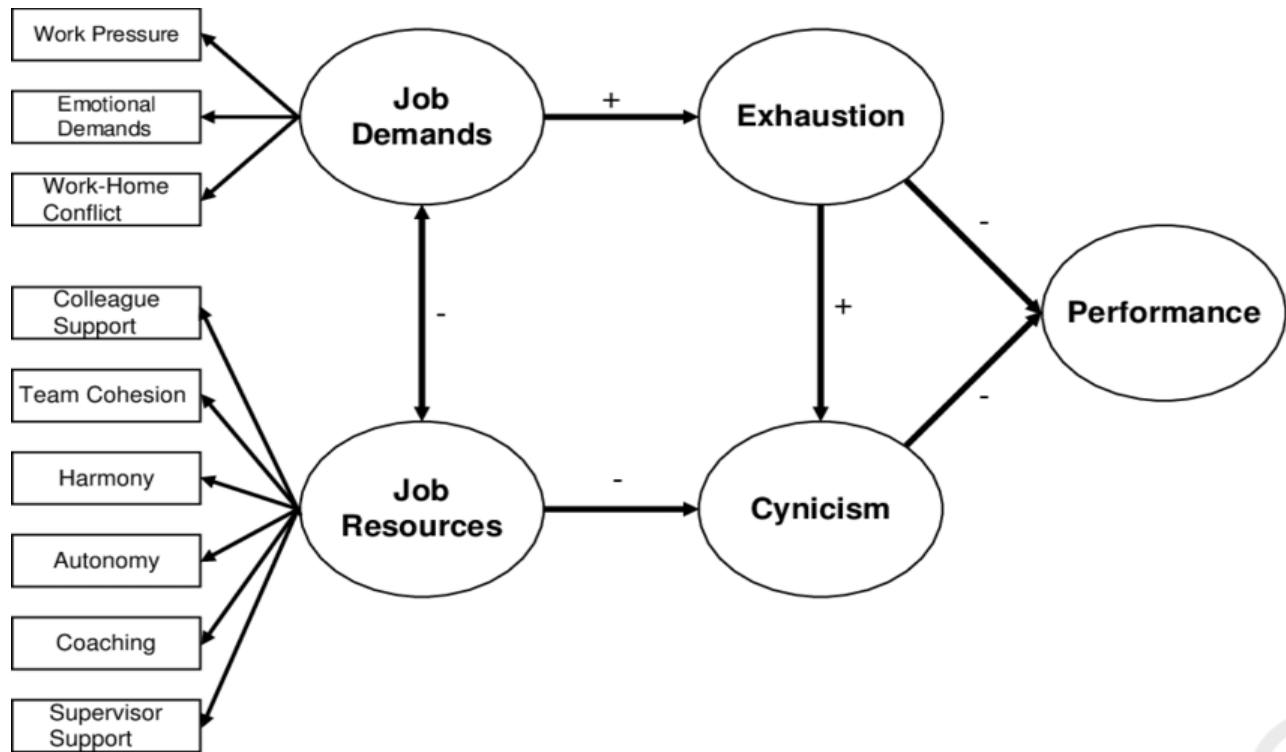
6.2.2 Απομακρυσμένη εργασία: ένα νέο εργασιακό παράδειγμα

Η πανδημία του Covid-19 έφερε μια ραγδαία αύξηση των ανθρώπων που εργάζονται εξ αποστάσεως από την άνεση του σπιτιού τους ως έναν τρόπο να αποτραπεί η περαιτέρω εξάπλωση αυτού του νέου άγνωστου ιού που έπληξε ολόκληρο τον κόσμο (Ozimek, 2020). Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις συνθήκες, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έπρεπε να προσαρμοστούν σε αυτόν τον νέο τρόπο εργασίας.

Λόγω της πανδημίας, πολλοί εργάτες και υπάλληλοι αναγκάστηκαν να στραφούν, εντελώς ξαφνικά, στην εξ αποστάσεως εργασία για πρώτη φορά και χωρίς καμία προετοιμασία. GALANTI, ET AL (2020, Σ. 1)

Η εργασία από το σπίτι θεωρήθηκε ότι έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις. Όταν εργάζεστε εξ αποστάσεως, μπορείτε να επωφεληθείτε από την άνετη παραμονή στο σπίτι και να μην χρειάζεται να μετακινείστε καθημερινά, εξοικονομώντας χρόνο και χρήματα. Ωστόσο, όταν εργάζεστε από έναν χώρο που δεν έχει σχεδιαστεί για να είναι γραφείο - ή συνολικά χώρος εργασίας - μπορεί να αντιμετωπίσετε ορισμένα τεχνικά και σωματικά προβλήματα που μπορεί να προκληθούν από ακατάλληλες συνθήκες εργασίας - όπως μη εργονομικές καρέκλες, λανθασμένη χρήση του υλικού γραφείου ή έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων σχετικά με τον τρόπο χειρισμού της τεχνολογίας (Ozimek, 2020).

Σύμφωνα με το μοντέλο **Job Demands-Resources (JD-R)(Εργασιακές απαιτήσεις-πόροι)**, που προτάθηκε από τον Arnold Bakker και την Ευαγγελία Δεμερούτη το 2006, οι συνθήκες εργασίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εργασιακές απαιτήσεις και εργασιακούς πόρους, όπως φαίνεται παρακάτω:



Εικόνα 1 - Το Job Demands-Resources(Εργασιακές απαιτήσεις-πόροι) Μοντέλο (πηγή: Ij.H. Van Emmerik)

Όπως εξηγείται στο Σχήμα 1, τόσο οι Εργασιακές Απαιτήσεις όσο και οι Εργασιακοί Πόροι επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή απόδοση. Το μοντέλο JD-R συμβάλλει στη μείωση του άγχους και, κατά συνέπεια, αυξάνει την εργασιακή δέσμευση και την παραγωγικότητα της εργασίας, καθώς θα επιτρέψει έναν σαφέστερο διαχωρισμό μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου.

Μια άλλη σύγκρουση που δημιουργείται από τη ραγδαία αύξηση της εξ αποστάσεως εργασίας είναι η δυνατότητα (ή η έλλειψη) διαχωρισμού των ωρών εργασίας από τις ώρες οικογένειας/αναψυχής/αναψυχής. Καθώς όλα γίνονται στον ίδιο φυσικό χώρο (π.χ.: στο σπίτι), η συμφιλίωση των ωρών εργασίας όταν περιβάλλεται από αυτό που παλαιότερα συνδεόταν μόνο με τη χαλάρωση μπορεί να γίνει δυσκολότερη και, χωρίς αυτόν τον θεμελιώδη διαχωρισμό, η εργασιακή απόδοση και η παραγωγικότητα θα μειωθούν και τα επίπεδα άγχους θα επηρεάσουν, όχι μόνο τον εργαζόμενο, αλλά και όσους τον περιβάλλουν. Εξαιτίας αυτών των συγκρούσεων, ο Parker (2016) επινόησε τον Σχεδιασμό Εργασίας, ο οποίος αναφέρεται στο περιεχόμενο και την οργάνωση των δραστηριοτήτων, των ευθυνών και των καθηκόντων που σχετίζονται με την εργασία, ο οποίος σκοπεύει να παρακινήσει μια "διαφορετική οργάνωση" των καθηκόντων σε σύγκριση με την κατανομή του χρόνου που θα γινόταν αν εργαζόταν σε ένα γραφείο.

Οι Humphrey κ.ά. (2007) θα προσδιόριζαν ένα σύνολο από κίνητρα, γνώσεις, κοινωνικά και φυσικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν τα προβλέψιμα και επιθυμητά αποτελέσματα από όλους τους εργαζόμενους (π.χ.: ικανοποίηση από την εργασία, θετικές ψυχολογικές καταστάσεις, καλύτερη απόδοση και ευεξία κ.λπ.)

Με στόχο "να γεφυρωθεί μια γέφυρα μεταξύ του χθες, (...), του σήμερα, (...) και του αύριο", οι Hilberath et al (2020) προτείνουν τέσσερα δομικά στοιχεία ως τρόπο υποστήριξης νέων μοντέλων εργασίας για ένα πιο υβριδικό μέλλον:

- Ηγεσία, κουλτούρα και σκοπός,
- Δομή και ρόλοι,
- Τρόποι εργασίας,
- και συστήματα και χώροι.

Ακόμη και αν τα τεχνικά ζητήματα μπορούν να μετριαστούν με την εμπειρία, οι δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου και επίλυσης προβλημάτων θα πρέπει να εκπαιδευτούν και να βελτιωθούν για να παρέχουν ένα υγιέστερο περιβάλλον εργασίας εξ αποστάσεως.

6.2.2 Εφαρμογή της διαχείρισης χρόνου

Η διαχείριση του χρόνου μπορεί να είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη της τέλει ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου. Για να μάθουμε πώς μπορούμε να εφαρμόσουμε με επιτυχία μεθόδους και τεχνικές διαχείρισης χρόνου, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τι είναι ο χρόνος:

Πηγή	Ορισμός
Dictionary.com	<i>Το σύστημα εκείνων των διαδοχικών σχέσεων που έχει κάθε γεγονός με κάθε άλλο, ως παρελθόν, παρόν ή μέλλον- η απεριόριστη και συνεχής διάρκεια θεωρείται ως εκείνη κατά την οποία τα γεγονότα διαδέχονται το ένα το άλλο. Η διάρκεια θεωρείται ότι ανήκει στην παρούσα ζωή που έρχεται ή στην αιωνιότητα.</i>
Cambridge Dictionary	<i>Το μέρος της ύπαρξης που μετρείται σε λεπτά, ημέρες, χρόνια κ.λπ... ή αυτή η διαδικασία θεωρούμενη ως σύνολο.</i>
Merriam-Webster	<i>Η μετρούμενη ή μετρήσιμη περίοδος κατά τη διάρκεια της οποίας υπάρχει ή συνεχίζεται μια ενέργεια, διαδικασία ή κατάσταση (ΔΙΑΡΚΕΙΑ), Το σημείο ή η περίοδος κατά την οποία συμβαίνει κάτι (ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ), Μια ιστορική περίοδος (ΧΡΟΝΙΑ).</i>

Πίνακας 1 – Διάφοροι ορισμοί για τη λέξη "χρόνος"

6.2.2.1 Ο χρόνος είναι ένας περιορισμένος πόρος

Το Uppertools (2016) εξήγησε ότι ο χρόνος είναι ο μόνος πόρος που είναι ο ίδιος για όλους, ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, το χρώμα, τον τόπο γέννησης, την εκπαίδευση ή τις οικονομικές συνθήκες. Όλοι έχουν περιορισμένο χρόνο. Είναι αδύνατο να αγοράσει, να κλέψει, να ανταλλάξει, να πουλήσει, να δανειστεί ή να δανείσει επιπλέον χρόνο. Μια ημέρα έχει 24 ώρες για όλο τον κόσμο και ό,τι γίνεται κατά τη διάρκειά τους μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα της εργασίας, γι' αυτό είναι τόσο σημαντικό να οργανώνεται η ημέρα σύμφωνα με τις ανάγκες (Oliveira, 2019).

Σύμφωνα με την Helena Oliveira (2019), οι άνθρωποι αισθάνονται πιεσμένοι από τον χρόνο ή νιώθουν ότι τους τελειώνει. Όσον αφορά τον κόσμο στον οποίο ζούμε, η εργασία είναι η πηγή των χρημάτων, γεγονός που μπορεί να πιέσει τους ανθρώπους να εργάζονται περισσότερες ώρες για να κερδίσουν περισσότερα χρήματα και να έχουν έναν καλύτερο τρόπο ζωής. Το ερώτημα είναι: αν ξοδεύουμε τόσο πολύ χρόνο στη δουλειά για να κερδίσουμε χρήματα, έχουμε καθόλου χρόνο να απολαύσουμε αυτά που αγοράζουμε με τα εν λόγω χρήματα; Και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διαχείριση του χρόνου είναι τόσο σημαντική.

Πολλές δεξιότητες, τεχνικές και μέθοδοι μπορούν να βοηθήσουν έναν υπάλληλο ή εργαζόμενο να διαχειριστεί το χρόνο και να αυξήσει την παραγωγικότητα.

6.2.2.2 Δεξιότητες για τη διαχείριση χρόνου

Πριν ασχοληθούμε με τις τεχνικές ή τις μεθόδους που βοηθούν στην παραγωγικότητα και τη διαχείριση του χρόνου, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι απαιτούνται ορισμένες δεξιότητες για την εφαρμογή των σχεδιασμένων μεθόδων και τεχνικών για τη διαχείριση του χρόνου (Juneja, n.d.). Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό **να παραμένετε οργανωμένοι**. Ένα οργανωμένο γραφείο μπορεί να τονώσει την παραγωγικότητα- ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να είστε οργανωμένοι όταν πρόκειται για εργασίες, αναθέσεις και ευθύνες. Η οργάνωση αυτών μπορεί να βοηθήσει στον **καθορισμό προτεραιοτήτων** όταν πρόκειται για το τι είναι επείγον ή μπορεί να γίνει μετά.

Όταν εργάζεστε από το σπίτι, η αναβλητικότητα μπορεί να είναι ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, γι' αυτό είναι τόσο σημαντικό **να είστε συνεπείς και πειθαρχημένοι** ώστε να ακολουθείτε ένα χρονοδιάγραμμα που έχει καθοριστεί προηγουμένως. Η **ανάληψη της ευθύνης για την εργασία** είναι απαραίτητη, όχι μόνο στους χώρους εργασίας πρόσωπο με πρόσωπο αλλά και όταν εργάζεστε από το σπίτι. Με αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να ορίσετε προθεσμίες και εργασίες που θα σας κινητοποιήσουν να τις ολοκληρώσετε στο σχεδιασμένο χρονικό διάστημα εργασίας.

Στο σπίτι, όπως ειπώθηκε, είναι σημαντικό **να αποφεύγετε τους περισπασμούς** και να παραμένετε συγκεντρωμένοι σε αυτό που κάνετε, καθώς αρχειοθετεί περισσότερη δουλειά σε λιγότερο χρόνο. Εν κατακλείδι, αυτές οι δεξιότητες θα σας επιτρέψουν να εφαρμόσετε τεχνικές και μεθόδους διαχείρισης του χρόνου, διδάσκοντάς σας συνολικά **να είστε λογικοί** και ρεαλιστές.

6.2.2.3 Νόμοι και Αρχές για τη διαχείριση του χρόνου

Μετά τη βελτίωση των απαραίτητων δεξιοτήτων, είναι καιρός να εφαρμοστούν μηχανισμοί που μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να μειώσουν τη σπατάλη χρόνου και την αποδιοργάνωση. Έχουν παραχθεί πολλές μέθοδοι - που εδώ ονομάζονται "Νόμοι και Αρχές" - οι οποίες εισάγουν τεχνικές για την οργάνωση και τη διαχείριση του χρόνου. Ορισμένες είναι απλούστερες και απλές, άλλες εμφανίζονται πιο πολύπλοκες, αλλά όλες είναι χρήσιμες. Η πρώτη ονομάζεται "Βιολογικοί Ρυθμοί" και επικρατεί η ακρόαση του ανθρώπινου σώματος. Πότε είστε πιο παραγωγικοί; Κατά τη διάρκεια του πρωινού ή αμέσως μετά το μεσημεριανό γεύμα; Η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει την επιλογή των ωρών εργασίας λαμβάνοντας υπόψη τους πολλαπλούς βιολογικούς σας κύκλους.

Πολύ παρόμοια με αυτή είναι η μέθοδος "Νόμος του Πάρκινσον"::

PARKINSON'S LAW

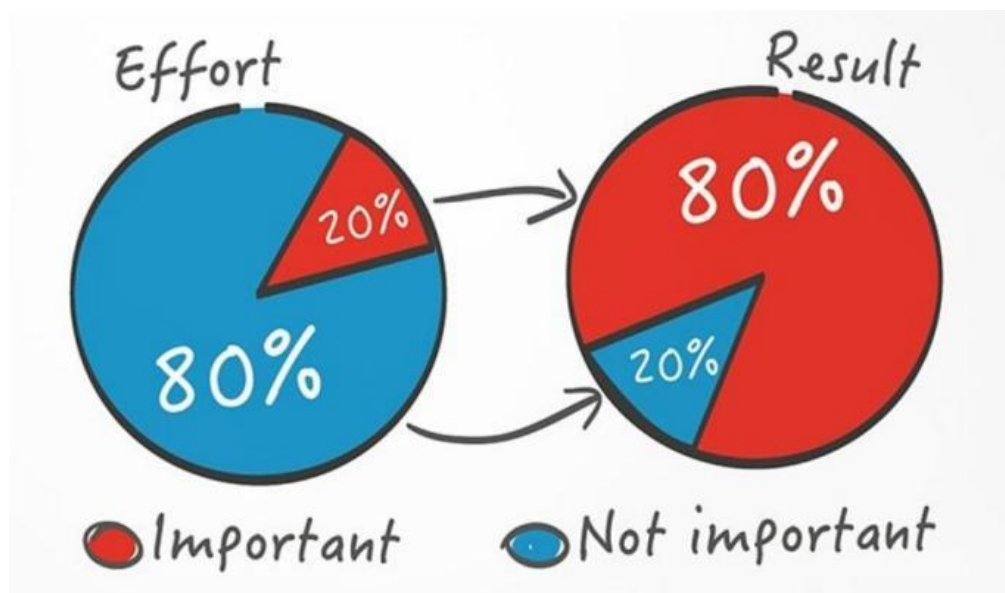
NO27



Εικόνα 2 – Νόμος του Πάρκινσον (πηγή: Devolutions Inc. & Patrick Désilets)

Όπως εξηγείται στην παραπάνω κωμική ταινία (Σχήμα 2), ο Parkinson (1942) εξηγεί ότι, όταν σχεδιάζεται η κατανομή της εργασίας, αυτή πρέπει να οργανώνεται με βάση τον διαθέσιμο χρόνο και όχι τον απαιτούμενο χρόνο. Αν το καλοσκεφτούμε, τείνουμε να αναβάλλουμε λιγότερο αν η προθεσμία είναι πιο κοντά, καθώς η πίεση είναι πάνω μας για να ακολουθήσουμε τους συμβιβασμούς μας.

Ο νόμος του Παρέτο θα μπορούσε επίσης να είναι γνωστός ως "νόμος 80/20". Ο Juran (1892) πρότεινε ότι πρέπει να κατανέμουμε την εργασία με τον ακόλουθο τρόπο:



Εικόνα 3 – Νόμος του Παρέτο (πηγή: psycho-test.com)

Ο Joseph Moses Juran (1904 - 2008) εξήγησε ότι το 80% των συνολικών γεγονότων προέρχεται από το 20% των αιτιών. Στη διαχείριση του χρόνου, αυτό σημαίνει ότι το 80% των αποτελεσμάτων μας μπορεί να επιτευχθεί με το 20% των προσπαθειών μας, αν επικεντρωθούμε στα ουσιώδη.

Η αρχή "Ομοιογενείς ακολουθίες εργασίας" περιστρέφεται γύρω από την ανάγκη να μειωθούν οι περισπασμοί και να εργαζόμαστε συνεχώς για να δουλεύουμε ταχύτερα και παραγωγικότερα. Αν ακολουθούμε μια ομοιογενή αλληλουχία, αποφεύγουμε τα περιττά διαλείμματα και η εργασία κυλάει ομαλά. Σε σχέση με αυτή τη μέθοδο, ο "Νόμος της Παραγωγικότητας" εξηγεί ότι αν δουλεύουμε πέρα από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, η εργασία παύει να είναι παραγωγική και ο χρόνος σπαταλιέται.

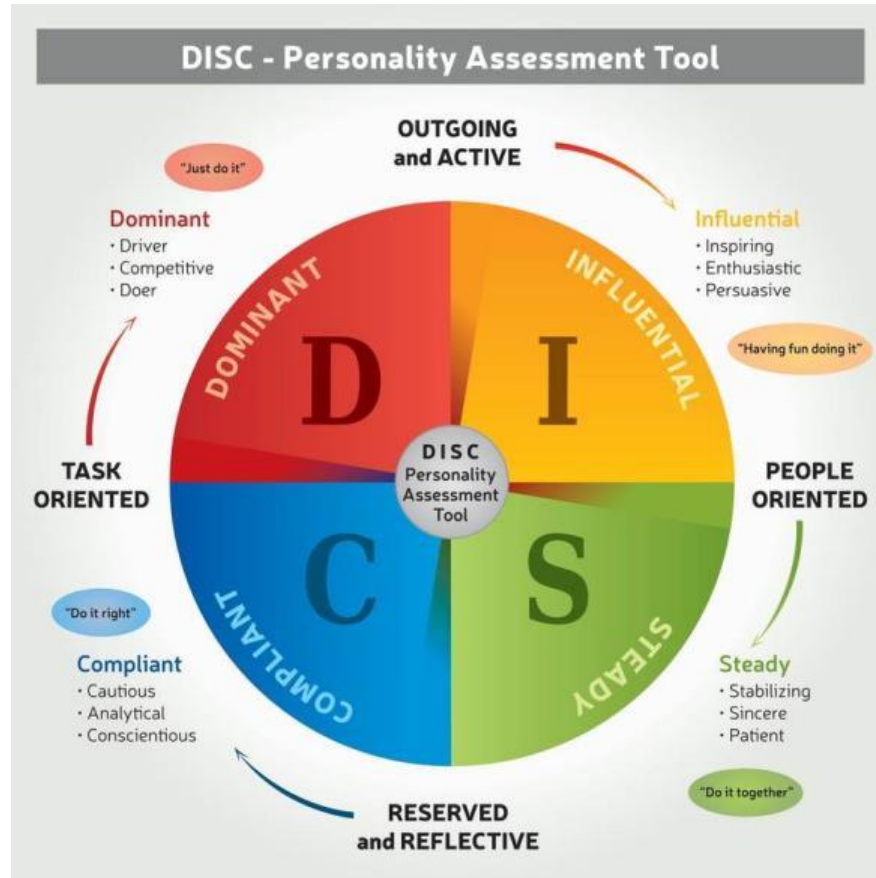
Με οργανωμένες εργασίες, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν ξεχωριστά χρονικά διαστήματα για τις διάφορες εργασίες, επιτρέποντας σε κάποιον να εστιάζει πλήρως μόνο σε ένα πράγμα κάθε φορά. Αυτό ονομάζεται "νόμος της εναλλαγής". Όταν πρέπει να κατανέμουμε χρονοθυρίδες σε κάθε εργασία, τείνουμε να αποδίδουμε μια αντικειμενική και μια υποκειμενική διάσταση στον χρόνο. Η υποκειμενική διάσταση μας οδηγεί στο να αποδίδουμε περισσότερο χρόνο/προτεραιότητα σε μια δραστηριότητα που μας αρέσει να κάνουμε.

Όταν εργαζόμαστε με δύο ή περισσότερα άτομα, ο "Νόμος της Αραίωσης της Ευθύνης" τείνει να εξηγεί ότι, όταν εργαζόμαστε σε μια ομάδα, κανείς δεν αισθάνεται υπεύθυνος για τη δραστηριότητα/εργασία.

Η γρήγορη δράση θα μπορούσε να είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας, γεγονός που μας οδηγεί στον "Νόμο 7/3", όπου ο εργαζόμενος/εργαζόμενος πρέπει να ενεργήσει γρήγορα και να αποφασίσει, κάτι που έχει 70% πιθανότητα να το κάνει σωστά. Η αποδοχή των πιθανοτήτων βοηθά να ενεργεί κανείς γρήγορα και να αποφεύγει τη σπατάλη χρόνου.

6.2.2.3 Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη διαχείριση του χρόνου

Το κομμάτι DISC αποσκοπεί στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών συμπεριφοράς των εργαζομένων όσον αφορά τη διαχείριση του χρόνου και την παραγωγικότητα.



Εικόνα 4 - DISC (πηγή: CareerFitter)

Το εργαλείο αξιολόγησης της προσωπικότητας DISC έχει ως στόχο να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία των εργαζομένων και να τα συσχετίσει με τα ακόλουθα προφίλ συμπεριφοράς:

- Κυρίαρχος,
- Που ασκεί επιρροή,
- Σταθερός,
- Συμμορφούμενος.

Ο **κυρίαρχος** εργαζόμενος είναι αυτός που απολαμβάνει τον ανταγωνισμό και είναι αυτός που, συνήθως, αναλαμβάνει την ευθύνη των ζητημάτων όταν χρειάζεται. Έχουν την τάση να επικεντρώνονται στα καθήκοντα και στην εκτέλεσή τους. Ο εργαζόμενος **που ασκεί επιρροή** είναι, όπως αναφέρεται ρητά στο όνομα, αυτός που εμπνέει και παρακινεί τους γύρω του. Όλα έχουν να κάνουν με την απόλαυση της εργασίας.

Οι **σταθεροί** εργαζόμενοι είναι υπομονετικοί και απολαμβάνουν τη σταθερότητα και τη βοήθεια προς τους άλλους. Τους αρέσει να μοιράζονται δραστηριότητες και να εργάζονται από κοινού. Ο τελευταίος είναι ο **συμμορφούμενος**. Είναι τελειομανείς και συνειδητοποιημένοι για να το κάνουν σωστά.

Η διερεύνηση του προφίλ των εργαζομένων και των εργοδοτών μπορεί να είναι θεμελιώδης και για τους δύο για τον έλεγχο των απαραίτητων δεξιοτήτων και των πιο κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων για την επιτυχή διαχείριση του χρόνου. Ανάλογα με το αποδιδόμενο προφίλ συμπεριφοράς, οι δεξιότητες και οι μέθοδοι που πρέπει να εφαρμοστούν μπορεί να αλλάξουν.

6.2.2.4 Σπατάλες Χρόνου

Είναι φυσιολογικό να χάνουμε χρόνο, είτε σκόπιμα είτε τυχαία και, ανάλογα με τη φύση του, αυτός μπορεί να είναι χρήσιμος ή αντιπαραγωγικός. Η προέλευσή της μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική, όπως εξηγείται παρακάτω:

Αυτοδημιούργητες	Συγκυριακές
<ul style="list-style-type: none"> Αποδιοργάνωση Αναβλητικότητα Ανικανότητα να πείτε “όχι” 	<ul style="list-style-type: none"> Επισκέψεις Τηλέφωνα Άχρηστη ηλεκτρονική αλληλογραφία Αναμονή Μη παραγωγικές συναντήσεις Κρίσεις
Άλλες	
<ul style="list-style-type: none"> Ομιλία Αχρείαστη τελειομανία 	<ul style="list-style-type: none"> Ανούσιες συζητήσεις Άχρηστες αναφορές

Πίνακας 2 – Σπατάλες Χρόνου

Αυτοί οι τρόποι αξιοποίησης του χρόνου είναι, πιθανότατα, επιζήμιοι για όλους τους εργαζόμενους, καθώς μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να διακόψουν τη ροή εργασίας, ωστόσο, εξακολουθεί να είναι απαραίτητο να κάνετε διαλείμματα πού και πού, καθώς το σώμα το απαιτεί, επειδή είναι σημαντικό να επιτρέψετε στο μυαλό να ξεκουραστεί, ώστε να επιστρέψει στην εργασία πιο ανανεωμένο. Ο παρακάτω κατάλογος σας δείχνει ορισμένες ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσετε για να διαχειριστείτε τη σπατάλη χρόνου:

- Είστε αποτελεσματικοί;
- Είστε οργανωμένοι σε σημείο που να εξοικονομείτε χρόνο;
- Συμβαίνει ελεύθερα η ροή του υλικού και της κίνησης;
- Έχετε σκεφτεί να φέρετε - πιο κοντά σας - τα υλικά που χρησιμοποιείτε περισσότερο;
- Είναι ο χώρος εργασίας σας ακατάστατος;
- Πόση ώρα σας παίρνει να βρείτε τα πράγματα που ψάχνετε;

6.2.2.5 Συμβουλές και Τεχνικές για τη Διαχείριση Χρόνου

Όπως εξηγήθηκε σε όλο αυτό το κεφάλαιο, η διαχείριση του χρόνου είναι πολύ σημαντική όταν πρόκειται για εργασία εξ αποστάσεως, καθώς μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση της ισορροπίας και της παραγωγικότητας όταν εργάζεστε εξ αποστάσεως. Ακολουθούν ορισμένες τεχνικές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη σωστή διαχείριση του χρόνου:

Γνωρίστε τον εαυτό σας και τις ρουτίνες σας

Μια από τις συμβουλές για τη σωστή διαχείριση του χρόνου είναι να γνωρίζετε τον βιολογικό σας ρυθμό και να συντονίζετε τη ρουτίνα σας ανάλογα. Με αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να δημιουργήσετε το πρόγραμμά σας καθώς εργάζεστε από το σπίτι και να διατηρήσετε (ή και να βελτιώσετε) την παραγωγικότητά σας.

Καθορίστε στόχους, σκοπούς και επιδιώξεις

Αν γνωρίζετε ποιοι είναι οι τελικοί σας στόχοι, είναι πιο εύκολο να οργανώσετε τις εργασίες που πρέπει να κάνετε στην πορεία. Για τις τεχνικές αυτές, συνιστάται η δημιουργία μιας λίστας ελέγχου, που θα σας υπενθυμίζει τι πρέπει να κάνετε και πότε είναι η προθεσμία για το καθένα. Αυτά μπορούν να γίνουν σε χαρτί, στο τηλέφωνό σας, στον υπολογιστή ή ακόμη και μέσω εφαρμογών και ιστοτόπων. Ορισμένα προγράμματα περιήγησης διαθέτουν ακόμη και λειτουργίες που σας επιτρέπουν να δημιουργήσετε μια λίστα ελέγχου (π.χ.: Gmail).

Καθιερώστε προτεραιότητες

Αν δημιουργήσετε μια λίστα ελέγχου (όπως προτάθηκε στην προηγούμενη συμβουλή), δεν μπορείτε να την οργανώσετε μέσω προτεραιοτήτων, καθώς ορίζετε μόνο στόχους και προθεσμίες. Ίσως μπορείτε να ορίσετε προθεσμίες, αλλά ορισμένες εργασίες μπορεί να έχουν περαιτέρω προθεσμίες αλλά και μεγαλύτερη προτεραιότητα. Με αυτό, προτείνεται η δημιουργία ενός πίνακα Eisenhower Matrix.

Ο Dwight Eisenhower (1890 - 1969) ήταν ο 34ος πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Ενώ ήταν ο πρόεδρος που σκέφτηκε την ιδέα όταν ασχολήθηκε με θέματα που αφορούσαν τον αμερικανικό στρατό, ήταν ο Stephen Covey, δεκαετίες αργότερα, που έκανε γνωστή τη μέθοδο που χρησιμοποιείται πλέον παγκοσμίως.



Εικόνα 5 - Eisenhower Matrix (πηγή: TechTello)

Ο πίνακας Eisenhower συνίσταται στην οργάνωση των εργασιών σας σε 4 τεταρτημόρια ανάλογα με τη σημασία και τον επείγοντα χαρακτήρα της καθεμιάς:

- Επείγον και σημαντικό (**Κάντε το τώρα**),
- Επείγον αλλά όχι σημαντικό (**Ποιος μπορεί να το κάνει για εσάς;**),
- Όχι επείγον αλλά σημαντικό (**Προγραμματίστε ένα χρόνο γι' αυτό**),
- Δεν είναι επείγον και δεν είναι σημαντικό (**Εξαλείψτε το**).

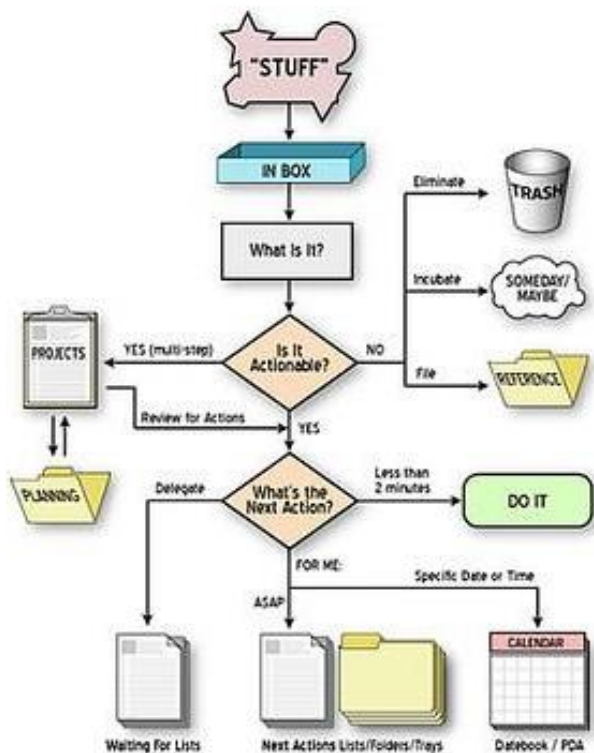
Όταν τακτοποιήσουμε τις εργασίες μας, θα μας είναι πιο εύκολο να αποκρυπτογραφήσουμε τι πρέπει να ασχοληθούμε πρώτα και τι δεν χρειάζεται την προσοχή μας αυτή τη στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο θα αυξηθεί η παραγωγικότητα καθώς και η ικανότητα να χρησιμοποιούμε σωστά τον χρόνο και να κάνουμε περισσότερα σε λιγότερο χρόνο.

Μείνετε οργανωμένοι

Για να κρατήσουμε τα πάντα οργανωμένα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα πρόγραμμα προγραμματισμού. Αυτό το πρόγραμμα μπορεί να είναι ημερήσιο, εβδομαδιαίο, μηνιαίο ή ετήσιο. Όταν οργανώνουμε τις εργασίες, πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι πρέπει να προβλέψουμε ένα χρονικό διάστημα για κάθε δραστηριότητα, ώστε να μην κατακλυζόμαστε από τον όγκο της εργασίας που νομίζουμε ότι μπορούμε να κάνουμε και καταλήγουμε να δουλεύουμε υπερωρίες, ειδικά όταν είμαστε WFH.

Μέθοδος Getting Things Done (GTD)

Η μέθοδος GTD τείνει, όπως υποδηλώνει το όνομα, να γίνουν όσα πρέπει να γίνουν. Αυτή η μέθοδος αποτελείται από 5 βήματα: Συλλογή- Διευκρίνιση- Οργάνωση- Επανεξέταση- Συμμετοχή.



Το **πρώτο βήμα** αποτελείται από τη συλλογή όλων και την τοποθέτηση τους στο κουτί. Όλα είναι αποδεκτά.

Το **δεύτερο βήμα** αποτελείται από τη διευκρίνιση και την οργάνωση όλων όσων βρίσκονται στο κουτί. Οι οργανωμένες εργασίες θα πρέπει να κατευθύνονται σε ένα έργο, σε μια επόμενη ενέργεια ή σε υλικό αναφοράς.

Το **τρίτο βήμα** αποτελείται από την οργάνωση. Να προσθέσει ημερομηνίες, να διαχωρίσετε εργασίες, προτεραιότητες,...

Το **τέταρτο βήμα** αποτελείται από την επανεξέταση της οργάνωσης που μόλις κάνατε. Δημιουργήστε ένα ωριαίο πρόγραμμα για κάθε δραστηριότητα που πιστεύετε ότι αποτελεί προτεραιότητα.

Εικόνα 6 – Μέθοδος του Getting Things Done Method (πηγή: medium.com)

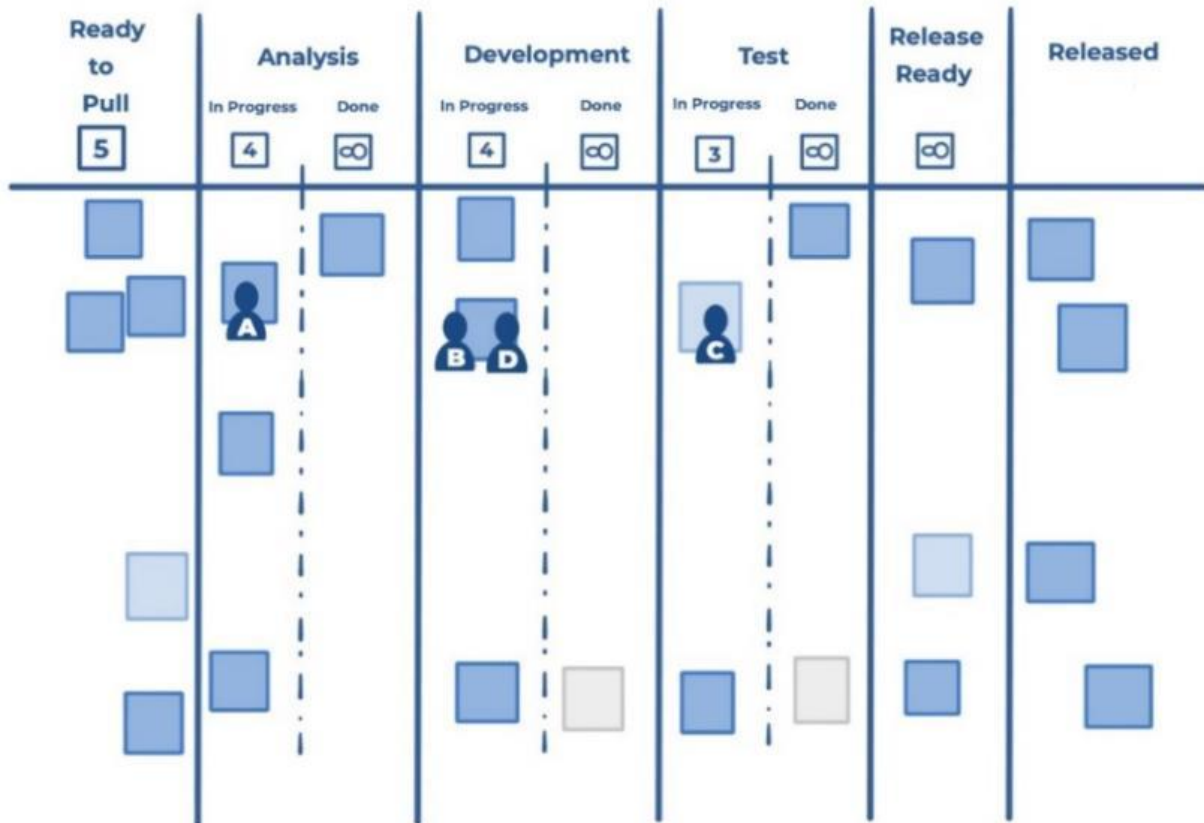
Το τελευταίο και **πέμπτο βήμα** αποτελείται από το να κάνετε όσα είναι να γίνουν και να ξεκινήσετε να δουλεύετε!

Μέθοδος Kanban

Η μέθοδος Kanban χρησιμοποιείται, κυρίως, για να βοηθήσει στην οργάνωση ομάδων και εργασιών που απαιτούν περισσότερους από έναν εργαζόμενους.

Αυτή η διαδικτυακή πλατφόρμα απαιτεί επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, η οποία είναι μία από τις κύριες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τον συντονισμό μιας ομάδας που βρίσκεται σε μοντέλο εαπομακρυσμένης εργασίας ή Υβριδικής εργασίας:

:



Εικόνα 7 – Μέθοδος Kanban (πηγή: Aktia Solutions)

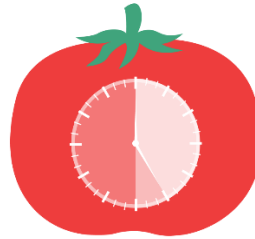
Η μέθοδος αποσκοπεί στην οπτικοποίηση της ροής εργασιών και στον περιορισμό των εργασιών που βρίσκονται σε εξέλιξη, έτσι ώστε οι εργασίες να ολοκληρώνονται πριν από την έναρξη νέων. Από τη στιγμή που η ροή εργασίας ελέγχεται και διαχειρίζεται, δημιουργείται μια ρητή διαδικασία και η ομάδα θα μπορέσει στη συνέχεια να την βιώσει, δίνοντας συνεχή ανατροφοδότηση μέσω αυτής.

Ο κύριος στόχος αυτής της μεθόδου, εκτός από τη διατήρηση της οργάνωσης και τη βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου, είναι η δημιουργία συνεργασίας μεταξύ όλων των εργαζομένων και καλύτερης επικοινωνίας στο εσωτερικό τους.

Τεχνική Pomodoro

Η Τεχνική Pomodoro δημιουργήθηκε από τον Francesco Cirillo το 1980. Η τεχνική αυτή συνίσταται στη ρύθμιση ενός χρονοδιακόπτη για τον συντονισμό της αναλογίας μεταξύ του χρόνου εργασίας και του χρόνου ανάπαυσης. *Pomodoro* στα ιταλικά σημαίνει *ντομάτα*. Αυτό το φρούτο είναι η κύρια "εικόνα" της τεχνικής, καθώς το χρονόμετρο που χρησιμοποίησε ο Cirillo είχε το σχήμα μιας ντομάτας.

Pomodoro Technique



25 min working
5 min resting

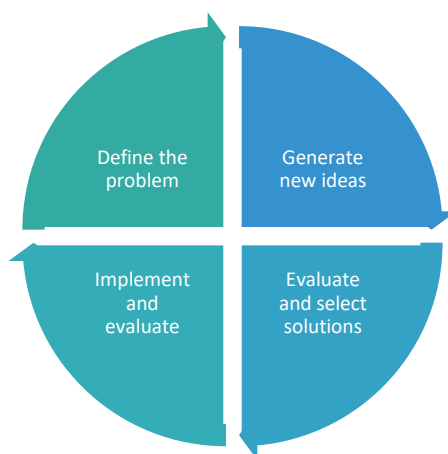
From  clockwise

Εικόνα 8 – Τεχνική Pomodoro (πηγή: clockwise)

Για να εφαρμόσετε αυτή την τεχνική στη διαχείριση της εργασίας σας, θα πρέπει πρώτα να αποφασίσετε πάνω σε ποια εργασία θα εργαστείτε. Όταν το αποφασίσετε αυτό, θα πρέπει να βάλετε ένα χρονόμετρο για 25 λεπτά. Εργαστείτε στην εργασία σας μέχρι να χτυπήσει το χρονόμετρο. Όταν τελειώσουν τα 25 λεπτά, κάνετε ένα σύντομο διάλειμμα 5 λεπτών. Μετά το διάλειμμα, επαναλαμβάνετε την όλη διαδικασία άλλες τρεις φορές. Μετά την τέταρτη περίοδο των 25 λεπτών, αντί να ξεκουραστείτε για 5 λεπτά, επιτρέπετε στον εαυτό σας ένα διάλειμμα για 15 έως 30 λεπτά. Το επαναλαμβάνετε για όσο χρονικό διάστημα θέλετε.

6.2.3 Ενίσχυση δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων

Η επίλυση προβλημάτων συνίσταται, όπως υποδηλώνει το όνομα, στην επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στην πορεία. Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων πρέπει να αποτελείται από 4 βήματα:



Πίνακας 3 – Πράξεις επίλυσης προβλημάτων

6.2.3.1 Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων

Σύμφωνα με το asq.org, η επίλυση προβλημάτων αποτελείται από 4 βήματα:

Βήμα	Χαρακτηριστικά
1. Προσδιορίστε το πρόβλημα	<ol style="list-style-type: none"> 1. Προσδιορίστε το αρχικό πρόβλημα, 2. Επικεντρωθείτε στο πρόβλημα και όχι στα συμπτώματα, 3. Εφαρμόστε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων (π.χ.: διαγράμματα ροής, διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος), 4. Αναλύστε τα δεδομένα που ανακτώνται από τα διαγράμματα/διαγράμματα και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, 5. Αξιολογήστε τις πιθανές επιπτώσεις των νέων εργαλείων, διαδικασιών και πολιτικών.
2. Δημιουργήστε εναλλακτικές λύσεις	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αναβάλετε την επιλογή οριστικής λύσης, 2. Εξετάστε πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις, 3. Προσφέρετε ιδέες με την ομάδα για τις πολλαπλές προτεινόμενες λύσεις.
3. Αξιολογήστε και επιλέξτε μια εναλλακτική	<ol style="list-style-type: none"> 1. Εξετάστε τη λύση σύμφωνα με τα ακόλουθα: <ul style="list-style-type: none"> • Μια εναλλακτική λύση που επιλύει το πρόβλημα χωρίς να προκαλεί άλλα προβλήματα, • Μια συνολική συμφωνία από ολόκληρη την ομάδα, • Πιθανότητα εφαρμογής μιας εναλλακτικής λύσης, • Η εν λόγω εναλλακτική λύση ταιριάζει στους περιορισμούς του οργανισμού.
4. Εφαρμόστε και υλοποιήστε τη λύση	<ol style="list-style-type: none"> 1. Εξηγήστε στην ομάδα και εφαρμόστε τη λύση, 2. Ζητήστε ανατροφοδότηση και αναλύστε την, 3. Συνεχίστε να παρακολουθείτε τις επιπτώσεις του μέτρου που εφαρμόστηκε.

Πίνακας 4 – Διαδικασία επίλυσης προβλήματος

6.2.3.2 Εργαλεία και συστήματα επίλυσης προβλημάτων

Για την επίλυση προβλημάτων υπάρχουν ορισμένα εργαλεία και συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Μετά την κατανόηση και τον εντοπισμό του προβλήματος, με τα παρακάτω 3 στυλ είναι δυνατόν να επιλεγεί η σωστή δράση και να εφαρμοστεί σωστά:

- **Αποδοχή εποικοδομητικής κριτικής** (ευρείες προοπτικές και συζήτηση με κίνητρα),
- **Επαγωγικός συλλογισμός** (συνθέτουν την εμπειρία των ανθρώπων με τη θεωρητική τεχνογνωσία),
- **Ανάλυση μέσου-τέλους** (επιπλέον σαφήνεια και έναρξη της διαδικασίας εκκίνησης).

Εκτός από αυτά τα τρία εργαλεία, μπορείτε επίσης να εφαρμόσετε τρία άλλα συστήματα:

- **Simplex** (μια διαδικασία οκτώ σταδίων που χτίζει έναν κύκλο εύρεσης προβλημάτων (Πίνακας 3) και βελτίωσης του οργανισμού),

- **Εκτιμητική έρευνα** (εξέταση του τι λειτουργεί καλά),
- **Μεθοδολογία ήπιων συστημάτων** (τέσσερα στάδια για την ανακάλυψη κρυμμένων λεπτομερειών που δημιουργούν το πρόβλημα).

6.3 Αξιολόγηση

Η διαχείριση του χρόνου και η επίλυση προβλημάτων είναι βασικές δεξιότητες που πρέπει να εφαρμόζονται κατά την εργασία. Η χρήση αυτών των δεξιοτήτων είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν εργάζεστε από το σπίτι, καθώς ο χώρος εργασίας αλλάζει και η εργασία αποκτά νέα μορφή. Οι δεξιότητες αυτές συμπληρώνονται από μεθόδους, τεχνικές και αρχές.

6.3.1 Αξιολόγηση Γνώσεων

Αυτό το μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που μοιάζουν με κουίζ για να αναλογιστείτε τις γνώσεις σας! Αφιερώστε χρόνο για να απαντήσετε στις δέκα (10) παρακάτω ερωτήσεις!

1. Το μοντέλο που προτάθηκε από τον Arnold Bakker και την Ευαγγελία Δεμερούτη το 2006 ονομάζεται: (επιλέξτε μόνο μία απάντηση)
 - α. Σχεδιασμός εργασίας
 - β. Απαιτήσεις εργασίας-πόροι**
 - γ. Ομοιογενείς ακολουθίες εργασίας
2. Η διαχείριση του χρόνου μπορεί να είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη της τέλει ισορροπίας μεταξύ των ωρών εργασίας και του ελεύθερου χρόνου. (επιλέξτε μόνο μία απάντηση)
 - α. Σωστό**
 - β. Λάθος
3. Η έννοια του χρόνου θεωρείται: (επιλέξτε μία μόνο απάντηση)
 - α. Ένας περιορισμένος πόρος**
 - β. Ένας συνδυασμός μεταξύ ανθρώπων και εργασίας
 - γ. Ένας τρόπος να κερδίζεις χρήματα
4. Ορισμένες από τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση του χρόνου είναι οι εξής: (επιλέξτε περισσότερες από μία απαντήσεις)
 - α. Μείνετε οργανωμένοι**
 - β. Να θέτετε προτεραιότητες**
 - γ. Χωρίστε την εργασία σε χρονοθυρίδες των 25 λεπτών
 - δ. Να είστε έξυπνοι
5. Το να είστε λογικοί είναι μία από τις βασικές δεξιότητες για τη διαχείριση του χρόνου, αλλά τι σημαίνει στην πραγματικότητα; (επιλέξτε περισσότερες από μία απαντήσεις)
 - α. Να λαμβάνετε υπόψη τα όρια και τη σωματική υγεία**
 - β. Να εκπαιδεύσετε το μυαλό σας να εργάζεται πιο σκληρά
 - γ. Να έχετε λόγο για ό,τι κάνετε
 - δ. Μην προσπαθείτε να κάνετε το αδύνατο**

6. Τα προφίλ προσωπικότητας-συμπεριφοράς DISC μπορεί να είναι: (επιλέξτε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- α. Κυρίαρχο**
- β. Ανεξάρτητο
- γ. Σοβαρός
- δ. Συμμορφούμενος**

7. Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων αποτελείται από: (επιλέξτε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- α. Απευθύνεται στον υπεύθυνο
- β. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων**
- γ. Αξιολόγηση και επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης**
- δ. Εφαρμογή μόνιμης λύσης

8. Αντιστοιχίστε τους όρους με τους ορισμούς τους.

Κυρίαρχος: απολαμβάνει τον ανταγωνισμό και είναι αυτός που, συνήθως, αναλαμβάνει τις εργασίες όταν χρειάζεται

Επιρροή: εμπνέει και παρακινεί τους γύρω του

Σταθερός: μοιράζεται τις δραστηριότητες και εργάζεται από κοινού

Παραπονεμένος: τελειομανής και συνειδητοποιημένος για να το κάνει σωστά

9. Αντιστοιχίστε τις έννοιες με τις εξηγήσεις τους.

Βιολογικοί ρυθμοί: Ακούστε τις ουρές του σώματος

Νόμος του Πάρκινσον: ο καταμερισμός της εργασίας πρέπει να οργανώνεται γύρω από τον διαθέσιμο χρόνο και όχι τον απαιτούμενο χρόνο

Νόμος του Παρέτο: το 80% των συνολικών γεγονότων προέρχεται από το 20% των αιτιών

Ομοιογενείς ακολουθίες εργασίας: μειώστε τους περισπασμούς και εργαστείτε συνεχώς

Νόμος της αραιωμένης ευθύνης: όταν εργάζεστε σε μια ομάδα, κανείς δεν αισθάνεται υπεύθυνος για τη δραστηριότητα/εργασία.

10. Αντιστοιχίστε τις διαδικασίες με τους στόχους τους.

Αποδοχή εποικοδομητικής κριτικής: ευρείες προοπτικές και κίνητρα για συζήτηση

Επαγωγικός συλλογισμός: συνθέστε την εμπειρία των ανθρώπων με τη θεωρητική τεχνογνωσία

Εκτιμητική έρευνα: εξετάστε τι λειτουργεί καλά

Μεθοδολογία μαλακών συστημάτων: τέσσερα στάδια για την ανακάλυψη κρυμμένων λεπτομερειών που δημιουργούν το πρόβλημα

Ανάλυση μέσου-τέλους: πρόσθετη σαφήνεια και έναρξη της διαδικασίας εκκίνησης

6.3.2 Αξιολόγηση Δεξιοτήτων

Αυτό είναι το σημείο όπου οι γνώσεις σας γίνονται πράξη!

Εκπαιδεύστε το μυαλό σας με τις δεξιότητες που αποκτήσατε μέσω αυτής της ενότητας και σκεφτείτε μια πιθανή απάντηση στην ακόλουθη εργασία!

Αυτή η δραστηριότητα θα πρέπει να έχει εκτιμώμενο χρόνο **60 λεπτά** για να απαντηθεί.

Σκεφτείτε τις εργασίες που έχετε να κάνετε την επόμενη εβδομάδα. Σύμφωνα με αυτά, εφαρμόστε τις ακόλουθες τεχνικές διαχείρισης του χρόνου:

- Νόμος της εναλλαγής,
- Πίνακας Eisenhower,
- Τεχνική Πομοντόρο,
- Μέθοδος Getting Things Done,
- Μέθοδος Kanban.

Μετά την εφαρμογή τους, εξηγήστε ποια προβλήματα προέκυψαν με αυτές τις μεθόδους/τεχνικές/νόμους και ποιες ήταν οι αντιδράσεις σας.

Πιθανές κατευθυντήριες γραμμές:

- Εξηγήστε ποιες ήταν οι διαδικασίες εφαρμογής και τι λειτούργησε και τι όχι
- Αναφέρατε πιθανές σπατάλες χρόνου που εμφανίζονται στο πλαίσιο των μεθόδων/τεχνικών/νόμων που εφαρμόστηκαν
- Προσπαθήστε να βρείτε μια λύση για κάθε πρόβλημα.

6.4 Σύνοψη Ενότητας

- Η διαχείριση του χρόνου είναι απαραίτητη κατά την εργασία (είτε εξ αποστάσεως, είτε υβριδικά, είτε δια ζώσης),
- Ο χρόνος είναι ένας περιορισμένος πόρος και πρέπει να εκτιμάται και να αξιοποιείται σωστά,
- Υπάρχουν δεξιότητες και προφίλ συμπεριφοράς που απαιτούνται για τη διαχείριση του χρόνου,
- Τεχνικές, εργαλεία, νόμοι και αρχές μπορούν να βοηθήσουν και να καθοδηγήσουν έναν εργαζόμενο σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης του χρόνου,
- Η επίλυση προβλημάτων είναι μια απαιτούμενη γνώση που συμπληρώνει και βοηθά τη διαχείριση του χρόνου σε όλους τους τύπους εργασίας

Βιβλιογραφία

1. Angelucci, M., Angrisani, M., Bennett, D., Kapteyn, A., & Schaner, S. (2020, August). Remote Work and the Heterogeneous Impact of COVID-19 on Employment and Health. <https://doi.org/10.3386/w27749>
2. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). 60 million fewer commuting hours per day: How Americans use time saved by working from home. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-132).
3. Beth Stackpole, Management Sloan School, 2021, Digital transformation after the pandemic
4. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
5. Both, T. (2018). Human-centered, systems-minded design (SSIR). *Stanford Social Innovation Review: Informing and Inspiring Leaders of Social Change*. Retrieved September 9, 2022, from https://ssir.org/articles/entry/human_centered_systems_minded_design#
6. Boyles, M. (2022, January 25). The importance of creativity in business: HBS Online. *Business Insights Blog*. Retrieved August 19, 2022, from <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-creativity-in-business>
7. BYNDER. (2022, January 5). What is creative content? A definition: Glossary. Bynder. Retrieved August 16, 2022, from <https://www.bynder.com/en/glossary/creative-content/>
8. Carcary, M., et. Al, A dynamic capability approach to digital, transformation; 2016, 10th European Conference on Information Systems Management, Evora, Portugal
9. CEDEFOP, Digitalisation, <https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/digitalisation>
10. CEDEFOP, Osnabrück Declaration on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies; 2020
11. Cedefop, 2020 Council Recommendation on VET, <https://www.cedefop.europa.eu/en/content/council-recommendation-24-november-2020-vocational-education-and-training-vet-sustainable>
12. Chan Irene. (2021), The Best Leadership Style for Virtual Teams & their Hybrid Counterparts
13. Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018, November). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1541886>
14. Chip Cutter (The Wall Street Journal, 2021). "If You Thought Working From Home Was Messy, Here Comes Hybrid Work,"
15. CIPD (2022) Report: An update on flexible and hybrid working practices https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-hybrid-working-practices-report_tcm18-108941.pdf
16. CIPD (2022) An update on flexible and hybrid working practice, https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-hybrid-working-practices-case-studies_tcm18-109033.pdf
17. Claus Wilke (2019): *Fundamentals of Data Visualization: A Primer on Making Informative and Compelling Figures* O'REILLY Media
18. clubedoformador. (n.d.). *Gestão de Tempo*. http://www.clubedoformador.com/new/pub/working%20papers/wp_gestaotempo_cformador.pdf
19. Cole Nussbaumer Knaflic (2015): *Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals* WILEY
20. CSU. (2010). Evaluating information applying the CRAAP test - CSU, Chico. CSU Chico. Retrieved September 9, 2022, from <https://library.csuchico.edu/sites/default/files/craap-test.pdf>
21. Davis, M. A., Ghent, A. C., & Gregory, J. M. (2021). The work-from-home technology boon and its consequences (No. w28461). National Bureau of Economic Research.
22. Digital Adoption Team. (2022, August 18). What Are the 4 Main Areas of Digital Transformation? *Digital Adoption*. Retrieved August 19, 2022, from <https://www.digital-adoption.com/what-are-the-4-main-areas-of-digital-transformation/>

23. DMI. (2022, June 2). 9 skills your business needs to drive Digital Transformation. Digital Marketing Institute. Retrieved August 24, 2022, from <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-what-key-skills-are-needed-to-drive-digital-transformation>
24. DISCPersonalityTesting.com. (2022, February 5). Get a DISC Assessment. DISC Personality Testing. Retrieved August 24, 2022, from <https://discpersonalitytesting.com/home/get-a-disc-work-assessment/>
25. Dremel, C., et. Al., 2017, How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. MIS Q. Executive 16(2), 81–100.
26. EIB, Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey, https://www.eib.org/attachments/publications/digitalisation_in_europe_2021_2022_en.pdf
27. Ergonomics and time management in remote working from home. (2021). Acta Technica Napocensis - Series: Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering, 64(Special I), 99–108. <https://atnamam.utcluj.ro/index.php/Acta/article/view/1500/1223>
28. Erin Alward and Ivonne Phelps. (2019) Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education, Online Learning Journal – Volume 23 Issue 3
29. European Commission, 2020, Shaping Europe's Digital Future). In fact, the Digital Education Action Plan (2021-2027)
30. European Commission 2020, Digital Education Plan 2021-2027
31. European Commission, European Vocational Skills Week, Fight against COVID-19, 2020
32. Faiza Adil Gonaim (2021). Electronic Leadership in Time of Crisis: Challenges and Opportunities in the Light of COVID-19 Quarantine
33. Federal Institute for Vocational Education and Training, <https://www.bibb.de/en/99043.php>
34. ferramentas simples de Gestão de Tempo para a sua empresa. (2016, September 29). [Blog Post]. Uppertools. <https://www.upptools.com.br/blog/4-ferramentas-simples-de-gestao-de-tempo-para-a-sua-empresa/>
35. Flavian, C., Guinalíu, M., & Jordan, P. (2018). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. European Journal of Management and Business Economics.
36. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). Work from Home During the Covid-19 Outbreak. J Occup Environ Med., 67(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
37. George Hallenbeck, Kelly Simmons (2022). Leading the New Hybrid Workforce
38. Gestão de Tempo2. (2014). [Slides]. Sigarra. <https://sigarra.up.pt>
39. Gordon B. Schmidt. Virtual Leadership: An Important Leadership Context
40. Google. (2022). Refine web searches. Google Search Help. Retrieved September 12, 2022, from <https://support.google.com/websearch/answer/2466433>
41. Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution
42. Habiballah, S., Bibu, N., & Danaiaata, D. (2021). Educational Leadership and ICT Implementation in Israeli Arab Sector-towards a Model of Hybrid Leadership. Revista de Management Comparat International, 22(1), 74-86.
43. Hamermesh, D. S. (2019). Spending Time: The Most Valuable Resource (Illustrated ed.). Oxford University Press.
44. Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F., & Woolsey, K. (2020). Hybrid Work is the New Remote Work. 1–8. <https://web-assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf>
45. Hoojberg & Watkins, 2021, the Future of Team Leadership Is Multimodal; MIT Sloan Management Review; Cambridge Bd. 62

46. Hughes, C., & Saunders, M. N. (2021). Building and maintaining trust in virtual teams. In Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era (pp. 264-285). IGI Global.
47. Ingrid Garcia Pablo (2020). e-Leadership: A Bibliometric Analysis, Olavide University, Seville, Spain; <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341>
48. Ismail Kaya, 2021 Remote Leadership: Which Style Suits You?, ReWorked
49. João Carlos Gonçalves dos Reis, et. Al., 2018, Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research, In book: Trends and Advances in Information Systems and Technologies (pp.411-421)
50. Julie Dirksen (2015): Design for How People Learn (Voices That Matter) 2nd Edition
51. Kevin Mitnick [Author], Robert Vamosi, Mikko Hypponen [Foreword] (2017): The Art of Invisibility: The World's Most Famous Hacker Teaches You How to Be Safe in the Age of Big Brother and Big Data
52. Juneja, P. (n.d.). Time Management - Meaning and its Importance. Management Study Guide. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.managementstudyguide.com/time-management.htm>
53. Khurram Mehtab (2017) Virtual Leadership: A Review Paper,
54. Kock N., Understanding E-communication Behavior through Evolution Theory, Communications of the Association for Information Systems, 29.
55. Lee Sproull, S. K. (1991). Connections: New Ways of Working in the Networked Organization. MIT Press, 212.
56. Leading effectively staff (2021) How Leaders Should Approach Today's New Hybrid Workforce
57. Maryville University (2021), Virtual Leadership Styles for Remote Businesses
58. Michael W. Allen (2016): Michael Allen's Guide to e-Learning: Building Interactive, Fun, and Effective Learning Programs for Any Company
59. Natlib. (2021). Digital content. Natlib.govt.nz. Retrieved August 24, 2022, from <https://natlib.govt.nz/schools/digital-literacy/strategies-for-developing-digital-literacy/digital-content-finding-evaluating-using-and-creating-it>
60. Nemanja Berber, A. S. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia . Leaders and Team Members' Perceptions of Cooperation at Work, 20.
61. NCVET, Teaching Digital Skills: Implications for VET Educators “, Australia, 2020
62. OECD. (2022). Digitalisation and Productivity. OECD. Retrieved September 9, 2022, from <https://www.oecd.org/economy/growth/digitalisation-productivity-and-inclusiveness/>
63. OECD, (2021), Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience And Bridging Divides- Digital Economy Outlook 2020 Supplement
64. Oliveira, H. (2019, June 19). Tempo: o nosso recurso mais valioso e mais escasso [Blog Post]. VER. <https://www.ver.pt/tempo-o-nosso-recurso-mais-valioso-e-mais-escasso/>
65. Ozimek, A. (2020, May). The Future of Remote Work. Upwork. <https://ssrn.com/abstract=3638597>
66. Participants in EDUC5104G. (2020). E-Learning Essentials 2020. ELearning Essentials 2020. Retrieved August 15, 2022, from <https://elearning2020.pressbooks.com/>
67. Prithwiraj (Raj) Choudhury, Cirrus Foroughi, and Barbara Larson (Strategic Management Journal, 2020). “Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility,”
68. PontoTel, R. (2022, August 12). Entenda como funciona a metodologia DISC, para que serve, quais os tipos de perfis e como aplicar! PontoTel. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.pontotel.com.br/metodologia-disc/>
69. PwC's Remote Work Survey (2021), “It's Time to Reimagine Where and How Work Will Get Done,”
70. que é Kanban? Definição e Detalhes Explicados | Kanbanize. (n.d.). Kanban Software for Agile Project Management. Retrieved August 24, 2022, from <https://kanbanize.com/pt/recursos-kanban/primeiros-passos/o-que-e-kanban>
71. Radcab. (2022). Your vehicle for information evaluation. Radcab. Retrieved September 9, 2022, from <https://www.radcab.com/detail>

72. Ragu Gurumurthy, et. Al, Pivoting to digital maturity: 7 capabilities central to digital transformation, Deloitte, 2022
73. Ragu Gurumurthy, et. Al. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance; 2021, Deloitte Insights
74. Ranita Basu (2022). Impact of Digital Platform on E-leadership, Vol. 6, No. 2, 882–887
75. Robert W. Gehl & Sean T Lawson (2022): Social Engineering: How Crowdmasters, Phreaks, Hackers, and Trolls Created a New Form of Manipulative Communication MIT Press
76. Rey, G. D. (2012). A review of research and a meta-analysis of the seductive detail effect. Educational Research Review, 7(3), 216–237. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.003>
77. Rodríguez, G., Pérez, N., Núñez, G., Baños, J.-E., & Carrió, M. (2019). Developing creative and research skills through an open and Interprofessional Inquiry-Based Learning Course. BMC Medical Education, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1563-5>
78. Sharon Y. Tettegah & Martin Gartmeier (2016): Emotions, Technology, Design, and Learning ELSEVIER Inc.
79. Sinda Ben Sedrine, Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles
80. Srikant Chellappa; (2021) 4 Leadership Skills to Improve in a Hybrid Work Environment (engagedly.com)
81. Synoptek. (2022, May 3). 5 reasons you need digital workforce management. Synoptek. Retrieved September 9, 2022, from <https://synoptek.com/insights/it-blogs/reasons-you-need-digital-workforce-management/>
82. Time. (2022a). In Dictionary.com. <https://www.dictionary.com/browse/time>
83. Time. (2022b). In Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/time>
84. Time. (2022c). In Merriam-Webster. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/time>
85. TEMPO É NOSSO ÚNICO RECURSO LIMITADO! (2019, November 25). [Blog Post]. Blog da Sempreende. <https://sempreende.wordpress.com/2019/11/25/o-tempo-e-nosso-unico-recurso-limitado/>
86. Umaru Danladi Mohammed (2014). A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria
87. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
88. What is Problem Solving? Steps, Process & Techniques. (n.d.). ASQ. Retrieved August 24, 2022, from <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
89. Willian Horton (2011): e-Learning by Design 2nd Edition
90. Williams, S. (2001). Increasing employees' creativity by training their managers. Industrial and Commercial Training, 33(2), 63–68. <https://doi.org/10.1108/00197850110385642>