

Τίτλος ενότητας: Κοινωνική Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα



Φτιάχτηκε από



university of
groningen

Επισκόπηση της ενότητας:

Μαθησιακή ενότητα 1. Οργάνωση για την Κοινωνική Καινοτομία

Στόχος μαθησιακής ενότητας:

1. Να καταδειχθεί η κατανόηση των κύριων οδηγών και δομών για τους οργανισμούς στον τομέα της κοινωνικής καινοτομίας.

Δραστηριότητα	Μαθησιακά αποτελέσματα
Δραστηριότητα 1.1. Προετοιμασία	<ol style="list-style-type: none">1. Να προσδιοριστεί η σημασία του οργανισμού στην επιτυχία των κοινωνικών καινοτομιών.2. Να προσδιοριστούν οι δικές τους προσδοκίες και μαθησιακά αποτελέσματα σχετικά με το θέμα των κοινωνικών οργανισμών και των κοινωνικών καινοτομιών.
Δραστηριότητα 1.2. Ατομική Μελέτη: Είδη κοινωνικής καινοτομίας	<ol style="list-style-type: none">3. Να εξερευνήσουν και να ταξινομήσουν τους διαφορετικούς τύπους κοινωνικών καινοτομιών που μπορούν να προσδιοριστούν.4. Διάκριση μεταξύ του ρόλου των ατόμων, των οργανισμών και των δικτύων στην επίτευξη μιας καινοτομίας.5. Να περιγράψουν την (κοινωνική) καινοτομία ως μια διαδικασία με φάσεις, αποφάσεις και ενδιαφερόμενα μέρη
Δραστηριότητα 1.3. Κοινή εργασία: Ανάλυση αποτυχίας	<ol style="list-style-type: none">6. 6. Ανάλυση των αιτιών αποτυχίας ορισμένων ενδιαφέρον κοινωνικών καινοτομιών.
Δραστηριότητα 1.4. Σχεδιασμός: Προτείνετε έναν οργανισμό για μια καινοτόμο περίπτωση	<ol style="list-style-type: none">7. Σχεδιασμός ενός κοινωνικού οργανισμού που θα είναι σε θέση να αναπτύξει μια συγκεκριμένη κοινωνική καινοτομία (περίπτωση)
Δραστηριότητα 1.5. Βελτίωση δεξιοτήτων στη σχεδίαση ενός χάρτη διαδικασίας	<ol style="list-style-type: none">8. Βελτίωση δεξιοτήτων για αποτελεσματικό σχέδιο διαδικασίας: σχεδιάστε έναν χάρτη διαδικασίας
Δραστηριότητα 1.6. Δοκιμάστε τις γνώσεις και τις	

δεξιότητες σας σε αυτό το θέμα	
-----------------------------------	--

Μαθησιακή ενότητα 2: Κοινωνικοί επιχειρηματίες που διαχειρίζονται πόρους

Στόχοι μαθησιακής ενότητας:

2. Να μάθετε τι είναι ο σχεδιασμός του προσωπικού και το ρόλο του σχεδιασμού του προσωπικού σε έναν (κοινωνικό) οργανισμό.
3. Να μάθετε τι είναι ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και τι συνέπειες έχει αυτό στις καθημερινές λειτουργίες.
4. Να μάθετε να αντιμετωπίζετε τα προβλήματα στον τομέα του σχεδιασμού του προσωπικού (ανθρώπινο δυναμικό) σε κοινωνικούς οργανισμούς.
5. Να μάθετε πώς η τεχνολογία των πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει στο σχεδιασμό του προσωπικού και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Δραστηριότητα	Μαθησιακά αποτελέσματα
Δραστηριότητα 2.1. Προετοιμασία: Περίπτωση BRA C – Φτώχεια	9. Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε κοινωνικούς οργανισμούς
Δραστηριότητα 2.2. Ατομική μελέτη:	10. Να μάθετε τι είναι ο σχεδιασμός του προσωπικού και το ρόλο του σχεδιασμού του προσωπικού σε έναν (κοινωνικό) οργανισμό 11. Να μάθετε τι είναι ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και τι συνέπειες έχει αυτό στις καθημερινές λειτουργίες.
Δραστηριότητα 2.3. Κοινή εργασία:	12. Να μάθετε να αντιμετωπίζετε τα προβλήματα στον τομέα του σχεδιασμού του προσωπικού (ανθρώπινο δυναμικό) στους κοινωνικούς οργανισμούς.
Δραστηριότητα 2.4. Σχεδιασμός:	13. Να μάθετε πώς η τεχνολογία των πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει στο σχεδιασμό του προσωπικού και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.
Δραστηριότητα 2.5. Εκπαίδευση:	14. Να βελτιώσετε τις ικανότητές σας στο σχεδιασμό του προσωπικού χρησιμοποιώντας την τεχνολογία των πληροφοριών.
Δραστηριότητα 2.6. Τεστ: Δοκιμάστε τις γνώσεις και τις ικανότητές σας σε αυτό το θέμα	

Μαθησιακή ενότητα 3: Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Επιχειρήσεων

Στόχοι μαθησιακής ενότητας:

6. Κατανόηση των υλικοτεχνικών προκλήσεων για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες
7. Κατανόηση τυπικών θεμάτων διαχείρισης προσωπικού για τη διαχείριση κοινωνικών καινοτομιών.
8. Κατανόηση των πτυχών της οικονομικής διαχείρισης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Δραστηριότητα	Μαθησιακά αποτελέσματα
Δραστηριότητα3.1 Προετοιμασία:	15. Προσδιορισμός πιθανών επιχειρηματικών προκλήσεων για κοινωνικούς επιχειρηματίες.
Δραστηριότητα 3.2 Ατομική μελέτη:	16. Κατανόηση των υλικοτεχνικών προκλήσεων για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες. 17. Κατανόηση τυπικών ζητημάτων διαχείρισης προσωπικού για τη διαχείριση κοινωνικών καινοτομιών. 18. Κατανόηση των πτυχών της οικονομικής διαχείρισης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.
Δραστηριότητα3.3. Κοινή εργασία:	19. Προσδιορισμός μηχανισμών αντιμετώπισης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας κοινωνικός επιχειρηματίας για να μετριάσει τις προκλήσεις των διευθυντικών επιχειρήσεων.
Δραστηριότητα3.4. Σχεδιασμός:	20. Σχεδιασμός μηχανισμού αντιμετώπισης μιας περίπτωσης κοινωνικού επιχειρηματία στον τομέα των καταστημάτων λιτότητας.
Δραστηριότητα3.5. Εκπαίδευση:	21. Ανάπτυξη των δεξιοτήτων βελτίωσης σας
Δραστηριότητα3.6 Τεστ: Δοκιμάστε τις γνώσεις και τις ικανότητές σας σε αυτό το θέμα	

Προτεινόμενος χρόνος για τις μαθησιακές ενότητες:

Μαθησιακή ενότητα 1: 8 ώρες

Μαθησιακή ενότητα 2: 8 ώρες

Μαθησιακή ενότητα 3: 8 ώρες

Σύνολο για αυτή την ενότητα: 24 ώρες

Μαθησιακή ενότητα 1: Οργάνωση για την κοινωνική καινοτομία

Στόχοι μαθησιακής ενότητας:

- 1) Να καταδείξει την κατανόηση των κύριων οδηγών και δομών για οργανισμούς στον τομέα της κοινωνικής καινοτομίας.

Δραστηριότητα 1.1. Προετοιμασία.

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

1. Προσδιορισμός της σημασίας της οργάνωσης για την επιτυχία των κοινωνικών καινοτομιών.
2. Προσδιορισμός των προσδοκιών και των μαθησιακών αποτελεσμάτων σχετικά με το θέμα των κοινωνικών οργανισμών και των κοινωνικών καινοτομιών.

Χρόνος	1 ώρα
Περιεχόμε νο	<p>Οι μαθητευόμενοι θα</p> <ul style="list-style-type: none">• Απομνημονεύσουν παραδείγματα που τους βοηθούν να ταυτιστούν με το θέμα• Παρακολουθήσουν ένα ή περισσότερα βίντεο και θα αναλύσουν μια περίπτωση βίντεο• Αναπτύξουν αρχική κατανόηση του θέματος• Αναπτύξουν ατομικούς μαθησιακούς στόχους• Να μοιραστούν με τους συμμαθητές τους και να δημιουργήσουν ζευγάρια
Δραστηριό της εκπαιδευ τή	<p>Ζητήστε από τους μαθητευόμενους να διαβάσουν το κείμενο στη δραστηριότητα των μαθητών και να μοιραστούν μεταξύ τους παραδείγματα αποτυχιών τις οποίες γνωρίζουν. Προσδιορίστε ποιος θα θέλατε να εξετάσει ποια περίπτωση βίντεο και βάλτε τους μαζί για την πρώτη ανάθεση. Βάλτε τους να δουν το βίντεο, να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να τις παρουσιάσουν στους υπόλοιπους.</p> <p>Για τη δεύτερη ανάθεση, απαιτείται μια πιο προσωπική προσέγγιση, έτσι ώστε οι μαθητές να αισθάνονται ασφαλείς να μοιραστούν τις σκέψεις και τις αποτυχίες τους. Προσκαλέστε τους σε μια ανοιχτή ατμόσφαιρα να τις μοιραστούν και να παρακολουθούν το επίπεδο της αίσθησης ασφαλείας στην ομάδα.</p> <p>Η τελευταία ανάθεση είναι μια μεμονωμένη ανάθεση (πάρτε το σπίτι). Ζητήστε</p>

	<p>τους να τα βάλουν σε κίτρινες αυτοκόλλητες σημειώσεις για να μοιραστούν τους δικούς τους μαθησιακούς στόχους και να δουν πώς σχετίζονται με των άλλων στην ομάδα.</p> <p>Ως εκαπιδευτής, μπορείτε να κάνετε σχόλια για όλες αυτές τις αναθέσεις.</p>
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	<p>Έχετε αναρωτηθεί ποτέ γιατί ορισμένες καινοτομίες που θα παρέχουν πραγματικό όφελος για τους ανθρώπους δεν ήταν επιτυχείς; Τι θα μπορούσε να προκαλέσει την αποτυχία αυτής της καινοτομίας;</p> <p>Σκεφτείτε, για παράδειγμα, τις ακόλουθες κοινωνικές καινοτομίες και συζητήστε [στο φόρουμ] γιατί πιστεύετε ότι αυτή η καινοτομία δεν έχει (ακόμη) φτάσει στη πλήρη δυναμική της.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Housing for homeless in LA (10 minute video, subtitles in various languages available as Closedin Captions on Youtube)</u> • <u>Nepal wildlife conservation using Google Glass (3 minute video, subtitles in various languages available as Closedin Captions on Youtube)</u> • <u>Employing refugees (9 minute video, subtitles in various languages available as Closedin Captions on Youtube)</u> <p>(Συνολικό μήκος της πρώτης ανάθεσης: 20 λεπτά)</p> <p>Αυτό που έχουν κοινό αυτές οι καινοτομίες είναι ότι είναι κοινωνικές καινοτομίες που εμπλέκουν οργανισμούς για την υλοποίηση της καινοτομίας.</p> <p>Αυτό μας φέρνει να εξετάσουμε τις δύο ακόλουθες ερωτήσεις:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Οι κοινωνικές καινοτομίες απαιτούν διαφορετική προσέγγιση από άλλες καινοτομίες; 2) Ποιος είναι ο ρόλος των οργανισμών στον τομέα της κοινωνικής καινοτομίας; <p>Παρακαλούμε να εκφράσετε τις δικές σας σκέψεις σχετικά με αυτές τις δύο ερωτήσεις, εξετάζοντας τα θέματα που σχετίζονται με την προσωπική σας κατάσταση. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζετε και πώς σχετίζονται με την κοινωνική διάσταση της καινοτομίας ή/και την οργανωτική πτυχή της καινοτομίας;</p> <p>(Συνολικό μήκος της δεύτερης ανάθεσης: 20 λεπτά)</p> <p>Αυτό το μάθημα / θέμα θα συζητήσει ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες και δομές που θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να αναπτύξουν καλές ιδέες για τις κοινωνικές καινοτομίες.</p> <p>Θα αντιμετωπίσει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τύπους κοινωνικής καινοτομίας • Καινοτομία και καινοτόμους • Τη διαδικασία της καινοτομίας • Γιατί κάποιες καινοτομίες αποτυγχάνουν;

	Παρακαλούμε να εκφράσετε αυτό που ελπίζετε να μάθετε κατά τη μελέτη καθενός από αυτά τα τέσσερα στοιχεία. (Συνολικό μήκος τρίτης ανάθεσης: 20 λεπτά)
Υλικά που χρησιμοποιούνται	Βίντεο και Ίντερνετ Κίτρινες αυτοκόλλητες σημειώσεις

Δραστηριότητα 1.2. Μελέτη μεμονωμένων τύπων κοινωνικής καινοτομίας

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

3. Να εξερευνήσουν και να ταξινομήσουν τους διαφορετικούς τύπους κοινωνικών καινοτομιών που μπορούν να προσδιοριστούν
4. Διάκριση μεταξύ του ρόλου των ατόμων, των οργανισμών και των δικτύων στην επίτευξη μιας καινοτομίας.
5. Να περιγράψουν την (κοινωνική) καινοτομία ως μια διαδικασία με φάσεις, αποφάσεις και ενδιαφερόμενα μέρη.

Χρόνος	3 ώρες
Περιεχόμενα	<p>Τύποι Κοινωνικής Καινοτομίας</p> <p>Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΕ, Αυτή είναι η Ευρωπαϊκή Κοινωνική Καινοτομία, 2016), οι κοινωνικές καινοτομίες είναι νέες ιδέες που ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, δημιουργούν κοινωνικές σχέσεις και δημιουργούν νέες συνεργασίες. Αυτές οι καινοτομίες μπορούν να είναι προϊόντα, υπηρεσίες ή μοντέλα που αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις ανεκπλήρωτες ανάγκες.</p> <p>Οι κοινωνικές καινοτομίες αντιμετωπίζουν ανεκπλήρωτες ανάγκες στον κοινωνικό τομέα, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ζουν μαζί. Οι κοινωνικές καινοτομίες δεν περιορίζονται στον φυσικό τομέα, καθώς περιλαμβάνουν επίσης εικονικές δραστηριότητες που εστιάζουν στην ευημερία των ανθρώπων.</p> <p>Για να κατανοήσουμε τις διάφορες διαστάσεις των κοινωνικών καινοτομιών, διακρίνουμε μεταξύ τους</p> <ul style="list-style-type: none"> • κοινωνικές καινοτομίες προσανατολισμένες στο προϊόν, • κοινωνικές καινοτομίες προσανατολισμένες στη διαδικασία, • κοινωνικές καινοτομίες προσανατολισμένες στις υπηρεσίες.

Οι κοινωνικές καινοτομίες προσανατολισμένες στα προϊόντα στοχεύουν στην παροχή ενός νέου προϊόντος που επιτρέπει στους πελάτες να ικανοποιούν καλύτερα τις κοινωνικές τους ανάγκες. Ένα παράδειγμα μιας πρόσφατης κοινωνικής καινοτομίας προσανατολισμένης στα προϊόντα είναι το SeatedSegway (βλ. Εικόνα 1). Ένα τέτοιο αναπηρικό καροτσάκι επιτρέπει στους χρήστες να προσεγγίζουν περιοχές όπου δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν κανονικές αναπηρικές καρέκλες, όπως σε μικρούς ανελκυστήρες, μη



ασφαλτοστρωμένα μονοπάτια εκτός δρόμου, κ.λπ. Ως εκ τούτου, θεωρείται κοινωνική καινοτομία, καθώς ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες των χρηστών που χρησιμοποιούν μια νέα και καινοτόμο τεχνολογία σε ένα προϊόν.

Οι προσανατολισμένες στις διαδικασίες κοινωνικές καινοτομίες στοχεύουν στη δημιουργία μιας νέας διαδικασίας που εξυπηρετεί τους πελάτες για την καλύτερη εκπλήρωση των κοινωνικών τους αναγκών. Μια διαδικασία είναι μια ακολουθία βημάτων ή δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος. Ένα παράδειγμα μιας κοινωνικής καινοτομίας προσανατολισμένης στη διαδικασία είναι το έργο In-made and Ex-made για άτομα στις ολλανδικές φυλακές ([δείτε https://www.youtube.com/watch?v=INElUpl9Z74](https://www.youtube.com/watch?v=INElUpl9Z74)), όπου μαθαίνουν να αναπτύσσουν δεξιότητες, πειθαρχία και μια αποτελεσματική συμπεριφορά για εργασία. Η διαδικασία βοηθά τους πελάτες να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να βρουν αμειβόμενη εργασία μετά το χρόνο τους στη φυλακή. Ως εκ τούτου, θεωρείται κοινωνική καινοτομία, καθώς ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες των πελατών χρησιμοποιώντας μια νέα και καινοτόμο διαδικασία.

Οι προσανατολισμένες στις υπηρεσίες κοινωνικές καινοτομίες στοχεύουν στην παροχή νέων υπηρεσιών που βοηθούν τους πελάτες να ικανοποιήσουν καλύτερα τις κοινωνικές τους ανάγκες. Οι καινοτομίες μπορεί να επικεντρώνονται στην κύρια υπηρεσία, αλλά και στην παροχή πρόσβασης σε αυτήν την υπηρεσία για συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Ένα παράδειγμα κοινωνικής καινοτομίας προσανατολισμένης στις υπηρεσίες είναι μια αυτόματη υπηρεσία μετάφρασης που δίνει στους πελάτες με προβλήματα γλώσσας καλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες.

Για να κατανοήσετε καλύτερα τη διάκριση μεταξύ αυτών των τριών τύπων κοινωνικής καινοτομίας, μπορείτε να παρακολουθήσετε αυτό το βίντεο διάρκειας 5 λεπτών (διαθέσιμοι υπότιτλοι κάνοντας κλικ στο κουμπί CC στο Youtube βίντεο): <https://www.youtube.com/watch?v=9QdhABLacUs>

Καινοτομία και Καινοτόμοι

Οι επιχειρηματίες οδηγούν την αλλαγή στην επιχείρηση. Αυτά τα άτομα

δημιουργούν νέα καινοτόμα προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες. Προσδιορίζουν μια συγκεκριμένη ανάγκη, αναπτύσσουν μια ιδέα ή εφεύρεση που θα βοηθήσει στην εκπλήρωση αυτής της ανάγκης και στη συνέχεια θα οργανώσουν την επιχειρηματική διαδικασία που περιλαμβάνει χρηματοδότηση, μάρκετινγκ, πωλήσεις, παραγωγή και παράδοση του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι επιχειρηματίες είναι επομένως καινοτόμοι.

Εταιρείες ή κυβερνητικοί οργανισμοί μπορούν επίσης να ενεργούν ως καινοτόμοι. Μπορούν επίσης να προσδιορίσουν συγκεκριμένες ανάγκες που θα ήθελαν να εξυπηρετήσουν, να προσδιορίσουν ομάδες πελατών, να αναπτύξουν μια προσέγγιση μάρκετινγκ, χρηματοδότηση, παροχή υπηρεσιών και τα logistics που εμπλέκονται στην παραγωγή και παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ωστόσο, πολλές ιδέες δεν θα φτάσουν ποτέ στο στάδιο της πραγματικής ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό πνεύμα των ατόμων που εμπλέκονται προκειμένου να δημιουργήσουν κάτι νέο. Υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι, και οι επιχειρηματίες ενδέχεται να χρειαστεί να πολεμήσουν πολλές μάχες ταυτόχρονα για να ξεπεράσουν τα εμπόδια για να φέρουν τη νέα ιδέα.

Έχει διεξαχθεί μια μακροχρόνια συζήτηση σχετικά με τον καλύτερο τρόπο διευκόλυνσης μιας καινοτομίας. Θα ήταν καλύτερο να το ενσωματωθεί σε έναν μεγάλο οργανισμό, καθώς αυτοί οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να κάνουν μεγάλες επενδύσεις ή να διαδώσουν τους κινδύνους επενδύσεων υψηλού κινδύνου; Ή θα ήταν καλύτερα να χρησιμοποιηθούν μικρές εταιρείες, καθώς είναι πιο ευέλικτες και πρόθυμες να αναπτύξουν νέες ευκαιρίες στην αγορά; Ή θα ήταν καλύτερα μεμονωμένοι επιχειρηματίες να αναπτύξουν την επιχείρησή τους μόνοι τους, καθώς αυτό βοηθά να επικεντρωθούν στο βέλτιστο περιβάλλον για τη συγκεκριμένη καινοτομία;

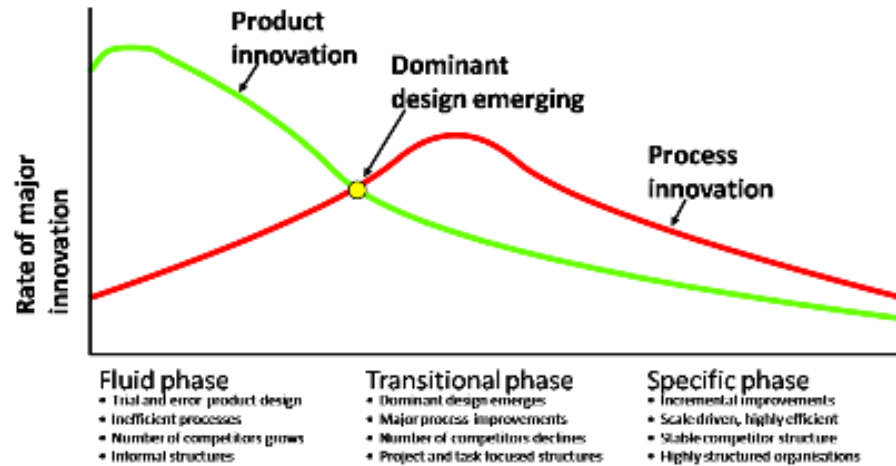
Σε αυτήν τη συζήτηση, πολλές σημαντικές θεωρίες έχουν χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξουν μια υπόθεση. Για παράδειγμα,

- κυρίαρχος σχεδιασμός: https://en.wikipedia.org/wiki/Dominant_design
- απορροφητική ικανότητα: https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive_capacity
- εξάρτηση διαδρομής: https://en.wikipedia.org/wiki/Path_dependence

Με βάση τη θεωρία του κυρίαρχου σχεδιασμού, υποστηρίχθηκε ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν καλύτερα τις καινοτομίες που εμφανίζονται μετά την εμφάνιση ενός κυρίαρχου σχεδιασμού στην αγορά, ενώ οι νεοσύστατες εταιρείες και οι μικρότερες εταιρείες είναι καλύτερα σε θέση να αναπτύξουν καινοτομίες προϊόντων. Παραδείγματα κυρίαρχων σχεδίων είναι οι γνωστές πλατφόρμες για κινητά τηλέφωνα: Android και iOS (apple). Και οι δύο έχουν αναδυθεί ως πλατφόρμες και πολλές καινοτόμες εφαρμογές έχουν δημιουργηθεί για αυτές τις πλατφόρμες, ενώ πλατφόρμες όπως το WindowsPhone, το Nokia (Symbian) και άλλες τεχνολογίες έχουν καταργηθεί ή δεν διαθέτουν εφαρμογές. Ως εκ τούτου, όταν εμφανίστηκε ένας κυρίαρχος σχέδιασμός, εμφανίζονται νέες καινοτομίες που βασίζονται στον κυρίαρχο σχεδιασμό,

όπως καινοτομίες διεργασιών και σχετικές με καινοτομίες προϊόντων. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, απαιτούνται μεγαλύτερες εταιρείες στο μεταγενέστερο στάδιο (όπως η Apple και η Google) να ξεκινήσουν με επιτυχία και να διατηρήσουν αυτές τις πλατφόρμες και συνεπώς περαιτέρω καινοτομίες.

Three Stages of Innovation
The Innovation Process



Source: James Utterback, "Mastering the Dynamics of Innovation"

Η θεωρία της απορροφητικής ικανότητας υποστηρίζει ότι οι εταιρείες έχουν διάφορα επίπεδα ικανότητας να αναγνωρίζουν την αξία των νέων εξωτερικών πληροφοριών (δηλαδή, να εντοπίζουν ευκαιρίες στον τομέα της τεχνολογίας και των αναγκών της αγοράς), να τις αφομοιώνουν και να τις χρησιμοποιούν για εμπορικούς σκοπούς. Αυτές οι διαφορές σχετίζονται με τις προσπάθειες που καταβάλλουν για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση νέων πληροφοριών, την ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων αποτελεσμάτων και την εσωτερική οργάνωση και κουλτούρα. Οι αποτελεσματικοί καινοτόμοι οργανισμοί διατηρούν μια ισορροπία μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής. Οι μεγαλύτερες εταιρείες ενδέχεται να έχουν περισσότερες δυσκολίες στη μεταφορά της νέας γνώσης σε άλλα μέρη του οργανισμού. Η καινοτομία απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως σχεδιασμό, μηχανική, παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοδότηση και διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Σε μικρότερες εταιρείες, ορισμένες από αυτές τις επιχειρηματικές λειτουργίες ενδέχεται να εκπληρώνονται από το ίδιο άτομο, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν περισσότερη δύναμη να επιβάλουν καινοτομίες, μπορούν να οργανώσουν την Έρευνα & Ανάπτυξη σε αποτελεσματικές διαδικασίες που επιτρέπουν την εύκολη μεταφορά γνώσεων στον οργανισμό.

Η θεωρία της εξάρτησης από τη διαδρομή υποστηρίζει ότι οι επιλογές και οι επενδύσεις που έγιναν στο παρελθόν θα έχουν αντίκτυπο στις μελλοντικές επιλογές. Ορισμένες διαδρομές που έχουν ληφθεί από μεγάλες εταιρείες στο παρελθόν μπορεί να είναι δύσκολο να εγκαταλειφθούν, καθώς οι επενδύσεις και η πορεία συνδέονται με την εταιρεία. Για παράδειγμα, μια εταιρεία όπως

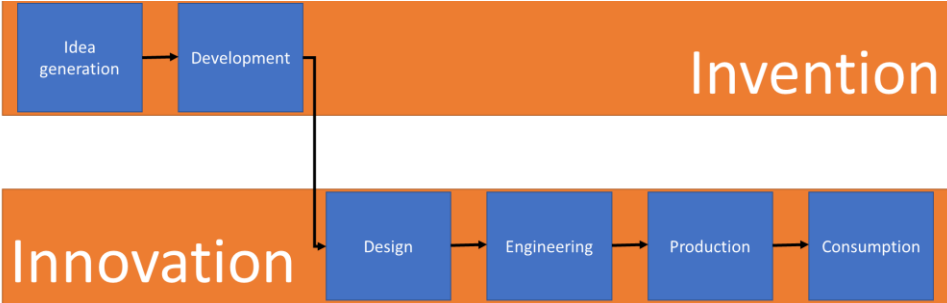
η Shell συνδέεται στενά με το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο και δεν είναι γνωστή ως πρωτοπόρος στην ενεργειακή μετάβαση, αν και έχει ήδη επενδύσει τεράστια χρηματικά ποσά για να κάνει αυτή τη μετάβαση. Στις στρατηγικές επιλογές τους, τέτοιες μεγάλες εταιρείες πρέπει να εξισορροπήσουν την εκμετάλλευση παλαιότερων επενδύσεων με μια στρατηγική προόδου. Οι μικρότερες εταιρείες ενδέχεται να έχουν λιγότερες δυσκολίες στη μετάβαση σε άλλη διαδρομή.

Η συζήτηση σχετικά με το μέγεθος του οργανισμού που είναι πιο αποτελεσματικό για την εμφάνιση και την ανάπτυξη καινοτομιών δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί. Στο παρελθόν, το μέγεθος των επενδύσεων ή της πολυπλοκότητας της τεχνολογίας θα μπορούσε να ήταν ο κύριος λόγος για τις μεγάλες εταιρείες να αναλάβουν το προβάδισμα. Σήμερα, οι μικρότερες εταιρείες εργάζονται σε δίκτυα που είναι πιο ευέλικτα και μπορούν εύκολα να επεκταθούν σε κατευθύνσεις που απαιτούνται για την προώθηση της καινοτομίας.

Η Διαδικασία της Καινοτομίας

Η καινοτομία μπορεί να περιγραφεί ως διαδικασία. Μια διαδικασία αποτελείται από μια ακολουθία σταδίων, βημάτων ή δραστηριοτήτων που ακολουθούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου προκαθορισμένου στόχου. Η ίδια η διαδικασία μπορεί να επαναληφθεί ή να αλλάξει ελαφρώς προκειμένου να επιτευχθεί ένας παρόμοιος στόχος. Η διαδικασία μπορεί να αντιμετωπιστεί εστιάζοντας στα βήματα (ποιος, πού, πότε, πώς) και στο υψηλότερο επίπεδο (επικοινωνία μεταξύ βημάτων, προγραμματισμός, προετοιμασίες κ.λπ.). Τα βήματα δεν πρέπει πάντα να ολοκληρώνονται προτού ξεκινήσει ένα άλλο βήμα. Παρ' όλα αυτά, σε πολλές διαδικασίες είναι δυνατόν να προσδιοριστεί η αλληλουχία μεταξύ των βημάτων σε μια διαδικασία και να καταλάβουμε ποια επικοινωνία μεταξύ των βημάτων είναι απαραίτητη για την ομαλή εκτέλεση της διαδικασίας.

Η διαδικασία της καινοτομίας ξεκινά με το δημιουργικό στάδιο: δημιουργία ιδεών, με βάση νέες ιδέες για το τι μπορεί να γίνει ή πρέπει να γίνει, και στη συνέχεια να αναπτυχθεί αυτή η ιδέα σε μια πρόταση που μπορεί να αξιολογηθεί από άλλους. Αυτό το δηλώνουμε ως το στάδιο της εφεύρεσης, που αποτελείται από δύο στάδια, δηλαδή 1: δημιουργία ιδεών και 2: ανάπτυξη σε πρόταση. Στα επόμενα τέσσερα στάδια, η εφεύρεση μεταφέρεται σε μια καινοτομία. Αυτό το δηλώνουμε ως φάση καινοτομίας, όπου η εστίαση είναι να καταστεί η εφεύρεση προσιτή στους χρήστες. Η φάση καινοτομίας αποτελείται από τα βήματα 3: σχεδιασμός, 4: μηχανική 5: παραγωγή 6: κατανάλωση. Είναι δυνατόν να χωρίσετε μερικά από αυτά τα βήματα σε μικρότερα βήματα (π.χ. παραγωγή = κατασκευή + παράδοση), αλλά η γενική διαδικασία παραμένει η ίδια.

	 <p>Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, οι περιγραφές της διαδικασίας παρέχονται χρησιμοποιώντας απλά σχήματα διαδικασίας. Ένα μπλοκ προσδιορίζει ένα βήμα στη διαδικασία, ένα τόξο την ακολουθία. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ακολουθία δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η προηγούμενη δραστηριότητα θα πρέπει να ολοκληρωθεί προτού ξεκινήσει η επόμενη δραστηριότητα (η λεγόμενη σχέση τερματισμού προς έναρξη). Άλλοι τύποι σχέσεων (έναρξη προς έναρξη, κλπ) μπορούν επίσης να εκφραστούν χρησιμοποιώντας το σύμβολο τόξου. Επιπλέον, ο χάρτης διεργασίας μπορεί να περιέχει πληροφορίες σχετικά με τους απαραίτητους χρόνους αναμονής μεταξύ των βημάτων, για παράδειγμα λόγω του χρόνου στεγνώματος. Η αναμονή υποδεικνύεται χρησιμοποιώντας ένα τρίγωνο.</p>
Δραστηριότητα εκπαιδευτή	<p>Οι μαθητευόμενοι πρέπει να μελετήσουν το υλικό στο Περιεχόμενο. Ως εκπαιδευτής, είστε ελεύθερος να εξηγήσετε τα πράγματα περαιτέρω, αλλά επειδή πρόκειται για ατομική δραστηριότητα μελέτης, δεν απαιτείται να το κάνετε. Μπορείτε να τους ρωτήσετε εκ των προτέρων ανοιχτές ερωτήσεις για να προκαλέσετε τις τρέχουσες γνώσεις τους προτού αρχίσουν να διαβάζουν το υλικό. Παραδείγματα ερωτήσεων είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Θεωρείτε τη Shell κορυφαία εταιρεία στην ενεργειακή μετάβαση; Γιατί; • Συμφωνείτε ή όχι ότι οι πραγματικές καινοτόμες εταιρείες καινοτομούν όχι μόνο στα προϊόντα τους, αλλά και στις διαδικασίες και στις υπηρεσίες τους; <p>Ζητήστε από τους μαθητευόμενους σας να μελετήσουν το υλικό και στη συνέχεια να επικεντρωθούν στις ερωτήσεις που τους απευθύνονται στην ενότητα Δραστηριότητα μαθητών.</p> <p>Οι μαθητευόμενοι πρέπει να παραδώσουν τρεις σύντομες εργασίες. Ως εκπαιδευτής, μπορείτε να τους παρέχετε σχόλια σχετικά με αυτές τις εργασίες.</p>
Δραστηριότητα	<p>Μελετήστε το υλικό που παρέχεται για αυτήν τη δραστηριότητα στο Περιεχόμενο.</p>

<p>τητα μαθητευόμενου</p>	<p>Εξετάστε μια κοινωνική καινοτομία στον τομέα ενδιαφέροντός σας και απαντήστε στις ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες κοινωνικές ανάγκες ικανοποιούνται μέσω αυτής της κοινωνικής καινοτομίας; Διάκριση μεταξύ κοινωνικών αναγκών του <ul style="list-style-type: none"> ο άμεσων πελατών, ο εθελοντών, ο εργαζομένων, και ο άλλων ενδιαφερόμενων. • Ποιες κοινωνικές σχέσεις δημιουργούνται μέσω αυτής της κοινωνικής καινοτομίας; • Υπάρχουν νέες συνεργασίες που εδραιώθηκαν μέσω αυτής της κοινωνικής καινοτομίας; • Περιγράψτε τον φυσικό τομέα όπου πραγματοποιείται αυτή η κοινωνική καινοτομία. • Περιγράψτε τις εικονικές δραστηριότητες που αποτελούν μέρος αυτής της κοινωνικής καινοτομίας (εάν υπάρχουν). <p>(Συνολική διάρκεια της πρώτης ανάθεσης: 20 λεπτά)</p> <p>Δεύτερη ανάθεση: Παρακολουθήστε το βίντεο σχετικά με τους διαφορετικούς τύπους κοινωνικής καινοτομίας και εντοπίστε παραδείγματα κοινωνικών καινοτομιών σε καθεμία από τις τρεις κατηγορίες. (Συνολική διάρκεια της δεύτερης ανάθεσης: 20 λεπτά)</p> <p>Τρίτη ανάθεση: Διαβάστε το βασικό υλικό για τις τρεις θεωρίες (κυρίαρχος σχεδιασμός, απορροφητική ικανότητα, εξάρτηση από διαδρομή) και συνοψίστε το κύριο μήνυμα των θεωριών. Ποιες υποθέσεις βρίσκονται πίσω από αυτές τις θεωρίες; (Συνολική διάρκεια της τρίτης ανάθεσης: 1 ώρα)</p>
<p>Υλικά που χρησιμοποιούνται</p>	<p>Internet + video</p>
<p>Links to objective #</p>	<p>3-5</p>

Δραστηριότητα 1.3. Κοινή εργασία: Αναλύστε μια αποτυχία

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

6. Αναλύστε τα αίτια αποτυχίας ορισμένων ενδιαφέρων κοινωνικών καινοτομιών.

Χρόνος	2 ώρες
Περιεχόμε νο	Οι μαθητευόμενοι πρέπει να συνεργαστούν σε ομάδες δύο ή περισσότερων για να εντοπίσουν και να εξετάσουν μια αποτυχημένη καινοτομία.
Δραστηριό τητα εκπαιδευ τή	Ως εκπαιδευτής, ίσως χρειαστεί να βοηθήσετε στη σύνθεση των ομάδων, παρακινώντας τους μαθητές σας να εντοπίσουν αποτυχημένες καινοτομίες αναπτύσσοντας μια καλή στρατηγική αναζήτησης και αναλύοντας την αποτυχία. Ζητήστε τους να ανατρέξουν στη θεωρία που μελέτησαν στην προηγούμενη δραστηριότητα, ενώ αναλύουν την αποτυχία.
Δραστηριό τητα μαθητευό μενου	<p>Αυτή είναι μια κοινή δραστηριότητα για δύο ή περισσότερους μαθητευόμενους.</p> <p>Η ανάθεση είναι να βρείτε και να εξετάσετε μια αποτυχημένη κοινωνική καινοτομία. Μπορεί να βρείτε αποτυχημένες καινοτομίες στο Διαδίκτυο, αν και μπορεί να είναι δύσκολο να λάβετε λεπτομέρειες που σχετίζονται με την εργασία σας.</p> <p>Τα βιβλία δημοσιεύουν συχνά μικρές περιπτώσεις αποτυχημένων καινοτομιών, αλλά το κύριο πρόβλημα εδώ είναι η έλλειψη επαρκών λεπτομερειών.</p> <p>Μπορεί επίσης να βρείτε αποτυχημένες καινοτομίες εξετάζοντας εφημερίδες, επικοινωνώντας με οργανισμούς που είναι πρόθυμοι να μοιραστούν σε ποια έργα ήταν επιτυχημένοι ή όχι, κ.λπ.</p> <p>Η ανάθεση είναι να εντοπίσετε και να εξετάσετε την αποτυχημένη καινοτομία της ομάδας σας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:</p> <ul style="list-style-type: none">• Συγκρίνοντας την καινοτομία με μια επιτυχημένη<ul style="list-style-type: none">ο ... όσον αφορά τους στόχους.ο ... όσον αφορά τα στάδια της διαδικασίας.ο ... όσον αφορά τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων.ο ... όσον αφορά την προσέγγιση της αγοράς.• Προσπαθώντας να βρείτε εξηγήσεις από το θεωρητικό υπόβαθρο στην προηγούμενη δραστηριότητα• Διατυπώνοντας μια πρόταση για τον τρόπο βελτίωσης της κοινωνικής καινοτομίας

Υλικά που χρησιμοποιούνται	
Links to objective #	6

Δραστηριότητα 1.4: Σχεδιασμός: Προτείνετε έναν οργανισμό για μια καινοτόμο περίπτωση

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

7. Σχεδιάστε μια κοινωνική οργάνωση που θα μπορούσε να αναπτύξει μια συγκεκριμένη κοινωνική καινοτομία (περίπτωση)

Χρόνος	2 ώρες
Δραστηριότητα εκπαιδευτή ή	Αυτή είναι μια δραστηριότητα σχεδιασμού. Βεβαιωθείτε ότι έχουν ολοκληρωθεί όλα τα στάδια σχεδιασμού.
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	<p>Φανταστείτε μια κοινωνική καινοτομία που θα θέλατε να οργανώσετε. Δώστε μια σύντομη περιγραφή της κοινωνικής καινοτομίας όσον αφορά:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ομάδα στόχος (ποιος θα ωφεληθεί) • Ανάγκες που αντιμετωπίζονται • Προϊόν, υπηρεσία και / ή διαδικασία που περιλαμβάνει η καινοτομία <p>Τώρα η ανάθεση είναι να σχεδιάσετε έναν οργανισμό που να μπορεί να προσφέρει αυτήν την καινοτομία στην αγορά και να αναπτύξει αυτήν την καινοτομία περαιτέρω.</p> <p>Πρέπει να προτείνετε</p> <ul style="list-style-type: none"> • έναν οργανισμό, • ένα σχεδιασμό διαδικασίας, και • εξηγήστε γιατί πιστεύετε ότι ο συνδυασμός των επιλογών που

	<p>κάνετε θα είναι επιτυχής.</p> <p>Ποιες περιοχές θεωρείτε πιο απαραίτητες; Σε ποιους τομείς θα σκεφτόσασταν μια εναλλακτική λύση για την πρότασή σας εάν κάποιος άλλος βρει μια τέτοια εναλλακτική λύση;</p>
Υλικά που χρησιμοποιούνται	
Links to objective #	7
Άλλα...	

Δραστηριότητα 1.5: Εξάσκηση: Δεξιότητες σχεδίασης χάρτη διαδικασίας

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

- Εξασκείστε δεξιότητες που απαιτούνται για αποτελεσματικό σχεδιασμό διαδικασίας: σχεδιάστε έναν χάρτη διεργασιών

Προετοιμασία μαθητευόμενου:

Χρόνος	3 ώρες
Δραστηριότητα εκπαιδευτή ή	<p>Εξηγήστε την έννοια μιας διαδικασίας αντιστοίχισης ροής τιμών. Εξηγήστε τα τρία επίπεδα χάρτη και εισαγάγετε τα σύμβολα και τη χρήση τους σε έναν χάρτη. Ζητήστε από τους μαθητές να σχεδιάσουν έναν χάρτη ροής τιμών μιας απλής διαδικασίας και ελέγξτε αν κατανοούν τα επίπεδα και τα σύμβολα του χάρτη. Ζητήστε τους να εξηγήσουν το χάρτη τους.</p> <p>Προχωρήστε σε μια μεγαλύτερη διαδικασία και ζητήστε από τους μαθητές να εργαστούν σε ομάδες και να διερευνήσουν μια διαδικασία. Εστίαση</p>

	<p>στις αποφάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποια είναι η κύρια ροή διαδικασίας; (επίπεδο διαδικασίας) • Τι να συμπεριλάβετε και να εξαιρέσετε σε έναν χάρτη; (επίπεδο αφαίρεσης) • Πόσο λεπτομερείς πρέπει να παρουσιάζονται οι δραστηριότητες; (επίπεδο συγκέντρωσης) • Ποια όρια πρέπει να ληφθούν υπόψη; (έλεγχος ορίων) • Πώς διαχειρίζεται η διαδικασία; (επίπεδο ελέγχου) • Ποια δεδομένα είναι διαθέσιμα για αυτήν τη διαδικασία; (επίπεδο δεδομένων) <p>Πριν από την ανάλυση των προβλημάτων στη διαδικασία, οι μαθητές θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν γιατί ο τρέχων σχεδιασμός της διαδικασίας εμφανίστηκε με την πάροδο του χρόνου.</p>
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	<p>Διερευνήστε τη διαδικασία που απαιτείται για την κοινωνική καινοτομία που προτείνετε να οργανώσετε στην προηγούμενη δραστηριότητα. Χρησιμοποιήστε το παράρτημα Εργαλείο Χαρτογράφησης Ροής Τιμών για να αναπτύξετε έναν χάρτη διεργασιών για αυτήν τη διαδικασία. Δώστε προσοχή και στα τρία επίπεδα, αλλά εστιάστε στα δύο πρώτα επίπεδα: το επίπεδο διεργασίας και το επίπεδο ελέγχου.</p>
Υλικά που χρησιμοποιούνται	<p>Παράρτημα εργαλείο χαρτογράφησης ροής τιμών</p>
Links to objective #	<p>8</p>
Άλλα...	

Δραστηριότητα 1.6: Τεστ

Χρόνος	1/2 ώρες
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	<p>Μερικές ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων και πολλαπλών επιλογών που καλύπτουν τα κύρια θέματα της δραστηριότητας 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ποια είναι η κύρια διαφορά μεταξύ καινοτομίας και εφεύρεσης; <ol style="list-style-type: none"> a. Ξεκινά με μια καινοτομία, στη συνέχεια η διαδικασία για την παράδοση της καινοτομίας πρέπει να εφευρεθεί. b. Ξεκινά με μια εφεύρεση, στη συνέχεια πρέπει να καθοριστεί η διαδικασία παράδοσης. Το τελευταίο χαρακτηρίζεται ως καινοτομία. c. Η καινοτομία αποτελείται από την εφεύρεση και το σχεδιασμό της διαδικασίας. d. Η εφεύρεση αποτελείται από την καινοτομία και το σχεδιασμό της διαδικασίας. 2. Διακρίνουμε μεταξύ καινοτομιών προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Ένα παράδειγμα κοινωνικής καινοτομίας προϊόντων είναι: <ol style="list-style-type: none"> a. Ένα φορητό τροφίμων που παρέχει υγιεινή τροφή στους πελάτες. b. Ένα drone που παραδίδει τρόφιμα σε ανθρώπους σε πλημμυρισμένες περιοχές. c. Μια αναπηρική καρέκλα ισορροπίας που επιτρέπει στους χρήστες να εισέρχονται σε πολυσύχναστους χώρους και να οδηγούν εκτός δρόμου. d. Μια πιο σύντομη διαδικασία για τους πρόσφυγες να λάβουν έγκριση για ένα νέο σπίτι. 3. Διακρίνουμε μεταξύ καινοτομιών προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Ένα παράδειγμα καινοτομίας κοινωνικής διαδικασίας είναι: <ol style="list-style-type: none"> a. Ένα φορητό τροφίμων που παρέχει υγιεινή τροφή στους πελάτες. b. Ένα drone που παραδίδει τρόφιμα σε ανθρώπους σε πλημμυρισμένες περιοχές. c. Μια αναπηρική καρέκλα ισορροπίας που επιτρέπει στους χρήστες να εισέρχονται σε πολυσύχναστους χώρους και να οδηγούν εκτός δρόμου. d. Μια πιο σύντομη διαδικασία για τους πρόσφυγες να λάβουν έγκριση για ένα νέο σπίτι. 4. Διακρίνουμε μεταξύ καινοτομιών προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Ένα παράδειγμα καινοτομίας κοινωνικών υπηρεσιών είναι: <ol style="list-style-type: none"> a. Ένα φορητό τροφίμων που παρέχει υγιεινή τροφή στους πελάτες. b. Ένα drone που παραδίδει τρόφιμα σε ανθρώπους σε πλημμυρισμένες περιοχές. c. Μια αναπηρική καρέκλα ισορροπίας που επιτρέπει στους χρήστες να εισέρχονται σε πολυσύχναστους χώρους και να οδηγούν εκτός δρόμου. d. Μια πιο σύντομη διαδικασία για τους πρόσφυγες να λάβουν έγκριση

για ένα νέο σπίτι

Μαθησιακή ενότητα 2: Κοινωνικοί επιχειρηματίες που διαχειρίζονται πόρους: ανθρώπους

Μαθησιακοί στόχοι:

- 2) Να μάθετε τι είναι ο προγραμματισμός προσωπικού και ο ρόλος του σχεδιασμού προσωπικού σε έναν (κοινωνικό) οργανισμό.
- 3) Να μάθετε τι είναι ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και τι συνέπειες έχει στις καθημερινές επιχειρήσεις.
- 4) Να μάθετε να αντιμετωπίζετε τα προβλήματα στον τομέα του σχεδιασμού προσωπικού (ανθρώπινοι πόροι) σε κοινωνικούς οργανισμούς.
- 5) Να μάθετε πώς η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει στον προγραμματισμό και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Δραστηριότητα 2.1. Προετοιμασία

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

- 9. Προσδιορίστε τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κοινωνικούς οργανισμούς.

Χρόνος	1 ώρα
Περιεχόμε νο	<p>Αυτό το θέμα αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε κοινωνικούς οργανισμούς και τον ρόλο που έχουν τα συστήματα πληροφοριών σε αυτό. Κατά την προετοιμασία αυτού του θέματος, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει πρώτα να διαβάσουν την ακόλουθη υπόθεση στην Επιτροπή Αγροτικής Προόδου του Μπαγκλαντές, BRAC.</p> <p>Η BRAC είναι μια μη κυβερνητική κοινωνική οργάνωση που στοχεύει στη</p>

μείωση της φτώχειας σε υπανάπτυκτες χώρες. Η μείωση της φτώχειας επιτυγχάνεται μέσω της παροχής μικροπιστώσεων, της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, της πρωτοβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης και της ανακούφισης από καταστροφές. Η BRAC ιδρύθηκε το 1972 στο Μπαγκλαντές και έχει αυξηθεί σημαντικά κάθε χρόνο. Η μη κερδοσκοπική οργάνωση απασχολεί σήμερα περίπου 100.000 άτομα σε 11 διαφορετικές χώρες. Η παραδοσιακή διαχείριση ανθρώπινων πόρων λαμβάνει ελάχιστα ή καθόλου υπόψη τη διαχείριση εθελοντών. Η BRAC βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους εθελοντές και στους μισθωτούς. Ένα σημαντικό ποσοστό των 100.000 ανθρώπων είναι, ως εκ τούτου, εθελοντές που έχουν δεσμευτεί στον κοινωνικό στόχο της μείωσης της φτώχειας.

Η διατήρηση 100.000 υπαλλήλων απαιτεί στρατηγική προσέγγιση. Οι Khatun και Hasan (2016) έχουν ερευνήσει την προσέγγιση της BRAC στη διαχείριση των εργαζομένων προσπαθώντας να εξισορροπήσουν τους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους. Ορισμένα αποσπάσματα ελήφθησαν από το έγγραφο τους για το σκοπό αυτό. Το πλήρες έγγραφο είναι διαθέσιμο στο κοινό και ο ιστότοπος αναφέρεται στις αναφορές.

Απόσπασμα 1. Ανάλυση του τμήματος HRM της BRAC, από τους Khatun και Hasan (2016, σελ. 49-53)

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της BRAC είναι στρατηγικός εταίρος της BRAC για την επίτευξη του στόχου της (hrd.brac.net). Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της BRAC προσπαθεί να προωθήσει την ηθική των εργαζομένων και το φιλικό εργασιακό περιβάλλον και εξασκεί στην ηγετική κουλτούρα και βοηθά στη δημιουργία αυτού του περιβάλλοντος. Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, ένας διευθυντής αναγνωρίζει ότι έχει κίνητρα να εργαστεί στο BRAC επειδή έχει περιθώριο να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στον χώρο εργασίας του. Για την αύξηση της ηθικής των εργαζομένων, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού BRAC εισάγει μια αποτελεσματική Πολιτική και Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες διασφαλίζουν την ηθική και την ασφάλεια των εργαζομένων (Στόχος της Μονάδας Πολιτικής και Ανάπτυξης Ικανότητας)

Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, θα μπορούσε να είναι δύσκολο για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των Κοινωνικών Επιχειρήσεων να διασφαλίσει το κίνητρο των εργαζομένων και τη βελτιωμένη ηθική λόγω του προβλήματος της διαχείρισης των μελών και της έλλειψης εξισορρόπησης του κοινωνικού και οικονομικού στόχου (Rogeretal., 2009, σελ. 256-258). Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της BRAC προσπαθεί να αναπτύξει την ψυχολογία των εργαζομένων μέσω διαφορετικών εκπαιδεύσεων όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν την αυτογνωσία και την ηγετική τους ικανότητα, κάτι που μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να γίνουν

αυθεντικοί ηγέτες σε ορισμένα πλαίσια. Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης με έναν άλλο διευθυντή, ισχυρίζεται ότι έχει συνηθίσει να διεγείρει τους συναδέλφους του επειδή δεν θέλει να αποθαρρύνει τους συναδέλφους του. Συνειδητοποιεί ότι δίνοντας την ευκαιρία στους υπαλλήλους να ευδοκιμήσουν θετικά στους υπαλλήλους που ενσωματώνει η πραγματική ηγεσία. Προσθέτει επίσης ότι προσπαθεί πάντα να καταλάβει τις δυνατότητες των συναδέλφων του και προσπαθεί να ανακτήσει το λανθάνον ταλέντο από αυτούς που μπορεί να συμβεί υιοθετώντας το χαρακτηριστικό της αυθεντικής ηγεσίας.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της BRAC εισάγει τον κώδικα δεοντολογίας των εργαζομένων (hrd.brac.net) που υπαγορεύει τη στάση και τις συμπεριφορές των εργαζομένων κατά τρόπο που να συμβάλλει στην αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας, ο οποίος υποστηρίζεται επίσης από την Dohertyetal. (2014, σ.98). Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της BRAC είναι επίσης μια ορισμένη, σχέση στο εσωτερικό του οργανισμού, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζομένους να καλλωπιστούν με πολλούς τρόπους. Η διοίκηση της BRACHLD είναι αφοσιωμένη στο να βοηθά τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές που υποστηρίζονται σε κάποιο έδαφος από το χαρακτηριστικό της αυθεντικής ηγεσίας (Northouse, 2010, σ.221-222). Μπορεί επίσης να ανατεθεί ότι BRACHLD έχει περιθώριο να πατρνάρει την αυθεντική ηγεσία, διότι ο διαχειριστής αναφέρει ότι ως ηγέτης, προσπαθεί πάντα να ελαχιστοποιήσει τις αδύναμες πλευρές των συναδέλφων του, έτσι ώστε να μπορούν να βγαίνουν τα σημεία τους κάθε φορά. Προσθέτει περαιτέρω ότι BRACHLDεξασκεί τρεις ή τέσσερις διαφορετικές μορφές ηγεσίας που είναι συνεργατική ηγεσία, αυθεντική ηγεσία, την ηγεσία της κατάστασης και την κινητήρια θεωρία της X-Y, διότι η BRAC είναι κοινωνική επιχείρηση, έτσι ώστε ηBRACHRD δίνει έμφαση στην πρόσληψη ταλέντων και τη διατήρηση τους. Είναι μια μεγάλη πρόκληση για αυτούς. Ως εκ τούτου, προσπαθούν να εξασφαλίσουν συμμετοχικό στυλ ηγεσίας ευρύτερα, ειδικά για την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους τους με την οποία ηBRAC μπορεί να αυξηθεί ταχύτερα. Ωστόσο, η διασφάλιση των κινήτρων των εργαζομένων δεν είναι τόσο εύκολη για τις περισσότερες κοινωνικές επιχειρήσεις, διότι η οικονομική ικανότητα είναι σημαντική για τη διασφάλιση των κινήτρων των εργαζομένων. Οι Borzaga και Solari (2001, σ.340) αναφέρουν ότι οι περισσότερες από τις κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οικονομική κρίση.

Η πρακτική της αυθεντικής ηγεσίας δεν αποδεικνύει πάντα την ευθεία κατεύθυνση για το πώς BRACHRD διαδραματίζει σημαντικό ηγετικό ρόλο, διότι αυτή η ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία που πάντα επιδιώκει την

ανάπτυξη της ποιότητας που βοηθά τους ηγέτες να δημιουργήσουν ένα αξιόπιστο περιβάλλον (Northouse, 2010, σ.221). Εκτός αυτού, σε αυτήν την έρευνα, η ενιαία μελέτη περίπτωσης έχει επιλεγεί αλλά η ενιαία μελέτη περίπτωσης δεν παρέχει το επιτακτικό αποτέλεσμα όπως οι πολλαπλές περιπτώσιολογικές μελέτες (Yin, 2013).

Η BRACHRD προσπαθεί να δημιουργήσει μια καλή κουλτούρα στο σύνολο της BRAC, επειδή είναι μια διαπολιτισμική οργάνωση. Επίσης αποστολή της BRAC είναι να δημιουργήσει την ηγεσία των γυναικών που θα μπορούσε να προκαλέσει τη χρήση της κουλτούρας της συνεργατικής ηγεσίας. Ο εναγόμενος θεωρεί ότι στη BRAC είναι διαπολιτισμικοί διαφοροποιημένοι χώροι εργασίας. Υπάρχει σημαντικός αριθμός ανθρώπων που προέρχονται από διάφορες ομάδες. Υπάρχει σημαντικός αριθμός γυναικών εργαζομένων που εργάζονται στη BRAC, το ποσοστό των οποίων είναι 30%. Έτσι η BRACHRD προσπαθεί να δώσει κάποια ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό. Στη διαδικασία πρόσληψης και προαγωγής, η BRACHRD προσπαθεί να διασφαλίσει την πολυμορφία και τη δικαιοσύνη. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, η BRACHRD προσπαθεί να επιτύχει την αποστολή και το όραμα της.

Δεδομένου ότι η BRAC είναι μια κοινωνική επιχείρηση, έτσι ώστε η υπεροχή της είναι ο κοινωνικός στόχος όπως και άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις (Peattie και Morley, 2008, που αναφέρονται στο Dohertyetal., 2014, σ. 26-27) που περιλαμβάνει τη βελτίωση των δεξιοτήτων της τοπικής κοινότητας με την οποία η κοινωνία θα μετρήσει θετικό αντίκτυπο. Η BRACHRD προσλαμβάνει 30% γυναίκες υπαλλήλους και προσπαθεί να τις κλιμακώσει στην ηγετική θέση (συνέντευξη με τον διευθυντή: 17:14-18:57) που βοηθά την BRAC να επιτύχει την αποστολή και το όραμά της, διότι ειδικά οι φτωχοί και οι γυναίκες στις αναπτυσσόμενες χώρες στερούνται. Σε αυτή την περίπτωση, η BRACHRD προσλαμβάνει το 30% του προσωπικού γυναίκες, που ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική BRAC με την οποία η BRAC εξουσιοδοτεί τις γυναίκες στην κοινωνία και η κοινωνία παίρνει θετική μετάδοση από τις δραστηριότητες αυτές. Αυτό το μεγάλο γιγαντιαίο έργο είναι δυνατό για την BRACHRD, επειδή έχει υγιή υλικοτεχνική υποστήριξη (hrd.brac.net), αλλά έχουν υπάρξει κάποιες κοινωνικές επιχειρήσεις εκείνες που εξαρτώνται από το ταμείο δωρητών, που αντιμετωπίζουν πρόβλημα για να εξοπλίσουν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού / Τμήμα ευθυγράμμισης της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού με πάνω απ' όλα τη στρατηγική του οργανισμού. Οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων της BRAC και της HRD συμμετέχει απολύτως. Δεν υπάρχει απολυταρχία και κάθε απόφαση είναι πολύ συμμετοχική και οι άνθρωποι που εργάζονται στην κατώτατη γραμμή μπορούν επίσης να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ακόμη μπορούν επίσης να

συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Από την άλλη, η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα της HRD. Εργάζονται σε δύο τύπους ανάπτυξης δεξιοτήτων. Το ένα είναι *soft skills* και το άλλο είναι *hard skills*. Έτσι ώστε οι άνθρωποι να λαμβάνουν εκπαίδευση σχετικά με τις τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με τις δεξιότητες εργασίας τους. Από την άλλη παρέχουν κάποια εκπαίδευση με βάση την αξία και κάποια παρακινητική κατάρτιση και παροχή συμβουλών στο προσωπικό, έτσι ώστε να μπορούν να αποδίδουν αποτελεσματικά, η οποία είναι ευθυγραμμισμένη με την αξία της BRAC καθώς και τον πολιτισμό, της. Τα κίνητρα των εργαζομένων είναι ένας από τους πρωταρχικούς στόχους και προκλήσεις της BRAC HRD. Ως εκ τούτου, BRACHRD έχει λάβει πολλές αποτελεσματικές πρωτοβουλίες που μπορούν να ακουστούν από τη συνέντευξη του ερωτηθέντος. Εξετάζουν ότι ο τομέας προτεραιότητας της BRAC HRD είναι η διατήρηση του επιπέδου κινήτρων του προσωπικού της BRAC με τον βέλτιστο τρόπο, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να αποδίδει στα καλύτερά του. Ως εκ τούτου, η BRAC HRD εγκαινιάζει διαφορετικά προγράμματα για να παρακινήσει τους υπαλλήλους, όπως το λογισμικό διαχείρισης HR, βάσεις δεδομένων, λογισμικό μεταφοράς. Με τον τρόπο αυτό, έχουν κάποιες επιδράσεις στα κίνητρα των εργαζομένων. Από την άλλη, έχουν προγραμματισμό διαδοχής· έχουν κάποια διαφορετική ρύθμιση παροχών, καθώς και πακέτα αποζημίωσης και άλλα πράγματα, τα οποία είναι επίσης ανταγωνιστικά στην αγορά. Με αυτούς τους τρόπους, προσπαθούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους στο χώρο εργασίας. Εκτός αυτού, η BRAC HRD ξεκινά επίσης διαφορετικό είδος πρωτοβουλιών ανάπτυξης δεξιοτήτων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ενισχύσουν τις ικανότητές τους στον οργανισμό, η οποία βοηθά και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Με τον τρόπο αυτό, η HRD μπορεί να δημιουργήσει αντίκτυπο στα κίνητρα των εργαζομένων στη BRAC για να επιτευχθεί στρατηγική πρωτοβουλία. Αλλά σε πολλές περιπτώσεις, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει να παρακινήσουν τους εργαζόμενους λόγω της κακής εξέλιξης της σταδιοδρομίας και των χαμηλών αμειβόμενων μισθών (Hynes, B., 2009).

Η BRAC HRD εφαρμόζει επίσης πρακτικές στη συμμετοχή των εργαζομένων που ταιριάζει λίγο με τη διαχείριση της στάσης και της συμπεριφοράς της Υ απέναντι στους εργαζόμενους. Η BRACHRD εξασκεί τρεις ή τέσσερις διαφορετικές μορφές ηγεσίας που είναι συνεργατική ηγεσία, αυθεντική ηγεσία, την ηγεσία της κατάστασης και την κινητήρια θεωρία της X-Y, διότι η BRAC είναι μια κοινωνική επιχείρηση, έτσι ώστε η BRACHRD να εστιάζει στην πρόσληψη ταλέντων και τη διατήρησή τους. Ο διευθυντής πιστεύει ότι αυτό είναι μια μεγάλη πρόκληση για αυτούς, έτσι ώστε να προσπαθήσουν να ασκήσουν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας ευρύτερα και

ειδικά για την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους τους με την οποία ηBRAC μπορεί να αυξηθεί ταχύτερα. Προσθέτει επίσης ότι συνεργάζονται με κοινότητες όπως οι φτωχοί άνθρωποι, οι μη προνομιούχοι άνθρωποι, ώστε να έχουν πολύ άτυπο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, αναφέρει ότι η δημιουργία μελλοντικού ηγέτη που θα ηγηθεί της BRAC είναι σημαντική για αυτούς. Η διαχείριση της στάσης και της συμπεριφοράς Ύ ίσως δημιουργήσει πιστεύει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους να εργάζονται με κίνητρο και να αυξήσουν τις επιδόσεις τους που υποστηρίζεται επίσης από τονPeffer (2001, σ. 248-59). Αναγνωρίζει ότι το φιλικό εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων και η ευέλικτη οργανωτική δομή και σύστημα, μερικές φορές μπορούν να διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο για την εξαιρετική απόδοση των εργαζομένων.

Η BRAC HRD προσπαθεί πάντα να δημιουργήσει μια σημαντική σχέση των εργαζομένων που μπορεί να την βοηθήσει να διατηρήσει και να αναπτύξει πιθανούς υπαλλήλους, καθώς και τους εθελοντές υπαλλήλους για την επίτευξη όλων των στόχων της BRAC. Η Dohertyetal. (2014, σ. 105) υποστηρίζει ότι η φιλική σχέση των εργαζομένων έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διατήρησή τους στον οργανισμό, ειδικά οι Κοινωνικές Επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίσουν την καλή σχέση των εργαζομένων εντός του οργανισμού, επειδή βασίζονται επίσης στους εθελοντές υπαλλήλους. ΗBRACHRD προσπαθεί να προσλάβει και να διατηρήσει τους υπαλλήλους με την εισαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης αν και πολλές από τις οργανώσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες όπως το Μπαγκλαντές απέτυχε να προσλάβει με ομαλό τρόπο λόγω της πολιτικής πίεσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Tabassum, A., 2011, σ.55-67).

Η BRAC HRD προσλαμβάνει τα σωστά άτομα στον χώρο στο σωστό χρόνο για την επίτευξη του οράματος της. (hrd.brac.net). Οι ερωτηθέντες εξηγούν τη διαδικασία πρόσληψης τηςBRACHRD. Εξηγούν όμορφα ότι έχουν μια πολύ αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης και προσπαθούν να εξασφαλίσουν την προκατειλημμένη δωρεάν πρόσληψη με την οποία μπορούν να διατηρήσουν τους δυνητικούς υπαλλήλους ως επί το πλείστον. Αναφέρονται επίσης ότι διαθέτουν ειδικές διαδικασίες και κατευθυντήριες γραμμές για τη διεξαγωγή προσλήψεων. Αυτές οι διαδικασίες και ο κώδικας δεοντολογίας εξασφαλίζουν κατά κάποιο τρόπο ότι η BRACHRDείναι αποκλειστικά υπεύθυνη για τη δίκαιη πρόσληψη. Μερικές φορές η BRACHRD οργανώνει γραπτές εξετάσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις, διεξάγει μόνο πρακτική δοκιμή. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ηBRACHRD πρόκειται να οργανώσει συνέντευξη για τη διαδικασία επιλογής με διαφάνεια.)Το προαναφερόμενο έργο μπορεί να είναι δυνατό στο πλαίσιο της BRAC, επειδή έχει την εικόνα του εμπορικού σήματος και την οικονομική

	<p>φερεγγυότητα, αλλά υπάρχουν πολλές κοινωνικές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν την έλλειψη εικόνας του εμπορικού σήματος και της οικονομικής αφερεγγυότητας που θα μπορούσε να είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί το κίνητρο των εργαζομένων (Doherty et al., 2014). Η BRAC έχει προγράμματα HR, όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η κατάρτιση και η ανάπτυξη διατήρηση που βοηθούν την BRAC να επιτύχει το όραμά της. Οι καλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική της BRAC. Εκτός αυτού, οι διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθούν την BRAC για να αποφύγει την ανώμαλη κατάσταση και να οδηγηθεί η BRAC σε μια επιτυχή οργάνωση. Στην πραγματικότητα, ειδικά για τις μικρές οργανώσεις το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού / Τμήμα που δεν είναι καλά εξοπλισμένα είναι δύσκολο να επιτευχθεί η επιτυχία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού διότι η επιτυχία της HRD εξαρτάται από την εκπλήρωση των αναγκών της HRD από τον οργανισμό (Ulrich, 1997).</p>
Δραστηριότητα Εκπαιδευτή	<p>Ζητήστε από τους μαθητευόμενους να διαβάσουν την υπόθεση Επιτροπή Αγροτικής Προόδου της BRAC στο Μπαγκλαντές. Βοηθήστε τους να καταλάβουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε κοινωνικούς οργανισμούς όπως η BRAC δεν είναι απλή. Ίσως αναγνωρίζουν μερικά από τα προβλήματα που έχει η BRAC. Εάν όχι, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα στο μέλλον.</p> <p>Οι επόμενες δραστηριότητες σε αυτό το θέμα πηγαίνουν πιο σε βάθος στους ανθρώπινους πόρους των κοινωνικών οργανισμών, εστιάζοντας στο πώς η τεχνολογία των πληροφοριών μπορεί να διαδραματίσει ρόλο σε αυτό.</p>
Δραστηριότητα Μαθητευόμενου	<p>Διαβάστε το παραπάνω κείμενο. Σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις και γράψτε πώς η Επιτροπή Αγροτικής Προόδου BRAC στο Μπαγκλαντές ασχολείται με αυτά. Δεν υπάρχει προκαθορισμένη απάντηση, αλλά οι πιθανές λύσεις δίνονται αργότερα. Μπορείτε να συζητήσετε τις απαντήσεις στο φόρουμ συζήτησης.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Τι θεωρείται στο πλαίσιο της BRAC και των κοινωνικών οργανισμών ως το πιο κρίσιμο πρόβλημα(τα) στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού; <div> <p>Πιθανές απαντήσεις είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η διαχείριση της ιδιότητας του μέλους και η ανισορροπία μεταξύ κοινωνικών και οικονομικών στόχων θεωρείται ως το κύριο πρόβλημα της BRAC (παράγραφος 1). • Οι Borzaga και Solari (2001, σ.340) αναφέρουν ότι οι περισσότερες από τις κοινωνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οικονομική κρίση." (παράγραφος 2) </div>

- *“Τα κίνητρα των εργαζομένων είναι ένας από τους πρωταρχικούς στόχους και προκλήσεις της BRACHRD.” (παράγραφος 6)*

2. Το κείμενο προσδιορίζει ορισμένους τρόπους με τους οποίους η BRAC βελτιώνει τις ιδιότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων της. Αναφέρετε μερικά.

Πιθανές απαντήσεις είναι:

- *Παροχή κατάρτισης όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητες αυτογνωσίας και ηγεσίας τους (παράγραφος 1)*
- *Οδηγώντας ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο παρακινεί τους εργαζόμενους και έτσι ωφελεί την ανάπτυξη (παράγραφος 2)*
- *Κάθε απόφαση είναι εξαιρετικά συμμετοχική, και οι άνθρωποι που εργάζονται στην κατώτατη γραμμή μπορούν επίσης να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (παράγραφος 5)*
- *Ανάπτυξη λογισμικού διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, βάσεων δεδομένων, λογισμικού μεταφοράς. (παράγραφος 6)*
- *Προσφορά ανταγωνιστικών προγραμμάτων παροχών και πακέτων αποζημίωσης. (παράγραφος 6)*

3. Πώς προσπαθεί η BRAC να εγγυηθεί την πολυμορφία; Έχετε κάποια συμβουλή για τη διοίκηση της BRAC να βελτιωθεί σε αυτό;

Οι απαντήσεις περιλαμβάνουν:

- *“Υπάρχει σημαντικός αριθμός γυναικών εργαζομένων που εργάζονται στη BRAC των οποίων το ποσοστό είναι 30%”. (Παράγραφος 4)*
- *“Η BRACHARD προσλαμβάνει 30% γυναίκες υπαλλήλους και προσπαθεί να τους κλιμακώσει στην ηγετική θέση (συνέντευξη με τον διευθυντή: 17:14-18:57) που βοηθά BRAC να επιτύχει την αποστολή και το όραμά της, διότι ειδικά οι φτωχοί και οι γυναίκες στις αναπτυσσόμενες χώρες στερούνται ευκαιριών.” (παράγραφος 5)*

4. Ο συντάκτης του κειμένου αναφέρεται στην ανάπτυξη softskills και hard skills. Ποια είναι η διαφορά; Μπορείτε επίσης να αναζητήσετε αυτό στο Διαδίκτυο.

Η απάντηση θα πρέπει να μοιάζει με αυτό:

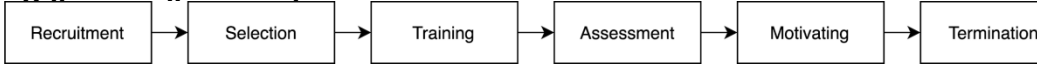
- *Η ανάπτυξη των hard skills περιλαμβάνει εκπαίδευση σχετικά με τις*

	<p>τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με τις δεξιότητες εργασίας τους.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ανάπτυξη των <i>soft skills</i> περιλαμβάνει εκπαίδευση με βάση την αξία και κάποια παρακινητική κατάρτιση και παροχή συμβουλών στο προσωπικό για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, η οποία ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και την κουλτούρα της BRAC.
Υλικά που χρησιμοποιούνται	

Δραστηριότητα 2.2. Μεμονωμένη μελέτη

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

10. Να μάθετε τι είναι ο σχεδιασμός του προσωπικού και το ρόλο του σχεδιασμού του προσωπικού σε έναν (κοινωνικό) οργανισμό.
11. Να μάθετε τι είναι ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό και τι συνέπειες έχει αυτό στις καθημερινές λειτουργίες.

Χρόνος	2 ώρες
Περιεχόμενα	<p>Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού</p> <p>Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η στρατηγική ικανότητα ενός οργανισμού να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται ανθρώπους με τον σωστό τρόπο με μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως αποτέλεσμα. Η HRM καλύπτει όλα τα βήματα από την πρόσληψη προσωπικού και εθελοντών (υπάλληλος κατά την επιβίβαση) έως την ενδεχόμενη συνταξιοδότηση του εργατικού δυναμικού. Το σχήμα 1 δείχνει τα βήματα μεταξύ πρόσληψης και τερματισμού.</p> <p>Σχήμα 1. Βήματα στη διαδικασία HRM</p>  <pre> graph LR A[Recruitment] --> B[Selection] B --> C[Training] C --> D[Assessment] D --> E[Motivating] E --> F[Termination] </pre> <p>Πρόσληψη</p> <p>Πρόσληψη είναι η πρόσληψη νέου προσωπικού με τον πιο αποτελεσματικά δυνατό τρόπο. Μέσα στις κοινωνικούς οργανισμούς, οι εθελοντές διαδραματίζουν έναν πολύ προεξέχοντα ρόλο. Η διατήρηση μιας ποικιλόμορφης ομάδας εργαζομένων, που αποτελείται από αμειβόμενους και μη αμειβόμενους εργαζόμενους με διαφορετικούς κλάδους, απαιτεί μια σωστή διαδικασία πρόσληψης. Κατά προτίμηση, ένας κοινωνικός οργανισμός θέλει να προσλάβει όσο το δυνατόν περισσότερους εθελοντές, καθώς δεν έχει κόστος.</p>

Από την άλλη, είναι συχνά επιθυμητό να προσφέρουμε σε μερικούς ανθρώπους μια αμειβόμενη εργασία επειδή αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν συχνά ένα καθορισμένο χρονοδιάγραμμα, και είναι νομικά δεσμευμένοι σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, η πρόσληψη εθελοντών είναι συχνά διαφορετική από την πρόσληψη αμειβόμενου προσωπικού. Είναι επιθυμητό να προγραμματιστεί εκ των προτέρων πόσες ανθρωποώρες θα χρειαστούν και ποιο είδος εργασίας είναι πιο κατάλληλο. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας φόρμας περιγραφής εργασίας. Ένα υπόδειγμα εντύπου περιγραφής εργασίας παρατίθεται στον πίνακα 1 (Itika, 2011).

Στην πράξη, η διαδικασία πρόσληψης δεν διαφέρει σημαντικά από τη μεταποίηση και τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Η προσθήκη είναι ο καλύτερος τρόπος για την πρόσληψη εθελοντών. Ωστόσο, έχουν αναγνωριστεί αρκετές διαφορές στις προσλήψεις (Booth, 2019). Μια διαφορά στους κοινωνικούς οργανισμούς είναι ότι το κίνητρο για να συμμετάσχει στην οργάνωση διαφέρει από τις κερδοσκοπικές οργανώσεις. Στις κοινωνικούς οργανισμούς, οι εργαζόμενοι συχνά αναζητούν εγγενή κίνητρα για να συμμετάσχουν στον κοινωνικό στόχο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε κοινωνικούς οργανισμούς θέλουν να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι αυτοί αναμένουν επίσης ελκυστικό μισθό, ενώ συχνά είναι δύσκολο να ανταγωνιστούν τους μισθούς και τις ευκαιρίες ανάπτυξης στον ιδιωτικό τομέα.

Πίνακας 1. Πρότυπο φόρμας περιγραφής εργασίας (προσαρμοσμένο από itika, 2011)

Τίτλος εργασίας

Τίτλος της εργασίας.

Τοποθεσία

Τοποθεσία όπου το άτομο είναι απαραίτητο.

Αναφορά σε

Τίτλος του επιβλέποντα προσωπικού.

Κατάρτιση και επίβλεψη

Ο βαθμός των εκπαιδευτικών συνεδριών, ποια συχνότητα, και ποιος εποπτεύει αυτές τις συνεδρίες. Επίσης, αναφέρετε το βαθμό αξιολόγησης.

Σκοπός εργασίας

Εξηγήστε γιατί η εργασία είναι απαραίτητη.

Κύρια καθήκοντα και ευθύνες

Αναφέρετε τις κύριες εργασίες και ευθύνες που έχει ο εργαζόμενος.

Δέσμευση χρόνου

Η δέσμευση χρόνου ανά εβδομάδα, σημειώστε επίσης ποιες ημέρες εάν είναι απαραίτητο.

Οφέλη

Τα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν μισθό, αλλά σε περίπτωση εθελοντισμού, τα οφέλη μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν γνώση και απόκτηση εμπειρίας.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι πρόσληψης εργαζομένων. Ορισμένες επιλογές είναι από στόμα σε στόμα, άμεση επαφή με τους ανθρώπους, χρήση των μέσων μαζικής ενημέρωσης (π.χ. τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδα, online), προσλήψεις μέσω σχολείων, κοινοτικών κέντρων, ή εκθέσεις σταδιοδρομίας, τη χρήση των καταλόγων αλληλογραφίας, και πολλά άλλα.

Επιλογή

Η επιλογή περιλαμβάνει την επιλογή του καταλληλότερου ατόμου για την εν λόγω εργασία. Αυτή η φάση συνήθως αρχίζει με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Η Itika (2011) προσδιορίζει τρεις τύπους συνεντεύξεων που είναι δυνατές:

- Οι ατομικές συνεντεύξεις είναι προσωπικές συνεντεύξεις.
- Συνέντευξη επιτροπών σημαίνει ότι πολλά άτομα παίρνουν συνέντευξη σε ένα άτομο. Συνήθως, διαφορετικοί άνθρωποι από διαφορετικά τμήματα συμμετέχουν σε αυτές τις επιτροπές.
- Οι επιτροπές επιλογής είναι πιο επίσημες από τις επιτροπές συνεντεύξεων, όπου ένας γενικός επόπτης εποπτεύει τη διαδικασία επιλογής.

Εναλλακτικές λύσεις για συνεντεύξεις είναι τεστ ικανότητας, τεστ νοημοσύνης, και τεστ προσωπικότητας.

Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για να βελτιώσετε τις δεξιότητες ενός ατόμου και, επομένως, να αυξήσετε την απόδοση (όσον αφορά την ποιότητα, την ταχύτητα ή την αποδοτικότητα ή να επιτρέψετε σε ένα άτομο να μάθει νέες δεξιότητες). Στους κοινωνικούς οργανισμούς, αφορά κυρίως την ανάπτυξη soft skills, την κατάρτιση hard skills και την εργασιακή εμπειρία. Η ανάπτυξη soft skills περιλαμβάνει εκπαίδευση σε προσωπικές και πνευματικές δεξιότητες, π.χ. βελτίωση της στάσης και μείωση της απουσίας. Η ανάπτυξη hard skills περιλαμβάνει τη βελτίωση των γνωστικών και τεχνικών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Η εργασιακή εμπειρία σημαίνει ότι επιτρέπεται στους εργαζόμενους να αποκτήσουν την εμπειρία και τα προσόντα που είναι απαραίτητα στην αγορά εργασίας.

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση σημαίνει ότι ο εργαζόμενος ελέγχεται περιοδικά για την απόδοσή του, ενώ συμφωνούνται επίσης συγκεκριμένα σημεία βελτίωσης. Το πρώτο βήμα είναι να διατυπώσετε τα μαθησιακά αποτελέσματα, δηλαδή τι πρέπει να μπορεί να κάνει το εργατικό δυναμικό (με την πάροδο του χρόνου); Το δεύτερο βήμα είναι ο σχεδιασμός και η επεξεργασία των κριτηρίων αξιολόγησης: τα πρότυπα που πρέπει να πληρούνται. Η επεξεργασία κριτηρίων αξιολόγησης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των μέτρων απόδοσης. Τα μέτρα απόδοσης περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, τη συλλογή και την ανάλυση των σωστών πληροφοριών. Τα συχνά χρησιμοποιούμενα μέτρα απόδοσης είναι η παραγωγή (το ποσό της παραγωγής ανά άτομο, ανά μηχανή ή στο σύστημα) και η αποδοτικότητα (η παραγωγή διαιρείται με την είσοδο).

Κίνητρο

Το κίνητρο είναι η διαδικασία βελτίωσης του συναισθήματος βάσει του οποίου ένα άτομο ενεργεί ή συμπεριφέρεται σε σχέση με μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα. Το κίνητρο ενός ατόμου περιλαμβάνει τις ακόλουθες επιλογές:

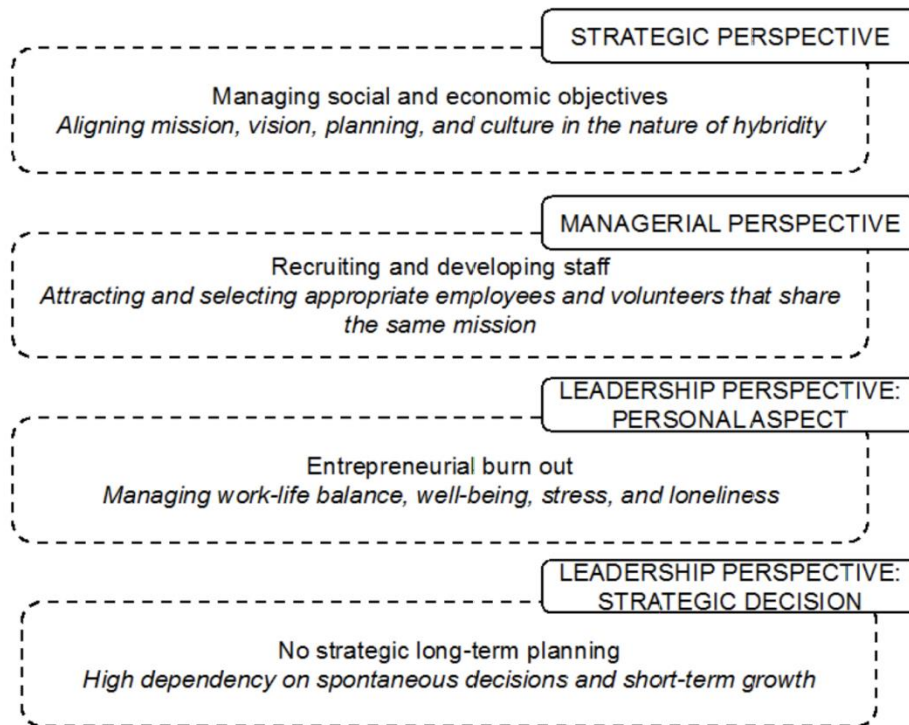
- Προσφέροντας προσφορές, κίνητρα και οφέλη για καλή συμπεριφορά.
- Προσφορά προκλητικών εργασιών που απαιτούν περισσότερες δεξιότητες (δηλαδή, εμπλουτισμός θέσεων εργασίας).
- Δίνοντας φιλοφρονήματα (ως επόπτης ή άμεσος συνάδελφος) εάν ο εργαζόμενος κάνει καλά τη δουλειά του.

- Προσφέροντας ασφάλεια εργασίας, για παράδειγμα, παρέχοντας μεγαλύτερη εξουσία στον εργαζόμενο.
- Πραγματοποίηση εκδρομής στον συνάδελφο ή την ομάδα.

Τέσσερις μεγάλες προκλήσεις HRM στις κοινωνικές επιχειρήσεις

Το σχήμα 2 δείχνει τις τέσσερις προκλήσεις HRM σε κοινωνικές επιχειρήσεις που βρέθηκαν από τους Boothetal. (2019). Αυτά χωρίζονται σε στρατηγική προοπτική, διαχειριστική προοπτική, προσωπική ηγετική προοπτική και στρατηγική ηγετική προοπτική.

Σχήμα 2. Τέσσερις προκλήσεις HRM των κοινωνικών επιχειρήσεων (Boothetal., 2019)



Σχεδιασμός προσωπικού

Ο σχεδιασμός προσωπικού ή εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες για την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με το επιχειρηματικό του σχέδιο για την εκπλήρωση της αποστολής του. Ο σχεδιασμός του προσωπικού εξετάζει πότε και πόσο ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται για τις απαιτούμενες εργασίες. Στους κοινωνικούς οργανισμούς, αναγνωρίζεται ότι αυτοί οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια διαφορετική ομάδα εργαζομένων, δηλαδή ένα μείγμα αμειβόμενων θέσεων εργασίας, εθελοντικών θέσεων εργασίας, ευέλικτων εργαζομένων και ατόμων με απόσταση από την αγορά εργασίας. Μέσα στο εργατικό δυναμικό, υπάρχουν διαφορετικές ικανότητες και διαφορετικά υπόβαθρα στην εκπαίδευση, τη γνώση και τον πολιτισμό.

Ο επίσημος ορισμός του σχεδιασμού προσωπικού είναι να έχει τα κατάλληλα άτομα με τις σωστές δεξιότητες στη σωστή δουλειά να κάνουν τις σωστές εργασίες αποτελεσματικά.

Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός προσωπικού

Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός προσωπικού σημαίνει ότι ένας οργανισμός εξετάζει τους στόχους του οργανισμού και το τρέχον εργατικό δυναμικό και αξιολογεί εάν είναι μακροπρόθεσμα επαρκής. Ο Πίνακας 2 δείχνει τα επτά βήματα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού προσωπικού, βάσει του Cotten (2007). Μακροπρόθεσμα, η έλλειψη προσωπικού οδηγεί σε αύξηση του φόρτου εργασίας και του άγχους που αντιμετωπίζει το εργατικό δυναμικό. Η υπερωριακή απασχόληση μπορεί να είναι ακριβότερη από τις κανονικές ώρες εργασίας. Ταυτόχρονα, οι υπερωρίες μπορεί να οδηγήσουν σε περισσότερη πλήξη και μικρό κίνητρο για το εργατικό δυναμικό. Η υπερπροσφορά μπορεί επίσης να σημαίνει επιπλέον περιττά έξοδα. Τόσο η έλλειψη προσωπικού όσο και η υπερπροσφορά είναι ανεπιθύμητες για έναν οργανισμό και, επομένως, πρέπει να αποφεύγονται. Ο αποτελεσματικός μακροπρόθεσμος σχεδιασμός προσωπικού πρέπει να διασφαλίσει ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και η υπάρχουσα ομάδα ανθρώπινων πόρων ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους.

Υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό προσωπικού:

- Μια αντιδραστική στρατηγική σημαίνει ότι ο οργανισμός προσαρμόζει την ομάδα πόρων εργαζομένων μόλις εμφανιστούν ορισμένα φαινόμενα. Ένα παράδειγμα είναι η συσσώρευση καθυστερημένης εργασίας, η οποία μπορεί να σημαίνει ότι δεν υπάρχει αρκετό προσωπικό για τις εκκρεμείς εργασίες. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η αύξηση του αντιληπτού άγχους στο εργατικό δυναμικό.
- Μια προληπτική στρατηγική σημαίνει ότι ο οργανισμός αντανakλά τακτικά την τρέχουσα κατάσταση και κάνει μια πρόβλεψη για την επόμενη περίοδο. Αυτό σημαίνει ότι ορίζονται σημεία αναφοράς που ελέγχονται περιοδικά. Οι δείκτες αναφοράς είναι, για παράδειγμα, παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο, κερδοφορία ανά εργαζόμενο ή υπερωρίες ανά εργαζόμενο. Οι δείκτες αναφοράς μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την αναγνώριση μιας βελτίωσης ή επιδείνωσης της κατάστασης πριν κλιμακωθεί.

Πίνακας 2. Επτά βήματα στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό προσωπικού (προσαρμοσμένο από το Cotten, 2007)

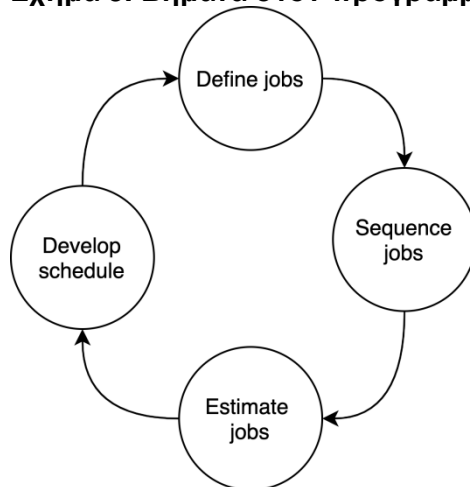
Βήμα	Στόχος	Μέθοδος
1	Καθορίστε τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού	<ul style="list-style-type: none">- Ανάπτυξη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού.- Καθορισμός της αποστολής, του οράματος και των στόχων.- Ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με το σχέδιο.
2	Σαρώστε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none">- Προσδιορίστε εσωτερικά ζητήματα όπως τεχνολογικά και κοινωνικά θέματα.- Προσδιορίστε εξωτερικά ζητήματα, όπως μακροοικονομικές και

		μακροοικονομικές τάσεις και πώς αυτά μπορεί να βλάψουν τον οργανισμό.
3	Μοντελοποιήστε το τρέχον εργατικό δυναμικό	<ul style="list-style-type: none"> - Προσδιορίστε όλους τους εργαζομένους και τον ρόλο τους. Ποιο είναι το συμβόλαιό τους; - Προσδιορίστε όλους τους εθελοντές. Ποιες είναι οι απαιτήσεις τους;
4	Αξιολογήστε τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού στο μέλλον	<ul style="list-style-type: none"> - Σκοπεύουν οι εργαζόμενοι εθελοντές να φύγουν σύντομα; Πρέπει να αντικατασταθούν; - Αυξάνεται ο οργανισμός; Πώς να προσαρμόσετε αποτελεσματικά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες;
5	Προσδιορίστε τα κενά και αναπτύξτε στρατηγικές για το κλείσιμο των κενών	<ul style="list-style-type: none"> - Προσδιορίστε την προσφορά και τη ζήτηση εργατικού δυναμικού. - Κοιτάξτε μετρήσεις όπως ο μέσος χρόνος που ένας εργαζόμενος βρίσκεται μέσα στον οργανισμό. Μπορούν να βελτιωθούν; - Εξετάστε τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ή / και αποχωρούν από τον οργανισμό Είναι ικανοποιημένοι οι άνθρωποι;
6	Εφαρμόστε τις αναπτυγμένες στρατηγικές	<ul style="list-style-type: none"> - Προσδιορίστε λύσεις για τα εντοπισμένα κενά. - Δοκιμάστε τις λύσεις στον οργανισμό.
7	Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών	<ul style="list-style-type: none"> - Πραγματοποιήστε περιοδικές συναντήσεις για να συζητήσετε την πρόοδο. - Προσαρμόστε την πολιτική όπου και αν είναι απαραίτητο.
<p>Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός προσωπικού Ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός προσωπικού περιλαμβάνει τις άμεσες ανάγκες του προσωπικού, δηλαδή, σε καθημερινή βάση. Για έναν καλό βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό προσωπικού είναι απαραίτητο να γνωρίζετε (1) ποιος είναι παρών ανά ημέρα και για ποια βάρδια, εάν υπάρχει (2) ποιες ιδιότητες έχουν οι παρόντες εργαζόμενοι, κατά προτίμηση με την αντίστοιχη παραγωγικότητα της εργασίας, (3) ποια καθήκοντα απαιτούνται σε μια μέρα, συχνά με βάση ανοιχτές παραγγελίες (4) ποιες ιδιότητες απαιτούνται για τις εργασίες. Ο σχεδιασμός είναι μια περιοδικά επαναλαμβανόμενη εργασία που αποτελεί μέρος του βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού προσωπικού. Ο σχεδιασμός</p>		

σχηματίζει τέσσερα παγκόσμια βήματα που επαναλαμβάνονται περιοδικά. Το σχήμα 3 δείχνει τα βήματα σχηματικά.

- Ορίστε εργασίες. Μια δουλειά είναι μια συγκεκριμένη εργασία ή ένα έργο που πρέπει να γίνει. Μια συγκεκριμένη παραγγελία παρέχει εργασίες. Οι εργασίες πρέπει στη συνέχεια να μετατραπούν σε θέσεις εργασίας που παραλαμβάνονται από τους εργαζόμενους.
- Ακολουθία εργασιών. Μια διαδικασία περιέχει συχνά πολλά διαδοχικά βήματα. Συνεπώς, πολλές εργασίες πρέπει να εκτελούνται με τη σειρά και με τη σωστή σειρά. Κοιτάξτε συγκεκριμένα αν τα βήματα είναι υποχρεωτικά ή όχι και ποια είναι η καλύτερη ροή. Χρησιμοποιήστε έναν χάρτη διαδικασίας (διάγραμμα ακολουθίας) για να απεικονίσετε τη διαδικασία.
- Εκτίμηση εργασιών. (1) Υπολογίστε τους πόρους που απαιτούνται για την εργασία. Οι πόροι είναι άνθρωποι, υλικά και μηχανήματα. (2) Υπολογίστε πόσος χρόνος απαιτείται για την εργασία. (3) Εξετάστε το χρόνο αποθήκευσης αν θέλετε.
- Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος. Καθορίστε ποιος είναι ο πιο κατάλληλος για ποια εργασία με βάση τη διαθεσιμότητα του εργατικού δυναμικού. Αξιολογείτε περιοδικά την κατάσταση ενός έργου. Εάν είναι απαραίτητο, κάντε αλλαγές στο πακέτο απαιτήσεων ή σε ποιον είναι πιο κατάλληλος για ποια εργασία.

Σχήμα 3. Βήματα στον προγραμματισμό



Τεχνολογία πληροφοριών

Η είσοδος των συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών οδήγησε σε ψηφιακό μετασχηματισμό σε οργανισμούς. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός σημαίνει ότι τα πλήρη επιχειρηματικά μοντέλα έχουν προσαρμοστεί και δημιουργηθεί για να μεγιστοποιήσουν την αξία των ψηφιακών συστημάτων. Ισχύουν δύο προϋποθέσεις για αυτό. Πρώτον, ο οργανισμός πρέπει να έχει πρόσβαση σε ψηφιακά στοιχεία, δηλαδή σε στοιχεία που επιτρέπουν την αποθήκευση δεδομένων και παροχής πληροφοριών. Για αυτό, θα πρέπει να υπάρχει πρόσβαση στο κατάλληλο υλικό και λογισμικό. Εκτός αυτού, ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ψηφιακή ευελιξία, δηλαδή την ικανότητα να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που έχουν προκύψει εν μέρει ή πλήρως χάρη στις ψηφιακές

	<p>τεχνολογίες. Ωστόσο, και οι δύο προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται και η πληροφορική πρέπει να εφαρμόζεται σωστά για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</p> <p>Πληροφορική για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού Η εργασία οργανώνεται κυρίως σε συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (HRIS). Σε αυτόν τον τύπο συστήματος, μπορούν να διατηρηθούν τα δεδομένα όλων των μελών του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της επεξεργασίας μισθών και των αδειών εργασίας. Οι προκλήσεις του HRIS αποτελούν τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οργανισμών. Οι κοινωνικές οργανώσεις κινητοποιούν τόσο τους αμειβόμενους όσο και τους μη αμειβόμενους εργαζόμενους, κάτι που αποτελεί πρόκληση για τους διαχειριστές στη διαχείριση αυτής της διαφορετικής ομάδας εργαζομένων. Το πρόβλημα έγκειται κυρίως στη διατήρηση του εργατικού δυναμικού, ενώ πρέπει επίσης να επιτευχθούν κοινωνικοί και οικονομικοί στόχοι.</p> <p>Τις τελευταίες δεκαετίες, τα συστήματα πληροφοριών έχουν γίνει προσιτά και διαθέσιμα σε όλους τους τύπους οργανισμών. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού, αυτά τα συστήματα μπορούν να παρέχουν υποστήριξη στη διαχείριση πληροφοριών και στην παροχή αναλυτικών εργαλείων για την παροχή υποστήριξης αποφάσεων. Τα πλεονεκτήματα του HRIS είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.</p> <p>Πληροφορική για σχεδιασμό Στις κοινωνικές οργανώσεις, υπάρχει υψηλός βαθμός αβεβαιότητας στον σχεδιασμό. Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά επίπεδα διαθεσιμότητας, συχνά στερούνται soft skills και έχουν διαφορετικά επίπεδα παραγωγικότητας. Σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας, η καλύτερη προσέγγιση είναι να χρησιμοποιήσετε μια ευέλικτη προσέγγιση στον προγραμματισμό. Οι άνθρωποι προγραμματιστές επηρεάζουν έντονα τη διαδικασία σχεδιασμού σε οργανισμούς. Σε αβέβαια περιβάλλοντα, είναι περίπλοκο να μοντελοποιήσουμε τις ανθρώπινες δυνατότητες του προγραμματιστή σε πλήρη συστήματα προγραμματισμού. Η χρήση μιας λύσης για την πλήρη αντικατάσταση των προγραμματιστών από υπολογιστές δεν είναι επιθυμητή στις κοινωνικές οργανώσεις. Οι υπολογιστές πρέπει να υποστηρίζουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, με τον χρήστη να έχει τον πλήρη έλεγχο του συστήματος. Επομένως, τα συστήματα πληροφοριών είναι μια καλή προσθήκη στον σχεδιασμό εργατικού δυναμικού, όπου είναι ιδιαίτερα σημαντικό εντός των κοινωνικών οργανώσεων ο άνθρωπος προγραμματιστής να παραμείνει τελικά υπεύθυνος για τον τελικό σχεδιασμό.</p>
Δραστηριότητα Εκπαιδευτή	<p>Πρόκειται για μια μεμονωμένη δραστηριότητα μελέτης, αλλά οι εκπαιδευτές μπορούν να βοηθήσουν τους μαθητευόμενους να μελετήσουν το υλικό, να το εξηγήσουν στους συμμαθητές τους, ή να υποβάλουν ερωτήσεις για να καταλάβουν εάν οι μαθητευόμενοι έχουν κατανοήσει τα κύρια σημεία του κειμένου.</p>
Δραστηριότητα	<p>Αυτή είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα μελέτης, οπότε οι μαθητευόμενοι αναμένεται να μελετήσουν το υλικό που παρέχεται στην ενότητα περιεχομένου</p>

ότητα Μαθητευόμενου	ξεχωριστά. Μπορούν να ζητήσουν από τον εκπαιδευτή να εξηγήσει περαιτέρω κάποια μέρη ή να ξεκινήσουν μια συζήτηση με τους συναδέλφους μαθητές σχετικά με τις διάφορες θεωρητικές συνεισφορές.
Υλικά που χρησιμοποιούνται	<p>Booth, M., Shin, H., & Slavec, A. (2019). Προκλήσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια σλοβενική κοινωνική επιχείρηση: μια μελέτη περίπτωσης. Διεθνές περιοδικό πρακτικής, πολιτικής και έρευνας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού 4(2), 65-81. Ανοιχτή πρόσβαση διαθέσιμη στο https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=114829</p> <p>Cotten, A. (2007). Επτά βήματα αποτελεσματικού σχεδιασμού εργατικού δυναμικού. Κέντρο IBM για τις επιχειρήσεις της κυβέρνησης. Διατίθεται στο http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CottenReport.pdf</p> <p>Itika, J. (2011). Βασικές αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: αναδυόμενες εμπειρίες από την Αφρική. Σειρά δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης της Αφρικής. Ανοιχτή πρόσβαση διαθέσιμη στο https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-3030-01.pdf</p> <p>Khatun, F. (2016) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Κοινωνικές Επιχειρήσεις: Μια μελέτη για το BRAC. European Journal of Economics, Law and Politics, 3 (2), 37-57. Ανοιχτή πρόσβαση διαθέσιμη στο https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=857066</p>
Links to objective	
Άλλα	

Δραστηριότητα 2.3. Κοινή εργασία:

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

12. Να μάθετε να αντιμετωπίζετε τα προβλήματα στον τομέα του σχεδιασμού προσωπικού (ανθρώπινοι πόροι) σε κοινωνικούς οργανισμούς.

Προετοιμασία μαθητευόμενου:

Χρόνος	1 ώρα
Δραστηριότητα	Αυτή η δραστηριότητα απαιτεί μικρές ομάδες από 2 ή περισσότερους μαθητές. Βεβαιωθείτε ότι οι μαθητές έχουν ολοκληρώσει όλες τις προηγούμενες δύο

εκπαιδε υτή	δραστηριότητες πριν ξεκινήσουν με αυτήν τη δραστηριότητα.									
Δραστηρ ιότητα μαθητευ όμενου	<p>Ως πρακτική εργασία σε αυτήν την ενότητα θα σχεδιάσετε πρώτα έναν πίνακα δεξιοτήτων με έναν συνάδελφο ή έναν συμμαθητή. Στη συνέχεια, θα εξετάσετε συγκεκριμένα πώς μπορείτε να βελτιώσετε τις δεξιότητες των εργαζομένων και τι χρειάζεστε για αυτό.</p> <p>Ο πίνακας δεξιοτήτων είναι ένα εργαλείο οπτικοποίησης που δείχνει ποιες δεξιότητες και ικανότητες υπάρχουν σε έναν οργανισμό και ποιες είναι οι δεξιότητες και οι ικανότητες όλων των ατόμων στον οργανισμό ή την ομάδα. Ο πίνακας είναι ένας σχετικά απλός τρόπος για να αποκτήσετε μια εικόνα των δυνατοτήτων του οργανισμού. Προσφέρει επίσης τη δυνατότητα σύνδεσης των σωστών ατόμων με τις σωστές θέσεις εργασίας. Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη για οργανισμούς με μικρό αριθμό εργαζομένων ή οργανισμούς που είναι μεγαλύτεροι, αλλά εργάζονται σε μικρές ανεξάρτητες ομάδες. Εάν ο οργανισμός αναπτύσσεται έντονα, είναι επιθυμητό να στραφεί σε ένα πιο μηχανοποιημένο σύστημα που υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων, όπως ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων που σχεδιάζει το προσωπικό, όπως συζητήθηκε στην προηγούμενη δραστηριότητα (HRIS). Αυτός ο τύπος συστήματος μπορεί να χρησιμοποιεί μαθηματικά μοντέλα για να παρέχει ένα ή περισσότερα βέλτιστα προγράμματα.</p> <p>Για αυτήν την ανάθεση, είναι σημαντικό να έχετε πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες μιας ομάδας έως 20 ατόμων εντός του δικού σας οργανισμού ή ενός οργανισμού στον οποίο μπορείτε να δείτε. Μπορείτε να ταξινομήσετε τις δεξιότητες ενός εργαζομένου χρησιμοποιώντας ένα σύστημα κατάταξης. Αυτό το σύστημα φαίνεται στον Πίνακα 3.</p> <p>Μπορείτε να εκτελέσετε αυτήν την ανάθεση σε λογισμικό υπολογιστικού φύλλου όπως το Excel, αλλά και σε ένα σημειωματάριο επίσης.</p> <p>Πίνακας 3. Σύστημα κατάταξης</p> <table><tr><th>Σκορ</th><th>Επίπεδο ικανότητας</th><th>Περιγραφή και σκανδάλη</th></tr><tr><td>5</td><td>Expert</td><td><ul style="list-style-type: none">- Πλήρως έμπειρος για την εργασία- Μπορεί να χρειαστεί από άλλα τμήματα- Μπορεί να δείξει τις δεξιότητες σε άλλους, ενισχύοντας την οργανωτική μάθηση- Δεν απαιτείται βοήθεια</td></tr><tr><td>4</td><td>Proficient</td><td><ul style="list-style-type: none">- Ικανός και έμπειρος- Μπορεί να δείξει την ικανότητα με ευκολία- Απαιτεί λίγη βοήθεια για την εργασία</td></tr></table>	Σκορ	Επίπεδο ικανότητας	Περιγραφή και σκανδάλη	5	Expert	<ul style="list-style-type: none">- Πλήρως έμπειρος για την εργασία- Μπορεί να χρειαστεί από άλλα τμήματα- Μπορεί να δείξει τις δεξιότητες σε άλλους, ενισχύοντας την οργανωτική μάθηση- Δεν απαιτείται βοήθεια	4	Proficient	<ul style="list-style-type: none">- Ικανός και έμπειρος- Μπορεί να δείξει την ικανότητα με ευκολία- Απαιτεί λίγη βοήθεια για την εργασία
Σκορ	Επίπεδο ικανότητας	Περιγραφή και σκανδάλη								
5	Expert	<ul style="list-style-type: none">- Πλήρως έμπειρος για την εργασία- Μπορεί να χρειαστεί από άλλα τμήματα- Μπορεί να δείξει τις δεξιότητες σε άλλους, ενισχύοντας την οργανωτική μάθηση- Δεν απαιτείται βοήθεια								
4	Proficient	<ul style="list-style-type: none">- Ικανός και έμπειρος- Μπορεί να δείξει την ικανότητα με ευκολία- Απαιτεί λίγη βοήθεια για την εργασία								

3	Demonstrating	- Ικανότητα εκτέλεσης της εργασίας επαρκώς χωρίς μεγάλη βοήθεια - Απαιτείται εποπτεία από καιρό σε καιρό
2	Basic	- Περιορισμένη ικανότητα και εμπειρία - Δεν είναι δυνατή η εκτέλεση κρίσιμων εργασιών - Απαιτεί βοήθεια και επίβλεψη από πιο έμπειρους εργαζόμενους
1	None/low	- Δεν είναι δυνατή η εκτέλεση της εργασίας - Λίγη έως καθόλου εμπειρία

Template:

	Skill 1	Skill 2	Skill 3	Skill 4	Average
Worker 1					
Worker 2					
Worker 3					
Worker 4					
Worker 5					

Σχέδιο βήμα προς βήμα:

1. Επιλέξτε μια συγκεκριμένη ομάδα και καθορίστε όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται. Τοποθετήστε τα στον οριζόντιο άξονα
2. Απογραφή όλων των εργαζομένων στην ομάδα, τοποθετήστε τους στον κατακόρυφο άξονα.
3. Προσδιορίστε ανά δεξιότητα ποια είναι η κατάταξη από 1 έως 5. Εάν είναι απαραίτητο, προσθέστε χρώματα για να την κάνετε οπτικά καθαρή.
4. Προσδιορίστε τη μέση βαθμολογία προσθέτοντας τους αριθμούς σε κάθε σειρά και διαιρώντας με τον αριθμό δεξιοτήτων.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίζετε περιοδικά τις τρέχουσες δυνατότητες του οργανισμού. Ο πίνακας δεξιοτήτων είναι ένας απλός τρόπος για να το απεικονίσετε αυτό. Κοιτώντας τακτικά την πρόοδο, μπορείτε να θέσετε ενεργά στόχους για κάθε άτομο. Μπορείτε επίσης να επεκτείνετε τον πίνακα δεξιοτήτων, για παράδειγμα, συγκεκριμένα μετρώντας την παραγωγικότητα της εργασίας, αλλά ο πίνακας δεξιοτήτων μπορεί επίσης να επεκταθεί με προθυμία για μάθηση και δυνατότητες μάθησης.

**Υλικά
που**

χρησιμο ποιούντ αι	
Links to objective	
Άλλα...	

Δραστηριότητα 2.4: Σχεδιασμός:

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

13. Να μάθετε πώς η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει στο σχεδιασμό προσωπικού και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Προετοιμασία μαθητευόμενου:

Χρόνος	1 ώρα
Δραστηριότητα εκπαιδευτή	Αυτή η δραστηριότητα σχεδιασμού απαιτεί μικρές ομάδες 2 ή περισσότερων μαθητών. Βεβαιωθείτε ότι οι μαθητές έχουν ολοκληρώσει όλες τις προηγούμενες τρεις δραστηριότητες πριν ξεκινήσουν με αυτήν τη δραστηριότητα.
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	<p>Με βάση τον πίνακα δεξιοτήτων από την προηγούμενη ενότητα, είναι καλό να δούμε πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τους εργαζόμενους με χαμηλή κατάταξη για μια ικανότητα. Μέσω αυτής της ανάθεσης, θα δημιουργήσετε ένα σχέδιο δράσης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.</p> <p>Εάν όλα πάνε καλά, θα έχετε διαμορφώσει τις δεξιότητες αρκετά ακριβή. Εάν αυτό δεν συμβαίνει, είναι πιθανό να κάνετε την περιγραφή δεξιοτήτων λίγο πιο ακριβή κατά τη διάρκεια αυτής της εργασίας. Εφαρμόστε και αυτό στο πλαίσιο δεξιοτήτων σας. Η πρόθεση είναι να υποδείξετε για κάθε δεξιότητα ποια είναι η περιγραφή δεξιοτήτων, ποιος είναι ο στόχος, πώς μπορείτε να το κάνετε αυτό μετρήσιμο και πώς θέλετε να το επιτύχετε. Για το σκοπό αυτό, θα αναπτύξετε</p>

έναν πίνακα. Ο πίνακας μοιάζει με αυτό:

Δεξιότητα	Περιγραφή	Μέτρηση	Στόχος	Ολοκλήρωση
Ποια είναι η δεξιότητα ακριβώς;	Μια σύντομη περιγραφή της δεξιότητας.	Πως το μετράτε αυτό;	Τι προσπαθείτε να πετύχετε; Ποιος είναι ο στόχος;	Πώς μπορείτε να βελτιώσετε (ή να αυξήσετε ή να μειώσετε) το μετρήσιμο;
<i>Παράδειγμα στην βιομηχανία:</i>				
Στερέωση δοκών με βίδες	Δυνατότητα τοποθέτησης των σανίδων στις δοκούς με ειδικές βίδες καταστρώματος με ίδιο τρόπο.	Μέτρηση του αριθμού των τοποθετημένων δοκών	5 ανά ώρα	Εκπαίδευση και μάστερ
<i>Παράδειγμα στην βιομηχανία υπηρεσιών:</i>				
Χειρισμός κριτικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης	Δυνατότητα γρήγορης απόκρισης τόσο σε θετικές όσο και σε αρνητικές κριτικές πελατών, βρίσκοντας μια καλή λύση για τις αρνητικές κριτικές.	Καταγραφή του όγκου των χειρισμών που ελέγχθηκαν, τοποθετώντας τους σε ένα φύλλο Excel	5 ανά ώρα	Εκπαίδευση, δημιουργία προεπιλεγμένων κειμένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλές περιπτώσεις

Η δημιουργία του πίνακα μπορεί να είναι δύσκολη και χρονοβόρα. Μη διστάσετε να αφιερώσετε το χρόνο σας και να προσαρμόσετε τις προσδοκίες σας. Συχνά θα πρέπει να διερευνήσετε πώς κάτι είναι αποτελεσματικά μετρήσιμο και ποιος είναι ένας καλός στόχος. Όσο περισσότερο το κάνετε και κάνετε περισσότερη

	<p>έρευνα για το έργο, τόσο πιο εύκολο γίνεται.</p> <p>Για να προσδιορίσετε ένα καλό μέτρο, μπορείτε να σχεδιάσετε έναν στόχο SMART. SMART σημαίνει (specific) συγκεκριμένη, (measurable) μετρήσιμη, (achievable) εφικτή, (relevant) σχετική και (timely) έγκαιρη. Συγκεκριμένα σημαίνει ότι ο στόχος σας έχει διατυπωθεί με πολύ σαφήνεια. Τι θέλετε να πετύχετε, γιατί είναι σημαντικό αυτό και ποιος εμπλέκεται; Μετρήσιμο μέσο σημαίνει ότι ο στόχος μετράται εύκολα, για παράδειγμα, μετρώντας την απόδοση ανά άτομο. Η επίτευξη σημαίνει ότι ο στόχος πρέπει να είναι ρεαλιστικός. Ξεκινήστε το μικρό και βελτιώστε συνεχώς τη διαδικασία. Σχετικό σημαίνει ότι το όργανο μέτρησης πρέπει να αποτελεί μέρος του τελικού στόχου. Επιπλέον, πρέπει να αξίζει τον κόπο. Έγκαιρα σημαίνει ότι μπορείτε να ορίσετε μια προθεσμία, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί εντός μιας συγκεκριμένης περιόδου.</p> <p>Ως ομάδα, καθορίζετε έναν πίνακα. Στη συνέχεια, θα μοιραστείτε τον πίνακα με τα μέλη της ομάδας για τα οποία έχετε αναπτύξει τον πίνακα δεξιοτήτων. Στη συνέχεια ορίστε συγκεκριμένα σημεία δράσης για την ομάδα. Η ομάδα μπορεί να έχει ακόμα σχόλια για τον πίνακα, αλλά είναι σημαντικό κάθε εργαζόμενος να συμφωνεί με τους στόχους και να τους θεωρεί εφικτούς. Αυτό δημιουργεί επίσης κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων.</p>
Υλικά που χρησιμοποιούνται	
Links to objective	
Άλλα...	

Δραστηριότητα 2.5: Εκπαίδευση:

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

14. Να εκπαιδεύστε τις δεξιότητές σας στον προγραμματισμό του προσωπικού χρησιμοποιώντας τεχνολογία πληροφοριών.

Προετοιμασία μαθητευόμενου:

Χρόνος	½ ώρα
Δραστηριότητα εκπαιδευτή ή	<p>Ως εκπαιδευτής, πρέπει να υποστηρίξετε τους μαθητές σας στην επιλογή μιας κατάλληλης πρόκλησης κατάρτισης, λαμβάνοντας υπόψη τους προσωπικούς μαθησιακούς στόχους, τους ρόλους τους και τις προηγούμενες εκπαιδεύσεις. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται στο περιβάλλον εργασίας τους, οπότε αυτή είναι μια πραγματική εξάσκηση για να πειραματιστείτε και να μάθετε από την προτεινόμενη δραστηριότητα.</p> <p>Ζητήστε από τον μαθητή να ανατρέξει σχετικά με την εργασιακή εμπειρία που απέκτησε κατά την προετοιμασία και την εκτέλεση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Θα ήταν χρήσιμο εάν μοιραστούν τι μάθανε με τους συμμαθητές τους σε μια κοινή συνάντηση μετά.</p>
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	<p>Σε αυτήν την ενότητα, θα εξασκήσετε τις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτήσατε. Συνιστάται να συμπληρώσετε μία ή περισσότερες από τις παρακάτω επιλογές.</p> <p>Εφαρμόστε τις γνώσεις σας σε άλλους επόπτες</p> <p>Μπορείτε να μεταβιβάσετε τις γνώσεις σας σχετικά με τον σχεδιασμό του προσωπικού και τον πίνακα δεξιοτήτων σε άλλα άτομα του οργανισμού, για παράδειγμα, σε άλλους επόπτες. Εξηγώντας πώς μπορείτε να κάνετε κάτι τέτοιο αποτελεσματικό, θα το θυμάστε πιο γρήγορα και θα γίνετε πιο ικανοί σε αυτήν την δεξιότητα. Μια επιλογή είναι να κάνετε μια παρουσίαση ή να κάνετε αυτούς τους ανθρώπους να ολοκληρώσουν αυτό το μάθημα επίσης.</p> <p>Εφαρμόστε τον πίνακα δεξιοτήτων σε άλλες ομάδες</p> <p>Μια διαφορετική επιλογή είναι να εφαρμόσετε τον πίνακα δεξιοτήτων σε άλλες ομάδες του οργανισμού σας. Με αυτόν τον τρόπο, θα μάθετε επίσης τις συγκεκριμένες δεξιότητες που ανήκουν σε διαφορετικές λειτουργίες. Αφιερώστε χρόνο για να κάνετε τον εαυτό σας ευέλικτο. Εάν είναι απαραίτητο, ζητήστε από τον επόπτη της άλλης ομάδας να σας καθοδηγήσει σε αυτό ή συμβουλευτείτε το φόρουμ συζήτησης.</p>

	<p>Αξιολογείτε περιοδικά τους υπάρχοντες πίνακες δεξιοτήτων</p> <p>Η τελευταία επιλογή είναι να αξιολογείτε περιοδικά τον αναπτυγμένο πίνακα δεξιοτήτων και να τον προσαρμόζετε όπου είναι απαραίτητο. Αυτός είναι ο γρηγορότερος τρόπος για να προσδιορίσετε εάν οι εργαζόμενοι σημειώνουν την απαραίτητη πρόοδο και εάν οι στόχοι είναι πραγματικά εφικτοί. Εσείς καθορίζετε την ιδανική συχνότητα μόνοι σας, βάσει των στόχων που έχετε θέσει.</p>
Υλικά που χρησιμοποιούνται	
Links to objective #	
Αλλα...	

Δραστηριότητα 2.6: Τεστ

Χρόνος	1/2 ώρα
Δραστηριότητα εκπαιδευτή ή	Προσφέρετε στους μαθητές την ακόλουθη δοκιμασία για να τους ζητήσετε να ελέγξουν εάν κατάλαβαν τις κύριες ιδέες σχετικά με τον σχεδιασμό του προσωπικού σε κοινωνικές οργανώσεις. Υπογραμμίζονται οι σωστές απαντήσεις.
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	Μερικές ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων και πολλαπλών επιλογών που καλύπτουν τα κύρια θέματα του Μαθήματος 2. Αυτή η τελευταία ενότητα περιέχει πέντε θεωρητικές ερωτήσεις σχετικά με αυτό το θέμα. Μπορείτε να το δείτε ως τελικό τεστ για να δείτε αν έχετε μάθει τη θεωρία.

	<p>1. Τι είναι ο σχεδιασμός προσωπικού;</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Πρόσληψη προσωπικού με αποτελεσματικό τρόπο. b. <u>Όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες για την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με το επιχειρηματικό του σχέδιο για την εκπλήρωση της αποστολής του.</u> c. Πώς να αντιμετωπίσετε καλύτερα την υπερπροσφορά και την έλλειψη προσωπικού ως οργανισμός, χωρίς να αλλάξετε τον αριθμό των εργαζομένων. <p>2. Τι είναι οι SMARTστόχοι?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <u>Specific, measurable, achievable, relevant, and timely.</u> b. Superfluous, mainstream, adverse, right, and timely. c. Scrupulous, measurable, antagonistic, remote, and timely. <p>3. Γιατί η πληροφορική στον σχεδιασμό είναι ωφέλιμη για τους κοινωνικούς οργανισμούς;</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Επειδή η πληροφορική είναι πάντα επωφελής, για κάθε τύπο οργανισμού. b. <u>Επειδή υπάρχει υψηλός βαθμός αβεβαιότητας στον σχεδιασμό.</u> c. Ο σχεδιασμός απαιτεί πληροφορική προκειμένου να είναι κατάλληλος. <p>4. Τι δεν είναι ένα βήμα στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του προσωπικού;</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Σάρωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. b. Προσδιορισμός των κενών και ανάπτυξη στρατηγικών για το κλείσιμο των κενών. c. <u>Εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού για να κλείσουν τα κενά.</u> <p>5. Ποια δήλωση σχετικά με την εκπαίδευση ΔΕΝ είναι αληθινή;</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <u>Η εκπαίδευση είναι πάντα μια καλή στρατηγική, για κάθε οργανισμό, ακόμα κι αν οι εργαζόμενοι είναι ήδη εξαιρετικά ευέλικτοι στο σύνολο δεξιοτήτων τους.</u> b. Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για να βελτιώσετε τις δεξιότητες ενός ατόμου και έτσι να αυξήσετε την απόδοση ή να επιτρέψετε σε ένα άτομο να μάθει νέες δεξιότητες. c. Στους κοινωνικούς οργανισμούς, αφορά κυρίως την ανάπτυξη soft, την κατάρτιση των hard skills και την εργασιακή εμπειρία.
Υλικά ου χρησιμοπ οιούνται	
Links to objective #	

Αλλα...

Μαθησιακή ενότητα 3: Κοινωνικοί επιχειρηματίες που διαχειρίζονται πόρους: ροή αγαθών

Στόχοι μαθησιακής ενότητας:

- 10) Να κατανοήστε τις διοικητικές προκλήσεις για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες.
- 11) Να κατανοήστε τυπικά θέματα διαχείρισης προσωπικού για τη διαχείριση κοινωνικών καινοτομιών.
- 12) Κατανόηση των πτυχών οικονομικής διαχείρισης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Δραστηριότητα 3.1. Προετοιμασία.

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

15. Προσδιορίστε πιθανές επιχειρηματικές προκλήσεις για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες.

Χρόνος	1 ώρα
Περιεχόμε νο	Αυτό το θέμα θα καλύψει πτυχές χειρισμού υλικού από οργανισμούς κοινωνικής καινοτομίας. Επίσης, θα συζητηθούν ορισμένες πτυχές του ρόλου του εργατικού δυναμικού στο χειρισμό υλικού των κοινωνικών οργανισμών. Πρώτα απ' όλα, θα μάθετε περισσότερα για τη ροή των ίδιων των υλικών, τον ρόλο του εργατικού δυναμικού στη ροή υλικών και θα αποκτήσετε πληροφορίες σχετικά με τις δυσκολίες στο χειρισμό των υλικών. Στο τέλος θα μπορείτε να πλαισιώσετε αυτές τις πληροφορίες στον δικό σας ρόλο ως διαχειριστής και να εντοπίσετε τις προκλήσεις σας στο χειρισμό υλικών. Ενδεχομένως, οι μέθοδοι που συζητούνται σε αυτό το θέμα θα σας βοηθήσουν να ξεπεράσετε αυτές τις προκλήσεις στο μέλλον.

Πριν ξεκινήσετε να διαβάσετε περισσότερα σχετικά με τον χειρισμό υλικών, είναι σημαντικό να κατανοήσετε γιατί ο χειρισμός υλικών απαιτείται σε ορισμένους οργανισμούς. Για να συμμετάσχετε περισσότερο στο θέμα θα μπορούσατε να σκεφτείτε τρεις λόγους για τους οποίους το υλικό είναι σημαντικό για έναν (κοινωνικό) οργανισμό; Για έμπνευση μπορείτε να δείτε το παρακάτω

βίντεο: https://www.youtube.com/watch?v=pm3VhrMOS9M&ab_channel=HumanitarianCapacityBuilding Μπορείτε επίσης να συζητήσετε τις απαντήσεις στον πίνακα συζητήσεων.

Οι εκπαιδευτές μπορεί να περιμένουν απαντήσεις όπως:

- Για την παραγωγή τελικών προϊόντων.
- Χωρίς αγαθά κάποιος οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει.
- Οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στις υπηρεσίες ενδέχεται να χρειάζονται υλικά για πλευρικές λειτουργίες, όπως χαρτί για εκτύπωση.

Μπορούν να αναφερθούν πολλοί λόγοι για τους οποίους τα υλικά είναι σημαντικά για έναν οργανισμό, αλλά το πιο εμφανές μπορεί να είναι ότι οι οργανισμοί δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς αυτά. Επίσης, πολλοί οργανισμοί κοινωνικής καινοτομίας δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς τη βοήθεια εθελοντών στο εργατικό τους δυναμικό. Είναι αυτός ο μοναδικός συνδυασμός εθελοντών και ο χειρισμός υλικού που διαφοροποιεί τους οργανισμούς κοινωνικής καινοτομίας από άλλους οργανισμούς που χειρίζονται υλικά στις διαδικασίες τους. Αυτή η κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετες προκλήσεις που δεν αντιμετωπίζουν οι κανονικοί οργανισμοί. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι ότι οι εθελοντές είναι λιγότερο πιθανό να εκτελέσουν μια εργασία που δεν τους αρέσει σε σύγκριση με έναν κανονικό αμειβόμενο εργάτη. Αυτό θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με έναν διευθυντή που καθιστά σαφές σε έναν εθελοντή ότι ο εθελοντισμός είναι χωρίς υποχρέωση.

Ένα άλλο ζήτημα που μπορεί να τεθεί είναι εξαιρετικά σημαντικό υπό το πρίσμα της αειφορίας και της ανάγκης για πιο βιώσιμους κοινωνικούς οργανισμούς. Ειδικά στον χειρισμό υλικών τα απόβλητα είναι αναπόφευκτα. Αυτό μπορεί να απαιτεί αλλαγή στη νοοτροπία μας σχετικά με τη διαχείριση των αποβλήτων. Επομένως, προτείνεται να παρακολουθήσετε το ακόλουθο βίντεο: <https://youtu.be/zCRKvDyyHml>. Σκεφτείτε τον δικό σας χειρισμό υλικών στον οργανισμό σας, ποια απόβλητα δημιουργείτε; Και πώς θα μπορούσατε να τα αποτρέψετε ή να τα χρησιμοποιήσετε ξανά;

	<p>Απαντήσεις που μπορεί να περιμένετε: Π.χ. υλικά συσκευασίας από αντικείμενα που ελήφθησαν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποστολή άλλων αντικειμένων. Χρησιμοποιώντας πλαστικά ποτήρια για καφέ που μπορούν να αντικατασταθούν από επαναχρησιμοποιήσιμες κούπες.</p> <p>Μερικές φορές αποδεικνύεται δύσκολο να μειώσετε τα απόβλητα ως μεμονωμένος οργανισμός και θα χρειαστείτε βοήθεια από άλλους οργανισμούς που σας προμηθεύουν αγαθά ή που προμηθεύετε προϊόντα. Όπως η μείωση της χρήσης υλικών συσκευασίας θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο εάν ο προμηθευτής σας εφαρμόσει πραγματικά μια τέτοια αλλαγή. Αυτό δείχνει ότι οι προκλήσεις στο χειρισμό υλικών μπορούν να επεκταθούν πέρα από τον οργανισμό και τις εσωτερικές σας λειτουργίες. Επομένως, θα μάθετε περισσότερα σχετικά με τις προκλήσεις στον χειρισμό υλικών και πώς άλλοι κοινωνικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις.</p>
Δραστηριότητα εκπαιδευτή ή	Ζητήστε από τους εκπαιδευόμενους να προετοιμαστούν για αυτό το μάθημα διαβάζοντας το υλικό στο Περιεχόμενο και συζητήστε το με τους άλλους μαθητές σε μια διαδικτυακή ή δια ζώσης συνεδρία.
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	Προετοιμαστείτε για αυτό το μάθημα διαβάζοντας το υλικό στο Περιεχόμενο και συζητήστε το στη συνάντηση φόρουμ / τάξης.
Υλικά που χρησιμοποιούνται	

Δραστηριότητα 3.2. Ατομική μελέτη

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

16. Να κατανοήσετε τις διοικητικές προκλήσεις για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες.
17. Να κατανοήσετε τυπικά θέματα διαχείρισης προσωπικού για τη διαχείριση κοινωνικών καινοτομιών.
18. Κατανόηση των πτυχών οικονομικής διαχείρισης της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

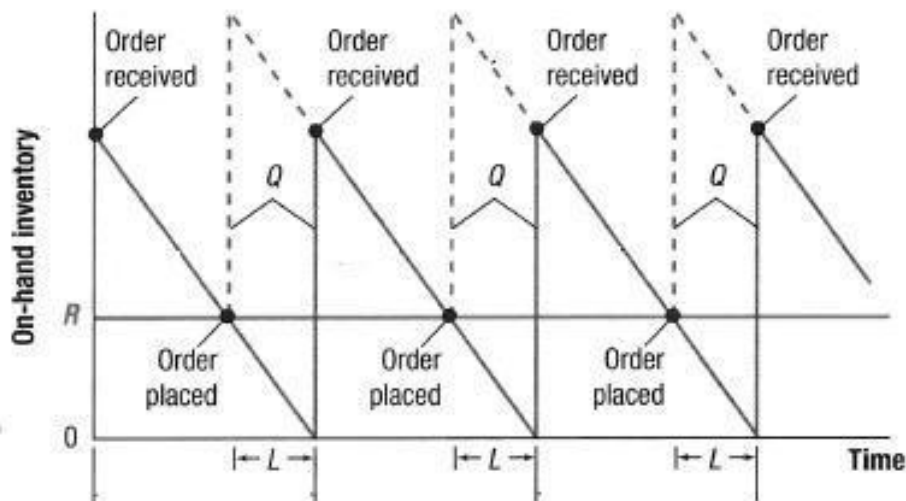
Χρόνος	2 ώρες
Περιεχόμεν ο	<p>Τα υλικά είναι σημαντικά για κάθε οργανισμό. Ακόμη και σε οργανισμούς που παρέχουν μόνο υπηρεσίες έχουν κάποια εξάρτηση από τα υλικά σε κάποιο σημείο. Αν και λιγότερο εμφανές, η έλλειψη προμηθειών γραφείου μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερη αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών. Φυσικά, οι οργανισμοί που χειρίζονται υλικά για τη δημιουργία προϊόντων και αξίας είναι πιο ευάλωτοι σε διαταραχές στη ροή υλικών. Ωστόσο, ορισμένες έννοιες που συζητούνται σε αυτήν την ενότητα ισχύουν επίσης για τον κλάδο των υπηρεσιών.</p> <p>Σε απόθεμα ή όχι σε απόθεμα; Εάν έχετε αποθέματα όλων των σημαντικών μερών και υλικών που χρειάζεστε και έχετε αρκετό απόθεμα για να συνεχίσετε να παράγετε όταν εμφανίζονται διακοπές στην προμήθειά σας, θα νομίζετε ότι δεν θα αντιμετωπίσετε καθόλου προβλήματα. Ωστόσο, υπάρχουν μειονεκτήματα για τη μεταφορά πολλών αποθεμάτων. Πρώτα απ' όλα, για να αποκτήσετε απόθεμα πρέπει να κάνετε το κόστος αγοράς του αποθέματος. Όσο περισσότερο έχετε στο απόθεμα, τόσο περισσότερα χρήματα είναι συνδεδεμένα σε αυτό. Δεύτερον, οι αλλαγές σε ένα προϊόν μπορούν να καταστήσουν το τρέχον απόθεμά σας παρωχημένο. Επιπλέον, πρέπει να έχετε χώρο για να αποθηκεύσετε όλο αυτό το απόθεμα, το οποίο αυξάνει περαιτέρω την οικονομική επένδυση. Επιπλέον, ένα συγκεκριμένο προϊόν μπορεί να χάσει την αξία του με την πάροδο του χρόνου, που σημαίνει ότι έχετε πληρώσει υπερβολικά για το υλικό που χρειάζεστε σήμερα που αγοράσατε στο παρελθόν. Επομένως, το ερώτημα που προκύπτει συχνά είναι εάν πρόκειται να αποθηκεύσετε ένα προϊόν ή υλικό και πόσο θα χρειαστείτε. Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση δεν είναι τόσο απλή όσο νομίζετε. Αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ορισμένοι από τους οποίους θα συζητηθούν εδώ όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χαρακτηριστικά προϊόντος & Εξάρτηση • Χρόνοι αναμονής • Προμηθευτές <p>Χαρακτηριστικά προϊόντος & Εξάρτηση Εάν χρησιμοποιείτε ένα πολύ ειδικό μέρος στη διαδικασία παραγωγής σας που μόνο εσείς χρησιμοποιείτε και κατασκευάζεται από έναν μόνο προμηθευτή στον κόσμο, θα ήταν πιο λογικό να διατηρήσετε ένα συγκεκριμένο επίπεδο αποθεμάτων αυτού του προϊόντος σε σύγκριση με ένα προϊόν που θα μπορούσατε να αγοράσετε σε κάθε κατάσταση υλικού. Η εξάρτηση από ένα πολύ εξειδικευμένο μέρος είναι συχνά υψηλότερη από την εξάρτηση από ένα μέρος των εμπορευμάτων. Βεβαίως, εάν λείπει ένα από τα δύο μέρη, η παραγωγή τελικών αγαθών ενδέχεται να μην συνεχιστεί. Ωστόσο, ένα ανταλλακτικό μέρος είναι πιθανό να είναι πιο γρήγορο για το</p>

μέρος του εμπορεύματος από το εξειδικευμένο.

Ο βασικός κανόνας που προκύπτει από αυτήν την πρόταση είναι ότι όσο πιο μοναδικό είναι ένα μέρος ή υλικό, τόσο περισσότερο απόθεμα χρειάζεστε για αυτό το μέρος ή υλικό. Αυτός ο κανόνας ισχύει για τα περισσότερα σενάρια, αλλά μπορεί να υπόκειται σε εξαιρέσεις όπως μια καλή σχέση προμηθευτή ή το κόστος του ανταλλακτικού. Συγκεκριμένα, το κόστος μπορεί να καταστήσει ανεπιθύμητη τη διατήρηση (πολλών) αποθεμάτων ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Εάν το κόστος αγοράς και / ή κατοχής είναι υψηλό, τότε υπάρχει μεγάλο κεφάλαιο δεσμευμένο στο απόθεμα. Αυτό σημαίνει ότι αυτά τα χρήματα δεν μπορούν να δαπανηθούν αλλού. Αυτό είναι μια ανταλλαγή που πρέπει να γίνει μεταξύ της διατήρησης του αποθέματος, αλλά τα χρήματα είναι δεσμευμένα και πιθανόν να εξαντλούνται, αλλά λιγότερα χρήματα δεσμεύονται στο απόθεμα.

Χρόνοι αναμονής

Οι χρόνοι αναμονής ή οι χρόνοι παράδοσης μπορούν επίσης να επηρεάσουν την απόφαση αποθέματος. Σε αυτήν την περίπτωση δεν αναφερόμαστε σε χρόνους αναμονής στις δικές σας διαδικασίες, αλλά αναφερόμαστε στο χρόνο μεταξύ παραγγελίας ενός μέρους ή υλικού και παραλαβής του. Στον τέλειο κόσμο, ο χρόνος παράδοσης ενός μέρους είναι μηδενικός. Αφού παραγγείτε ένα μέρος θα το λάβατε άμεσα. Σε αυτήν την περίπτωση δεν θα έχετε καθόλου απόθεμα. Ωστόσο, στον πραγματικό κόσμο ο χρόνος παράδοσης είναι αναπόφευκτος.



Στο γράφημα ο χρόνος παράδοσης αντιπροσωπεύεται από το "L" στο κάτω μέρος. Το γράφημα αντιπροσωπεύει το επίπεδο αποθέματος ενός μεμονωμένου μέρους. Η γραμμή "R" είναι το σημείο αναδιάταξης. Όπως μπορείτε να δείτε, το απόθεμά σας είναι κενό στο τέλος του χρόνου παράδοσης. Όμως, μια νέα παρτίδα ενός μέρους παραγγέλνεται στο σημείο αναδιάταξης (αρχή της χρονικής περιόδου) Επομένως, το επίπεδο

αποθέματος δεν υπερβαίνει το μηδέν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος παράδοσης "L", τόσο υψηλότερο θα είναι το απόθεμά σας. Διαφορετικά έχετε την πιθανότητα να εξαντλήσετε ένα συγκεκριμένο μέρος.

Προμηθευτές

Οι επιρροές από τους προμηθευτές γίνονται εμφανείς από τη στιγμή που το υλικό προέρχεται από το εξωτερικό του δικού σας οργανισμού. Διαφορετικοί προμηθευτές ενδέχεται να χρεώνουν διαφορετικές τιμές για προϊόντα, να έχουν διαφορετική ποιότητα ή / και διαφορετικούς χρόνους παράδοσης. Η επιλογή των προμηθευτών μπορεί να είναι περίπλοκη, αλλά συνδέεται με την απόφαση να διατηρηθεί το απόθεμα ή όχι. Οι πτυχές των σχέσεων με τους προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν αυτήν την απόφαση. Όσο καλύτερη είναι η σχέση και οι συμφωνίες που συνάπτονται με τον προμηθευτή τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για πρόσθετο απόθεμα εάν το επιτρέπει ο χρόνος παράδοσης.

Μια άλλη επιλογή με τους προμηθευτές είναι να επιλέξετε πολλούς προμηθευτές για ένα μόνο μέρος ή υλικό. Με αυτόν τον τρόπο ο κίνδυνος εξάντλησης ενός μέρους ή υλικού είναι χαμηλότερος, καθώς θα μπορούσατε να παραγγείλετε περισσότερα από έναν από τους προμηθευτές με τους οποίους έχετε ήδη συμβόλαιο εάν ένας προμηθευτής φύγει. Ωστόσο, αυτό είναι δυνατό μόνο εάν το υλικό ή το τμήμα είναι διαθέσιμο από πολλούς προμηθευτές. Εάν δεν συμβαίνει αυτό, είναι πολύ σημαντικό να διατηρήσετε μια καλή σχέση με τον προμηθευτή σας.

Βιώσιμες αλυσίδες εφοδιασμού και κυκλική οικονομία

Το να στρέψουμε την προσοχή μας περισσότερο στην κοινωνική καινοτομία οδηγεί σε έναν τομέα που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτόν τον τομέα. Για την τελευταία δεκαετία η έννοια της αειφορίας συζητείται πολύ στους οργανισμούς παγκοσμίως. Όταν βυθίζουμε βαθύτερα τη βιωσιμότητα, θα συναντήσουμε τον όρο κυκλική οικονομία. Η κυκλική οικονομία περιστρέφεται για να καταστήσει ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής και διανομής πιο βιώσιμη, μειώνοντας τα απόβλητα πρώτων υλών, επαναχρησιμοποιώντας προϊόντα και εξαρτήματα όσο το δυνατόν περισσότερο και ανακυκλώνοντας τα χρησιμοποιημένα προϊόντα για να ανακτήσουμε τις πρώτες ύλες όσο το δυνατόν περισσότερο. Ωστόσο, η κυκλική οικονομία δεν επικεντρώνεται μόνο σε μια βιώσιμη αλυσίδα εφοδιασμού, καθώς περιλαμβάνει επίσης τη θεραπεία ανθρώπων (εργαζομένων, προμηθευτών, πελατών) και πηγών ενέργειας που χρειάζονται.

Πολλοί κοινωνικοί οργανισμοί ορίζουν την υπηρεσία τους σε τμήματα της κυκλικής οικονομίας όπου η αξία μπορεί να προστεθεί σε διαδικασίες που μπορεί να περιλαμβάνουν άτομα με απόσταση από την κοινωνία. Προκειμένου να είναι δυνατή η επαναχρησιμοποίηση υλικών σε πολύ αποδοτικές διαδικασίες παραγωγής εντός της βιομηχανίας, τα υλικά που είναι κατάλληλα για επαναχρησιμοποίηση ή ανακύκλωση πρέπει να ταξινομηθούν, να ελεγχθούν, να ταξινομηθούν και να συσκευαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε η ροή των υλικών που προέρχονται από την επαναχρησιμοποίηση να μπορεί να ανταγωνιστεί με κανονικές ροές πρώτων

	υλών. Για παράδειγμα, τα καταστήματα λιτότητας συλλέγουν και ελέγχουν μεταχειρισμένα ρούχα και τα μεταπωλούν σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών, π.χ. άτομα χωρίς εργασία που δεν μπορούν να αγοράσουν νέα ρούχα. Αυτή η περίπτωση καταστημάτων λιτότητας θα διερευνηθεί σε μία από τις επόμενες δραστηριότητες μαθήματος σε αυτήν την ενότητα.
Δραστηριότητα εκπαιδευτή	Το υλικό που παρέχεται παραπάνω δίνει στους μαθητές κάποια χρήσιμα εργαλεία για τη μελέτη πτυχών ροής υλικού από κοινωνικούς οργανισμούς. Είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα μελέτης, αλλά ίσως χρειαστεί να ζητήσετε από τους μαθητές να μοιραστούν την πρόοδό τους, τις ερωτήσεις και τα ευρήματά τους, προκειμένου να τους κάνουν να μελετήσουν πιο αποτελεσματικά και να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον για να μάθουν περισσότερα σχετικά με το θέμα.
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	Μελετήστε το υλικό σχετικά με τη ροή του υλικού και προσπαθήστε να κατανοήσετε τις βασικές έννοιες στο πλαίσιο των κοινωνικών οργανισμών. Εμπλακείτε με τους συμμαθητές ή τους εκπαιδευτές σας για να κατανοήσετε καλύτερα τις έννοιες που πιστεύετε ότι είναι δύσκολο να κατανοήσετε.
Υλικά που χρησιμοποιούνται	
Links to objective #	
Άλλα	

Δραστηριότητα 3.3.Κοινή εργασία:

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

19. Να προσδιορίσετε τους μηχανισμούς αντιμετώπισης που ένας κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει για να μετριάσει τις διαχειριστικές επιχειρηματικές προκλήσεις.

Προετοιμασία μαθητευόμενου:

Χρόνος	1 ώρα
Περιεχόμε νο	
Δραστηριό τητα εκπαιδευ τή ή	Αυτή είναι μια κοινή δραστηριότητα μελέτης που μπορεί να λάβει τη μορφή παιχνιδιού ρόλων (δύο μαθητές παίρνουν συνέντευξη ο ένας από τον άλλο) ή μιας πραγματικής δραστηριότητας (όπου ένας μαθητής παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τη συνέντευξη από άλλους μαθητές που παρακολούθησαν τη συνέντευξη). Και στις δύο περιπτώσεις, ο εκπαιδευτής πρέπει να βεβαιωθεί ότι μικρές ομάδες μαθητών συνεργάζονται σε αυτήν την κοινή δραστηριότητα.
Δραστηριό τητα μαθητευόμ ενου	<p>Κατά τη διάρκεια της κοινής εργασίας, πρόκειται να πραγματοποιήσετε μια συνέντευξη με έναν συνάδελφο, έναν συμφοιτητή ή έναν διευθυντή, κατά προτίμηση από έναν διαφορετικό οργανισμό κοινωνικής καινοτομίας από τον δικό σας. Ο στόχος είναι να μάθετε ποια είναι η πρόκληση στον υλικό χειρισμό του ερωτώμενου. Προσπαθήστε να μάθετε τι δυσκολεύεται περισσότερο να χειριστεί στο υλικό. Επίσης, προσπαθήστε να μάθετε τι έχει κάνει ο ερωτώμενος για να αντιμετωπίσει την πρόκληση.</p> <p>Στη συνέντευξη, είναι σημαντικό να μην ζητάτε άμεσα απαντήσεις σχετικά με τους στόχους σας. Είναι καλύτερα να εισαγάγετε πρώτα το θέμα του χειρισμού υλικών και ροής υλικών. Αυτό επιτρέπει στον ερωτώμενο να δώσει απαντήσεις στις ερωτήσεις σας μέσα στο πλαίσιο. Επιπλέον, θα σας δώσει μεγαλύτερη πιθανότητα οι απαντήσεις στις ερωτήσεις σας να σχετίζονται με τη διαχείριση υλικών αντί για γενικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο ερωτώμενος.</p> <p>Για παράδειγμα, μπορείτε να ξεκινήσετε με ένα παράδειγμα από τη δική σας εμπειρία και να ρωτήσετε εάν ο ερωτώμενος αναγνωρίζει τον εαυτό του στην κατάσταση. Εάν όχι, θα μπορούσατε να ρωτήσετε εάν ο ερωτώμενος είναι εξοικειωμένος με ορισμένες πτυχές του υλικού χειρισμού που μάθατε στην προηγούμενη ενότητα. Μην φοβάστε να συνεχίσετε να κάνετε ερωτήσεις εάν ο ερωτώμενος δεν είναι ξεκάθαρος με μια απάντηση ή εξήγηση. Επίσης, η αρχική πρόκληση που έδωσε ο ερωτώμενος μπορεί να είναι το αποτέλεσμα μιας βαθύτερης ή μεγαλύτερης πρόκλησης που αντιμετωπίζει. Επομένως, μην ξεχάσετε να δοκιμάσετε και να μάθετε γιατί ορισμένες καταστάσεις είναι δύσκολες.</p> <p>Για τη δομή της συνέντευξής σας, συνιστάται να δημιουργήσετε ένα πρωτόκολλο συνέντευξης. Σε αυτό το πρωτόκολλο γράφετε τους στόχους σας που θέλετε να πετύχετε στη συνέντευξη, δομημένοι χρονολογικά. Ωστόσο, οι απαντήσεις του ερωτώμενου δεν είναι γνωστές σε εσάς.</p>

Επομένως, πρέπει να επιτρέψετε έναν βαθμό ευελιξίας στη συνέντευξή σας. Επομένως, συνιστάται να μην καταγράφετε πλήρως τις ερωτήσεις σας. Αντ' αυτού, γράψτε τις βασικές ερωτήσεις / στόχους σας και αφήστε χώρο για ερωτήσεις παρακολούθησης βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν. Παραδείγματα δίνονται παρακάτω.

1. Έχετε αναντιστοιχία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στον οργανισμό σας;

a. Γιατί πιστεύετε ότι υπάρχει / δεν υπάρχει αναντιστοιχία;

Στην επόμενη ερώτηση "1.a" μπορείτε να δείτε ότι μπορείτε να προσαρμόσετε τη διατύπωση σας κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με βάση την απάντηση που δόθηκε από τον ερωτώμενο στην ερώτηση "1".

2. Πόσος χρόνος χρειάζεται για την επεξεργασία ενός αντικειμένου στον οργανισμό σας;

a. Τι συνεπάγονται αυτές οι διαδικασίες;

3. Υπάρχουν πράγματα στη διαδικασία που πιστεύετε ότι μπορείτε να βελτιώσετε;

a. Επικεντρωθείτε στο πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί ή γιατί δεν μπορεί να επιτευχθεί αυτήν τη στιγμή.

Στις ερωτήσεις «2» και «2.α» η εστίαση είναι στη διαδικασία ενός οργανισμού. Αυτό χρησιμεύει ως εισαγωγή στο θέμα, παρόμοιο με αυτό που πρόκειται να κάνετε με τις προκλήσεις σχετικά με τον χειρισμό υλικών. Επιπλέον, χρησιμεύει ως βοήθεια για εσάς ως ερευνητής για να κατανοήσετε καλύτερα την απάντηση που θα δοθεί στην ερώτηση «3».

Η ερώτηση «3.α» είναι ένα καλό παράδειγμα μιας επόμενης ερώτησης που δεν έχει ακόμη διατυπωθεί. Καθώς θέλετε να εξερευνήσετε τις ευκαιρίες βελτίωσης σε μια διαδικασία, ή τις προκλήσεις σε μια διαδικασία, αλλά δεν γνωρίζετε ακόμα την ακριβή απάντηση του ερωτώμενου. Τώρα μπορείτε να προσαρμόσετε την ερώτησή σας στην απάντηση που δόθηκε χωρίς να χάσετε την εστίαση σε αυτό που πραγματικά θέλετε να απαντηθεί.

Τώρα είναι καιρός να δημιουργήσετε ένα πρωτόκολλο συνέντευξης και να πραγματοποιήσετε μια συνέντευξη. Βεβαιωθείτε ότι έχετε εισαγάγει πρώτα το θέμα για το οποίο θα θέσετε ερωτήσεις σχετικά με μια αρχική ερώτηση. Τέλος, μην ξεχάσετε να κάνετε επιπλέον ερωτήσεις για να κατανοήσετε πλήρως τι λέει ο ερωτώμενος.

Υλικά που
χρησιμοπ

οιούνται	
Links to objective #	
Άλλα...	

Δραστηριότητα 3.4: Σχεδιασμός:

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

20. Σχεδιάστε έναν μηχανισμό αντιμετώπισης μιας υπόθεσης ενός κοινωνικού επιχειρηματία στον τομέα των καταστημάτων λιτότητας.

Προετοιμασία μαθητευόμενου:

Χρόνος	1 ώρα
Περιεχόμε νο	
Δραστηριό τητα εκπαιδευ τή ή	Αυτή είναι μια δραστηριότητα σχεδίασης. Καλύτερα να διατηρήσετε την ίδια σύνθεση ομάδας με την προηγούμενη δραστηριότητα. Προκαλέστε τις ομάδες να επιλέξουν μία συνέντευξη / υπόθεση σε ένα κατάστημα λιτότητας κάθε φορά και ξεκινήστε την ανάλυση παρακολούθησης. Εάν εξακολουθούν να έχουν χρόνο, μπορεί να συνεχίσουν με την επόμενη περίπτωση.
Δραστηριό τητα μαθητευόμ ενου	Αφού πραγματοποιήσετε τη συνέντευξη, είναι πλέον καιρός να συνεχίσετε την άσκηση για να βρείτε προκλήσεις που σχετίζονται με τον χειρισμό υλικών. Σε αυτό το μέρος θα προσπαθήσετε να βρείτε μια πρόκληση που μπορείτε να βελτιώσετε. Το κλειδί είναι να ξεκινήσετε με μικρές προκλήσεις. Οι μεγάλες αλλαγές μπορεί να είναι ενοχλητικές για εσάς και τους εργαζόμενους στη διαδικασία, ενώ οι μικρές αλλαγές είναι πιο εύκολο να εφαρμοστούν. Έτσι, για να ξεκινήσετε πρέπει να υποδείξετε μια μικρή πρόκληση που θέλετε να αντιμετωπίσετε σε αυτήν την εργασία. Για να σας βοηθήσουμε, σας παρέχουμε δύο πιθανές οδηγίες για τον

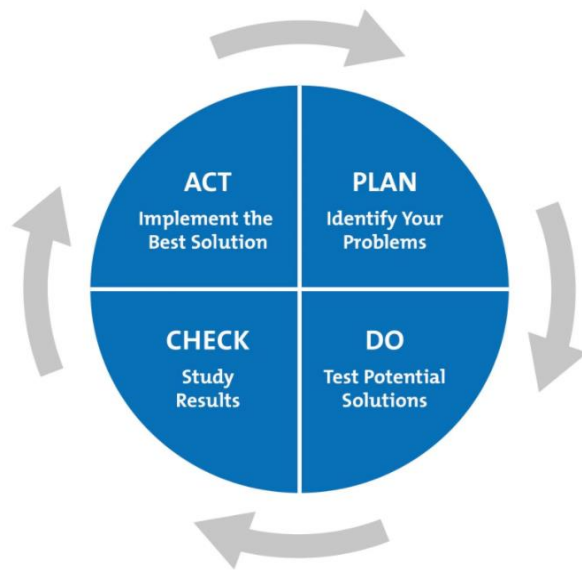
εντοπισμό αυτών των προκλήσεων:

- **Σημεία συμφόρησης:** Αυτά είναι σημεία συμφόρησης σε ένα σύστημα, διαδικασία ή λειτουργία. Μπορούν να συμβούν εάν τα υλικά φτάσουν πολύ γρήγορα για να χειριστεί μια διαδικασία. Μια πιθανή λύση μπορεί να είναι η αύξηση της χωρητικότητας της διαδικασίας συμφόρησης ή η πλήρης βελτιστοποίηση της συμφόρησης προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση.
- **Απόβλητα:** Η απόρριψη υλικού μπορεί να θεωρηθεί απόβλητο, το οποίο πιθανώς μπορεί να επιλυθεί με την επαναχρησιμοποίηση του υλικού αλλού. Επιπλέον, ο χρόνος που περιμένει μια μηχανή ή ένα άτομο θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί σπατάλη, καθώς τίποτα παραγωγικό δεν συμβαίνει σε αυτό το σημείο. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να επιλυθεί συνδυάζοντας εργασίες για ένα άτομο ή προσπαθώντας να χρησιμοποιήσετε μια μηχανή για πολλές δραστηριότητες.

Όταν έχετε υποδείξει μια πρόκληση που θέλετε να αντιμετωπίσετε, πρέπει τώρα να κάνετε ένα σχέδιο βελτίωσης. Σε αυτό το σχέδιο θα επισημάνετε:

- Ποια είναι η πρόκληση και γιατί θέλετε να την αντιμετωπίσετε.
- Γιατί παρουσιάζεται αυτή η πρόκληση.
- Πώς πιστεύετε ότι μπορείτε να αντιμετωπίσετε αυτό το πρόβλημα.
- Τι θα χρειαστείτε για να αντιμετωπίσετε το πρόβλημα.

Στην επόμενη ενότητα θα δοκιμάσετε και εκτελέσετε το σχέδιο βελτίωσης που μόλις κάνατε σε αυτό το μέρος της ενότητας. Επιπλέον, η ιδέα της συνεχούς βελτίωσης μπορεί να εφαρμοστεί στο σχέδιο βελτίωσής σας. Προς το παρόν, αυτό είναι πέρα από το πεδίο εφαρμογής αυτής της ενότητας, αλλά είναι καλή πρακτική να εξοικειωθείτε με την έννοια της συνεχούς βελτίωσης.



Plan: Αναγνωρίστε μια ευκαιρία και σχεδιάστε μια αλλαγή.

Do: Δοκιμάστε την αλλαγή σε μικρή κλίμακα.

Check: Ελέγξτε το τεστ, αναλύστε τα αποτελέσματα και εντοπίστε τι έχετε μάθει.

Act: Αναλάβετε δράση με βάση όσα μάθατε στο προηγούμενο βήμα:

Εάν η αλλαγή δεν λειτούργησε, περάστε ξανά τον κύκλο με διαφορετικό σχέδιο. Εάν πετύχατε, ενσωματώστε ό, τι έχετε μάθει από το τεστ σε ευρύτερες αλλαγές. Χρησιμοποιήστε αυτά που μάθατε για να σχεδιάσετε νέες βελτιώσεις, ξεκινώντας ξανά τον κύκλο.

Με συνεχή βελτίωση προσαρμόζετε το σχέδιό σας με τέτοιο τρόπο ώστε να καταλήγετε σε έναν κύκλο βελτίωσης όπως απεικονίζεται παραπάνω. Δείχνει ότι πρέπει πρώτα να γνωρίζετε το περιβάλλον σας και τι συμβαίνει στο χώρο εργασίας σας. Δεύτερον, προσδιορίζετε τις προκλήσεις σας και κάνετε σχέδια για βελτίωση σε αυτές. Στη συνέχεια, εφαρμόζετε αυτά τα σχέδια με σταδιακά βήματα. Τέλος, μετά την επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος, αρχίζετε να κοιτάτε ξανά το χώρο εργασίας σας για να αναζητήσετε την επόμενη πρόκληση. Εάν το πρόβλημα δεν επιλυθεί με επιτυχία, ο κύκλος ξεκινά πάλι. Αυτή τη φορά ίσως θελήσετε να αναζητήσετε μια άλλη κατεύθυνση για μια λύση ή να προσπαθήσετε πρώτα να λύσετε ένα μικρότερο πρόβλημα.

Θυμάστε τις μικρές αλλαγές για τις οποίες μιλήσαμε νωρίτερα; Η δύναμη του κύκλου συνεχούς βελτίωσης είναι ότι βελτιώνετε επανειλημμένα τα μικρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε. Στο τέλος, μπορεί να είναι πιο πολύτιμο να επιλυθούν πολλά μικρότερα προβλήματα με επιτυχία από το να μην επιλυθεί η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζετε. Επίσης, η συνεχής βελτίωση προωθεί ότι αναζητάτε καταστάσεις στις οποίες μπορείτε να βελτιώσετε αντί να αναζητήσετε καταστάσεις που πηγαίνουν στραβά. Αυτή η θετική προσέγγιση θεωρείται ωφέλιμη για τη βελτίωση της απόδοσής σας.

Υλικά που χρησιμοποιούνται	
Links to objective #	
Άλλα...	

Δραστηριότητα3.5: Εκπαίδευση:

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

21. Εκπαιδεύστε τις ικανότητές σας για βελτίωση.

Προετοιμασία μαθητευόμενου:

Χρόνος	½ ώρα
Περιεχόμε νο	Εκπαιδεύστε τις ικανότητές σας για βελτίωση
Δραστηριό τητα εκπαιδευ τή	Προκαλέστε τις ίδιες ομάδες με τις προηγούμενες δραστηριότητες για να αναπτύξετε ένα σχέδιο προς εφαρμογή. Πρόκειται για μια εκπαιδευτική δραστηριότητα όπου οι μαθητές μαθαίνουν μετά το σχεδιασμό, κάνοντας το, αντανακλώντας και λαμβάνοντας ή προτείνοντας κατάλληλα μέτρα. Οι εκπαιδευτές πρέπει να τους βοηθήσουν να επικεντρωθούν σε αυτά τα τελευταία αποτελέσματα.
Δραστηριό τητα μαθητευόμ	Εσείς ως ομάδα πρόκειται να εφαρμόσετε ένα από τα σχέδια βελτίωσης που κάνατε νωρίτερα. Η συμβουλή ήταν να αντιμετωπιστεί πρώτα ένα μικρό πρόβλημα. Συνεχίζουμε προς αυτήν την κατεύθυνση, συμβουλευόντας να προσπαθήσετε πρώτα να εφαρμόσετε το σχέδιό σας σε μικρή κλίμακα. Θα μπορούσατε, για παράδειγμα, να δοκιμάσετε το

ΕΝΟΥ	<p>σχέδιό σας με έναν εργαζόμενο ή έναν συνάδελφο πριν εφαρμόσετε μια αλλαγή σε ένα ολόκληρο τμήμα.</p> <p>Για να δείτε εάν το σχέδιο βελτίωσης σας έχει θετικό αποτέλεσμα, πρέπει να μετρήσετε έναν δείκτη απόδοσης. Αυτό θα μπορούσε να είναι οτιδήποτε είναι μετρήσιμο και σχετίζεται με την πρόκληση που θέλετε να αντιμετωπίσετε. Παραδείγματα είναι ο χρόνος, το κόστος, η ποσότητα απορριμμάτων ή η ικανοποίηση των εργαζομένων.</p> <p>Πριν εφαρμόσετε την αλλαγή σας, είναι σημαντικό να λάβετε ένα βασικό μέτρο της τρέχουσας κατάστασης. Αυτό το βασικό μέτρο σας επιτρέπει να συγκρίνετε τα αποτελέσματα πριν και μετά την εφαρμογή του σχεδίου σας. Εάν τα αποτελέσματα του δείκτη απόδοσης αλλάξουν θετικά, το σχέδιό σας έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Εάν τα αποτελέσματα του δείκτη απόδοσης επηρεάζονται αρνητικά, πρέπει να επιστρέψετε στον πίνακα σχεδίασης και να προσαρμόσετε το σχέδιό σας.</p> <p>Βήματα υλοποίησης του σχεδίου βελτίωσης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Βρείτε έναν κατάλληλο δείκτη απόδοσης για να ελέγξετε την αποτελεσματικότητα της βελτίωσης • Λάβετε ένα βασικό μέτρο του δείκτη απόδοσης για να συγκρίνετε τα αποτελέσματα • Εφαρμόστε το σχέδιο βελτίωσης • Λάβετε ένα δεύτερο μέτρο του δείκτη απόδοσης • Συγκρίνετε τα αποτελέσματα των μέτρων πριν και μετά την εφαρμογή <p>Μετά από αυτό το βήμα μπορείτε να επιλέξετε τη συνεχή βελτίωση με την επανεκκίνηση των βημάτων που κάνατε σε αυτήν την ενότητα. Ωστόσο, αυτή τη φορά θα επιλέξετε μια διαφορετική πτυχή που σας προκαλεί στο χειρισμό των υλικών σας. Στο τέλος θα παρατηρήσετε ότι η συνεχής βελτίωση δεν ισχύει μόνο για τη διαχείριση του υλικού σας, αλλά ισχύει για σχεδόν οποιαδήποτε λειτουργία στον οργανισμό σας.</p>
Υλικά που χρησιμοποιούνται	
Links to objective #	
Άλλα...	

Δραστηριότητα 3.6: Τεστ

Χρόνος	½ ώρα
Δραστηριότητα μαθητευόμενου	<p>Μερικές ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων και πολλαπλών επιλογών που καλύπτουν τα κύρια θέματα της Δραστηριότητας 3.</p> <p>Αυτή η τελευταία ενότητα περιέχει πέντε θεωρητικές ερωτήσεις σχετικά με αυτό το θέμα. Μπορείτε να το δείτε ως τελικό τεστ για να δείτε αν έχετε μάθει τη θεωρία.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Τι είναι η διαχείριση ροής αγαθών;<ol style="list-style-type: none">a. Η διαχείριση όλων των ειδών γραφείου και της γραφειοκρατίας.b. <u>Η διαχείριση των υλικών και των ροών πληροφοριών που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες, τα συστατικά και τα τελικά αποθέματα που απαιτούνται κατά την κύρια διαδικασία του οργανισμού.</u>c. Η διαχείριση της παράδοσης παραγγελιών, δηλαδή η παράδοση τελικών προϊόντων στον πελάτη.2. Τι ΔΕΝ είναι το μειονέκτημα της μεταφορικής υλικού;<ol style="list-style-type: none">a. Οικονομικές επενδύσεις.b. Κίνδυνος παρωχημένου.c. Χρειάζεται χώρος.d. Κίνδυνος απόσβεσης αξίας.e. <u>Πρόβλεψη για αύξηση της τιμής αγοράς</u>3. Ποια είναι η επίδραση της αύξησης του χρονικού ορίου στο ποσό των αποθεμάτων που πρέπει να διατηρήσετε;<ol style="list-style-type: none">a. Εάν ο χρόνος παράδοσης ενός μέρους που πρέπει να αγοράσετε αυξηθεί, πρέπει να το παραγγείλετε νωρίτερα, αλλά δεν χρειάζεται να έχετε περισσότερο απόθεμα αυτού του μέρους.b. <u>Εάν ο χρόνος παράδοσης ενός μέρους που πρέπει να αγοράσετε αυξηθεί, πρέπει να το παραγγείλετε νωρίτερα και πρέπει επίσης να διατηρήσετε λίγο περισσότερο απόθεμα αυτού του μέρους.</u>c. Εάν ο χρόνος παράδοσης ενός μέρους που πρέπει να αγοράσετε αυξηθεί, πρέπει να έχετε πολύ περισσότερο απόθεμα αυτού του εξαρτήματος, αλλά δεν χρειάζεται να το παραγγείλετε νωρίτερα.d. Εάν ο χρόνος παράδοσης ενός μέρους που πρέπει να αγοράσετε αυξηθεί, πρέπει να έχετε πολύ περισσότερο

	<p>απόθεμα αυτού του εξαρτήματος και πρέπει επίσης να παραγγείλετε κάπως νωρίτερα.</p> <p>4. Πότε χρειάζεστε κατά προτίμηση περισσότερους από έναν προμηθευτές ενός συγκεκριμένου εξαρτήματος;</p> <ol style="list-style-type: none"> Για να επωφεληθείτε από τις διαφορές τιμών. Για τον μετριασμό των ζητημάτων ποιότητας. Για να προβλέψετε τις διαφορές στο χρόνο παράδοσης. <u>Όλα τα παραπάνω.</u> Κανένα από τα παραπάνω. <p>5. Τι σημαίνει κυκλική οικονομία;</p> <ol style="list-style-type: none"> Η οικονομία των συναλλαγών είναι βέλτιστη όταν είναι αμοιβαία: ο πελάτης και ο προμηθευτής πρέπει να ανταλλάσσουν ρόλους ως μέρος ενός κύκλου. Η κυκλική πτυχή της οικονομίας περιορίζεται στα υλικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εάν αυτά τα υλικά μπορούν να ανακυκλωθούν μετά την κατανάλωση ή τη χρήση, η οικονομία χαρακτηρίζεται ως κυκλική οικονομία. <u>Η κυκλική οικονομία αφορά μια βιώσιμη αλυσίδα εφοδιασμού, η οποία δεν περιορίζεται στη ροή υλικών (ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση, μείωση αποβλήτων, κατανάλωση ενέργειας, εκπομπές CO₂), αλλά περιλαμβάνει επίσης τη βιώσιμη μεταχείριση των εργαζομένων και των προμηθευτών.</u>
Links to objective #	
Άλλα...	