

# FENIX

## ORAM FRAMEWORK

Μάιος 2022



Co-funded by  
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Universitat  
de les Illes Balears



ISQe  
ENGAGING PEOPLE

helixconnect  
Consult Finance Grow



IEKEP  
30 years  
of learning  
and vocational  
guidance



## ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Αυτός ο οδηγός έχει εκπονηθεί από το Innovation Training Center (ITC) στο πλαίσιο του έργου ERASMUS+ FENIX Προώθηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικής διαχείρισης σε επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το περιεχόμενο δημιουργήθηκε μέσω συνεισφορών και υποστήριξης από όλους τους συνεργάτες.

Ιστοσελίδα : <https://fenixproject.eu/>.

## ΕΤΑΙΡΟΙ:

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS (ES)

ISQ eLearning SA (PT)

HELIX CONNECT EUROPE SRL (RO)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, SL (ES)

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (GR)

## Αναγνώριση

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους εκπαιδευτές, τους ειδικούς και τους ερευνητές που συμμετείχαν σε αυτήν την έκθεση.

## Πνευματική ιδιοκτησία

Τα υλικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σύμφωνα με την άδεια Creative Commons για μη εμπορική κοινή χρήση:



## Αποποίηση ευθυνών

Αυτό το έργο έχει χρηματοδοτηθεί με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Αυτή η δημοσίευση αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση, η οποία μπορεί να γίνει των Πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Αριθμός έργου: 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954.

## Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων .....	3
Εισαγωγή .....	4
Το έργο FENIX .....	4
Ομάδα στόχος .....	5
Αυτό το έγγραφο .....	7
1. Το πλαίσιο ORAM .....	8
2. Workforce Branch: Gamification για δεξιότητες εργατικού δυναμικού στο Resilience .....	13
3. Οργανωτικός Κλάδος .....	16
3.1 Δράση 1: Κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή Πρακτικών Συστημικής Ανθεκτικότητας εντός των Επιχειρήσεων (PR4) .....	16
Βιβλιογραφία .....	31

# Εισαγωγή

## Έργο FENIX

Το FENIX είναι ένα έργο ERASMUS+ KA2 με περίοδο υλοποίησης 24 μήνες, μεταξύ 03/01/2022 - 03/01/2024. Το έργο διεξάγεται από κοινοπραξία ΠΕΝΤΕ (5) εταιρών από τέσσερις (4) ευρωπαϊκές χώρες: Ισπανία, Πορτογαλία, Ρουμανία και Ελλάδα.

Η πανδημία COVID19 έδειξε ότι η ανθεκτικότητα είναι το κλειδί για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων αρνητικών γεγονότων. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανακάμψουν από τις αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται από τα πολλαπλά lockdown, τους περιορισμούς περιορισμού, την απώλεια παραγωγικότητας, για να αναφέρουμε μόνο μερικούς παράγοντες. Για να επιβιώσουν από αυτήν την οικονομική, υγειονομική και κοινωνική κρίση, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδείξουν οργανωτική ανθεκτικότητα, υποστηριζόμενη από προσαρμοστικά συστήματα διαχείρισης. Με την άνοδο της υπερθέρμανσης του πλανήτη, την πιθανότητα μιας άλλης πανδημίας, τα μεγάλα μεταναστευτικά μοτίβα (και άλλα), είναι μια περίπτωση να ξέρεις πώς να αντιμετωπίσεις στην επόμενη κρίση (όχι AN θα υπάρξει επόμενη κρίση). Ωστόσο, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν αντιξοότητες καθημερινά και ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνονται σε τέτοιες αντιξοότητες μπορεί να κάνει τον οργανισμό εύθραυστο (αν ενεργεί άκαμπτα) ή εύελκτο (αν ενεργεί μέσω ενός συνόλου δεξιοτήτων που προάγουν την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού) (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Οργανωτική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα των οργανισμών να αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες με τέτοιο τρόπο που δημιουργεί μια απάντηση που επιτρέπει την ανάκαμψη και την ενεργοποίηση των μηχανισμών αντιμετώπισης, την επίτευξη μιας υγιούς/θετικής προσαρμογής, καθώς και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και τη διεύρυνση των δεξιοτήτων που επιτρέπουν την εξερεύνηση ευκαιριών και την οικοδόμηση δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση μελλοντικών αντιξοοτήτων (Coutu, 2002). Αυτό επιτυγχάνεται από δύο συστατικά:

- α) την ατομική ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού του οργανισμού (όταν χρησιμοποιείται συλλογικά) και
- β) τη συστημική ανθεκτικότητα των διαδικασιών του οργανισμού (χωρητικότητα συστήματος) (Irigaray, Paiva, & Goldschmidt, 2017).

Το FENIX στοχεύει να συμβάλει στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και των εργαζομένων τους, μέσω της ανάπτυξης μιας καινοτόμου εμπειρίας κατάρτισης

Παιχνιδιών, μιας κατευθυντήριας γραμμής για την υποστήριξη της εφαρμογής συστημικών Πρακτικών Ανθεκτικότητας εντός των Επιχειρήσεων και ενός διαδικτυακού μαθήματος συντριβής για την Προσαρμοστική Διαχείριση.

## Ομάδα-στόχος

Οι ομάδες στόχοι που απευθύνονται είναι, όπως φαίνεται στο σχήμα 1:

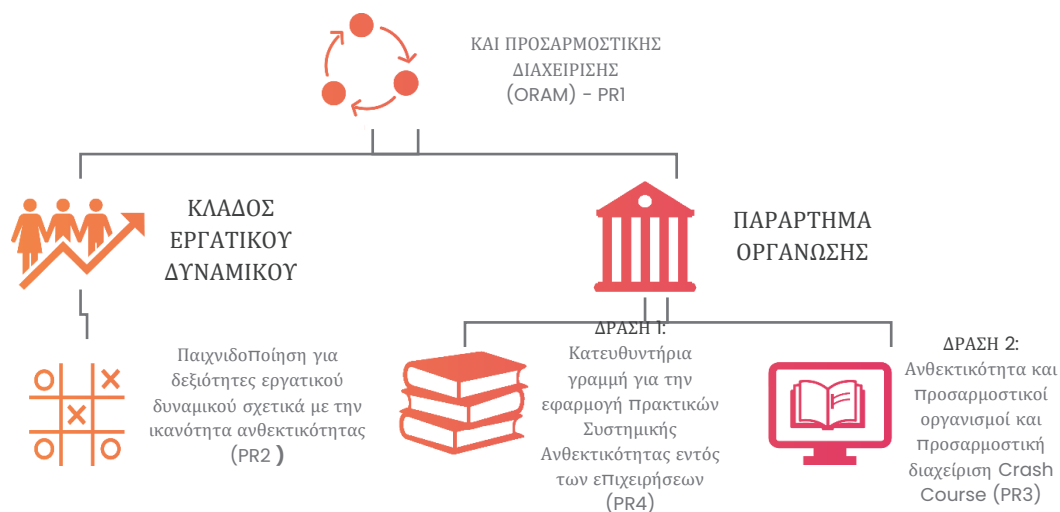
### ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ:

Gamification: Ομάδες-στόχοι: Μικροεπιχειρήσεις, ΜΜΕ και εργατικό δυναμικό εταιρειών. Επιχειρηματίες; Άνεργοι που αναζητούν αναβάθμιση δεξιοτήτων. Ενήλικες που στοχεύουν στη βελτίωση της ικανότητας ανθεκτικότητάς τους. Κόμβοι καινοτομίας. Επιταχυντές και θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων.

### ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ:

1: Κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή Πρακτικών Συστημικής Ανθεκτικότητας εντός των επιχειρήσεων (PR4): Ομάδες-στόχοι: Μικροεπιχειρήσεις, ΜΜΕ, Εταιρείες, Άλλοι οργανισμοί (όπως ONG, ομοσπονδίες, ενώσεις), Επιχειρηματίες, Επιταχυντές επιχειρήσεων και θερμοκοιτίδες.

2: Προσαρμοστικό μάθημα σύγκρουσης διαχείρισης (PR3): Ομάδες-στόχοι: εργαζόμενοι σε διοικητικό και εκτελεστικό επίπεδο, άλλοι εργαζόμενοι που επιθυμούν να αναβαθμιστούν, άνεργοι που αναζητούν αναβάθμιση δεξιοτήτων



Εικόνα 1: Έργο FENIX: Σχέσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων του έργου. Ίδια Επεξεργασία



## Αυτό το έγγραφο

Σε αυτό το έγγραφο προτείνουμε το Πλαίσιο Οργανωτικής Ανθεκτικότητας και Προσαρμοστικής Διαχείρισης (ORAM) που περιλαμβάνει τα απαραίτητα μαθησιακά αποτελέσματα για:

- Gamification για το εργατικό δυναμικό
- Οδηγίες για την εφαρμογή Πρακτικών Συστημικής Ανθεκτικότητας εντός των επιχειρήσεων για οργανισμούς
- Μάθημα Προσαρμοστικής διαχείρισης κρίσεων για οργανισμούς

Χωρίζεται σε 3 κεφάλαια:

1. το Πλαίσιο Οργανωτικής Ανθεκτικότητας και Προσαρμοστικής Διαχείρισης (ORAM) που προτείνεται από τη σύμπραξη FENIX
2. Το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει την Παιχνιδοποίηση για τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού σχετικά με την ικανότητα ανθεκτικότητας: μια εισαγωγή σχετικά με την ανθεκτικότητα συν το προτεινόμενο επίπεδο ΕΠΕΠ και τα επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα στο πλαίσιο της Παιχνιδοποιημένης κατάρτισης για το εργατικό δυναμικό
3. Για οργανισμούς, το κεφάλαιο 3 παρουσιάζει την Κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή Πρακτικών Συστημικής Ανθεκτικότητας εντός των επιχειρήσεων συν το προτεινόμενο επίπεδο EQF και τα επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα στο πλαίσιο του μαθήματος Προσαρμοστικής διαχείρισης.

## 1. Το Πλαίσιο ORAM

Η ελαστικότητα “resilience” προέρχεται από τη λατινική λέξη *recilio* ( Kotliarenco , Caceres, & Fontecilla , 1997) που ερμηνεύεται ως άλμα προς τα πίσω ή άλμα προς τα πίσω. Ο όρος ελαστικότητα αναφέρεται εδώ και μερικά χρόνια και ήταν αρχικά γνωστός σε μελέτες που έγιναν στη φυσική, όταν επιβεβαιώθηκε ότι τα υλικά που έχουν υποστεί παραμορφώσεις ή αλλαγές έχουν την ικανότητα να επανέλθουν στα ίδια, ανακτώντας όλες τις ιδιότητες ακόμα και τις αρχικές τους συνθήκες, αφού υποβληθούν σε υψηλές πιέσεις ( Hollnagel , 2006). Για παράδειγμα, αν έχουμε δύο μπάλες, η μία από χαρτί και η άλλη από καουτσούκ, και ενεργοποιήσουμε σε αυτές την πίεση των πενήντα κιλών βάρους, οι δύο μπάλες θα παραμορφωθούν. Όταν αφαιρεθεί η πίεση, η χάρτινη σφαίρα δεν επιστρέφει στο αρχικό της σχήμα, αντίθετα η λαστιχένια μπάλα επιστρέφει σχεδόν αμέσως στο αρχικό της σχήμα. Επιστημονικά αποδεικνύεται ότι η λαστιχένια μπάλα έχει διαφορετικούς παράγοντες που μπορεί να είναι χημικοί, πυκνότητα κ.λπ., που επηρεάζουν την ανθεκτικότητα των σωμάτων (Fink, Wayne, & Carroll, 1981).

Εάν εστιάσουμε στην **οργανωτική ανθεκτικότητα**, αυτή θεωρείται ως η ικανότητα που δημιουργείται από ένα ίδρυμα να αντιμετωπίζει αλλαγές που εμφανίζονται ως γεγονότα που προκαλούν ξαφνικές κρίσεις (López, 2009). Στην οργανωτική ανθεκτικότητα, εντοπίζονται διάφορα στάδια: 1) η πρόληψη αρνητικών γεγονότων, που προκαλούν κρίσεις και καθιστούν τις εταιρείες ευάλωτες. 2) Προετοιμαστείτε για να αποτρέψετε την επιδείνωση των αρνητικών αποτελεσμάτων με την πάροδο του χρόνου. 3) Έχοντας τη δομή ώστε αφού βγουν νικητές, ξεπεράσουν την κρίση, έχουν τη δύναμη να ανακάμψουν από τις αρνητικές συνέπειες που άφησαν αυτά τα γεγονότα, εφαρμόζοντας με δυναμικό, αλλά ευέλικτο τρόπο, ενέργειες που στοχεύουν στην ανάκτηση των δυνάμεων και της αποτελεσματικότητάς τους μετά την κρίση (Nemeth, Hollnagel , & Dekker, 2009).

Είναι σημαντικό οι εταιρείες να είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν μια κρίση και να μην περιμένουν να εμφανιστούν για να αναλάβουν αμυντική δράση. Η ανθεκτικότητα είναι σημαντική καθώς δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν μηχανισμούς για να προστατευτούν σε δυνητικά συντριπτικές και αγχωτικές καταστάσεις. Μας βοηθά επίσης να διατηρήσουμε μια ισορροπία στην επαγγελματική μας ζωή και σε δύσκολες και αγχωτικές στιγμές.



Ένα δυνατό εργατικό δυναμικό είναι σε θέση να βρει νέα επίπεδα δέσμευσης και ενδυνάμωσης. Οι ανθεκτικές ομάδες ευδοκιμούν και ανταποκρίνονται με σιγουριά σε Προσωπικές και επαγγελματικές προκλήσεις, διατηρώντας παράλληλα τη βέλτιστη απόδοση και παρέχοντας βελτιωμένη Παραγωγικότητα.

Η προσαρμοστική διαχείριση, γνωστή και ως Προσαρμοστική διαχείριση πόρων ή Προσαρμοστική περιβαλλοντική αξιολόγηση και διαχείριση, είναι μια δομημένη, επαναληπτική διαδικασία λήψης αποφάσεων ενόψει της αβεβαιότητας, με στόχο τη μείωση της αβεβαιότητας με την πάροδο του χρόνου μέσω της παρακολούθησης του συστήματος. Με αυτόν τον τρόπο, η λήψη αποφάσεων ικανοποιεί ταυτόχρονα έναν ή περισσότερους στόχους διαχείρισης πόρων και, είτε παθητικά είτε ενεργά, συγκεντρώνει πληροφορίες που απαιτούνται για τη βελτίωση της μελλοντικής διαχείρισης. Η προσαρμοστική διαχείριση είναι ένα εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για να αλλάξει ένα σύστημα, αλλά και για να μάθει για το σύστημα (Holling, 1978).

Επειδή η προσαρμοστική διαχείριση βασίζεται σε μια διαδικασία μάθησης, βελτιώνει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα διαχείρισης. Η πρόκληση στη χρήση της προσέγγισης Προσαρμοστικής διαχείρισης έγκειται στην εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ της απόκτησης γνώσης για τη βελτίωση της διαχείρισης στο μέλλον και της επίτευξης του καλύτερου βραχυπρόθεσμου αποτελέσματος με βάση την τρέχουσα γνώση (Allan & Starkey, 2009).

Τα αποτελέσματα του FENIX θα βασιστούν στο Πλαίσιο Οργανωτικής Ανθεκτικότητας και Προσαρμοστικής Διαχείρισης (ORAM) που βασίζεται σε 3 βασικά συστατικά:

1. ΑΝΘΕΚΤΙΚΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (σοβαρό παιχνίδι)
2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΙ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ (Οδηγίες)
3. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ (μάθημα συντριβής)

Το σχήμα 2 απεικονίζει το προτεινόμενο πλαίσιο ORAM.



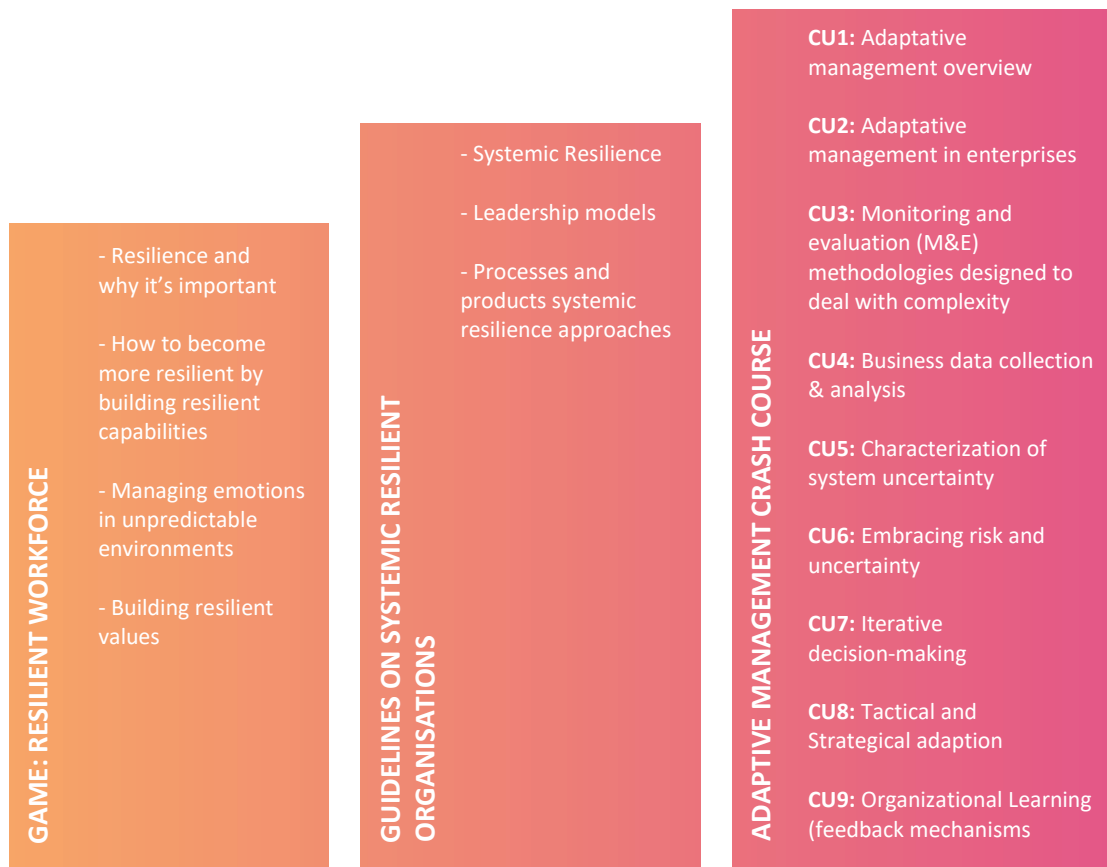
Εικόνα 2: Έργο FENIX: ORAM FRAMEWORK. Ίδια Επεξεργασία

Το Σχήμα 2 δείχνει τα 3 κύρια στοιχεία που εξετάζονται, δηλαδή την ανάγκη αναβάθμισης του εργατικού δυναμικού μέσω ενός **συγκεκριμένου σοβαρού παιχνιδιού** για να μάθουν για την ανθεκτικότητα, πώς να χτίσετε ανθεκτικές ικανότητες, να διαχειριστείτε τα συναισθήματα και να χτίσετε ανθεκτικές αξίες, καθώς και τις **κατευθυντήριες γραμμές για τους συστημικούς ανθεκτικούς οργανισμούς**, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού της συστημικής ανθεκτικότητας, των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας και των διαφορετικών συστάσεων για την οικοδόμηση ανθεκτικότητας στους οργανισμούς.

Αυτό συμπληρώνεται από το **προσαρμοστικό μάθημα σφαλμάτων διαχείρισης** που θα επικεντρωθεί σε 9 μονάδες ικανοτήτων:

1. Επισκόπηση προσαρμοστικής διαχείρισης
2. Προσαρμοστική διαχείριση στις επιχειρήσεις
3. Μεθοδολογίες παρακολούθησης και αξιολόγησης (M&E) που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας
4. Συλλογή & ανάλυση επιχειρηματικών δεδομένων
5. Χαρακτηρισμός της αβεβαιότητας του συστήματος
6. Αγκαλιάζοντας τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα
7. Επαναληπτική λήψη αποφάσεων
8. Τακτική και Στρατηγική Προσαρμογή
9. Οργανωτική Μάθηση (μηχανισμοί ανάδρασης)

Όπως φαίνεται στο σχήμα 3:



Εικόνα 3: Περιεχόμενα των στοιχείων πλαισίου ORAM.

## 2. Workforce Branch: Gamification για δεξιότητες εργατικού δυναμικού σε Resilience

Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει μια εισαγωγή σχετικά με την ανθεκτικότητα συν το Προτεινόμενο επίπεδο EQF και τα επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα στο πλαίσιο της παιχνιδιοποιημένης κατάρτισης για το εργατικό δυναμικό με στόχο την ενίσχυση της ικανότητας ανθεκτικότητάς του για χρήση συλλογικά για την υποστήριξη της επιχείρησης.

Οι ομάδες-στόχοι αυτής της εκπαίδευσης είναι οι μικροεπιχειρήσεις, οι ΜΜΕ και το εργατικό δυναμικό των εταιρειών. επιχειρηματίες? άνεργοι που αναζητούν αναβάθμιση δεξιοτήτων· ενήλικες που στοχεύουν στη βελτίωση της ικανότητας ανθεκτικότητάς τους· Κόμβοι καινοτομίας, επιταχυντές και θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων.

Προτείνουμε EQF επίπεδο 3 για την εκπαίδευση όπως φαίνεται στον πίνακα 1:

Πίνακας 1: Πρόταση: EQF επίπεδο 3

	Η γνώση	Δεξιότητες	Ευθύνη και αυτονομία
<b>EQF επίπεδο 3</b>	Γνώση γεγονότων, αρχών, διαδικασιών και γενικών εννοιών σε ένα πεδίο εργασίας ή μελέτης	Μια σειρά από γνωστικές και πρακτικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων με την επιλογή και την εφαρμογή βασικών μεθόδων, εργαλείων, υλικών και πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αναλάβετε την ευθύνη για την ολοκλήρωση των καθηκόντων στην εργασία ή τη μελέτη.</li> <li>Προσαρμόστε τη συμπεριφορά σας στις περιστάσεις για την επίλυση προβλημάτων</li> </ul>

**Ανθεκτικότητα Η ικανότητα είναι η ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους και των εμποδίων, καθώς και η αναπήδηση από την ατυχία, αναφέρεται ως ανθεκτικότητα.**

Για να εξασφαλιστούν καλές δεξιότητες ανθεκτικότητας, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και να καλλιεργηθούν έξι διαφορετικές ικανότητες ανθεκτικότητας. Οι προκλήσεις στη ζωή σας μπορούν να λυθούν πιο εύκολα και οι δυσκολίες θα εμφανιστούν λιγότερο συχνά εάν γνωρίζετε και χρησιμοποιείτε ορισμένες ιδιότητες ανθεκτικότητας. Η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η αισιοδοξία, τα δυνατά σημεία του χαρακτήρα, η Πνευματική ευκινησία και η σύνδεση είναι μεταξύ αυτών.

Η Πανδημική κρίση έδειξε επίσης στους ηγέτες των επιχειρήσεων την πραγματική αξία της διαχείρισης της ανθεκτικότητας. Συνειδητοποίησαν πόσο σημαντικά ήταν τα σχέδιά τους για την αντιμετώπιση της κρίσης για να ξεπεράσουν την καταστροφή. Αν και η κλίμακα της επιδημίας και οι διαδοχικές επιπτώσεις της δεν αναμενόταν, οι διαδικασίες και οι διαδικασίες που ίσχυαν αποδείχθηκαν αποτελεσματικές (ή αναποτελεσματικές) σε ακραίες συνθήκες.

Μετά από αυτή την εκπαιδευτική εμπειρία, οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν Περισσότερα κίνητρα, θα είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν την αλλαγή και θα είναι λιγότερο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, ωφελεί τη συνολική υγεία των δικαιούχων, καθώς η ανθεκτικότητα στο χώρο εργασίας και η ευημερία συνδέονται στενά. Ο αυτοστοχασμός, ο χρόνος και η Πρακτική είναι όλα απαραίτητα συστατικά για την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας. Οι ηγέτες και οι διευθυντές ομάδων, από την άλλη πλευρά, μπορούν να βοηθήσουν ένα άτομο να αναπτυχθεί δίνοντας τα κατάλληλα εργαλεία και εκπαίδευση. Η διευκόλυνση της ανθεκτικότητας από την κορυφή αυξάνει την οργανωτική ανθεκτικότητα, καθιστώντας την κουλτούρα για όλη την εταιρεία. Αυτό καθησυχάζει και Παρακινεί τους εργαζόμενους να αφιερώσουν χρόνο στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

Πίνακας 2: Προτεινόμενα μαθησιακά αποτελέσματα της Παιχνιδοποιημένης κατάρτισης για το εργατικό δυναμικό.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
Με την ολοκλήρωση της <b>gamified</b> εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:		
Η ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p>Πραγματική γνώση σε:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ανθεκτικότητα και γιατί είναι σημαντικό</li> <li>• πώς να γίνετε πιο ανθεκτικοί χτίζοντας ανθεκτικές ικανότητες</li> <li>• διαχείριση συναισθημάτων σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα</li> <li>• οικοδόμηση ανθεκτικών αξιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιήστε απλές τεχνικές ανθεκτικότητας στην καθημερινή τους ρουτίνα εργασίας</li> <li>• Αλλάξτε θέματα που αφορούν τη ρουτίνα εργασίας τους</li> <li>• Διαχειριστείτε σκληρά συναισθήματα</li> <li>• Αντιμετωπίστε την αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαμορφώστε απλές στρατηγικές ανθεκτικότητας</li> <li>• Οργανώστε αποτελεσματικά τη ρουτίνα εργασίας τους</li> <li>• αξιολογούν τις στρατηγικές αντιμετώπισης σκληρών συναισθημάτων</li> <li>• Προετοιμάζονται για αλλαγή – σε ένα ορισμένο επίπεδο</li> </ul>

Στο FENIX GAMIFIED TRAINING EXPERIENCE (FGTE) οι συμμετέχοντες θα:

- Να αναπτύξουν επίγνωση των στρεσογόνων Παραγόντων και των συναισθηματικών τους αντιδράσεων στην εργασία
- Ενισχύστε την ικανότητά τους να αυτορυθμίζουν το άγχος και τα συναισθήματα
- Μάθετε και εφαρμόζετε τεχνικές λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας σε αγχωτικές και συναισθηματικές καταστάσεις
- Μάθετε και εφαρμόστε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την καλύτερη αναγνώριση και διαχείριση του άγχους
- Ενισχύουν τις δεξιότητές τους για να αναπτύξουν μια ανθεκτική και συναισθηματικά υγιή κουλτούρα στο χώρο εργασίας.

## 3. Οργανωτικός Κλάδος

Αυτό το κεφάλαιο Παρουσιάζει μια επισκόπηση της κατευθυντήριας γραμμής για την εφαρμογή Πρακτικών Συστημικής Ανθεκτικότητας στις επιχειρήσεις και του προτεινόμενου επιπέδου EQF και των επιδιωκόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων στο πλαίσιο του μαθήματος Προσαρμοστικής διαχείρισης.

### 3.1 Δράση 1: Κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή Πρακτικών Συστημικής Ανθεκτικότητας εντός των επιχειρήσεων (PR4)

Οι ομάδες-στόχοι αυτών των κατευθυντήριων γραμμών είναι οι μικροεπιχειρήσεις, οι ΜΜΕ, οι εταιρείες, άλλοι οργανισμοί (όπως ONG, ομοσπονδίες, ενώσεις), οι επιχειρηματίες, οι επιταχυντές επιχειρήσεων και οι θερμοκοιτίδες.

Με το παρόν έχουμε συμπεριλάβει κάποιο βασικό ορισμό για να πλαισιώσει τις κατευθυντήριες γραμμές.

#### ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ικανότητα των ηθοποιών σε ένα σύνθετο σύστημα να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και να αναρρώνουν από το σοκ και την έκπληξη (Walker and Salt, 2012; Ungar, 2018).



## ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

### Αυτοκρατορική ηγεσία

Προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω για τη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό. Είναι μια πιο συντηρητική προσέγγιση εντολής και ελέγχου. Η χρήση πρέπει να περιορίζεται σε επείγοντα θέματα.

### Αυθεντική ηγεσία

Αντί να εκδίδουν απλώς εντολές, οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο αφιερώνουν χρόνο για να εξηγήσουν τη σκέψη τους. Οι έγκυροι ηγέτες δίνουν αυτονομία στους ανθρώπους σχετικά με τον τρόπο επίτευξης κοινών στόχων.

### Ρυθμίζοντας ηγεσία

Επικεντρώνεται στην απόδοση και στην επίτευξη στόχων. Αυτού του είδους οι ηγέτες περιμένουν αριστεία από την ομάδα τους και από τους εαυτούς τους και μπορούν να φανούν ότι πηδούν για να βεβαιωθούν ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι. Αυτό το στυλ είναι ιδανικό για να κάνει τα πράγματα να προχωρήσουν, αλλά μπορεί να είναι αγχωτικό για τα μέλη της ομάδας μακροπρόθεσμα.

### Δημοκρατική ηγεσία

Είναι ένα μοντέλο που εκτιμά τη συμμετοχή των μελών της ομάδας για να μοιραστούν τις απόψεις τους και να επιλέξουν πώς θέλουν να κάνουν τα πράγματα.

## Προπονητική ηγεσία

Σε αυτό το είδος ηγεσίας, οι ηγέτες δίνουν στα μέλη της ομάδας κατευθύνσεις για να τα βοηθήσουν να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματά τους και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Αυτοί οι ηγέτες επικεντρώνονται στο να αναδείξουν τους καλύτερους στις ομάδες τους.

## Θυγατρική ηγεσία

Γνωστή και ως Συνεργατική Ηγεσία, βασίζεται στη σύναψη συμφωνιών και στη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

## Laissez-faire ηγεσία

Το αντίθετο από την αυταρχική ηγεσία, αυτό το είδος ηγέτη παρέχει στις ομάδες τους τους πόρους και τα εργαλεία που χρειάζονται για να πετύχουν, αλλά παραμένουν γενικά αμέτοχοι στην καθημερινή εργασία.

## ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Η ανάκαμψη και η προσαρμογή στον απόηχο των διαταραχών είναι μια απαίτηση για διασυνδεδεμένα οικονομικά, βιομηχανικά, κοινωνικά και συστήματα υγείας του 21ου αιώνα, και η ανθεκτικότητα είναι ένα όλο και πιο κρίσιμο μέρος των στρατηγικών για την αποφυγή συστημικής κατάρρευσης.

Με βάση τις εκθέσεις του ΟΟΣΑ και τη βιβλιογραφία για την ανθεκτικότητα, συγκεκριμένες συστάσεις για την οικοδόμηση ανθεκτικότητας σε οργανισμούς, για τον περιορισμό των επιδημιών και άλλων συστημικών απειλών περιλαμβάνουν:

- Σχεδιάστε τα συστήματα, συμπεριλαμβανομένων των υποδομών, των αλυσίδων εφοδιασμού και των οικονομικών, χρηματοοικονομικών και δημοσίων συστημάτων υγείας, ώστε να είναι ανθεκτικά, δηλαδή ανακτήσιμα και προσαρμόσιμα.

- Αναπτύξτε μεθόδους για την Ποσοτικοποίηση της ανθεκτικότητας, έτσι ώστε οι αντισταθμίσεις μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της ανθεκτικότητας ενός συστήματος να μπορούν να γίνουν σαφείς και να καθοδηγούν τις επενδύσεις.
- Έλεγχος της πολυπλοκότητας του συστήματος για την ελαχιστοποίηση κλιμακωτών αστοχιών που προκύπτουν από απροσδόκητη διακοπή, αποσυνδέοντας τις περιττές συνδέσεις σε όλη την υποδομή και καθιστούν τις απαραίτητες συνδέσεις ελεγχόμενες και ορατές.
- Διαχειριστείτε την τοπολογία του συστήματος σχεδιάζοντας την κατάλληλη σύνδεση και επικοινωνίες μεταξύ διασυνδεδεμένων υποδομών.
- Προσθέστε πόρους και απολύσεις σε στοιχεία ζωτικής σημασίας για το σύστημα για να διασφαλίσετε τη λειτουργικότητα.
- Αναπτύξτε εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο που ενσωματώνουν δεδομένα και αυτοματοποιούν την επιλογή εναλλακτικών λύσεων διαχείρισης με βάση σαφείς αντισταθμίσεις πολιτικής σε πραγματικό χρόνο.

Μια διαδικασία Πολλαπλών βημάτων για τον εντοπισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση συστημικών κινδύνων, καθώς και την καλύτερη προετοιμασία των επηρεαζόμενων συστημάτων για τέτοιους κινδύνους, μετριάζοντας πιθανές απειλές και μεταβαίνοντας το σύστημα σε ένα σύστημα ανθεκτικότητας ανά σχεδιασμό σχεδιάστηκε από τις κατευθυντήριες οδηγίες του Διεθνούς Κέντρου Διακυβέρνησης Κινδύνων για τη Διακυβέρνηση Συστημικών Κινδύνων (IRGC 2018) και μπορεί να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά:

- Εξερευνήστε το σύστημα, καθορίστε τα όρια και τη δυναμική του.
- Αναπτύξτε σενάρια λαμβάνοντας υπόψη πιθανές τρέχουσες και μελλοντικές μεταβάσεις.
- Προσδιορίστε τους στόχους και το επίπεδο ανοχής για τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα.
- Αναπτύξτε από κοινού στρατηγικές διαχείρισης που αντιμετωπίζουν κάθε σενάριο.
- Αντιμετωπίστε τα απρόβλεπτα εμπόδια και τις ξαφνικές κρίσιμες αλλαγές.
- Αποφασίστε, δοκιμάστε και εφαρμόστε στρατηγικές.
- Παρακολουθήστε, μάθετε από, αναθεωρήστε και προσαρμόστε.

## 3.2 Ενέργεια 2: Μάθημα σφαλμάτων Προσαρμοστικής διαχείρισης (PR3)

Οι ομάδες-στόχοι αυτής της εκπαίδευσης είναι εργαζόμενοι σε διοικητικό και εκτελεστικό επίπεδο, άλλοι εργαζόμενοι που επιθυμούν να αναβαθμίσουν δεξιότητες, άνεργοι που αναζητούν αναβάθμιση δεξιοτήτων.

Προτείνουμε EQF επίπεδο 4 για την εκπαίδευση όπως φαίνεται στον Πίνακα 1:

Πίνακας 3: Πρόταση: EQF επίπεδο 4

	Γνώση	Δεξιότητες	Ευθύνη και Αυτονομία
<b>EQF επίπεδο 4</b>	Πραγματική και θεωρητική γνώση σε ευρύτερα πλαίσια σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδών	Μια σειρά από γνωστικές και πρακτικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα σε έναν τομέα εργασίας ή σπουδών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασκήστε αυτοδιαχείριση εντός των κατευθυντήριων γραμμών των πλαισίων εργασίας ή σπουδών που είναι συνήθως προβλέψιμα αλλά υπόκεινται σε αλλαγές.</li> <li>• Επίβλεψη της καθημερινής εργασίας των άλλων,</li> <li>• Ανάλυση κάποιων ευθύνων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων εργασίας ή σπουδών</li> </ul>

20

Το «Μάθημα σφαλμάτων Προσαρμοστικής διαχείρισης» θα σχεδιαστεί για σύγχρονη μάθηση μέσω κινητού (mLearning) και θα είναι ένα μάθημα μικρής διάρκειας. Το μάθημα συντριβής θα αντιστοιχεί στα Μαθησιακά Αποτελέσματα που αναπτύχθηκαν σε αυτό το Πλαίσιο.

Ο στόχος και οι στόχοι της εκπαιδευτικής εμπειρίας είναι να υποστηρίξουν τους εκπαιδευόμενους να βελτιώσουν σταδιακά τις πρακτικές διαχείρισης, εφαρμόζοντας σχέδια με τρόπους που μεγιστοποιούν τις ευκαιρίες για μάθηση από την εμπειρία.

Αναπτύσσονται οι ακόλουθες μονάδες ικανοτήτων:

CU1: Προσαρμοστική επισκόπηση διαχείρισης

CU2: Προσαρμοστική διαχείριση στις επιχειρήσεις

CU3: Μεθοδολογίες Παρακολούθησης και αξιολόγησης (M&E) σχεδιασμένες για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας

CU4: Συλλογή & ανάλυση επιχειρηματικών δεδομένων

CU5: Χαρακτηρισμός της αβεβαιότητας του συστήματος

CU6: Αγκαλιάζοντας τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα

CU7: Επαναληπτική λήψη αποφάσεων

CU8: Τακτική και στρατηγική προσαρμογή

CU9: Οργανωσιακή μάθηση (μηχανισμοί ανάδρασης)

CUI - Προσαρμοστική επισκόπηση διαχείρισης		
ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
Με την ολοκλήρωση της <b>gamified</b> εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:		
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p><b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b> Τι είναι η <b>προσαρμοστική διαχείριση</b> και τι <b>περιλαμβάνει (βήματα και σύντομες οδηγίες).</b></p>	<p>Ορίστε την προσαρμοστική διαχείριση ως βασική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων που δίνει έμφαση στη λογοδοσία και τη σαφήνεια</p> <p>Προσδιορίστε τα βήματα για την εφαρμογή της Προσαρμοστικής διαχείρισης</p> <p>Υιοθετήστε τη νοοτροπία να χρησιμοποιείτε τα στοιχεία της προσαρμοστικής διαχείρισης για χρήση σε διαφορετικά έργα</p>	<p>Ασκήστε μια προσαρμοστική προσέγγιση διαχείρισης εντός των κατευθυντήριων γραμμών που δίνουν έμφαση στη λογοδοσία και τη σαφήνεια</p> <p>Εφαρμόστε τα έξι βασικά βήματα που εμπλέκονται στην Προσαρμοστική διαχείριση: 1) αξιολόγηση προβλημάτων, 2) σχεδιασμός, 3) υλοποίηση, 4) παρακολούθηση, 5) αξιολόγηση και 6) προσαρμογή.</p>

CU2 Προσαρμοστική διαχείριση στις επιχειρήσεις		
ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
Με την ολοκλήρωση της <b>gamified</b> εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:		
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p><b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b></p> <p><b>Προσαρμοστική διαχείριση σε εταιρείες για την καλύτερη αντιμετώπιση του κινδύνου και της αβεβαιότητας: οδηγίες εφαρμογής.</b></p> <p><b>Τι είναι μια <b>Adaptive Enterprise</b> (ή προσαρμοστικός οργανισμός)</b></p>	<p>Περιγράψτε Προσαρμοστικές Προσεγγίσεις διαχείρισης σε εταιρείες για την καλύτερη αντιμετώπιση του κινδύνου και της αβεβαιότητας</p> <p>Προσδιορίστε την Adaptive Enterprise σε σύγκριση με επιχειρήσεις που είναι λιγότερο Προσαρμοστικές</p> <p>Αναγνωρίστε τα πλεονεκτήματα του Adaptive Enterprise έναντι των επιχειρήσεων που είναι λιγότερο Προσαρμοστικές</p>	<p>Εφαρμόστε Προσαρμοστικές Προσεγγίσεις διαχείρισης για την καλύτερη αντιμετώπιση του κινδύνου και της αβεβαιότητας εντός της εταιρείας</p> <p>Οργάνωση και επίβλεψη του έργου του προσωπικού της επιχείρησης για την εφαρμογή Προσαρμοστικών Προσεγγίσεων διαχείρισης εντός της εταιρείας.</p>

<b>CU3 Μεθοδολογίες παρακολούθησης και αξιολόγησης (M&amp;E)</b> <b>που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας</b>		
<b>ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>		
<b>Με την ολοκλήρωση της <b>gamified</b> εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:</b>		
<b>ΓΝΩΣΗ</b>	<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ</b>
<b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b>  <b>Εκτίμηση πολυπλοκότητας</b> <b>Στρατηγικές αντιμετώπισης</b> <b>Διαχείριση χρόνου</b> <b>Διαδικασία ιεράρχησης</b>	<b>Επίλυση – ως ένα βαθμό – ζητημάτων</b> που αναφέρονται στην πολυπλοκότητα της δρομολόγησης εργασίας τους  Σχεδιάστε απλές στρατηγικές αντιμετώπισης  Προετοιμάστε το ωράριο εργασίας τους με αποτελεσματικό τρόπο  Δώστε αποτελεσματικά προτεραιότητα στη λίστα καθημερινών εργασιών τους.	Αναπτύξτε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο – χρόνου εργασίας  Επιλέξτε τις σωστές στρατηγικές αντιμετώπισης  Οργανώστε καλύτερα την καθημερινή τους ρουτίνα εργασίας.



CU4 Συλλογή και ανάλυση επιχειρηματικών δεδομένων		
ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Με την ολοκλήρωση της <b>gamified</b> εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:	
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</p> <p>Τεχνικές συλλογής επιχειρηματικών δεδομένων</p> <p>Μεθοδολογίες ανάλυσης δεδομένων</p>	<p>Συγκρίνετε και επιλέξτε τις κατάλληλες τεχνικές συλλογής επιχειρηματικών δεδομένων</p> <p>Αναλύστε επιχειρηματικά δεδομένα.</p>	<p>στρατηγική ανάλυσης δεδομένων – σε κάποιο βαθμό</p> <p>Προετοιμάστε το επιχειρηματικό σχέδιο και τα επόμενα βήματα .</p>

CU5 Χαρακτηρισμός της αβεβαιότητας του συστήματος		
ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
Με την ολοκλήρωση της παιχνιδοποιημένης εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση		
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p><b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b></p> <p><b>Αβεβαιότητα συστήματος</b> <b>Συμπεράσματα πολλαπλών μοντέλων</b></p>	<p>Περιγράψτε την έννοια της Αβεβαιότητας Συστήματος</p> <p>Αναγνωρίστε την προσέγγιση συμπερασμάτων πολλαπλών μοντέλων για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας του συστήματος</p> <p>Προσδιορίστε την αβεβαιότητα στις διαδικασίες και τους πόρους μιας δεδομένης εταιρείας.</p>	<p>Ασκήστε αυτοδιαχείριση εντός των κατευθυντήριων γραμμών των εργασιακών πλαισίων που είναι συνήθως προβλέψιμα, αλλά υπόκεινται σε αλλαγές</p> <p>Επιβλέπει τις εργασίες ρουτίνας των μελών της ομάδας, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων εργασίας ή μελέτης.</p>

CU6 Αγκαλιάζοντας τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα		
ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
Με την ολοκλήρωση της παιχνιδοποιημένης εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση		
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p><b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b></p> <p><b>Στρατηγικές για την αντιμετώπιση του κινδύνου και της αβεβαιότητας</b></p>	<p>Ορίστε τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα στο εύρος της διαχείρισης μιας ομάδας</p> <p>Υιοθετήστε τη νοοτροπία να αγκαλιάσετε τον κίνδυνο, αντί να τον ανέχεστε απλώς</p> <p>Προσδιορίστε στρατηγικές για να αγκαλιάσετε τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα στο πλαίσιο της εργασίας.</p>	<p>Ασκήστε αυτοδιαχείριση εντός των κατευθυντήριων γραμμών των εργασιακών Πλαισίων που είναι συνήθως προβλέψιμα, αλλά υπόκεινται σε αλλαγές</p> <p>Επιβλέπει τις εργασίες ρουτίνας των μελών της ομάδας, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων εργασίας ή μελέτης.</p>

CU7 Επαναληπτική λήψη αποφάσεων		
ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
Με την ολοκλήρωση της παιχνιδοποιημένης εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση		
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p><b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b></p> <p><b>Στρατηγικές, διαδικασίες και ικανότητες που σχετίζονται με την παρατήρηση, την ερμηνεία και την παρέμβαση προς ορισμένους στόχους και στόχους σε έναν χώρο εργασίας</b></p>	<p>Προσδιορίστε τα κύρια στοιχεία των διαδικασιών λήψης αποφάσεων</p> <p>Προσδιορίστε στοιχεία ή καταστάσεις που διαταράσσουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων</p> <p>Ερμηνεύει και υιοθετεί επαναληπτικές ή επαναληπτικές διαδικασίες όταν σχεδιάζει και αποφασίζει στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του στο χώρο εργασίας του/της.</p>	<p>Εφαρμόστε ορισμένες διαδικασίες και στρατηγικές που οδηγούν σε προσαρμοστική και επιτυχημένη λήψη αποφάσεων</p> <p>Αναλύστε, προτείνετε και εφαρμόζετε προσαρμοστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό/την εταιρεία.</p>

## CU8 Τακτική και στρατηγική υιοθέτηση

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση της <b>gamified</b> εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:		
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p><b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b></p> <p><b>Στρατηγικές, διαδικασίες και ικανότητες που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό</b></p>	<p>Αναλύστε κριτικά τις διαδικασίες που ακολουθούνται τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο όσον αφορά τον Προγραμματισμό και τις στρατηγικές Προσεγγίσεις στο χώρο εργασίας</p> <p>Ικανότητα ανάλυσης και ιεράρχησης ορισμένων λύσεων σε ορισμένες δυσκολίες στο Πλαίσιο Προσαρμοστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων</p> <p>Εφαρμόστε ορισμένες διαδικασίες που δεν επικεντρώνονται τόσο στην οδήγηση και την καθοδήγηση στρατηγικής και τακτικής υιοθέτησης, αλλά εστιασμένες στην καλλιέργεια στρατηγικής και τακτικής υιοθέτησης.</p>	<p>Σχεδιάστε και εφαρμόστε βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες στρατηγικές με βάση τις ανάγκες, τα ελλείμματα και τις δυνατότητες του οργανισμού</p> <p>Παρακινήστε τα άλλα μέλη της εταιρείας/οργανισμού να υιοθετήσουν στρατηγικές και τακτικές Προσεγγίσεις όταν Προγραμματίζουν βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.</p>

## CU9 Οργανωτική Μάθηση (μηχανισμοί ανάδρασης)

### ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση της <b>gamified</b> εκπαιδευτικής εμπειρίας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση:		
ΓΝΩΣΗ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ
<p><b>Θεωρητικές/Πραγματικές γνώσεις σε:</b></p> <p><b>Μηχανισμοί ανατροφοδότησης (παρακολούθησης και αξιολόγησης) ως εργαλεία παροχής και λήψης ανατροφοδότησης</b></p>	<p>Προσδιορίστε και προσαρμόστε τους καταλληλότερους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη της προσαρμοστικής διαχείρισης</p> <p>Εφαρμόστε μηχανισμούς παρακολούθησης (μικρούς βρόχους, με επίκεντρο την εκταμίευση και τη συμμόρφωση με τη διαδικασία) και την αξιολόγηση (μακρός βρόχος ανάδρασης στα αποτελέσματα, ίσως και τα αποτελέσματα) για την υποστήριξη της προσαρμοστικής διαχείρισης στη διαδικασία μάθησης των οργανισμών.</p>	<p>Σχεδιασμός και εφαρμογή μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση για την υποστήριξη της προσαρμοστικής διαχείρισης στη διαδικασία μάθησης των οργανισμών.</p> <p>Αναλύστε τα αποτελέσματα για να υποστηρίξετε την Προσαρμοστική διαχείριση στη διαδικασία κερδών των οργανισμών.</p> <p>Υποστηρίξετε τους οργανισμούς που μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης: Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, επαναξιολόγηση και προσαρμογή των αποφάσεων καθώς μαθαίνονται Περισσότερες Πληροφορίες.</p>

## Βιβλιογραφία

Allan, C., Stankey, G. H. (2009). [Adaptive Environmental Management: A Practitioner's Guide](#). Springer Science & Business Media. ISBN: [9781402096327](#).

Coutu, D.L. (2002) How Resilience Works. Harvard Business Review, 80, 46-55.

Holling, C.S. (1978). Adaptive Environmental Assessment and Management. John Wiley & Sons. ISBN: [9781932846072](#).

Hollnagel, E. (2006). Resilience: The challenge of the unstable. In: Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. C. (Eds.), Resilience engineering: Concepts and precepts (p. 9-18). Aldershot, UK: Ashgate.

Fink D., Casas, J, Beaty W., Carroll J. M. (1981) Manual práctico de electricidad para ingenieros. ISBN: 84-291-3026-8.

Irigaray A. R., Paiva C. M, & Goldschmidt (2017) Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. [Cadernos EBAPE.BR 2017, 15.](#)

KOTLIARENCO M. A, CÁCERES I., FONTECILLA M. (1997), Estado del Arte en Resiliencia. Available at: <http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>.

Nemeth C. P., Hollnagel E., Dekker S., (2009) Resilience Engineering Perspectives, Volume 2: Preparation and Restoration. Ashgate. ISBN: 978-0-7546-7520-4.

Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110.



# FENIX

## Consortium



**Universitat**  
de les Illes Balears



helixconnect  
Consult. Finance. Grow.



Project n° 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954



Co-funded by  
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.