



Δραστηριότητα 2

Ψηφιακή εργαλειοθήκη για την ανάπτυξη καινοτόμου προγράμματος σπουδών και μεθοδολογιών

Ενότητα 3 – Διαχείριση χρόνου

Μέθοδος – Εργαστήρια ανάθεσης εργασιών

Μελέτη περίπτωσης



Ενότητα 3 – Διαχείριση χρόνου

Μελέτη περίπτωσης – Εργαστήριο ανάθεσης εργασιών

Συναφής μέθοδος – Εργαστήρια ανάθεσης εργασιών

Πλαίσιο και υπόβαθρο

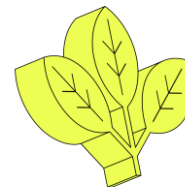
Η NextStep Digital Academy είναι ένα κέντρο επαγγελματικής κατάρτισης που αποτελεί μέρος του δημιουργικού κόμβου μιας πόλης. Το πρόγραμμα «Εντατικό πρόγραμμα προετοιμασίας για ομαδάρχες τεχνικής υποστήριξης» (Tech-Support Team-Lead Bootcamp) διαρκεί 12 εβδομάδες και προετοιμάζει κορυφαίους υπαλλήλους γραφείου υποστήριξης (help desk), ηλικίας 28 έως 45 ετών, για τις πρώτες τους θέσεις στη διοίκηση ομάδων. Οι περισσότεροι εργάζονται σε πλήρη απασχόληση και παρακολουθούν μαθήματα το βράδυ, χωρίς προηγούμενη επίσημη εμπειρία στη διοίκηση ομάδων. Όταν η τάξη του 2025 έφτασε στο κομμάτι «Άνθρωποι και διαδικασίες», οι εκπαιδευτές/τριες παρατήρησαν το ίδιο μοτίβο που έβλεπαν κάθε χρόνο: οι νέοι υπεύθυνοι κολλούσαν σε κάθε αίτημα υποστήριξης και ζητούσαν έγκριση για κάθε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επιβραδύνοντας τόσο τη μάθηση όσο και την ποιότητα εξυπηρέτησης.

Πρόβλημα / Πρόκληση

Η ενδιάμεση αξιολόγηση ανέδειξε τρία ανησυχητικά σημάδια: συσσώρευση εργασιών, ασαφείς αρμοδιότητες και υπερβολικές υπερωρίες. Οι εκπαιδευτές/τριες διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευόμενοι/ες δεν διέθεταν ουσιαστικές δεξιότητες ανάθεσης εργασιών, όπως ο σαφής καθορισμός ρόλων, η επιλογή του κατάλληλου επιπέδου ανάθεσης και η δημιουργία κύκλων ανατροφοδότησης για την αποφυγή επανάληψης εργασιών. Ως αποτέλεσμα, υπήρχε έλλειψη λογοδοσίας και σημάδια εξάντλησης.

Ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν / Μέθοδος που εφαρμόστηκε

Το εργαστήριο ανάθεσης εργασιών ήταν ένα πρόγραμμα δύο ημερών βασισμένο στα εργαλεία της Μεθόδου 5. Οι συμμετέχοντες/ουσες χαρτογράφησαν οκτώ πραγματικές εργασίες σε



EARTHE

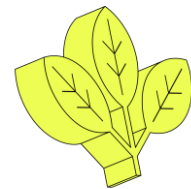
ομόκεντρους κύκλους, χρησιμοποιώντας τη χαρτογράφηση ρόλων R-A-C-I (Υπεύθυνος – Λογοδοτεί – Σύμβουλος – Ενημερώνεται) για σαφή κατανομή εργασιών. Στη συνέχεια εφάρμοσαν «πόκερ επιπέδων ανάθεσης» με κάρτες που αντιστοιχούσαν στα στάδια «Ενημερώνω – Πείθω – Συμβουλευόμαι – Μοιράζομαι – Εξουσιοδοτώ», ώστε να αποφασίσουν ποιο επίπεδο ανάθεσης είναι κατάλληλο για κάθε σενάριο. Ακολούθησε η άσκηση «Κύκλοι ανατροφοδότησης», όπου οι συμμετέχοντες/ουσες συνέταξαν σύντομα ενημερωτικά σημειώματα, τα επαναδιατύπωσαν και όρισαν ημερομηνίες ελέγχου. Απλά υλικά, όπως φύλλα ραντάρ και χρωματιστές κουκκίδες, διατήρησαν την εστίαση στη λογική λήψης αποφάσεων. Κάθε συνεδρία έκλεινε με γραπτή προσωπική δέσμευση για ανάθεση μιας εργασίας σε υψηλότερο επίπεδο και ορισμό του πρώτου σημείου ελέγχου.

Αποτελέσματα και αντίκτυπος

Τέσσερις εβδομάδες αργότερα, τα εργαστήρια ανάθεσης εργασιών έφεραν αισθητές αλλαγές στον οργανισμό. Ο όγκος των αναθέσεων τριπλασιάστηκε και οι νεότεροι υπάλληλοι ανέλαβαν το 62% των συνηθισμένων αιτημάτων για επαναφορά κωδικών πρόσβασης. Η κατανομή ευθυνών έγινε σαφέστερη: κάθε εργασία είχε πλέον ένα μόνο «R» και ένα μόνο «A», ενώ οι διπλές αρμοδιότητες σχεδόν εξαφανίστηκαν. Οι υπερωρίες μειώθηκαν, με τις μη αμειβόμενες ώρες να μειώνονται από 5,4 σε 1,6 εβδομαδιαίως. Η ανατροφοδότηση από τους/τις διευθυντές/τριες βελτιώθηκε, καθώς οι προϊστάμενοι επαινούσαν πλέον τους νέους υπεύθυνους που «καθοδηγούν αντί να επιβλέπουν». Τα εργαστήρια μετέτρεψαν τα θεωρητικά διαγράμματα σε απτή συμπεριφορά, βοηθώντας τους/τις εκπαιδευόμενους/ες να ιεραρχούν αντικειμενικά τις εργασίες, να αντιστοιχίζουν αρμοδιότητες με δεξιότητες και να ολοκληρώνουν τον κύκλο ανάθεσης με σαφή σημεία ελέγχου.

Διδάγματα

Η ανάθεση εργασιών γίνεται πιο εύκολη όταν παρουσιάζεται οπτικά και μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, με εργαλεία όπως τα φύλλα τύπου «ραντάρ» ή οι γύροι «πόκερ» να αποδίδουν καλύτερα από τις μακροσκελείς διαλέξεις. Η σαφήνεια των ρόλων πρέπει να προηγείται της ανάπτυξης δεξιοτήτων και η εξάσκηση πρέπει να γίνεται από όσους αναθέτουν αλλά και από όσους αναλαμβάνουν εργασίες. Οι γραπτές δεσμεύσεις βοηθούν στη μεταφορά της μάθησης στην πράξη, ενώ η εξέταση μιας πραγματικής εργασίας με καθορισμένη ημερομηνία δείχνει



EARTHE

ξεκάθαρα πώς αλλάζει η συμπεριφορά στην καθημερινή εργασία. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ανάθεση, χρειάζονται τόσο καλές γραπτές δεξιότητες όσο και ικανότητα παράφρασης.

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας

Χρησιμοποιήθηκαν απλά εργαλεία, όπως φύλλα τύπου «ραντάρ» και χρωματιστές κουκκίδες, δίνοντας έμφαση στην κριτική σκέψη αντί στο λογισμικό. Η λογοδοσία στηρίχθηκε στην αμοιβαία αξιολόγηση, ενθαρρύνοντας βαθύτερη σκέψη και τεκμηριωμένες αποφάσεις. Η άμεση εφαρμογή σε πραγματικές εργασίες συνέδεσε τη μάθηση με το περιβάλλον εργασίας, ενώ η εναλλαγή οπτικής μεταξύ όσων αναθέτουν και όσων αναλαμβάνουν έδωσε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του κύκλου ανάθεσης.

Προκλήσεις που προέκυψαν και πώς αντιμετωπίστηκαν

Οι εκπαιδευόμενοι/ες συνάντησαν αρκετές δυσκολίες, όπως δισταγμό στο να αφήνουν τον έλεγχο, σύγχυση ως προς το ποιος είναι υπεύθυνος εκτέλεσης (R) και ποιος λογοδοτεί (A), πίεση χρόνου στους γύρους «πόκερ ανάθεσης» και ασυνέπεια εφαρμογής. Για να το αντιμετωπίσουν, οι συντονιστές/τριες ζήτησαν από όλους να καταρτίσουν σύντομο σχέδιο διαχείρισης κινδύνων πριν ξεκινήσουν τις εργασίες, εξήγησαν ξεκάθαρα ότι ο ρόλος «R» φέρει την κύρια ευθύνη για το αποτέλεσμα και πρόσθεσαν χρονόμετρο 60 δευτερολέπτων για κάθε υπεράσπιση απόφασης, ώστε ο ρυθμός να παραμένει γρήγορος. Επίσης ενσωμάτωσαν μια μικρή «συνάντηση ανάθεσης» στην αρχή κάθε μαθήματος, ώστε η πρόοδος να παρακολουθείται σταθερά.

Υλοποίηση / Συστάσεις για εκπαιδευτές/τριες

Για να ενισχυθεί μια κουλτούρα αποτελεσματικής ανάθεσης εργασιών στην εκπαίδευση ενηλίκων, οι εκπαιδευτές/τριες μπορούν να ξεκινήσουν με έναν σύντομο έλεγχο των εργασιών που απαιτούν ειδικές δεξιότητες. Οπτικά εργαλεία, όπως φύλλα τύπου «ραντάρ» και ετικέτες RACI, βοηθούν στον εντοπισμό κενών στην ανάληψη ευθύνης, ενώ οι «γύροι πόκερ ανάθεσης» διευκολύνουν τη συζήτηση και εξοικειώνουν την ομάδα με τα πέντε επίπεδα: Ενημερώνω – Πείθω – Συμβουλευόμαι – Μοιράζομαι – Εξουσιοδοτώ. Η παράφραση εργασιών και σημείων ελέγχου λειτουργεί ως φίλτρο για τυχόν ασάφειες, ενώ ο ορισμός πραγματικών προθεσμιών και η προσαρμογή της άσκησης στο εκάστοτε περιβάλλον



EARTHE

επιτρέπουν πιο ρεαλιστική εξάσκηση. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος και υποστηρίζεται η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ταλέντου.