



Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών Και Τεχνών

Τμήμα Εκπαιδευτικής Και Κοινωνικής Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΜΑΝΩΛΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ

Τίτλος: «Πιλοτική εφαρμογή εργαλείου διερεύνησης ήπιων δεξιοτήτων στο

ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Λ.Κ.Ε του Α.Π.Θ»

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη

ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Σεπτέμβριος, 2022

Τμήμα Εκπαιδευτικής Και Κοινωνικής Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΜΑΝΩΛΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ

**Τίτλος: Πιλοτική εφαρμογή εργαλείου διερεύνησης ήπιων δεξιοτήτων στο
ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Λ.Κ.Ε του Α.Π.Θ**

**Title: Pilot implementation of examining tool of soft skills for the human resources
of the Specific Account of Research Funds of the Aristotle University of
Thessaloniki**

Επιβλέπων: Τσιρίκας Αθανάσιος, Ε.Δ.Ε.Π, Διδακτικό Προσωπικό Π.Μ.Σ

Β' Επόπτρια: Γκιόση Στυλιανή, Διδακτικό Προσωπικό Π.Μ.Σ

Γ' Επόπτης: Σταμπούλης Μιλτιάδης, Αναπληρωτής Καθηγητής

ΔΗΛΩΣΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 5.2 (Υποχρεώσεις Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας του Π.Μ.Σ. Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και δηλώνω υπεύθυνα ότι στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία είναι προϊόν αποκλειστικά προσωπικής μου εργασίας, δεν εμπεριέχονται στοιχεία λογοκλοπής και γενικότερα δεν παραβιάζονται οι διατάξεις περί διανοητικής ιδιοκτησίας. Δεν χρησιμοποιήθηκαν πηγές πέραν αυτών που περιλαμβάνονται στις βιβλιογραφικές αναφορές. Παρέχω τη συναίνεσή μου, ώστε ένα ηλεκτρονικό αντίγραφο της διπλωματικής εργασίας μου να υποβληθεί σε ηλεκτρονικό έλεγχο για τον εντοπισμό τυχόν στοιχείων προσβολής πνευματικής ιδιοκτησίας.

Ημερομηνία: ___ / ___ /20___

Η Δηλούσα

(Υπογραφή)

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Διοίκηση και Ηγεσία στις Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη του επιβλέποντα καθηγητή μου Αθανασίου Τσιρίκα, ο οποίος ήταν πάντα παρόν για να μου παρέχει συμβουλές , ενώ παράλληλα ενθάρρυνε την προσπάθειά μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τον σύντροφό μου για την αμέριστη κατανόηση και την έμπρακτη βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου και ειδικότερα κατά την περίοδο συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|--|----|
| Περίληψη | 1 |
| Abstract | 2 |
| Εισαγωγή..... | 3 |
| Θεωρητικό Πλαίσιο..... | 6 |
| Κεφάλαιο 1ο..... | 6 |
| Δεξιότητες Εργαζομένων: Βασικές Έννοιες και Διάκριση σε Κατηγορίες | 6 |
| 1.1 Δεξιότητες και Ικανότητες: Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμοί | 6 |
| 1.2 Έννοια, Ορισμοί και Διακρίσεις των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων..... | 9 |
| 1.2.1 Βασικές και Ειδικές Δεξιότητες των Εργαζομένων | 12 |
| 1.2.2 Υποκατηγορίες στις Βασικές Δεξιότητες των Εργαζομένων στη Σύγχρονη Εποχή | 14 |
| 1.3 Ήπιες Δεξιότητες (soft skills): Βασικές Έννοιες, Ορισμοί και Κατηγορίες | 16 |
| 1.4 Η Σημασία, η Εκμάθηση και η Βελτίωση των Ήπιων Δεξιοτήτων | 21 |
| 1.5 Επικοινωνιακές Δεξιότητες Εργαζομένων..... | 23 |
| 1.6 Hard Skills - Τεχνικές Δεξιότητες Εργαζομένων..... | 27 |
| 1.7 Σύντομη Ανασκόπηση Ερευνών σε σχέση με τις Ήπιες Δεξιότητες Υπαλλήλων | 29 |
| Κεφάλαιο 2ο..... | 31 |
| Αξιολόγηση Δεξιοτήτων Εργαζομένων | 31 |
| 2.1 Η Έννοια και ο Σκοπός της Αξιολόγησης των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων των Εργαζομένων..... | 31 |
| 2.2 Αυτοαξιολόγηση Εργαζομένων | 33 |
| 2.3 Εργαλεία και Μέθοδοι Αξιολόγησης Δεξιοτήτων Εργαζομένων | 35 |
| 2.4 Ψυχομετρικά Εργαλεία Αξιολόγησης Εργαζομένων και Τεχνολογία | 38 |
| Κεφάλαιο 3 ^ο | 42 |
| Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας | 42 |
| Προφίλ..... | 42 |
| Ερευνητική Πολιτική | 43 |
| Πολιτική Ποιότητας | 44 |
| Πολιτική Αριστείας..... | 44 |
| Οργανόγραμμα | 44 |
| Κεφάλαιο 4 ^ο | 46 |
| Μεθοδολογία της έρευνας..... | 46 |
| Σχεδιασμός έρευνας | 46 |
| Κατασκευή Ερωτηματολογίου- Ερευνητικά εργαλεία..... | 47 |
| Ερευνητικό Πλαίσιο | 49 |
| Αποτελέσματα..... | 49 |

| | |
|--|-----|
| Βασικός κορμός της έρευνας | 53 |
| Άξονας 1 ^{ος} : Διαχείριση χρόνου | 54 |
| Α) Συναίσθηση του τρόπου που δαπανάται ο χρόνος | 55 |
| Β) Μεθόδευση της γραφικής εργασίας | 58 |
| Γ) Αποφυγή αναβλητικότητας και ενασχόλησης με ασήμαντες εργασίες | 61 |
| Δ) Προσωπική στάση απέναντι στον χρόνο..... | 64 |
| Άξονας 2 ^{ος} : Επίλυση προβλημάτων | 68 |
| Α) Αυτοπεποίθηση στην επίλυση προβλημάτων | 69 |
| Β) Μέθοδος προσέγγισης-αποφυγής..... | 75 |
| Γ) Προσωπικός έλεγχος | 78 |
| Άξονας 3 ^{ος} : Επικοινωνιακές δεξιότητες | 82 |
| Α) Γενικές δεξιότητες επικοινωνίας..... | 83 |
| Β) Προσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας | 87 |
| Ερευνητικά ερωτήματα | 101 |
| Κεφάλαιο 5 ^ο | 106 |
| Συμπεράσματα- Συζήτηση | 106 |
| Περιορισμοί..... | 109 |
| Προτάσεις..... | 110 |
| Βιβλιογραφικές Αναφορές | 111 |
| Παράρτημα..... | 118 |

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί πιλοτική εφαρμογή εργαλείου διερεύνησης τριών ήπιων δεξιοτήτων, των υπαλλήλων του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Αρχικά γίνεται προσπάθεια θεωρητικής προσέγγισης των εννοιών της δεξιότητας και ικανότητας. Λαμβάνοντας υπ' όψιν το σύγχρονο ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, δίνεται έμφαση στις δεξιότητες των εργαζομένων, ειδικότερα τις ήπιες με σκοπό την ανάδειξη της αναγκαιότητας αξιολόγησής τους μέσω ειδικών ερευνητικών εργαλείων αλλά και της αναγκαιότητας εκμάθησής τους. Το θεωρητικό μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με σύντομη ανασκόπηση αντίστοιχων ερευνών που μελετούν τις ήπιες δεξιότητες των υπαλλήλων. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται μία ποσοτική έρευνα με σκοπό να διερευνήσει τον βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι κατέχουν οι υπάλληλοι του Ε.Λ.Κ.Ε τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τη διαχείριση χρόνου και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων. Επίσης γίνεται μία προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού συσχέτισης των δημογραφικών στοιχείων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες.

Λέξεις - κλειδιά: δεξιότητες εργαζομένων, ήπιες δεξιότητες, επικοινωνιακές δεξιότητες, διαχείριση χρόνου, επίλυση προβλημάτων, αξιολόγηση εργαζομένων, ερευνητικά εργαλεία

Abstract

This paper is a pilot implementation of an examining tool of three soft skills in the form of a questionnaire. The participants were all employees of the Specific Account of Research Funds of the Aristotle University of Thessaloniki. Initially, the concepts of skill and ability are approached theoretically. Taking into account the competitive and ever-changing work environment of the modern days, emphasis is given on the skills of employees, especially their soft skills. In this manner the necessity of their evaluation through special research tools and the importance of learning these skills is highlighted. The theoretical part of the paper concludes with a brief review of corresponding researches that examine the soft skills of employees. In the second part, a quantitative research is carried out in order to investigate the extent to which the employees of SARF consider they possess communication, time management and problem solving skills. Lastly, an attempt to investigate the degree of correlation between demographic data and specific skills is also made.

Key - words: employees' skills, soft skills, communicational skills, time management, problem-solving, human resources evaluation, research tools

Εισαγωγή

Η εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων αποτελούσε πάντοτε μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους εργοδότες, γι' αυτό και με την πάροδο του χρόνου έχουν δοθεί διάφορες προτάσεις για την προσέλκυση, ανάδειξη, εκπαίδευση και αξιολόγηση των υπαλλήλων. Στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα στις σωστές θέσεις, να αυξάνεται η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, να υπάρχει αύξηση των κερδών της επιχείρησης, οι συνεντεύξεις να είναι πιο χρήσιμες να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση κ.α. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ιδιαίτερα τώρα που διανύουμε μια εποχή συνεχώς μεταβαλλόμενη κατά την οποία ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα αυξημένος, είναι φυσικό επακόλουθο πως οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση το ανθρώπινο δυναμικό αυτών δεν πρέπει να μείνουν στάσιμες. Η ανανέωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι επιτακτική ανάγκη. Κρίνεται αναγκαία η κάλυψη των ελλείψεων σε δεξιότητες και η οικοδόμηση της ανθεκτικότητας των εργαζομένων. Σήμερα μια επιτυχημένη επιχείρηση βασίζεται κυρίως σε χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα και γενικότερα σε στοιχεία που πηγάζουν όχι τόσο από ικανότητες- γνώσεις αλλά από δεξιότητες όπως είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και η συνεργασία (Deloitte Insights, “Beyond reskilling Investing in resilience for uncertain futures”, May 2020).

Οργανισμοί και εταιρείες έχουν στρέψει ήδη το ενδιαφέρον τους προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ή προς την αξιολόγηση των δεξιοτήτων (αξιολόγηση ταλέντων) των υποψηφίων κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Ο ευρύτερος κλάδος ο οποίος μελετά τα παραπάνω είναι αυτός της «Οργανωσιακής Ψυχολογίας» και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι ψυχομετρικά. Η ψυχολογία προσωπικού είναι η

μελέτη και η πρακτική της ανάλυσης εργασίας, της πρόσληψης εργασίας, της επιλογής υπαλλήλων και της αξιολόγησης της απόδοσης υπαλλήλων. Η οργανωτική ψυχολογία εξετάζει την ηγεσία, την ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα των εργαζομένων και μια ποικιλία παραγόντων που περιβάλλουν τη λειτουργία των οργανισμών (Karlan & Succuzzo, 2009). Ο κλάδος της Οργανωσιακής Ψυχολογίας κατέχει πλέον καθοριστικό ρόλο στον χώρο της εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις.

Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε) είναι ένας οργανισμός που έχει ως σκοπό ίδρυσής του τη διάθεση και τη διαχείριση κονδυλίων που προέρχονται από οποιαδήποτε πηγή και προορίζονται για την κάλυψη δαπανών απαραίτητων για τις ανάγκες των έργων που αναλαμβάνει να υλοποιήσει. Στα πλαίσια της λειτουργίας του και της διασφάλισης ποιότητας διενεργεί ελέγχους σε όλους τους τομείς ενασχόλησής του, ενώ παράλληλα μεριμνά για την παροχή επιμορφώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό όλων των τμημάτων, όπου κρίνεται απαραίτητο. Κατόπιν της πρακτικής μου άσκησης στον Ε.Λ.Κ.Ε και συγκεκριμένα στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων δόθηκε το έναυσμα για τη διεξαγωγή της παρούσας εργασίας. Ερχόμενη σε επαφή με τους ατομικούς φακέλους των εργαζομένων και παρατηρώντας πως οι εκπαιδεύσεις που λαμβάνουν περιορίζονται κυρίως σε σκληρές δεξιότητες έγινε αντιληπτή η ανάγκη εστιασμού σε ήπιες δεξιότητες. Μέσα λοιπόν από τη δημιουργία και πιλοτική εφαρμογή ενός νέου ερωτηματολογίου στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι του οργανισμού αυτού διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, δεξιότητες διαχείρισης χρόνου και επίλυσης προβλημάτων. Στόχος είναι να δοθεί μία πρόταση ώστε κάθε εργοδότης (ή υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού) οργανισμού, φορέα, εταιρείας να έχει στα χέρια του το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται οι εργαζόμενοι αναφορικά με τις ήπιες δεξιότητες, ώστε να μπορεί να προετοιμάσει εκπαιδεύσεις προσωπικού. Βάσει αυτού

διαμορφώθηκαν και τα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνούν τη συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την κάθε μία προς μελέτη δεξιότητα:

1ο ερευνητικό ερώτημα: Επηρεάζει το φύλο τις επικοινωνιακές δεξιότητες;

2ο ερευνητικό ερώτημα: Επηρεάζει η ηλικία τις επικοινωνιακές δεξιότητες;

3ο ερευνητικό ερώτημα: Επηρεάζει το τμήμα τη διαχείριση χρόνου;

4ο ερευνητικό ερώτημα: Επηρεάζει η ηλικία τη διαχείριση χρόνου;

5ο ερευνητικό ερώτημα: Επηρεάζουν τα έτη προϋπηρεσίας την επίλυση προβλημάτων;

6ο ερευνητικό ερώτημα: Επηρεάζει το τμήμα την επίλυση προβλημάτων;

Η επικαιρότητα της παρούσας έρευνας έγκειται στην αναγκαιότητα του σύγχρονου κόσμου να ακολουθήσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις στο χώρο εργασίας. Κατά τους Σταλικά κ.α. (2012), στην Ελλάδα, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια σημαντική πρόοδος αναφορικά με το ενδιαφέρον χρήσης ψυχομετρικών δοκιμασιών, γεγονός ιδιαίτερα ελπιδοφόρο. Το βιβλίο των προαναφερθέντων είναι η μοναδική ελληνική πηγή ψυχομετρικών εργαλείων. Επίσης στον εργασιακό χώρο παρατηρείται περιορισμένη έως ελάχιστη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων ως μέσα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού (κυρίως σε εκπαιδευτικές δομές και στον τομέα ψυχικής υγείας). Η συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα γεγονός που δικαιολογείται αν αναλογιστεί κανείς την ευρύτερη άποψη που επικρατεί στη χώρα μας σχετικά με την αξιολόγηση προσωπικού, τις άτυπες διαδικασίες εφαρμογής της και την γραφειοκρατία.

Μελλοντικά λοιπόν η παρούσα εργασία θα αποτελεί μια πρόταση στα πλαίσια δημιουργίας ισχυρών οργανισμών οι οποίοι εφαρμόζουν σύγχρονες και

αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Συγκεκριμένα θα είναι δυνατή η αξιοποίηση του ερωτηματολογίου από εργοδότες για τη διερεύνηση του βαθμού κατοχής δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ώστε να προβαίνουν σε προγραμματισμό εκπαιδεύσεων σχετικών με τις δεξιότητες που βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Επιπλέον θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ως εργαλείο χρήσιμο κατά τη διαδικασία πρόσληψης στα πλαίσια της προσέλκυσης-αξιολόγησης ταλέντων.

Θεωρητικό Πλαίσιο

Κεφάλαιο 1ο

Δεξιότητες Εργαζομένων: Βασικές Έννοιες και Διάκριση σε Κατηγορίες

1.1 Δεξιότητες και Ικανότητες: Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμοί

Παρατηρείται πως οι όροι “δεξιότητες” και “ικανότητες” συχνά συγχέονται νοηματικά, ενώ σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται παράλληλα κατά την περιγραφή του ίδιου πράγματος. Θεωρούνται συνώνυμες και τα όρια και οι διαφορές μεταξύ των δύο αυτών όρων είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Ωστόσο, πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες, των οποίων η προσέγγιση απλώς τυγχάνει να είναι ασαφής στα περισσότερα περιγράμματα συζήτησης.

Στην πραγματικότητα, ο όρος “δεξιότητα” και ο όρος “ικανότητα” μπορούν να έχουν διαφορετική εννοιολογική προσέγγιση. Για αυτόν τον λόγο αξίζει να αναζητηθούν βιβλιογραφικά ορισμένοι ορισμοί για τους δύο αυτούς όρους, προκειμένου να αποσαφηνιστεί η μεταξύ τους σχέση και πιθανές διαφορές. Σύμφωνα με τους Winterton, Delamare & Stringfellow (2006), η δυσκολία στην προσπάθεια αυτή της αποσαφήνισης έγκειται στο γεγονός ότι, ακόμη κι αν προσδιοριστεί με σαφήνεια ένα πλαίσιο εξήγησης των διαφορών και των ορίων των δύο εννοιών, είναι δύσκολο η

επιστημονική κοινότητα να υιοθετήσει τους ορισμούς που θα δοθούν, καθώς θα απαιτείται να υπάρξει μια συμφωνία για τα διεθνή δεδομένα. Η διεθνής επικύρωση μιας έννοιας μπορεί να διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τη δημόσια συζήτηση γύρω από ένα οποιοδήποτε θέμα, και φυσικά, μπορεί να διευκολύνει την επιστημονική κοινότητα στην περαιτέρω διερεύνηση και στην παρατήρηση νέων φαινομένων.

Εν συντομία, θα μπορούσε να διατυπωθεί ότι η έννοια της δεξιότητας σχετίζεται σταθερά με τη φυσική δραστηριότητα. Έννοιες όπως η δύναμη, η αντοχή, αλλά και η καλή φυσική κατάσταση γενικότερα μπορούν να συνδεθούν με τον πυρήνα της έννοιας της δεξιότητας. Ιδιαίτερα στα προ της βιομηχανικής επανάστασης χρόνια που η έμφαση για την αποδοτικότητα ενός εργατικού χεριού υπολογιζόταν βάσει της δύναμης και της παραγωγικότητας στο χειρωνακτικό έργο, η έννοια της δεξιότητας συνδέθηκε με την αποτελεσματικότητα στο έργο που παράγεται από φυσική δραστηριότητα και συνεπώς ένα άτομο με δεξιότητες στην εργασία του, ήταν αναγκαίο να έχει σωματική δύναμη (Winterton, Delamare & Stringfellow, 2006).

Σταδιακά, όπως αναφέρει ο Schwab (2018), με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την είσοδο των μηχανών στην αγορά εργασίας, η μείζονος σημασίας ανάγκη για σωματική δύναμη άρχισε να υποβαθμίζεται. Σήμερα με το πάτημα ενός κουμπιού γίνονται πολλές από τις εργασίες που παλιότερα απαιτούσαν εργατικά χέρια για την ολοκλήρωσή τους. Αν υπολογίσουμε και την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση του σήμερα και τις έξυπνες τεχνολογίες, τότε ακόμη και χωρίς το πάτημα ενός κουμπιού μπορεί να γίνει η ίδια ακριβώς διαδικασία, όχι απλά με περιορισμό της ανθρώπινης δραστηριότητας, αλλά με πλήρη εξάλειψή της. Επομένως, το ενδιαφέρον δείχνει να μετατοπίζεται από τη φυσική δραστηριότητα σε κάτι άλλο.

Πράγματι, σε αυτήν την πορεία της ανθρώπινης ιστορίας μετά τη βιομηχανική επανάσταση άρχισε να λαμβάνει αξία η πνευματική δραστηριότητα. Μέχρι και τη σημερινή εποχή, που η πνευματική και ψυχική υγεία έχουν αποτελέσει σημαντικό επιστημονικό πεδίο διερεύνησης και η ανθρωπότητα απασχολείται σημαντικά με τη διασφάλισή τους, υπήρξαν στάδια κατά τα οποία η δεξιότητα έπαψε να αφορά μόνο τη σωματική δραστηριότητα, αλλά ξεκίνησε να αφορά και την πνευματική εργασία (Schwab, 2018).

Επομένως, η δεξιότητα (στην αγγλική βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο όρος “skill”) καταλήγει μέχρι και τη σύγχρονη εποχή να σημαίνει τη δυνατότητα ενός ατόμου να ολοκληρώνει την εργασία του, είτε πρόκειται για χειρωνακτική εργασία, είτε για πνευματικό έργο, με τρόπο αποτελεσματικό, ενδεχομένως με ικανοποιητική ταχύτητα, με ορθότητα και εγκυρότητα, και με τη σημείωση ενός σταθερού επιπέδου απόδοσης. Βέβαια, να μη λησμονείται ότι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ορισμοί αυτοί δεν είναι κοινοί σε κάθε πολιτισμό του κόσμου, και είναι πιθανό κοινωνικές και πολιτισμικές διαφοροποιήσεις να οδηγήσουν σε διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις (O’Meara & Petzall, 2013).

Από την άλλη, η ικανότητα (competence) σχετίζεται περισσότερο με ένα πιο περίπλοκο σύστημα δυνατοτήτων, αφού περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο είναι σε θέση να εφαρμόσει με ακρίβεια, ορθότητα και, σαφώς, αποτελεσματικότητα ένα σύνολο μαθημένων δραστηριοτήτων στο κατάλληλο πλαίσιο. Άρα, η ικανότητα αφορά κυρίως την αξιοποίηση των διαδικασιών μάθησης, κι έτσι, η μαθησιακή διαδικασία και το μαθησιακό προφίλ του ατόμου, ή το ύφος της μάθησης διαδραματίζει πολύτιμο ρόλο στον προσδιορισμό της ικανότητας, αφού σε διαφορετική περίπτωση δεν υπάρχει μαθημένο υλικό προς εφαρμογή στο εκάστοτε πεδίο (Halász & Michel, 2011).

Σύμφωνα με τους Halász & Michel (2011), η ικανότητα μπορεί να συνδεθεί ως έννοια με διάφορα πεδία δραστηριοποίησης του ατόμου στα οποία μπορεί το άτομο να αποδείξει ότι εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις μαθησιακές διαδικασίες προς όφελός του: τέτοια πεδία είναι το σχολικό και το επαγγελματικό περιβάλλον, ή η οποιαδήποτε προσωπική ενασχόληση του ατόμου, η οποία απαιτεί κάποια υποτυπώδη εξέλιξη, που μπορεί να κατακτηθεί μέσω της μαθήσεως. Φυσικά, ο όρος αυτός της ικανότητας, έτσι όπως έχει προσδιοριστεί, είναι σαφές ότι μπορεί να λάβει σημαντικές προεκτάσεις στη ζωή του ατόμου, όχι μόνο υπό το πρίσμα της πρακτικής αποτελεσματικότητας σε κάποια πεδία, αλλά και σε σημαντικούς τομείς της ζωής του ανθρώπου. Για παράδειγμα, η ικανότητα μπορεί να αναφέρεται στην κοινωνική στάση και ανταπόκριση του ατόμου, στην επιτυχώς οργανωτική του τάση, ή να προεκτείνεται και στο πλαίσιο άλλων προσωπικών στοιχείων του χαρακτήρα του ατόμου, όπως είναι το σύστημα αξιών και η ηθική του ανθρώπου.

Έτσι, γίνεται σαφές πως προκύπτει μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στις δύο έννοιες: αν θεωρείται πως η δεξιότητα μπορεί να χαρακτηριστεί ως η δυνατότητα εκτέλεσης εργασιών και επίλυσης προβλημάτων, τότε η ικανότητα θεωρείται πως αποτελεί μια δυνατότητα για αντιμετώπιση περισσότερο σύνθετων απαιτήσεων. Ο λόγος που και στις δύο περιπτώσεις πρωταγωνιστεί η έννοια της “δυνατότητας” είναι και η πηγή της δυσκολίας στην προσέγγιση των εννοιών.

1.2 Έννοια, Ορισμοί και Διακρίσεις των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων

Η δεξιότητα και η ικανότητα, ανεξαρτήτως των διαφορών και των εννοιολογικών προσδιορισμών τους, μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο της αξιολόγησης των εργαζομένων στο περιβάλλον της επαγγελματικής απασχόλησης. Γενικότερα, οι

έννοιες της δεξιότητας και της ικανότητας έχουν συνδεθεί έντονα με την αποτελεσματικότητα και με τις επιδόσεις των εργαζομένων, παράγοντες που χρειάζεται να κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα, τόσο για την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων, όσο και για το όφελος των οργανισμών.

Όλα εκείνα τα στοιχεία που καθορίζουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες, ακόμη και τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των δύο εννοιών μπορούν άμεσα να συσχετιστούν με τις εργασιακές αποδόσεις. Η δεξιότητα και η ικανότητα εξασκούνται και μαθαίνονται. Η ικανότητα μπορεί να συμπεριλαμβάνει, όμως, και εγγενή στοιχεία. Η καλή απόδοση των εργαζομένων στηρίζεται σε στοιχεία της ικανότητάς τους να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες των οργανισμών στους οποίους εργάζονται και στις απαιτήσεις των ευθυνών που έχουν αναλάβει. Αυτό γίνεται μέσα από την αξιοποίηση των γνώσεων, των μαθημένων δεξιοτήτων, του χαρακτήρα, της εργατικότητας, στοιχεία που δεν συμβάλλουν σε στιγμιαία θετικά αποτελέσματα στην εργασία, αλλά που διαρκούν και που σε βάθος χρόνου δομούν ένα καλό προφίλ εργαζόμενου ατόμου (Winterton, Delamare & Stringfellow, 2006).

Ένα σχήμα που μπορεί να επεξηγήσει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο οι δεξιότητες και οι ικανότητες συνδυάζονται και τα θετικά στοιχεία αμφοτέρων συντίθενται, προκειμένου να κρίνεται ότι ένας εργαζόμενος με αυτά τα δεδομένα έχει ικανοποιητική απόδοση στο επαγγελματικό πεδίο, διατυπώνεται παρακάτω (Cave & McKeown, 1993):

Αρχικά, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των έμφυτων ιδιοτήτων των εργαζομένων. Πιθανά θετικά στοιχεία του χαρακτήρα και του διανοητικού επιπέδου των εργαζομένων και ένα ικανοποιητικό νοητικό δυναμικό μπορούν να εγγυηθούν βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της μάθησης, ακόμη και της δεκτικότητας στη

μάθηση. Με αυτόν τον τρόπο όλες οι προς επεξεργασία πληροφορίες γίνονται δεκτές με προσοχή, ενώ αν συμβάλλουν και τα κατάλληλα κίνητρα, οι νέες γνώσεις λαμβάνονται υπόψη σοβαρά και αποτελούν εργαλείο για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου. Οι προσλαμβανόμενες πληροφορίες και οι γνώσεις, σε ένα ασφαλές και πρακτικό επίπεδο εξάσκησης και συνεχούς προσπάθειας, οδηγούν σε βελτίωση νέων δυνατοτήτων για το άτομο μέσα από διάφορες μαθημένες δεξιότητες. Και για αυτό το κομμάτι φυσικά, οι εγγενείς δυνατότητες του ατόμου να ισορροπεί μεταξύ μάθησης και εφαρμογής, να επεξεργάζεται το καινούριο και να αφουγκράζεται τις ανάγκες που προκύπτουν στο περιβάλλον του διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο. Τελικά, φαίνεται πως μέσα από αυτή τη διαδικασία συνεχούς εξέλιξης επέρχεται η ικανότητα του ατόμου να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της εργασίας με τρόπο αποδοτικό. Σε όλη αυτήν την πορεία, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις του ατόμου με το περιβάλλον του, για παράδειγμα οι συνθήκες επικοινωνίας με τους συναδέλφους ενός εργαζόμενου στο περιβάλλον εργασίας, αλλά και η συμπεριφορά του ατόμου, όπως είναι η ανταπόκρισή του στην κριτική, δομούν τη δεξιότητα και την ικανότητα του εργαζομένου και προσδίδουν αντίστοιχα θετικό πρόσημο στο εργασιακό προφίλ και στην απόδοση του ατόμου.

Βάσει των παραπάνω δεδομένων, είναι λογικό να υπάρχει έντονο ενδιαφέρον στη σύγχρονη εποχή για την αποσαφήνιση των αναγκών για συγκεκριμένο πλαίσιο δεξιοτήτων των εργαζομένων και ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού. Ειδικά στο πλαίσιο των συνεχών αλλαγών στα εργασιακά δεδομένα και σύμφωνα με τις νέες ανάγκες που προκύπτουν από την τεχνολογική εξέλιξη, είναι απαραίτητο να γίνεται ξεκάθαρο το πλαίσιο αναγκαιότητας της ποιότητας και της φύσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς μέσα από αυτή τη διαδικασία επέρχεται διαφάνεια κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων, υιοθετείται μια σαφής εργασιακή πολιτική και

γενικότερα, δημιουργούνται πιο ευνοϊκές συνθήκες για την αγορά εργασίας συνολικά και για όλους τους εμπλεκόμενους (Winterton, Delamare & Stringfellow, 2006).

Στο πλαίσιο της επεξήγησης και της ανάλυσης της ποιότητας και της φύσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι απαραίτητο να γίνει μια κατηγοριοποίηση, καθώς μέσα από αυτόν τον τρόπο η διεθνής επιστημονική κοινότητα, και μάλιστα στο πλαίσιο της διαμόρφωσης της ευρωπαϊκής πολιτικής για την αγορά εργασίας και το εργατικό δυναμικό, κρίνει ότι έτσι είναι εφικτό να προκύψει η συστηματική οριοθέτηση των αναγκών και των συνθηκών του εργασιακού τομέα στη σύγχρονη πραγματικότητα. Οι δεξιότητες μπορούν να διαχωριστούν, λοιπόν, σε ειδικές και γενικές και η κατηγοριοποίησή τους αναλύεται παρακάτω.

1.2.1 Βασικές και Ειδικές Δεξιότητες των Εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Schirpmann et al. (2000), η διάκριση σε γενικές και σε ειδικές δεξιότητες των εργαζομένων μπορεί να επεξηγηθεί εύκολα, ανάλογα με τις απαιτήσεις τις εκάστοτε εργασίας, αλλά και με τις βασικές ανάγκες για κάποια σταθερά αποδοτικά χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου. Έτσι, λοιπόν, ως ειδική δεξιότητα μπορεί να γίνει αντιληπτή η φύση μιας δεξιότητας, η οποία χαρακτηρίζεται ως απαραίτητο, βασικό στοιχείο και κύρια προϋπόθεση, προκειμένου να είναι σε θέση ένας εργαζόμενος να αναλάβει ένα πόστο εργασίας. Από την άλλη, γενικές δεξιότητες του εργαζόμενου μπορούν να χαρακτηριστούν εκείνες που σε οποιαδήποτε θέση εργασίας, σε οποιοδήποτε πόστο και σε οποιονδήποτε κλάδο μπορούν να φανούν χρήσιμα για την αποδοτικότητα του εργαζόμενου στις υποχρεώσεις του.

Οι γενικές δεξιότητες που ισχύουν για όλους τους εργαζόμενους περιλαμβάνουν πληθώρα στοιχείων, χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων. Αξίζει να αναφερθούν

ορισμένες βασικές δεξιότητες, όπως διατυπώνονται από τις συστάσεις του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Σύσταση Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου, 2006), οι οποίες συνοψίζονται σε ζητήματα των δυνατοτήτων επικοινωνίας, στην ανταπόκριση των ατόμων στις μαθησιακές διαδικασίες, στη δυνατότητα κάλυψης των σύγχρονων απαιτήσεων της αγοράς εργασίας και στα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων.

Πιο αναλυτικά, οι βασικές, γενικές δεξιότητες των ατόμων που απασχολούνται στον εργασιακό τομέα περιλαμβάνουν τη δυνατότητα των ατόμων για ικανοποιητικά επίπεδα επικοινωνίας στη μητρική τους γλώσσα, όπως επίσης και την ικανοποιητική ανταπόκριση στην εκμάθηση ξένων γλωσσών και την επικοινωνία σε αυτές. Για αυτόν τον λόγο δίνεται έμφαση στις μαθησιακές δεξιότητες των ατόμων, επομένως είναι απόλυτα χρήσιμη η μεταγνωστική αντίληψη και η αξιοποίησή της κατά τη μάθηση και την ενασχόληση με θέματα, όπως είναι οι επιστήμες και οι επιμέρους δεξιότητες που απαιτούνται για ένα πόστο εργασίας. Επιπλέον, βασικές δεξιότητες των εργαζομένων κρίνονται στη σημερινή εποχή όλες εκείνες οι δεξιότητες που αφορούν την άνεση του ατόμου να επικοινωνήσει και να λειτουργήσει σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Ο ψηφιακός εγγραμματοςμός είναι μείζονος σημασίας παράγοντας για την ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων, σχεδόν σε όλα τα πεδία στη σύγχρονη εποχή. Τέλος, και σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά ιδεώδη και την ευρωπαϊκή πολιτική της αγοράς εργασίας, είναι σαφές ότι στις βασικές δεξιότητες συμπεριλαμβάνονται στοιχεία, όπως η κοινωνική και πολιτική στάση του ατόμου.

Με μια προσεκτική ματιά, φαίνεται πως οι βασικές δεξιότητες των εργαζομένων μπορούν να βρίσκουν εφαρμογή σε οποιοδήποτε επαγγελματικό πεδίο πριν ληφθεί υπόψη η ανάγκη για εξειδίκευση στην εργασία. Η εξειδίκευση υπό το πρίσμα της πρακτικότητας της διεκπεραίωσης μιας εργασίας αποτελεί μέρος των ειδικών δεξιοτήτων

των εργαζομένων. Επίσης, είναι εμφανές πως οι βασικές δεξιότητες των εργαζομένων εμφανίζουν στοιχεία καθολικότητας και ισχύουν για τα παγκόσμια δεδομένα των απασχολούμενων, τουλάχιστον για τα δεδομένα της δυτικής κοινωνίας και της ανεπτυγμένης ή αναπτυσσόμενης οικονομίας. Για παράδειγμα, στη σύγχρονη πραγματικότητα είναι ανήκουστο ένα άτομο, σε οποιοδήποτε τομέα και αν απασχολείται, να μην κατέχει γνώσεις τεχνολογίας, αφού τα δεδομένα της σύγχρονης απασχόλησης απαιτούν οι σύγχρονοι εργαζόμενοι να αξιοποιούν την τεχνολογία για πολλές από τις υπόλοιπες βασικές δεξιότητες: χαρακτηριστικό παράδειγμα, η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η κριτική σκέψη και η αναζήτηση πληροφοριών, η συνεργασία, η δημιουργικότητα στην εργασία. Όλα τα προαναφερόμενα χωρίς το μέσο της τεχνολογίας δεν επιτρέπουν στους σύγχρονους εργαζόμενους να αποδώσουν στην εργασία τους (van Laar, van Deursen, van Dijk & de Haan, 2020).

1.2.2 Υποκατηγορίες στις Βασικές Δεξιότητες των Εργαζομένων στη Σύγχρονη Εποχή

Ο τρόπος που έχει διαμορφωθεί η σύγχρονη αγορά εργασίας δημιουργεί νέες απαιτήσεις για τους εργαζομένους σε ό,τι έχει σχέση με τις δεξιότητές τους. Από τη μία είναι αντιληπτές οι λεπτομέρειες που αφορούν τις βασικές δεξιότητες και τις ανάγκες εξειδίκευσης ανά το εκάστοτε επαγγελματικό πεδίο, από την άλλη, όμως, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση εντοπίζεται πληθώρα αναφορών σε σχέση με εναλλακτικές κατηγορίες δεξιοτήτων, οι οποίες προκύπτουν από τον αυξημένο βαθμό περιπλοκότητας των πολυεπίπεδων εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων που δομούνται κατά τη διαμόρφωση της νέας τάξης πραγμάτων στην αγορά εργασίας της σύγχρονης κοινωνίας.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για κατηγορίες δεξιοτήτων ως προεκτάσεις των βασικών και ειδικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις

εγκάρσιες δεξιότητες, που παρομοιάζονται με τις γενικές δεξιότητες σε πολλά σημεία, αφού έτσι χαρακτηρίζονται οι δεξιότητες που αποκομίζει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της σχολικής ζωής και μέσω των διαδικασιών της μάθησης τις αξιοποιεί στο υπόλοιπο της ζωής του. Άλλες αναφορές κατονομάζουν τις δεξιότητες-κλειδιά (ο όρος που συναντάται στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία είναι μάλιστα “key skills”), οι οποίες σε σημασία προσεγγίζουν το νόημα πίσω από τις δεξιότητες εξειδίκευσης, ενώ συχνή αναφορά γίνεται και στις δεξιότητες “απασχολησιμότητας”. Οι δεξιότητες αυτές καθιστούν ένα άτομο ικανό να μπορεί να αποτελέσει αξιοποιήσιμη μονάδα στο εργατικό δυναμικό του οικονομικού συστήματος (Binkley et al., 2005).

Όσο η αγορά εργασίας αποτελεί ένα σύνθετο επίπεδο με σύνθετες απαιτήσεις, τόσο περισσότερες ανάγκες για επιπλέον δεξιότητες των εργαζομένων θα προκύπτουν, γεγονός που δε βοηθά ιδιαίτερα στο ότι ήδη επρόκειτο για ένα περίπλοκο θέμα στην αποσαφήνισή του. Τις περισσότερες φορές ο ένας ορισμός συγχέεται με έναν άλλο, ο ένας χαρακτηρισμός ενός τύπου δεξιοτήτων δανείζεται στοιχεία από κάποιον άλλο τύπο και το ένα πακέτο δεξιοτήτων μεταφράζεται ανάλογα με την εκάστοτε διερεύνηση και ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο αξιολόγησης με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

Η ερώτηση είναι, για ποιο λόγο υπάρχει τόση σύγχυση με τα νέα δεδομένα των αναγκών για δεξιότητες των εργαζομένων στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία. Σύμφωνα με τους Darling-Hammond & Adamson (2010), για να είναι ένα άτομο έτοιμο να εισαχθεί στην αγορά εργασίας στη σύγχρονη πραγματικότητα, αλλά και για να μπορεί να σχεδιάσει μια ικανοποιητική σταδιοδρομία όπως του αρμόζει, πάντοτε στο πλαίσιο των δεδομένων και των απαιτήσεων της σημερινής δημοκρατικής κοινωνίας, υπάρχουν πολύ σημαντικότερες δεξιότητες σε σχέση με αυτές που ορίζονταν ως προϋποθέσεις στο παρελθόν.

Οι δεξιότητες αυτές είναι μείζονος σημασίας ήδη από την εποχή της σχολικής ζωής και η διαφορά δεν είναι εμφανής μόνο στον εργασιακό τομέα. Ενδεχομένως στο παρελθόν να αρκούσε ένα άτομο να πετύχει υψηλές βαθμολογίες σε ένα τεστ στο σχολείο και να βγει στην αγορά εργασίας με ένα χαρτί με υψηλά σκορ, αυτό σήμερα, όμως, δεν αποτελεί εγγύηση ότι το άτομο θα έχει θέση στην αγορά εργασίας, ούτε και ότι θα είναι αποτελεσματικό στην εργασία του. Επιπρόσθετα, οι σύγχρονοι οργανισμοί και οι εργοδότες δεν μπορούν να είναι εξασφαλισμένοι ότι άτομα με τέτοιες δεξιότητες, δηλαδή του παρελθόντος, είναι σε θέση να πληρούν τις σύγχρονες εργασιακές προδιαγραφές.

Οι συνθήκες εγγραμματοσμού των ατόμων έχουν αλλάξει, αφού πλέον προτεραιότητα είναι η σύνθετη και κριτική σκέψη, η εφαρμογή αξιολόγησης, η εξοικείωση με την επίλυση προβλημάτων, η δυνατότητα για υιοθέτηση συνεργατικών πρακτικών, η ερευνητική προσέγγιση στα θέματα. Επίσης, έμφαση σήμερα δίνεται στην αναλυτική σκέψη και τον σχεδιασμό των κινήσεων προς την επίλυση, όπως φυσικά, και στην δεξιότητα της επικοινωνίας. Δεν είναι τυχαίο, που οι παραπάνω δεξιότητες αποκαλούνται “δεξιότητες του 21ου αιώνα”, αφού είναι ακριβώς αυτές οι δεξιότητες που έχουν ζήτηση για τις σύγχρονες και συνεχώς μεταβαλλόμενες θέσεις εργασίας. Δεξιότητες που προωθούν την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία για την ευρηματική ανάδειξη πιθανών λύσεων σε σύγχρονα προβλήματα είναι και οι ιδανικές (Darling-Hammond & Adamson (2010).

1.3 Ήπιες Δεξιότητες (soft skills): Βασικές Έννοιες, Ορισμοί και Κατηγορίες

Πολλές από τις κατηγορίες των βασικών δεξιοτήτων που προαναφέρθηκαν, όπως οι γενικές, οι εγκάρσιες, οι δεξιότητες “απασχολησιμότητας”, οι δεξιότητες-κλειδιά, στη βιβλιογραφία συναντώνται υπό τον όρο “ήπιες δεξιότητες”. Άλλοι όροι που

χρησιμοποιούνται είναι “οριζόντιες δεξιότητες” ή “κοινωνικές δεξιότητες”. Οι δεξιότητες των εργαζομένων που εμπίπτουν στην ευρεία αυτή κατηγορία στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία ονομάζονται “soft skills”.

Σύμφωνα με την Τσολακίδου (2016), είναι εφικτό για τους εργαζόμενους της σύγχρονης εποχής να αξιοποιήσουν τις κοινωνικές τους δεξιότητες με σκοπό την άμεση προσαρμογή στα δεδομένα των συνθηκών της σύγχρονης αγοράς εργασίας, ώστε να μη διακινδυνεύσουν τη θέση τους στην εργασία τους, αλλά και να εξασφαλίσουν προοπτική επαγγελματικής ανέλιξης. Για αυτόν τον λόγο, οι ήπιες/οριζόντιες/κοινωνικές δεξιότητες είναι στενά συνυφασμένες με τις έννοιες της προοπτικής για εξέλιξη του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον όπου απασχολείται, ενώ συνδέονται στενά και με την έννοια της επικοινωνίας. Το άτομο με ήπιες δεξιότητες είναι σε θέση να δομεί ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα από επιτυχή αλληλεπίδραση.

Όσον αφορά το κομμάτι της επικοινωνίας, πρόκειται για μία ακόμη τεράστια γκάμα δεξιοτήτων, ωστόσο εν συντομία η Τσολακίδου (2016) αναφέρει ότι πρόκειται για ισόρροπης σημασίας σχέση μεταξύ των λεκτικών και μη λεκτικών δεξιοτήτων για επικοινωνία. Επιπλέον, λόγω της φύσης της επαγγελματικής επικοινωνίας, είναι σαφές ότι η κοινωνική αυτή δεξιότητα, παρόλο που φαντάζει ως ένα γενικό χαρακτηριστικό για τον οποιονδήποτε, σχετίζεται άμεσα με παραπλήσιες δεξιότητες που εμπίπτουν στο φάσμα της επικοινωνίας και αφορούν άμεσα τις εργασιακές απαιτήσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η ικανότητα χειρισμού και διαπραγμάτευσης, η ανάληψη καθηκόντων προϊστάμενου μέλους, η στοχοθεσία και η εστίαση στην επίτευξη στόχων, προσωπικών ή εταιρικών. Γενικότερα, φαίνεται πως το κομμάτι της επικοινωνίας διαχωρίζεται σε επιμέρους παρακλάδια, εξίσου σημαντικά για την εξέλιξη των εργαζομένων.

Οι Βαϊόπουλος & Κατσιλίδου (2020, σελ. 5-11) επισημαίνουν ότι στις κοινωνικές δεξιότητες των εργαζομένων μπορούν να αναφερθούν οι παρακάτω:

- **Δημιουργικότητα:** η πρωτότυπη σκέψη και η εφευρετικότητα κατά την επεξεργασία και ανάλυση των προσλαμβανόμενων δεδομένων, κρίνεται ως ένα πολύτιμο εφόδιο για τη σύγχρονη αγορά εργασίας. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι με αυτό το χαρακτηριστικό μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους που τους διατίθενται με εναλλακτικούς τρόπους, παρέχοντας εναλλακτικές λύσεις, στρώνοντας τον δρόμο για το αμέσως επόμενο χαρακτηριστικό και σπουδαία δεξιότητα του σήμερα:
- **Καινοτομία:** σήμερα το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και στον σχεδιασμό του μέλλοντος, πάντοτε με όρους βιωσιμότητας και διευκόλυνσης ως προς την διεκπεραίωση των διαδικασιών. Εργαζόμενοι με εστίαση στις καινοτόμες πρακτικές μπορούν να διαμορφώσουν τις μελλοντικές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες της αγοράς.
- **Κοινωνικές δεξιότητες και διαπολιτισμική προσέγγιση:** στη σύγχρονη πολυπολιτισμική κοινωνία του δυτικού κόσμου, θα ήταν ανώφελο να μην υπάρχει συζήτηση για την ανάγκη της διαπολιτισμικής προσέγγισης. Από τη μία οι δεξιότητες για τη δόμηση ενός ισχυρού κοινωνικού προφίλ, κι από την άλλη η αξιοποίηση του προφίλ αυτού στο πλαίσιο της δημοκρατίας και της ισότητας, διαμορφώνουν μια ισχυρή προσωπικότητα εργαζομένου, που σέβεται τις δημοκρατικές αρχές και προστατεύει τις συνταγματικές ελευθερίες με κάθε κόστος.
- **Ικανότητα για ανάληψη ηγετικού ρόλου:** η αξιοποίηση των τάσεων για ανάληψη ενός ηγετικού ρόλου, όταν δομείται από τις σωστές και κατάλληλες ικανότητες, πραγματοποιείται με όρους ομαδικού πνεύματος,

συνεργασίας και με οφέλη για όλους. Πρόκειται για τη δεξιότητα ενός ατόμου να δημιουργεί στην ομάδα του ένα πλαίσιο πρακτικής συνεννόησης και να εξασφαλίζει ένα επίπεδο λειτουργικότητας. Η οργανωτική διάθεση και η στρατηγική σκέψη συμβάλλουν σε αυτήν τη δεξιότητα, η οποία αφορά περισσότερο το συνολικό όφελος και τη συνολική ευημερία, παρά την άσκηση εξουσίας.

- Δεξιότητες συνεργασίας: περιττό να τονιστεί, ότι σε αυτήν την περίπτωση αναγκαίο είναι το ομαδικό πνεύμα, όπως επίσης και η επικοινωνιακή επιδεξιότητα. Η δεξιότητα αυτή φαίνεται να έχει πολλά επιμέρους στοιχεία που κρίνονται ως απαραίτητα και σημαντικά, αφού σε μια ομάδα είναι πιθανό να υπάρξουν εντάσεις και συγκρούσεις, κριτική (εποικοδομητική αλλά και μη), οπότε στο πλαίσιο της συνεργατικότητας, οι παρακάτω δεξιότητες είναι μάλλον ο πυλώνας:
- Επικοινωνιακές δεξιότητες: σχετίζονται με κάθε πιθανή αξιολόγηση δεξιότητα που μπορεί να αποτελέσει εφόδιο ενός εργαζομένου σε ένα εργασιακό περιβάλλον: επικοινωνία για συνεργασία, για ανατροφοδότηση, για αξιολόγηση, για λήψη αποφάσεων, για επίλυση προβλημάτων, για επίλυση συγκρούσεων, για διευκρίνιση των στόχων, για παροχή κινήτρων. Σε αυτήν τη λίστα να μη λησμονείται και η υψίστης σημασίας, η προσωπική έκφραση των ιδεών και των επιθυμιών των εργαζομένων.
- Δεξιότητα διπλωματικής στάσης: τα προβλήματα σε ένα εργασιακό περιβάλλον οδηγούν σε αλλαγές της δυναμικής των εργαζομένων και διαμορφώνουν διαφορετικά επίπεδα σχέσεων. Είναι σημαντικό να υπάρχει η διάθεση και η δεξιότητα υιοθέτησης μιας διπλωματικής στάσης

στο πλαίσιο της επίλυσης των προβλημάτων και κυρίως των εντάσεων στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς έτσι προστατεύεται το εργασιακό κλίμα και οι αποδόσεις των εργαζομένων. Ουσιαστικά, διακόπτεται ο φαύλος κύκλος από τις αρνητικές επιπτώσεις των εντάσεων.

- Δεξιότητα για κριτική σκέψη: ακόμη ένας ασφαλής τρόπος και μια αξιολογη δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων, αφού με λογική και μεθοδική σκέψη αποφεύγεται η υποκειμενικότητα κατά τη λήψη αποφάσεων. Πρόκειται μάλλον για μια δεξιότητα που σε προληπτικό επίπεδο γλιτώνει τους εργαζόμενους από τον πολύτιμο χρόνο που μπορεί να αναλωθεί στο πλαίσιο της σύγκρουσης.
- Δεξιότητα για προσαρμογή στα νέα δεδομένα και για εφαρμογή ευέλικτων λύσεων: το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας είναι, όπως έχει ήδη αναφερθεί έντονα μεταβαλλόμενο. Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις καθορίζουν τις απαιτήσεις και τη φύση της εκάστοτε εργασίας, και με έλλειψη προσαρμοστικότητας, οι εργαζόμενοι χάνουν χρόνο από τις νέες προοπτικές εξέλιξης.
- Δεξιότητα για ανάληψη ευθύνης: οι εργαζόμενοι με δυνατή πρωτοβουλία είναι δραστήριοι. Η ανάληψη της ευθύνης συνδυάζει πολλά από τα παραπάνω στοιχεία που ήδη έχουν διατυπωθεί στην παραπάνω λίστα, πάντως με αυτήν τη δεξιότητα αυξάνονται οι δημιουργικές ιδέες, οι εναλλακτικές λύσεις, οι καινοτόμες δράσεις, και επωφελούνται όλοι.
- Δεξιότητες οργάνωσης: ένα εφόδιο που λειτουργεί όχι μόνο ως θεμέλιος λίθος της επιτυχούς επαγγελματικής στάσης σε συνδυασμό με την εργατικότητα, αλλά και βοηθά σημαντικά τους εργαζόμενους στη

διατήρηση των ισορροπιών στα δεδομένα της προσωπικής ζωής και των επαγγελματικών επιλογών.

1.4 Η Σημασία, η Εκμάθηση και η Βελτίωση των Ήπιων Δεξιοτήτων

Ο Schulz (2008, σελ. 147) συμφωνεί με όλες τις παραπάνω αναφορές σε σχέση με τις εκδηλώσεις των ήπιων δεξιοτήτων και παραθέτει και ορισμένα επιπλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα, τα οποία κατά την κρίση του εκφράζουν την ύπαρξη ήπιων δεξιοτήτων. Πιο συγκεκριμένα υπολογίζει γύρω στις 21 ήπιες δεξιότητες για τους εργαζόμενους, οι οποίες είναι: οι δεξιότητες επικοινωνίας, η κριτική και δομημένη σκέψη, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, η δημιουργικότητα, η ικανότητα ομαδικής εργασίας, οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης, η αυτορρύθμιση ή αλλιώς η αυτοδιαχείριση, η διαχείριση χρόνου, η διαχείριση συγκρούσεων, η ύπαρξη πολιτιστικής ευαισθητοποίησης, φυσικά η κοινή γνώση, η ευθύνη, η εθιμοτυπία και οι καλοί τρόποι, οι δεξιότητες ευγενικής παραχώρησης, στοιχεία όπως η αυτοεκτίμηση, κοινωνικότητα, ακεραιότητα / ειλικρίνεια, ενσυναίσθηση, η έκφραση ηθικής εργασίας, η διαχείριση έργου και ανεπτυγμένες δεξιότητες διοίκησης επιχειρήσεων.

Από όλες τις αναφερόμενες ήπιες δεξιότητες, και σύμφωνα με πληθώρα επιστημονικών αναφορών, από τις σημαντικότερες και τις χρησιμότερες, είναι αναμφίβολα οι επικοινωνιακές δεξιότητες, επειδή φαίνεται πως με ένα ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων τα άτομα είναι σε θέση να διαχειριστούν και άλλα είδη ήπιων δεξιοτήτων, να τα εκφράσουν με πιο σαφή τρόπο. Αυτό βέβαια, δε σημαίνει ότι άλλες εκφάνσεις των ήπιων δεξιοτήτων, όπως η κριτική σκέψη ή η δημιουργικότητα στερούνται σημασίας.

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική και συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας είναι σαφές ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται να έχουν τα απαραίτητα εφόδια για να ανταπεξέλθουν στις σκληρές συνθήκες του ανταγωνισμού. Για να μπορεί να κρίνεται το προβάδισμα ενός υποψηφίου έναντι ενός άλλου, οι ήπιες δεξιότητες είναι ένα κατάλληλο κριτήριο. Η σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, όπως διατυπώθηκε παραπάνω, είναι εμφανείς, αφού ακόμη και πριν ξεκινήσει ο εργαζόμενος να παρουσιάζει το πακέτο δεξιοτήτων και προτερημάτων του, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης καλείται να παρουσιάσει τον εαυτό του και να χρησιμοποιήσει επαρκείς δεξιότητες επικοινωνίας με τους προϊστάμενούς του. Και μετά την πρόσληψη ενός εργαζομένου, όμως, οι ήπιες δεξιότητες είναι μείζονος σημασίας, καθώς είναι αυτές που θα παρέχουν τις κατάλληλες ευκαιρίες ανέλιξης για τον εργαζόμενο, σμιλεύοντας την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του και παρέχοντας τα απαραίτητα εφόδια για ανάπτυξη (Schulz, 2008).

Η έμφαση που δίνεται στις ήπιες δεξιότητες και η σημασία που έχουν για το μέλλον των υποψηφίων στην αγορά εργασίας είναι καταφανής, αφού και το πεδίο της εκπαίδευσης έχει εστιάσει στην ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων. Παρόλο όμως που έχει εκφραστεί η ανάγκη για την καλλιέργεια των ήπιων δεξιοτήτων, δυστυχώς φαίνεται πως η εκπαίδευση συναντά ορισμένα κωλύματα σε αυτήν τη διαδικασία. Ένα πιθανό αίτιο είναι η δυσκολία αξιολόγησης των κοινωνικών δεξιοτήτων, ενώ δεν πρέπει αν παραλείπεται πως και το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα έχει ένα αγκυλωμένο βαθμολογικό σύστημα, που δεν επιτρέπει την εστίαση σε άλλα θέματα πέραν των τεχνικών γνώσεων. Πρόκειται μάλλον για μια σημαντική ανάγκη εκσυγχρονισμού του εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να συνάδει με τις νέες ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας (Παπαδάκης & Φραγκούλης, 2005).

Το θετικό στην όλη διαδικασία, είναι ότι οι ήπιες δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν. Επομένως, εφόσον υπάρχει η ανάγκη για βελτίωση των ήπιων δεξιοτήτων

σήμερα, το επόμενο βήμα είναι να δοθεί και η απαραίτητη έμφαση στη διαδικασία προετοιμασίας των μελλοντικών εργαζομένων και ο εξοπλισμός τους με τα κατάλληλα εφόδια ήπιων δεξιοτήτων. Το σύγχρονο σχολείο, λοιπόν, οφείλει όχι μόνο να προετοιμάσει και να γαλουχήσει τους μελλοντικούς πολίτες της κοινωνίας, αλλά και να συμβάλει στην καλλιέργεια των ήπιων δεξιοτήτων για τους αυριανούς εργαζόμενους που θα δραστηριοποιηθούν σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Σύμφωνα με τους Ellis, Kisling & Hackworth (2014), στην ουσία οι εκπαιδευτικοί του σήμερα φαίνεται πως καλούνται να εκπαιδεύσουν το εργατικό δυναμικό του αύριο, όχι μόνο στις τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για το εκάστοτε πεδίο εργασίας, αλλά και στις κοινωνικές δεξιότητες. Η σχετική ανισορροπία μεταξύ των σύγχρονων αναγκών της εκπαίδευσης ως προς την εκμάθηση ήπιων δεξιοτήτων και του τυπικού αναλυτικού προγράμματος, που δεν περιλαμβάνει τις σχετικές πρακτικές εκμάθησης, πρέπει να διορθωθεί.

Είναι αναγκαίο η σύγχρονη εκπαιδευτική πολιτική να συμπεριλαμβάνει ρυθμίσεις και κατευθύνσεις σε σχέση με τις προσδοκίες των εργοδοτών και του συνόλου της ανταγωνιστικής αγοράς εργασίας από τους εργαζόμενους, ώστε η επαγγελματική εκπαίδευση και η απόκτηση τεχνικών γνώσεων να συνδυάζεται με τις αναγκαίες κοινωνικές δεξιότητες (Ellis, Kisling & Hackworth, 2014).

1.5 Επικοινωνιακές Δεξιότητες Εργαζομένων

Έχει ήδη διατυπωθεί πολλές φορές η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους και ειδικά η σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Η ιδέα πίσω από την υπεροχή της σημασίας των δεξιοτήτων της επικοινωνίας βασίζεται στο γεγονός ότι ένα επαρκές επίπεδο άνεσης στην επικοινωνία μπορεί παράλληλα να συμβάλει στην

εξάσκηση και τη βελτίωση όλων των ήπιων δεξιοτήτων. Ανεξαρτήτως, πάντως, της διερεύνησης του θέματος των ήπιων δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους, είναι κατανοητό ότι η δυνατότητα του ανθρώπου για επικοινωνία είναι το στοιχείο που διαχωρίζει το γένος του και που επιτρέπει την εξέλιξη και τη διαμόρφωση των κοινωνιών. Φαίνεται, λοιπόν, πως η επικοινωνία είναι μάλλον ζήτημα επιβίωσης και εξέλιξης για τον άνθρωπο (Davis & Brantley, 2003).

Όπως η επικοινωνία είναι απαραίτητο στοιχείο και προϋπόθεση για την κοινωνία των ανθρώπων, το ίδιο ισχύει και για το περιβάλλον εργασίας. Η επικοινωνία στο περιβάλλον εργασίας των ανθρώπων είναι ένας παράγοντας μείζονος σημασίας. Εξ ορισμού, η επικοινωνία είναι ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν τα άτομα μεταξύ τους, ανταλλάσσουν πληροφορίες μέσω λεκτικών ή μη μέσων, οπότε για τον εργασιακό χώρο αυτό μεταφράζεται σε αλληλεπίδραση από την οποία προκύπτει η εξέλιξη του πεδίου εργασίας, η συνεργασία, η λήψη αποφάσεων, η διατύπωση στόχων, η ενεργοποίηση κινήτρων στους υφιστάμενους από τα προϊστάμενα μέλη και γενικότερα η διαδικασία αλληλεπίδρασης των ατόμων με ηγετικό ρόλο με την υπόλοιπη ομάδα. Βάσει των ήπιων δεξιοτήτων που προαναφέρθηκαν, φαίνεται πως κάθε μία από αυτές μπορεί να συσχετιστεί με τη δεξιότητα για επικοινωνία, από τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέχρι και την επίλυση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Bhattacharya & Gulati, 2012).

Η επικοινωνιακή δεξιότητα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από την πρόσληψη ενός υποψήφιου εργαζομένου και κατά όλη τη διάρκεια της πορείας του σε έναν οργανισμό. Σημαντικό κριτήριο της αποδοτικότητας των εργαζομένων σε πολλές περιπτώσεις είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, και για να είναι αυτό εφικτό, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να έχουν επιδείξει εξ αρχής ένα επαρκές πακέτο επικοινωνιακών

δεξιότητων, από την πρώτη στιγμή της γνωριμίας τους με τους επικείμενους εργοδότες τους (Davis & Brantley, 2003).

Στην πορεία της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι αυτές που μπορούν να εγγυηθούν στους εργαζόμενους τις προοπτικές του μέλλοντος για την καριέρα τους και για μια πιθανή επέκταση των επαγγελματικών τους βημάτων. Οι εργοδότες στη σύγχρονη εποχή δίνουν μεγάλη έμφαση στις δεξιότητες της επικοινωνίας και βασίζουν τις προτιμήσεις τους και τις προσδοκίες τους στους πιο πολλά υποσχόμενους υπαλλήλους βάσει αυτών των δεξιοτήτων. Όλες οι ήπιες δεξιότητες που υποβοηθούνται από τις ικανοποιητικές δεξιότητες επικοινωνίας συμβάλλουν στην εξέλιξη του ατόμου, τη βελτίωση των συνθηκών στους οργανισμούς, τη βελτίωση της οικονομίας και τη βελτίωση της κοινωνίας στο μακροεπίπεδο (Robles, 2012).

Καθώς πλέον το περιβάλλον εργασίας έχει περάσει σε ένα νέο επίπεδο αυτοματοποιημένων διαδικασιών μέσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι λογικό να αναδεικνύονται οι νέες αναγκαίες δεξιότητες των εργαζομένων. Οι δεξιότητες αυτές παρόλο που φαντάζουν βασικές, ενδεχομένως και αυτονόητες για ορισμένα πόστα εργασίας (κανείς δεν μπορεί να διανοηθεί έναν ηγέτη χωρίς δεξιότητα ανάληψης ηγετικού ρόλου), στην πραγματικότητα είναι πιο απαραίτητες από ποτέ αν αναλογιστεί κανείς το εξής:

Η τεχνολογία έχει αντικαταστήσει σε πολλά σημεία την εργασία, η οποία άλλοτε θα λάμβανε χώρα υπό την ευθύνη του εργατικού δυναμικού. Επομένως, οικονομικοί πόροι και πόροι ανθρώπινου δυναμικού θα καταναλώνονταν για την ολοκλήρωση εργασιών, ωστόσο αυτό σήμερα μπορεί να αποφευχθεί με τις περισσότερες οικονομικές λύσεις του τεχνολογικού εξοπλισμού και τον περιορισμό ή και την εξάλειψη της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπου αυτό είναι εφικτό. Για αυτόν ακριβώς, όμως, το λόγο,

το εργατικό δυναμικό που απασχολείται χρειάζεται να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις, όχι μόνο με τεχνικές γνώσεις και τεχνολογικό και ψηφιακό εγγραμματισμό, αλλά και με ανεπτυγμένες ήπιες δεξιότητες, ώστε η συνέχιση της ανθρώπινης παρουσίας σε οργανισμούς και σε πόστα εργασιών να έχει όντως κάποια αξία. Η δεξιότητα στην επικοινωνία, με τη σημασία της στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων είναι ένα ισχυρό εφόδιο για οποιοδήποτε κλάδο εργασίας και μάλιστα σε οποιοδήποτε πόστο αναλαμβάνει ο εκάστοτε εργαζόμενος (Matteson, Anderson & Boyden, 2016).

Σε κάποιους κλάδους περισσότερο από άλλους, οι επικοινωνιακές δεξιότητες φαίνεται να διαδραματίζουν επιπρόσθετα πιο σημαντικό ρόλο ως εργαλείο των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά τέτοια παραδείγματα είναι οι κλάδοι του τουρισμού και γενικότερα ο χώρος των πωλήσεων και της διαφήμισης. Εφόσον η επιτυχής επικοινωνία συνεπάγεται μια επιτυχή αντίληψη των προσλαμβανόμενων μηνυμάτων (των ιδεών, των συναισθημάτων, των πεποιθήσεων, των πληροφοριών) στο πλαίσιο της κοινής λογικής, και μάλιστα από κάθε πλευρά μετάδοσης του μηνύματος (τόσο από τον δέκτη, όσο και από τον παραλήπτη), άρα και η επαρκής επικοινωνιακή δεξιότητα παρέχει σε τέτοια επαγγέλματα ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων.

Σε κάθε επαγγελματικό πεδίο, και ειδικά στο πλαίσιο της προσωπικής συνάντησης, όταν αυτή απαιτείται μεταξύ των πελατών-καταναλωτών και των εργαζομένων, οι επικοινωνιακές δεξιότητες βοηθούν στο να χτίζονται γέφυρες με το καταναλωτικό κοινό και να είναι οι οργανισμοί και οι εταιρίες σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους, αφού η μεταξύ τους επικοινωνία και η κατανόηση επιτρέπει και την ορθότητα και εγκυρότητα στα δεδομένα της ζήτησης και της προσφοράς. Συμπερασματικά, οι ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες των

εργαζομένων, όχι μόνο συμβάλλουν στο να μεταδίδεται το μήνυμα με σαφήνεια στον καταναλωτή, αλλά και στη διαμόρφωση μιας σχέσης με το καταναλωτικό κοινό (Tanković, Kapeš & Kraljić, 2021).

Με όλα τα παραπάνω, δεν πρέπει να παραλείπεται και η σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας, της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης των εργαζομένων εντός του ίδιου οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, με προβληματικές συνθήκες και με ανεπαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να έρθουν αντιμέτωποι με συγκρούσεις, και δυσκολίες στη συνεργασία, ενώ η ίδια η ηγεσία ενδέχεται να βρεθεί αντιμέτωπη με θέματα διαχείρισης. Δεν είναι τυχαίο γεγονός, ότι όλο και περισσότερο η επιστημονική κοινότητα τονίζει τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας για την επιτυχή οργάνωση ενός οργανισμού αλλά και για την επίτευξη των επιμέρους στόχων, όπως επίσης και για τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Welch, 2012).

1.6 Hard Skills - Τεχνικές Δεξιότητες Εργαζομένων

Εκτός από τις ήπιες δεξιότητες των εργαζομένων είναι σημαντικό να γίνει αναφορά και στις τεχνικές δεξιότητες των εργαζομένων. Οι τεχνικές δεξιότητες (ή όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία, *hard skills* εν αντιθέσει με τις ήπιες δεξιότητες που ονομάζονται *soft skills*) στην αγορά εργασίας αντιπροσωπεύουν το πεδίο εξειδίκευσης των εργαζομένων ως προς τις επαγγελματικές τους ικανότητες και τις απαιτούμενες γνώσεις, προκειμένου να ανταπεξέρχονται στο ρόλο που αναλαμβάνουν εντός των επιχειρήσεων και των οργανισμών. για την κατάκτηση των τεχνικών αυτών δεξιοτήτων είναι αναγκαία η κατάρτιση και η εξειδίκευση είτε στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, είτε στον επαγγελματικό χώρο. Μάλιστα, οι δεξιότητες αυτές πιστοποιούνται με τις σχετικές βεβαιώσεις και τα αντίστοιχα πτυχία και διπλώματα.

Αυτό σημαίνει ότι οι τεχνικές δεξιότητες είναι δεδομένα τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν σε αντίθεση με τις ήπιες δεξιότητες, των οποίων η συγκεκριμενοποίηση μέσω ποσοτικών και μετρήσιμων δεδομένων είναι δύσκολη υπόθεση. Τα τεχνικά προσόντα των εργαζομένων είναι δεξιότητες μετρήσιμες, άρα και δύνανται να αποτελέσουν αντικείμενα επεξεργασίας στο πλαίσιο της αξιολόγησης (Hendarman & Cantner, 2018).

Όπως αναφέρουν οι Sora et al. (2020), λόγω του ότι οι τεχνικές δεξιότητες αφορούν ξεκάθαρα τα απαραίτητα προσόντα για την εκτέλεση καθηκόντων των εργαζομένων και τις τεχνικές πτυχές της εκτέλεσης των επιμέρους εργασιών, είναι σαφές ότι οι δεξιότητες αυτές επηρεάζονται άμεσα από το νοητικό δυναμικό των εργαζομένων ως προς τη διαμόρφωσή τους, την διατήρησή τους και τις πιθανότητες εξέλιξή τους. Οι τεχνικές δεξιότητες των εργαζομένων αφορούν, λοιπόν, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, που παράγουν ένα άμεσα αντιληπτό αποτέλεσμα στο πλαίσιο της εργασίας. Σε πολλούς κλάδους οι τεχνικές δεξιότητες σχετίζονται με επιστημονικά πεδία και με τεχνολογική εκπαίδευση.

Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ότι οι τεχνικές δεξιότητες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: σε ακαδημαϊκές και σε επαγγελματικές. Από τη μία, οι ακαδημαϊκές δεξιότητες αφορούν την αξιοποίηση των γνώσεων και του θεωρητικού υπόβαθρού της ακαδημαϊκής γνώσης, ενώ οι επαγγελματικές τεχνικές δεξιότητες σχετίζονται άμεσα με την πρακτική εφαρμογή. Οι τεχνικές δεξιότητες, από κοινού με τις ήπιες δεξιότητες συμβάλλουν σημαντικά στην εφαρμογή και στην ανταπόκριση των εργαζομένων στην καινοτομία στο χώρο εργασίας και στην κατανόηση των οργανωσιακών πρακτικών (Sora et al., 2020).

1.7 Σύντομη Ανασκόπηση Ερευνών σε σχέση με τις Ήπιες Δεξιότητες Υπαλλήλων

Οι ήπιες δεξιότητες των εργαζομένων, όπως φαίνεται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, είναι ένα δύσκολο θέμα στον ορισμό του, καθώς υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις αναλόγως με την εστίαση σε συγκεκριμένες παραμέτρους της εργασίας, με το πόστο των εργαζομένων, τις προσδοκίες των διοικητικών στελεχών και της διεύθυνσης των οργανισμών. Το γεγονός ότι δεν απαρτίζονται από μετρήσιμα δεδομένα καθιστά ακόμη πιο δύσκολο τον προσδιορισμό τους. Σύμφωνα με την Cimatti (2016), οι ήπιες δεξιότητες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ως δεδομένα που απαρτίζονται από πολλούς επιμέρους παράγοντες.

Σε σχέση με τους υπαλλήλους στους διάφορους οργανισμούς και τις υπηρεσίες, είναι εμφανές ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες διαδραματίζουν μείζονα ρόλο. Το σύνολο, όμως, των κοινωνικών δεξιοτήτων ξεκινά να διδάσκεται ήδη από την παιδική ηλικία, και στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των ατόμων, ξεκινά από την είσοδο των ατόμων στην υποχρεωτική εκπαίδευση, παράλληλα με τις διδασκόμενες αρχές από το οικογενειακό περιβάλλον. Για τους υπαλλήλους υπηρεσιών, είναι απαραίτητη η σύζευξη των ήπιων με τις τεχνικές δεξιότητες, και στο πλαίσιο της επικοινωνίας φαίνεται να είναι δύσκολο να διδαχθούν εκ νέου οι πρώτες, χωρίς τις δεύτερες (Cimatti, 2016).

Επιπλέον, η έκφραση των ήπιων δεξιοτήτων επηρεάζεται σημαντικά από το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο τοποθετείται και εργάζεται το άτομο. Υποφώσκει μια μαθησιακή προσέγγιση στο ζήτημα της απόκτησης και της ανάπτυξης των κοινωνικών δεξιοτήτων και ο θεσμός της εκπαίδευσης παράλληλα με το εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία.

Στο πλαίσιο της διερεύνησης της ανάπτυξης των κοινωνικών δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών, δεν μπορεί να παραλείπεται η συμβολή

της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης. Στόχος των σύγχρονων ακαδημαϊκών προγραμμάτων είναι να εστιάζουν στους τρόπους που θα μπορέσουν να υποστηρίξουν τη νέα γενιά εργαζομένων με όλα τα απαραίτητα εφόδια κοινωνικών δεξιοτήτων για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Οι σύγχρονοι εργοδότες έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις, όχι μόνο στα τεχνικά ζητήματα της απασχόλησης, αλλά και σε ό,τι αφορά το σύνολο των ήπιων δεξιοτήτων, και ο θεσμός της εκπαίδευσης υποστηρίζει την κάλυψη των απαιτήσεων αυτών, για την προετοιμασία των νέων να πληρούν τα κριτήρια της απασχόλησης στις δημόσιες υπηρεσίες (Kinsella & Waite, 2021).

Σύμφωνα με τους Krpálek et al. (2021), οι δεξιότητες των υπαλλήλων στις σύγχρονες υπηρεσίες βασίζονται σε σημαντικό βαθμό στις τάσεις στην ανάπτυξη των σύγχρονων τεχνολογιών, της ψηφιοποίησης και της πληροφόρησης. Επομένως, είναι εμφανές ότι οποιοσδήποτε υπάλληλος ανεξαρτήτως κόστους, είναι απαραίτητο να συνδυάζει σημαντικά χαρακτηριστικά των τεχνικών και των κοινωνικών δεξιοτήτων, ώστε να συμβάλει με το έργο του στην εύρυθμη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων υπηρεσιών.

Οι κοινωνικές δεξιότητες που υπογραμμίζονται ως οι σημαντικότερες σύμφωνα με όλες τις παραπάνω κατευθύνσεις και που εξετάζονται με βάση τις απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης, πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν ότι είναι η δημιουργικότητα, η ομαδική εργασία και η ευελιξία, ο προγραμματισμός, υπό την έννοια της διαχείρισης του εργασιακού και του προσωπικού χρόνου, και η ικανοποιητική επικοινωνιακή δεξιότητα. Γενικότερα, οι σύγχρονες έρευνες γύρω από τις απαιτήσεις της Βιομηχανίας 4.0 για τις ικανότητες των εργαζομένων, επικεντρώνονται στις ήπιες δεξιότητες και υπερτονίζουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, ως τα σημαντικά στοιχεία ενός εργαζόμενου του 21ου αιώνα (Krpálek et al., 2021).

Κεφάλαιο 2ο

Αξιολόγηση Δεξιοτήτων Εργαζομένων

2.1 Η Έννοια και ο Σκοπός της Αξιολόγησης των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων των Εργαζομένων

Οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων αξιολογούνται και αυτό συμβαίνει στο πλαίσιο της μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Για την ακρίβεια, η οποιαδήποτε συνθήκη αξιολόγησης των εργαζομένων βασίζεται στο κριτήριο των δεξιοτήτων των εργαζομένων και αυτό για τη διαχείριση και τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων γίνεται στο πλαίσιο της εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα πλαίσιο εκτίμησης και μέτρησης του επιπέδου της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στη διεκπεραίωση των επιμέρους εργασιών στο πεδίο της εργασίας τους, ένα είδος ελέγχου της απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που μπορεί να αποτελέσει εργαλείο στα χέρια της διοίκησης των οργανισμών και των υπηρεσιών, καθώς παρέχει στοιχεία που συμβάλλουν στον καθορισμό της καταλληλότητας του εργατικού δυναμικού. Έτσι, η διοίκηση μπορεί να λαμβάνει με αξιοποίηση αντικειμενικών στοιχείων αποφάσεις σε σχέση με τους εργαζόμενους που μπορεί να απασχολήσει, παρακολουθώντας παράλληλα την απόδοσή τους στον οργανισμό και ελέγχοντας τον βαθμό επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Ο Cascio (1991) διατύπωσε έναν ορισμό για τη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων και ανέφερε χαρακτηριστικά ότι στο πλαίσιο της αξιολόγησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων αυτό που συμβαίνει είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών των εργαζομένων. Αναμφίβολα, οι εργαζόμενοι έχουν κάποια δυνατά σημεία, ενδεχομένως κάποιες ανεπτυγμένες οριζόντιες ή εξειδικευμένες δεξιότητες, και

κάποια αδύνατα σημεία, τα οποία εκφράζονται από δεξιότητες που δεν είναι στον ίδιο βαθμό ανεπτυγμένες, με αποτέλεσμα να γίνονται εμφανή κάποια ελλείμματα του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του. Η αξιολόγηση εντοπίζει όλα αυτά τα επιμέρους στοιχεία και οδηγεί σε συμπεράσματα σε σχέση με την απόδοση του εργαζόμενου.

Βάσει των δεδομένων που προκύπτουν από την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, είναι εφικτό να διαμορφώνεται μια σαφής εικόνα για τις πιθανές προοπτικές των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Εργαζόμενοι με καταγεγραμμένες θετικές αποδόσεις εμφανίζουν προοπτικές προαγωγής, ενδεχόμενων αυξήσεων στη μισθολογική κλίμακα, ενώ αντιθέτως, για εργαζόμενους με αρνητική αξιολόγηση στις δεξιότητές τους ενδέχεται να αποφασιστεί από τα προϊστάμενα μέλη του οργανισμού ότι υπάρχει αυξημένη ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων, προκειμένου να βελτιωθούν οι αποδόσεις τους, και στο χειρότερο πιθανό σενάριο, να προκύψει η απόφαση της απόλυσης των εργαζομένων (Dessler, 2012).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, ένας αποθαρρυντικός παράγοντας κατά την αξιολόγηση κυρίως των ήπιων δεξιοτήτων, είναι η δυσκολία εφαρμογής μετρήσιμων κριτηρίων ελέγχου, για αυτόν τον λόγο και το εκπαιδευτικό σύστημα δυσκολεύεται να εστιάσει στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων. Το ίδιο μπορεί να θεωρηθεί ότι ισχύει και στο χώρο εργασίας. Παρά το γεγονός ότι οι ήπιες δεξιότητες είναι μείζονος σημασίας στοιχεία για την εξέλιξη των εργαζομένων και για την εύρυθμη λειτουργία εντός των οργανισμών, οι δυσκολίες εφαρμογής μετρήσιμων κριτηρίων και ελέγξιμων παραγόντων σίγουρα φαίνεται να δυσχεραίνουν τις διαδικασίες της αξιολόγησης.

Ωστόσο, η σημασία της αξιολόγησης τόσο για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, όσο και για το σύνολο των οργανισμών ή των επιχειρήσεων είναι αξιοσημείωτη, αφού προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθεί η διοίκηση απέναντι

στους εργαζόμενους και τον τρόπο με τον οποίο θα διαμορφωθεί σε οργανωτικό επίπεδο ο οργανισμός. Επίσης, δε γίνεται να παραλείπεται ότι οι διαδικασίες της αξιολόγησης, εκτός των άλλων πρακτικών εφαρμογών, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους, ακόμη και να αποτελέσουν ενδιάμεσο παράγοντα καθορισμού των επιπέδων άγχους των εργαζομένων. Μια θετική αξιολόγηση αναμφίβολα θα μπορούσε να μειώσει τα επίπεδα εργασιακού άγχους για έναν εργαζόμενο, αντίθετα όμως, μια αρνητική αξιολόγηση και ο εντοπισμός προβληματικών στοιχείων στα δεδομένα των δεξιοτήτων του εργαζόμενου θα μπορούσε να αυξήσει τα επίπεδα άγχους του για την απόδοσή του και για τις μελλοντικές του προοπτικές εντός του χώρου εργασίας του (Naamati Schneider, Meirovich & Dolev, 2020).

Από όλα τα παραπάνω, είναι εμφανές ότι η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι σημαντικό στοιχείο για τους ίδιους αλλά και για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα εργασιακά περιβάλλοντα. Μέσα από την αξιολόγηση κρίνεται το μέλλον των εργαζομένων και διαμορφώνεται το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, υπολογίζοντας και τις δυσκολίες στη μέτρηση μη ποσοτικών δεδομένων, όπως συμβαίνει με τη μεταβλητή των ήπιων δεξιοτήτων για παράδειγμα, είναι απαραίτητο να διερευνηθούν οι τρόποι, πιθανά εργαλεία αλλά και μέθοδοι με τις οποίες είναι εφικτό πράγματι να ολοκληρώνεται η αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

2.2 Αυτοαξιολόγηση Εργαζομένων

Στο πλαίσιο της προσήλωσης των εργαζομένων στους διάφορους στόχους των επιχειρήσεων, των οργανισμών ή των εταιριών, είναι απαραίτητο να υπάρχει σαφής

διάθεση συμμετοχής στις διάφορες επιμέρους λειτουργίες και διαδικασίες της αξιολόγησης. Η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων, με την έννοια της προσωπικής συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους είναι μείζονος σημασίας για τη συνολική αποδοτικότητα του εκάστοτε οργανισμού.

Ουσιαστικά, η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003) πραγματοποιείται με σαφή προτροπή του διοικητικού προσωπικού ενός οργανισμού ή των προϊστάμενων ιεραρχικά στελεχών στα υφιστάμενα στελέχη να προχωρήσουν σε προσωπική αξιολόγηση της επίδοσής τους. Λόγω της φύσης της διεκπεραίωσης της προσωπικής αξιολόγησης των εργαζομένων, είναι αναμενόμενο να επιδεικνύεται μια σχετική έλλειψη αυστηρότητας ως προς τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται της αξιολόγησης.

Ωστόσο, εντοπίζεται ότι μέσω της αυτοαξιολόγησης, οι εργαζόμενοι υπογραμμίζουν ορισμένα θετικά στοιχεία του τρόπου εργασίας τους και υπερτονίζουν κάποιες αρετές τους, οι οποίες ενδέχεται να μην έχουν γίνει αντιληπτές από το διοικητικό προσωπικό, τη διεύθυνση και τα προϊστάμενα στελέχη. Ένα εργαζόμενο μέλος σε έναν οργανισμό μέσω της αυτοαξιολόγησης δίνει έμφαση στα στοιχεία της προσωπικότητας και της εργασιακής του προσέγγισης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ενημέρωση της διοίκησης για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να αποτελέσει αξιόπιστο μέρος των εταιρικών διαδικασιών για την εκπλήρωση στόχων. Θα έλεγε κανείς, ότι η ανέλιξη των εργαζομένων εντός των οργανισμών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις διαδικασίες της αυτοαξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Φαίνεται, λοιπόν, πως η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, καθώς παρέχει στοιχεία, όχι απαραιτήτως αντικειμενικά ως προς την απόδοση των εργαζομένων, αφού ο παράγοντας της υποκειμενικότητας και της επιείκειας είναι έντονος στο συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης, αλλά σίγουρα αξιόπιστα ως προς τον τρόπο που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ρόλο και τη συμβολή τους στις υποθέσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Άλλωστε, για τον σαφή προσδιορισμό του επιπέδου της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου κατά την αυτοαξιολόγηση, απαιτείται ένα ευρύ πεδίο γνώσεων και μια ικανοποιητική αντιληπτική ικανότητα που να συνδυάζει τα δεδομένα γνώσεων και απόδοσης, για τον εντοπισμό των αναγκαίων και άξιων αναφοράς σημείων σχολιασμού για την διεκπεραίωση της αξιολόγησης (Tsaur & Lin, 2004).

2.3 Εργαλεία και Μέθοδοι Αξιολόγησης Δεξιοτήτων Εργαζομένων

Οι μέθοδοι αξιολόγησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων ποικίλουν. Εφόσον ο σκοπός είναι η μέτρηση της απόδοσης είναι σαφές ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές ως προς τα είδη της αξιολόγησης, παρόλο που στην εκάστοτε περίπτωση η μέθοδος ενδέχεται να διαφέρει. Έτσι, μια χαρακτηριστική μέθοδος μέτρησης της απόδοσης βασίζεται στη σύγκριση των εργαζομένων με κριτήριο την απόδοση. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που υπάρχει σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων μεμονωμένα, ενώ είναι πιθανό να συγκριθούν και κατά ζεύγη, να πραγματοποιηθεί ταξινόμησή τους ανάλογα με τις αποδόσεις (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006· Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Άλλες μέθοδοι της αξιολόγησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων βασίζονται σε απόλυτα κριτήρια, για αυτόν τον λόγο και διενεργούνται με αξιοποίηση ερωτηματολογίων και ποσοτική βαθμολόγηση των αποτελεσμάτων. Τα αντικειμενικά

αυτά κριτήρια αφορούν μετρήσιμους στόχους που μπορούν να προσδιορίσουν την απόδοση των εργαζομένων. Έχει διατυπωθεί μάλιστα ο όρος “Management by Objectives”, που σημαίνει την δυνατότητα για διοίκηση μέσω των αντικειμενικών στόχων. Η αξιολόγηση αυτή έχει θετικά στοιχεία την άμεση εμπλοκή του εργαζόμενου στους αντικειμενικούς στόχους και τη σαφήνεια που περιβάλλει τη διατύπωση των στόχων, με αποτέλεσμα να είναι πιο επιτεύξιμοι για το εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, με αντικειμενικά κριτήρια τοποθέτησης των στόχων ως κριτήριο αξιολόγησης, είναι πιο πραγματοποιήσιμη η ίδια η αξιολόγηση των εργαζομένων, αφού τα αποτελέσματα της αξιολόγησης καθίστανται μετρήσιμα και είναι δυνατό να υπολογιστούν (Dressler, 2012).

Σύμφωνα με τις Ξηροτύρη - Κουφίδου (2010), η συζήτηση για τις μεθόδους αξιολόγησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επιτρέπει την αναφορά σε μεθόδους που αφορούν άμεσα τα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Τα βασικά εργαλεία μέσω των οποίων πραγματοποιείται η εν λόγω αξιολόγηση είναι η ελεύθερη έκθεση και η εκτίμηση, παρατήρηση από κάποιον ειδικό, η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας, ο ελεγχόμενος κατάλογος και τέλος, η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών.

Αναλυτικότερα, η ελεύθερη έκθεση (free- form essay) αποτελεί μια σαφή και κατατοπιστική αναφορά από τον ειδικό που έχει αναλάβει την αξιολόγηση, ο οποίος καταλήγει στα συμπεράσματά του παρατηρώντας τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την προσθήκη σχολίων σε σχέση με χαρακτηριστικά που ενδέχεται να εντοπίζει ο ειδικός της αξιολόγησης, τα οποία ίσως να μην υπάρχουν σε σταθμισμένα εργαλεία αξιολόγησης. Ωστόσο, δε γίνεται να μην υπολογιστεί και η υποκειμενική χροιά της σύνταξης μιας τέτοιας αναφοράς (Χυτήρης, 2001).

Η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας είναι μια αντικειμενική μέθοδος, αφού τα κριτήρια είναι από πριν καθορισμένα ανάλογα με τη φύση και τους στόχους της θέσης εργασίας και ο εργαζόμενος αξιολογείται ανάλογα με τις αποδόσεις τους και χαρακτηρίζεται ως επαρκώς αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός, ή μη αποδοτικός. Υπάρχει το θετικό στοιχείο της σαφούς αξιολόγησης δεδομένων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων των εργαζομένων, για αυτό και πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται με μεγάλη συχνότητα από οργανισμούς και υπηρεσίες (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Ο ελεγχόμενος κατάλογος, ή όπως αλλιώς αποκαλείται στη βιβλιογραφία σταθμισμένος κατάλογος (“weighted checklist”), είναι μια μέθοδος που αξιοποιεί ως εργαλείο της αξιολόγησης μια λίστα με ρητές προτάσεις συμπεριφορών και χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Ο ειδικός της αξιολόγησης σημειώνει τις βαθμολογίες του εργαζόμενου στις εν λόγω προτάσεις και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης προκύπτει από άθροισμα των βαθμολογιών που σημείωσε ο ειδικός παρατηρητής, ενώ παράλληλα ισχύουν και ορισμένοι συντελεστές βαρύτητας (Χυτήρης, 2001).

Τέλος, η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών είναι και αυτή άλλη μια ποιοτική μέθοδος αξιολόγησης, όπως και οι παραπάνω, κατά την οποία αρχειοθετείται ένα έγγραφο το οποίο περιλαμβάνει τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία του εκάστοτε εργαζόμενου. Το έγγραφο αυτό αποτελεί συχνά αντικείμενο επεξεργασίας για επικαιροποίηση των δεδομένων που αναγράφονται σε αυτό, και σύμφωνα με τον Dressler (2012), τόσο ο υπεύθυνος της αξιολόγησης όσο και ο εργαζόμενος μπορούν να καταγράψουν τα νέα δεδομένα στο αρχείο. Φυσικά, η συγκεκριμένη μέθοδος υπολείπεται αντικειμενικότητας, λόγω του τρόπου διεκπεραίωσής της.

2.4 Ψυχομετρικά Εργαλεία Αξιολόγησης Εργαζομένων και Τεχνολογία

Ένα σημαντικό εργαλείο στην αξιολόγηση των εργαζομένων είναι τα ψυχομετρικά εργαλεία, όπως αλλιώς ονομάζονται τα τεστ προσωπικότητας. Δεδομένης της ανάγκης για ανεπτυγμένες ήπιες δεξιότητες και για εκδήλωση συγκεκριμένων στοιχείων της προσωπικότητας των εργαζομένων, τα στοιχεία αυτά της προσωπικότητας δε θα ήταν δυνατό να μη συμπεριλαμβάνονται στις διαδικασίες αξιολόγησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Είναι σύνηθες τα σχετικά ψυχομετρικά εργαλεία που αξιοποιούνται στις μεθόδους αξιολόγησης να εμπεριέχουν γραπτές ή προφορικές δοκιμασίες για τους εργαζόμενους. Άμεσος στόχος των τεστ αυτών είναι να εντοπίζεται ο βαθμός της συνάφειας των χαρακτηριστικών των δεξιοτήτων και της προσωπικότητας των εργαζομένων με τις απαιτήσεις του χώρου εργασίας του (Dressler, 2012).

Μερικά παραδείγματα των στοιχείων που αξιολογούνται μέσα από τη διενέργεια ψυχομετρικών τεστ, διατυπώνει ο Χυτήρης (2013) και είναι τα εξής: το επίπεδο της κοινωνικότητας των εργαζομένων, οι ηγετικές ικανότητες και η αίσθηση ανάληψης ευθυνών, τα επίπεδα της αυτοεκτίμησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ επίσης αξιολογούνται η συναισθηματική ωριμότητα και ύπαρξη ισορροπίας και ευστάθειας των εργαζομένων.

Τα ψυχομετρικά εργαλεία αξιολόγησης είναι ιδανικά για τις μεθόδους αξιολόγησης των ήπιων δεξιοτήτων. Πιθανά μέσα που αξιοποιούνται είναι τα ερωτηματολόγια που καλούνται να απαντήσουν οι εργαζόμενοι, ενώ ιδιαίτερα συνήθης πρακτική είναι η εμπλοκή των εργαζομένων σε διοργανωμένα παιχνίδια ρόλων, τα οποία επιτρέπουν σε ειδικούς να παρατηρήσουν διάφορες πτυχές της προσωπικότητας των

εργαζομένων, μέσα από αντιδράσεις τους σε πιθανά ερεθίσματα στο ελεγχόμενο περιβάλλον (National Academy of Sciences, 2010).

Σύμφωνα με την Τσολακίδου (2016), είναι ακόμα συνήθης πρακτική της αξιολόγησης μέσω των ψυχομετρικών εργαλείων να διενεργείται μελέτη περίπτωσης, μια διαδικασία κατά την οποία ελέγχονται κοινωνικές δεξιότητες των εργαζομένων. Μέσα από τις παραπάνω τεχνικές που παρέχουν τα ψυχομετρικά εργαλεία αξιολόγησης των εργαζομένων, επιτυγχάνεται ο έλεγχος όλων των πιθανών εκφράσεων των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων, όπως αυτά έχουν αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια.

Στη σύγχρονη εποχή, φυσικά, η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να ολοκληρωθεί με μεγαλύτερη ταχύτητα και ευκολία χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας, ενώ παράλληλα η ίδια η παρουσία των εργαζόμενων στον ψηφιακό κόσμο μπορεί να αποτελέσει τμήμα της αξιολόγησης. Αυτό αναφέρεται, καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες αξιοποιούν τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας προκειμένου να συνθέσουν ένα ψυχομετρικό προφίλ των εργαζομένων. Έτσι, η παρουσία των εργαζομένων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να αποτελέσει εκτός των άλλων και ως ένα εργαλείο αξιολόγησης, το οποίο προκύπτει μέσα από τη βοήθεια της τεχνολογίας (O'Meara & Petzall, 2013).

Αρχικά, ο τρόπος με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει στη διενέργεια αξιολόγησης των εργαζομένων είναι με χρήση των ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών). Τα σύγχρονα ψηφιακά μέσα μπορούν να ολοκληρώσουν τις διαδικασίες με πολύ πιο σύντομο και έγκυρο τρόπο μέσα από αυτοματοποιημένα συστήματα επεξεργασίας των δεδομένων που λαμβάνονται από τα εργαλεία αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να εξοικονομείται σημαντικό μέρος των οικονομικών πόρων αλλά και

χρόνος από τη συνολική διαδικασία. Επιπλέον, ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα της χρήσης τεχνολογίας για την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι το γεγονός ότι με αυτά τα μέσα όχι απλά περιορίζεται, αλλά μάλλον εξαλείφεται ολοκληρωτικά το πρόβλημα της υποκειμενικότητας. Πολλές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν ένα βασικό μειονέκτημα, κι αυτό είναι η ελλιπής βάση της αντικειμενικότητας από τον τρόπο λήψης των δεδομένων μέχρι και τον τρόπο επεξεργασίας και διεξαγωγής πορισμάτων της αξιολόγησης. Η τεχνολογία εγγυάται ότι όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να βασίζονται σε αντικειμενικά μετρήσιμα, κριτήρια και ότι η διεξαγωγή συμπερασμάτων της αξιολόγησης θα είναι εξίσου αντικειμενική (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2007).

Εργαλεία που αξιοποιούνται με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι, όπως διατυπώθηκε και παραπάνω, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι δυνατότητες για διαδικτυακές επαφές με υποψήφιους εργαζόμενους ή με το ενεργό εργατικό δυναμικό (για παράδειγμα η δυνατότητα για εξ αποστάσεως συνεντεύξεις), και τα e-portfolios (θα μπορούσε ο όρος να αποδοθεί ως “ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια”). Όπως οι συμβατικές μέθοδοι αξιολόγησης επιτρέπουν την αρχειοθέτηση εγγράφων με την πρόοδο και με τα δεδομένα της απόδοσης των εργαζομένων, είναι δυνατό αυτό να πραγματοποιείται φυσικά και με τα ηλεκτρονικά μέσα, με τα αρχεία να υφίστανται στην ηλεκτρονική τους μορφή (Τσολακίδου, 2015).

Τέλος, σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2007), ένας αξιοσημείωτος τρόπος συμβολής της τεχνολογίας στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι μέσα από την αξιολόγηση 360°. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας τύπος κυκλικής αξιολόγησης, καθώς οι δεξιότητες των εργαζομένων σε αυτή τη μέθοδο αποτελούν αντικείμενο της αξιολόγησης από τους εργοδότες, τους ειδικούς που αναλαμβάνουν την αξιολόγηση και άλλα προϊστάμενα

μέλη, αλλά και από συναδέλφους της ίδιας ιεραρχικής κλίμακας των εργαζομένων, υφιστάμενα μέλη, ακόμη και από τους πελάτες. Για την αξιολόγηση με αυτή τη μέθοδο η τεχνολογία παρέχει ηλεκτρονικά υπολογιστικά συστήματα και οπτικοποίηση μέσω γραφικών αναπαραστάσεων.

Γενικότερα, τα τεχνολογικά μέσα παρέχουν την εγγύηση για την ελαχιστοποίηση σφαλμάτων κατά την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Με την αξιοποίηση των λογισμικών που προβλέπονται για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης των εργαζομένων αναλύονται τα δεδομένα της αποτελεσματικότητας και καθορίζεται το προφίλ των εργαζομένων υπό το πρίσμα των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους, ενώ με τα ψυχομετρικά εργαλεία προσδιορίζεται το προφίλ της προσωπικότητάς τους με τρόπο έγκυρο και γρήγορο. Οι μετρήσεις που παρέχουν τα τεχνολογικά μέσα λειτουργούν μέσα από συγκεκριμένους αλγόριθμους και έχουν ποσοτικό χαρακτήρα. Τα ποσοτικά δεδομένα της αξιολόγησης είναι πιο αντικειμενικά από τα ποιοτικά δεδομένα, αλλά και πιο εύκολα στη διαχείριση και την επεξεργασία τους, και η συμβολή της τεχνολογίας σε αυτόν τον παράγοντα είναι σημαντική (Κατσάλης & Τσώκος, 2009).

Κεφάλαιο 3^ο

Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας

Προφίλ

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Ε.Λ.Κ.Ε ο συγκεκριμένος φορέας είναι ο πανεπιστημιακός θεσμός που δημιουργήθηκε για να καλύψει τις ειδικές ανάγκες της ερευνητικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, ο ΕΛΚΕ διευκολύνει στη διάκριση του ερευνητικού από το διδακτικό έργο και στη διάθεση της εξωτερικής χρηματοδότησης για τη διαχείριση της έρευνας και των συναφών με αυτήν δραστηριοτήτων. Είναι υπεύθυνος για τη χρηματοοικονομική διαχείριση κάθε είδους κονδυλίων που είναι απαραίτητα για την έρευνα, την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την τεχνολογική ανάπτυξη, τα σχέδια διαρκούς εκπαίδευσης και για την παροχή επιστημονικών, τεχνολογικών και άλλων συναφών υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη σύνδεση της εκπαίδευσης και της έρευνας με τη βιομηχανική παραγωγή και τις πρακτικές εφαρμογές.

Η υπηρεσία που υποστηρίζει οικονομικά και διοικητικά τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, είναι η Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης (ΜΟΔΥ) του ΕΛΚΕ. Συμβάλλει έμπρακτα στην υποστήριξη της ερευνητικής δραστηριότητας της πανεπιστημιακής κοινότητας, αλλά και στην κινητοποίηση των ερευνητριών και ερευνητών του πανεπιστημίου για σύνδεση της έρευνας με την αγορά, με μία πληθώρα προσφερόμενων υπηρεσιών μεταξύ των οποίων είναι:

- Ενημέρωση για νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης
- Διοργάνωση ενημερωτικών εκδηλώσεων & σεμιναρίων συγγραφής ερευνητικών προτάσεων
- Υποστήριξη στη διαδικασία της υποβολής προτάσεων

-Διαχείριση των ερευνητικών έργων

-Αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων προς όφελος της κοινωνίας και της οικονομίας μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών του Γραφείου Μεταφοράς Τεχνολογίας

-Παροχή εξειδικευμένων νομικών υπηρεσιών

-Ανάπτυξη και εξέλιξη του πληροφοριακού συστήματος ολοκληρωμένης διαχείρισης ResCom, για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των απαιτούμενων διαδικασιών των ερευνητικών προγραμμάτων

-Λειτουργία του Euraxess Service Center για τη διευκόλυνση της κινητικότητας των ερευνητών

Οι υπηρεσίες του ΕΛΚΕ ΑΠΘ είναι πιστοποιημένες κατά το πρότυπο ποιότητας ISO 9001 από το έτος 2002 έως σήμερα ακολουθώντας την πολιτική ποιότητας του Οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας στο οποίο όλες οι διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά και έχουν δοκιμαστεί σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Το έτος 2019 ο ΕΛΚΕ ΑΠΘ εντάχθηκε στο σύνολο των οργανισμών που είναι βραβευμένοι με τη διεθνή διάκριση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM – 3 Stars που αποτελεί ένα διεθνώς επιχειρησιακό πλαίσιο Ποιότητας στη Διοίκηση λειτουργικών συστημάτων και απονέμεται ως «Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία» και τη διαρκή βελτίωση οργανισμών.

Ερευνητική Πολιτική

Η ερευνητική πολιτική του πανεπιστημίου κινείται σε δύο κεντρικούς άξονες:

- Την προώθηση της ποιότητας
- Την προώθηση της αριστείας

Πολιτική Ποιότητας

Η χάραξη της Πολιτικής Ποιότητας και ο καθορισμός των αντικειμενικών Ποιοτικών Στόχων που αφορούν στις δραστηριότητες του Οργανισμού καθώς και ο υψηλός διοικητικός έλεγχος της εφαρμογής της Πολιτικής και της επίτευξης των στόχων, ανήκει στις αρμοδιότητες της Διοίκησης του Οργανισμού. Η δημιουργία ενός πλούσιου έλξης των Φορέων Χρηματοδότησης (Πελατών) καθώς και η ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων που αφορούν στον τομέα της έρευνας και της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων αποτελούν την κεντρική ιδέα της Πολιτικής Ποιότητας της Επιτροπής Ερευνών του Α.Π.Θ.

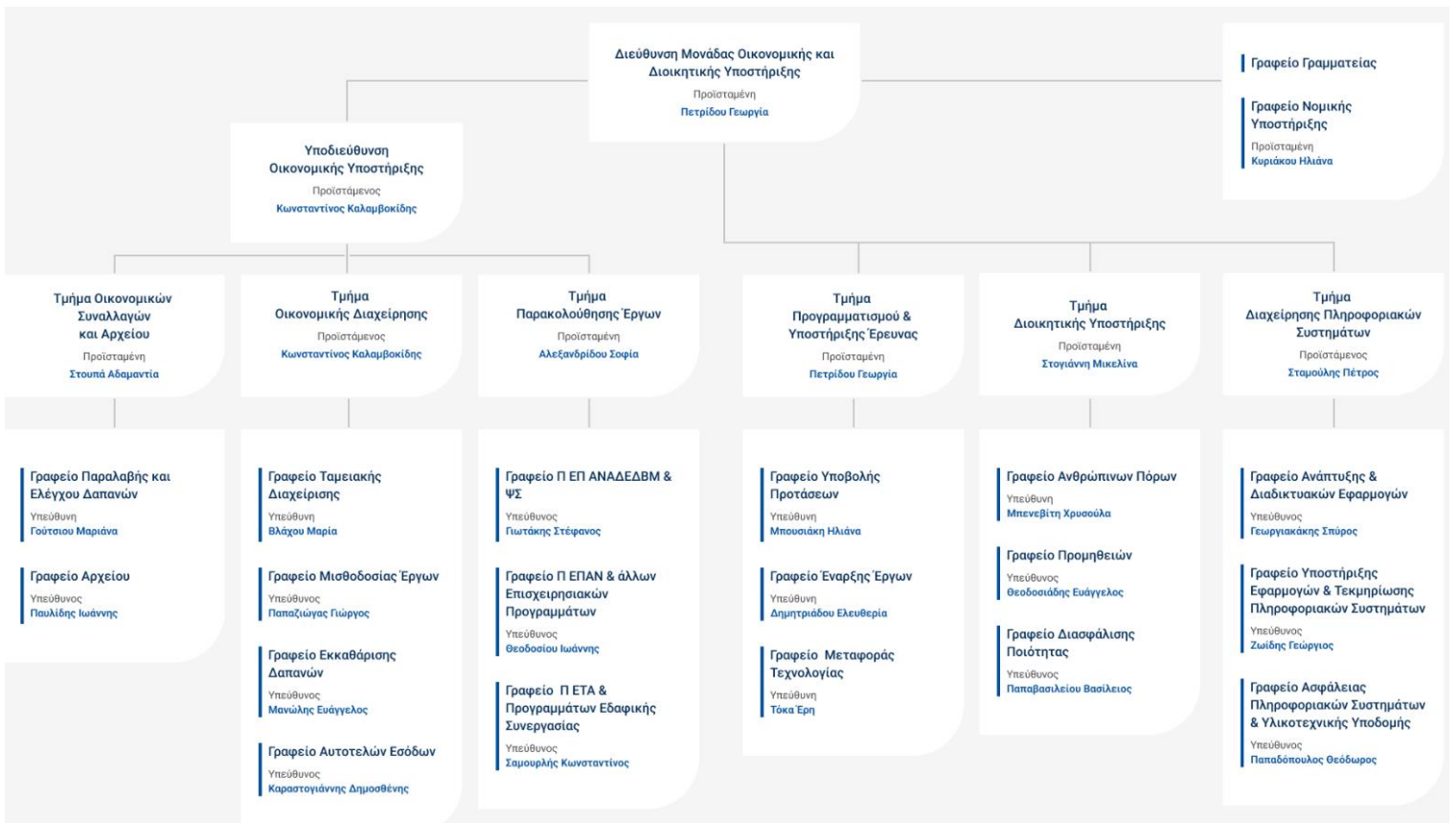
Πολιτική Αριστείας

Η πολιτική αριστείας τροφοδοτεί με κίνητρα το ανθρώπινο δυναμικό και αφορά στην ενθάρρυνση της επιστημονικής διάκρισης των ερευνητών σε όλα τα πεδία. Η επιβράβευση των υψηλών ατομικών επιδόσεων, η δημιουργία νέων ερευνητικών ομάδων, η δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για καινοτομία, είναι συστατικά της πολιτικής αριστείας.

Οργανόγραμμα

Το Οργανόγραμμα αποτυπώνει τη δομή των υπηρεσιών της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ.

Εικόνα 1



Κεφάλαιο 4°

Μεθοδολογία της έρευνας

Σχεδιασμός έρευνας

Για τις ανάγκες της τρέχουσας έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 40 ερωτήσεων, σε μια προσπάθεια διερεύνησης της έντασης τριών ήπιων δεξιοτήτων (επικοινωνιακές δεξιότητες, διαχείριση χρόνου, επίλυση προβλημάτων) σε εργαζομένους και στελέχη του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε) του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος έναντι της ποιοτικής, ως η προσφορότερη μέθοδος για τη συλλογή του υλικού, το οποίο αναλύθηκε με ειδικό πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης (SPSS Statistics 17.0) (Yilmaz, 2013). Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι οικονομική, απαιτεί λίγους πόρους και καθιστά εφικτή τη συλλογή δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα (Mann, 2003). Η συγκεκριμένη έρευνα διήρκησε από 1/7/2021 έως 30/7/2021 και προωθήθηκε μέσω του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων του Ε.Λ.Κ.Ε. στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο όλων των υπαλλήλων με την μορφή google forms.

Οι απαντήσεις που λήφθηκαν ήταν 37. Το υπό εξέταση δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του φορέα (Προγραμματισμού & Υποστήριξης Έρευνας, Διοικητικής Υποστήριξης, Οικονομικής Διαχείρισης, Οικονομικών Συναλλαγών & Αρχαιοθέτησης, Παρακολούθησης Έργων, Νομικής Υποστήριξης, Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων, Γραφείο Γραμματείας). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν άπαντες σε ένα ερωτηματολόγιο (σε μορφή googleforms) με 45 αυτο-αναφερόμενες ερωτήσεις αναφορικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία και την αυτό-αξιολόγηση σχετικά με τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, τη διαχείριση του χρόνου τους και τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων στον χώρο εργασίας τους. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και τηρήθηκε το πρωτόκολλο εμπιστευτικότητας. Η διάρκεια απόκρισης του ερωτηματολογίου

εκτιμήθηκε περί τα 15'. Καθώς η έρευνα έχει ως ομάδα-στόχου ενήλικο πληθυσμό δεν κρίθηκε σκόπιμο να ζητηθεί η συναίνεση για τη συμμετοχή τους σε αυτή. Υπήρχε, ωστόσο, η διαβεβαίωση στο εισαγωγικό σημείωμα του ερωτηματολογίου ότι τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν, είναι σταθμισμένες, θετικής κατεύθυνσης και ακολουθούν την κλίμακα Likert (κλίμακα 1 έως 5 όπου: 1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα), που αποτυπώνουν τις υπό εξέταση έννοιες. Ορισμένες εκ των ερωτήσεων έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες, ενώ κάποιες δημιουργήθηκαν για τον σκοπό αυτού του ερωτηματολογίου σύμφωνα με την ενδεδειγμένη βιβλιογραφία. Κατόπιν αθροίστηκαν οι τιμές κάθε επιλογής και δημιουργήθηκε μια βαθμολογία (σκορ) για κάθε ερωτηθέντα. Η βαθμολογία αυτή χρησιμοποιήθηκε στη συνέχεια για να αναπαραστήσει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Στην συγκεκριμένη έρευνα, σε κάθε συμμετέχοντα αντιστοιχούν τρεις (3) βαθμολογίες, μία για κάθε ήπια δεξιότητα που ελέγχεται.

Κατασκευή Ερωτηματολογίου- Ερευνητικά εργαλεία

Το ερευνητικό εργαλείο αποτελεί συνένωση τριών ερωτηματολογίων. Αρχικά με σκοπό τη διερεύνηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων χρησιμοποιήθηκε το Communication Skills Questionnaire που εφαρμόστηκε στην έρευνα των Megumi T., Katsutoshi T., Hitoshi M. (2016) αφού προηγουμένως έγινε μετάφραση και απόδοσή του στα Ελληνικά. Το CSQ περιείχε 29 στοιχεία χωρισμένα σε δύο κατηγορίες: γενικές δεξιότητες επικοινωνίας (έξι στοιχεία, κυρίως δεξιότητες μη λεκτικής επικοινωνίας) και δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας (23 στοιχεία). Από τις γενικές δεξιότητες επιλέχθηκαν 4, ενώ από τις δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας επιλέχθηκαν 12.

Αναφορικά με τη δεξιότητα διαχείρισης χρόνου χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της ιστοσελίδας Panopticon, το οποίο αποτελείται από 8 υποκλίμακες. Ωστόσο για το παρόν ερωτηματολόγιο αξιοποιήθηκαν οι 4 και συνολικά 12 ερωτήσεις, 3 για κάθε υποκλίμακα (Συναίσθηση του τρόπου που δαπανάται ο χρόνος/ Μεθόδευση της γραφικής εργασίας/ Αποφυγή αναβλητικότητας και ενασχόλησης με ασήμαντες εργασίες / Προσωπική στάση απέναντι στον χρόνο). Τέλος για τη διερεύνηση της δεξιότητας επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των P.P. Heppner C.H. Petersen, το οποίο επίσης μεταφράστηκε και αποδόθηκε στα Ελληνικά. Αποτελείται από 3 υποκλίμακες και 32 ερωτήσεις, από τις οποίες επιλέχθηκαν 12 (Αυτοπεποίθηση επίλυσης προβλημάτων: 6 ερωτήσεις /Το στυλ προσέγγισης- αποφυγής προβλημάτων: 3 ερωτήσεις/ Προσωπικός έλεγχος: 3 ερωτήσεις).

Ερευνητικό Πλαίσιο

Αποτελέσματα

Δημογραφικά

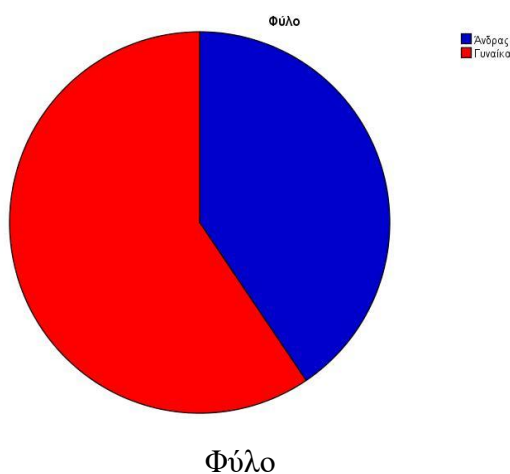
Η έρευνα αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο σαρανταπέντε (45) σημείων. Τα πέντε (5) πρώτα ερωτήματα είναι δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων που αφορούν το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, τα έτη προϋπηρεσίας στον Ε.Λ.Κ.Ε. και το τμήμα στο οποίο ανήκουν, βάση του οργανογράμματος του οργανισμού.

Στην πραγματοποιηθείσα έρευνα συμμετείχε ένα δείγμα τριανταεπτά (n=37) εργαζομένων, εκ των οποίων οι δεκαπέντε (15) άνδρες και οι εικοσιδύο (22) γυναίκες. Οι εργαζόμενες αποτελούν την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, κατέχοντας το 59,5% των συνολικών συμμετεχόντων.

Πίνακας 1 Το φύλο των ερωτηθέντων, το πρώτο δημογραφικό στοιχείο της έρευνας,

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Άνδρας | 15 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| | Γυναίκα | 22 | 59,5 | 59,5 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 1



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι νέοι εργαζόμενοι έως 50 ετών (89,2%). Συγκεκριμένα, το 35,1% έχουν ηλικία έως 40 έτη και το 54,1% έχουν ηλικία από 41 έως 50 έτη. Μόνο το 8,1% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών ενώ μόλις το 2,7% είναι άνω των 60 ετών.

Πίνακας 2 Η ηλικία των ερωτηθέντων, το δεύτερο δημογραφικό στοιχείο της έρευνας

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid έως 40 ετών | 13 | 35,1 | 35,1 | 35,1 |
| 41-50 ετών | 20 | 54,1 | 54,1 | 89,2 |
| 51-60 ετών | 3 | 8,1 | 8,1 | 97,3 |
| άνω των 60 ετών | 1 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

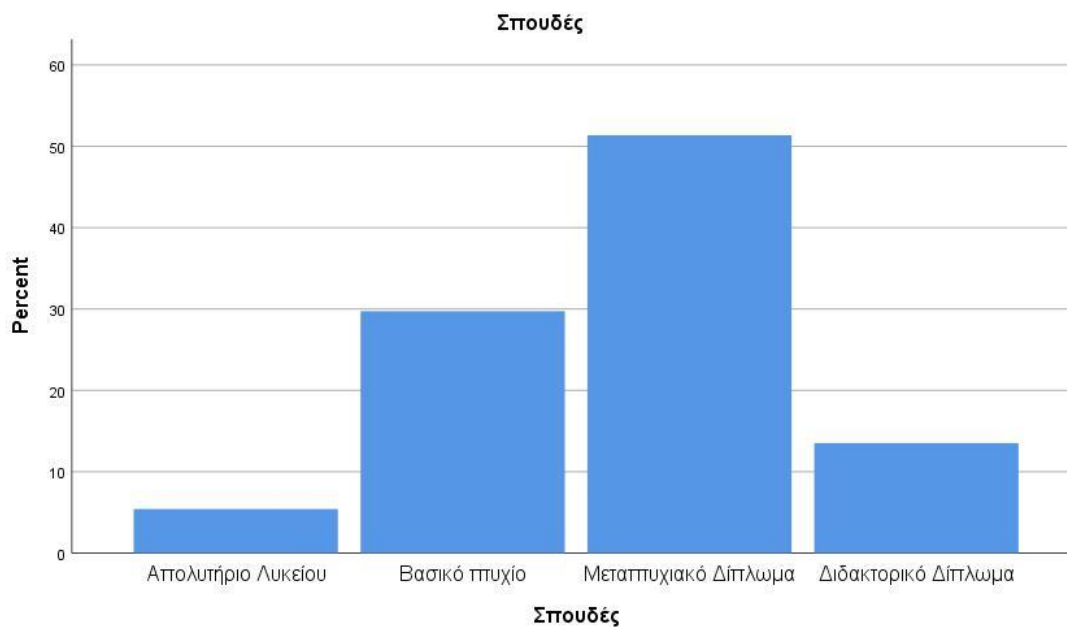
Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων φαίνεται ότι είναι αρκετά υψηλό. Σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι (51,4%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και ένα ποσοστό 13,5% κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Αυτό αντιστοιχεί αθροιστικά στο 64,9% του δείγματος. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες είναι είτε κάτοχοι βασικού πτυχίου είτε έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση και είναι κάτοχοι απολυτηρίου Λυκείου με ποσοστά 29,7% και 5,4% αντίστοιχα.

Πίνακας 3 Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων, το τρίτο δημογραφικό στοιχείο της έρευνας

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Απολυτήριο Λυκείου | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| Βασικό πτυχίο | 11 | 29,7 | 29,7 | 35,1 |

| | | | | |
|----------------------|----|-------|-------|-------|
| Μεταπτυχιακό Δίπλωμα | 19 | 51,4 | 51,4 | 86,5 |
| Διδακτορικό Δίπλωμα | 5 | 13,5 | 13,5 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 2

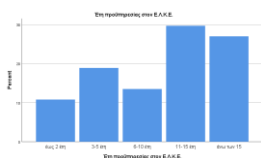


Ο πίνακας 4 περιέχει τις πληροφορίες που αφορούν τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στον Ε.Λ.Κ.Ε. Το 10,8% εργάζεται έως 2 έτη στον οργανισμό, το 18,9% εργάζεται από 3 έως 5 έτη και το 13,5% εργάζεται από 6 έως 10 έτη. Είναι εμφανές πως αρκετοί είναι οι υπάλληλοι που εργάζονται περισσότερο από μία δεκαετία και φαίνεται ότι έχουν αρκετά μεγάλη εμπειρία. Συγκεκριμένα, ένα ποσοστό 29,7% εργάζεται από 11 έως 15 έτη και ένα ποσοστό 27% εργάζεται περισσότερα από 15 έτη.

Πίνακας 4 Τα έτη προϋπηρεσίας στον Ε.Λ.Κ.Ε., το τέταρτο δημογραφικό στοιχείο της έρευνας

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | έως 2 έτη | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | 3-5 έτη | 7 | 18,9 | 18,9 | 29,7 |
| | 6-10 έτη | 5 | 13,5 | 13,5 | 43,2 |
| | 11-15 έτη | 11 | 29,7 | 29,7 | 73,0 |
| | άνω των 15 | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 3



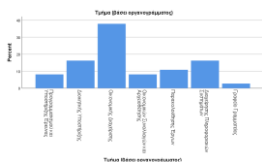
Καθώς ο οργανισμός απαρτίζεται από διάφορα τμήματα, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν στο ποιο τμήμα του οργανισμού ανήκουν, με βάση το οργανόγραμμα του Ε.Λ.Κ.Ε. Τα στοιχεία του πίνακα 5 δείχνουν πως οι περισσότεροι (37,8%) ανήκουν στο τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης. Ακολουθούν τα τμήματα Διοικητικής Υποστήριξης και Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων με ποσοστό 16,2% το καθένα, έπειτα το τμήμα Παρακολούθησης Έργων με ποσοστό 10,8% και τα τμήματα Προγραμματισμού και Υποστήριξης Έρευνας και Οικονομικών Συναλλαγών και Αρχαιοθήκης με 8,1% το καθένα. Τέλος, το Γραφείο Γραμματείας με ποσοστό 2,7%.

Πίνακας 5 Τα τμήματα στα οποία ανήκουν οι ερωτηθέντες, το πέμπτο δημογραφικό στοιχείο της έρευνας

Τμήμα (βάσει οργανογράμματος)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Προγραμματισμού και Υποστήριξης Έρευνας | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| | Διοικητικής Υποστήριξης | 6 | 16,2 | 16,2 | 24,3 |
| | Οικονομικής Διαχείρισης | 14 | 37,8 | 37,8 | 62,2 |
| | Οικονομικών Συναλλαγών και Αρχαιοθήτησης | 3 | 8,1 | 8,1 | 70,3 |
| | Παρακολούθησης Έργων | 4 | 10,8 | 10,8 | 81,1 |
| | Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων | 6 | 16,2 | 16,2 | 97,3 |
| | Γραφείο Γραμματείας | 1 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 4



Βασικός κορμός της έρευνας

Ο βασικός κορμός του ερωτηματολογίου αποτελείται από σαράντα (40) ερωτήσεις (ερωτήσεις 6 έως 45) οι οποίες εξυπηρετούν τους ερευνητικούς στόχους της εργασίας. Καθώς οι ερωτήσεις αυτές ακολουθούν την κλίμακα Likert κρίθηκε απαραίτητος ο έλεγχος της αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 6 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,795 | ,831 | 40 |

Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η τιμή Cronbach's alpha η οποία, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, παίρνει την τιμή 0,795. Η τιμή αυτή μας δείχνει ότι το ερωτηματολόγιο συνολικά είναι αξιόπιστο καθώς είναι μεγαλύτερη του 0,7 (πίνακας 6)

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις άξονες με κάθε έναν από αυτούς να αντιπροσωπεύει μια ήπια δεξιότητα (soft skill). Κάθε άξονας χωρίζεται επιπλέον σε υποκατηγορίες οι οποίες ερευνούν υπό μέρους τμήματα της κάθε δεξιότητας.

Άξονας 1^{ος}: Διαχείριση χρόνου

Ο έλεγχος αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας για τον άξονα αυτό με τη βοήθεια της τιμής Cronbach's alpha έδωσε την τιμή 0,412 η οποία θεωρείται χαμηλή.

Πίνακας 7 Έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτήσεων του 1ου άξονα

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,412 | 12 |

Οι υποκατηγορίες του άξονα αυτού δίνονται παρακάτω.

A) Συναίσθηση του τρόπου που δαπανάται ο χρόνος

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι εργαζόμενοι έχουν σωστή αίσθηση της διαχείρισης του χρόνου τους τέθηκαν τρεις ερωτήσεις.

Ερώτηση 9: Έχω κρατήσει ημερολόγιο δραστηριοτήτων για τουλάχιστον μια βδομάδα μέσα στο τελευταίο έτος προκειμένου να διαπιστώσω πώς ακριβώς ξοδεύω τον χρόνο μου.

Ερώτηση 16: Οι εργασίες μου δείχνουν να παίρνουν περισσότερο χρόνο από όσο αρχικά πίστευα και συνήθως καταλήγω να προσπαθώ να κάνω πολλά πράγματα συγχρόνως.

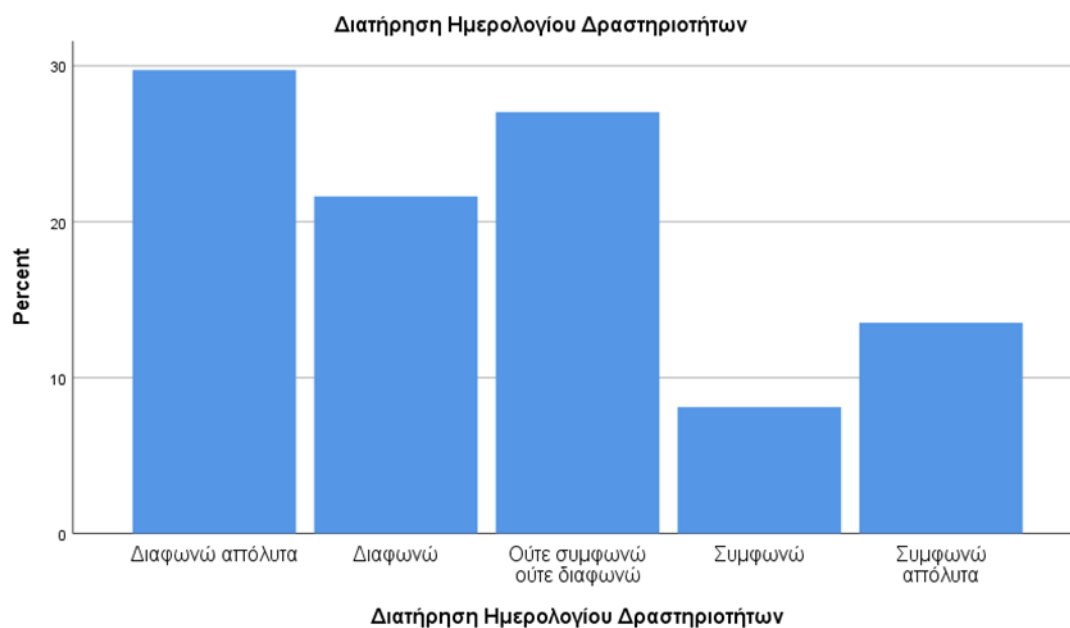
Ερώτηση 31: Οι διάφορες συσκέψεις είναι μια από τις σοβαρότερες αιτίες για το χάσιμο χρόνου στη δουλειά μου.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν σχετικά με τη διατήρηση ημερολογίου δραστηριοτήτων φαίνεται πως κάτι τέτοιο δεν είναι σύνηθες μεταξύ των υπαλλήλων καθώς το 29,7% δήλωσε πως διαφωνεί απόλυτα και το 21,6% πως διαφωνεί. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (27%) δείχνει να βρίσκεται κάπου στη μέση καθώς δήλωσε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Αρκετά μικρότερα ήταν τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων καθώς μόνο το 8,1% συμφωνεί και το 13,5% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 8 Διατήρηση Ημερολογίου Δραστηριοτήτων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 29,7 |
| | Διαφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 51,4 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 10 | 27,0 | 27,0 | 78,4 |
| | Συμφωνώ | 3 | 8,1 | 8,1 | 86,5 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 5 | 13,5 | 13,5 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 5



Κατόπιν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να υπολογίζουν το χρόνο που θα χρειαστούν για να ολοκληρώσουν μία εργασία και οι απαντήσεις τους, δίνονται στον παρακάτω πίνακα. Φαίνεται πως αυτό είναι ένα ζήτημα που αντιμετωπίζουν όλοι οι υπάλληλοι καθώς κανένας δεν δήλωσε πως διαφωνεί με αυτή την πρόταση. Αντίθετα, το 40,5% συμφωνεί, το 21,6% συμφωνεί απόλυτα και ένα ποσοστό 37,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 9 Αδυναμία πρόβλεψης χρόνου εργασιών

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 14 | 37,8 | 37,8 | 37,8 |
| | Συμφωνώ | 15 | 40,5 | 40,5 | 78,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 8 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 6

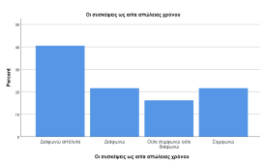


Οι συσκέψεις δεν φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά τους ερωτηθέντες καθώς από τα αποτελέσματα δεν φαίνεται να προκύπτει ότι τις θεωρούν αιτία για την απώλεια χρόνου στην εργασία. Το 40,5% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα και το 21,6% διαφωνεί. Το 21,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και υπάρχει και ένα ποσοστό 21,6% που συμφωνεί.

Πίνακας 10 Οι συσκέψεις ως αιτία απώλειας χρόνου

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 15 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| | Διαφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 62,2 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 16,2 | 16,2 | 78,4 |
| | Συμφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 7



B) Μεθόδευση της γραφικής εργασίας

Σχετικά με τη μεθόδευση της γραφικής εργασίας τέθηκαν στους συμμετέχοντες τρεις ερωτήσεις.

Ερώτηση 19: Μπορώ να τελειώνω μια γραφική εργασία (π.χ. επιστολές, e-mail κ.τ.λ.) την πρώτη φορά που καταπιάνομαι με αυτή και έτσι έχω να ασχολούμαι με κάθε δουλειά μόνο μία φορά.

Ερώτηση 20: Το γραφείο μου είναι πάντα τακτοποιημένο

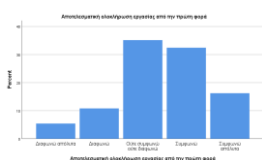
Ερώτηση 34: Τακτοποιώ στον υπολογιστή μου όλα τα έγγραφα που αποθηκεύω (επιστολές, αναφορές, προσφορές, φύλλα λογαριασμών κ.τ.λ.).

Αρκετά θετικές ήταν οι απαντήσεις που αφορούν την αποτελεσματική ολοκλήρωση μιας εργασίας από την πρώτη φορά με το 32,4% να συμφωνεί και το 16,2% να συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, αρκετοί απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν (35,1%) , ενώ το 10,8% διαφωνεί και το 5,4% διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 11 Αποτελεσματική ολοκλήρωση εργασίας από την πρώτη φορά

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | Διαφωνώ | 4 | 10,8 | 10,8 | 16,2 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 13 | 35,1 | 35,1 | 51,4 |
| | Συμφωνώ | 12 | 32,4 | 32,4 | 83,8 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 6 | 16,2 | 16,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 8



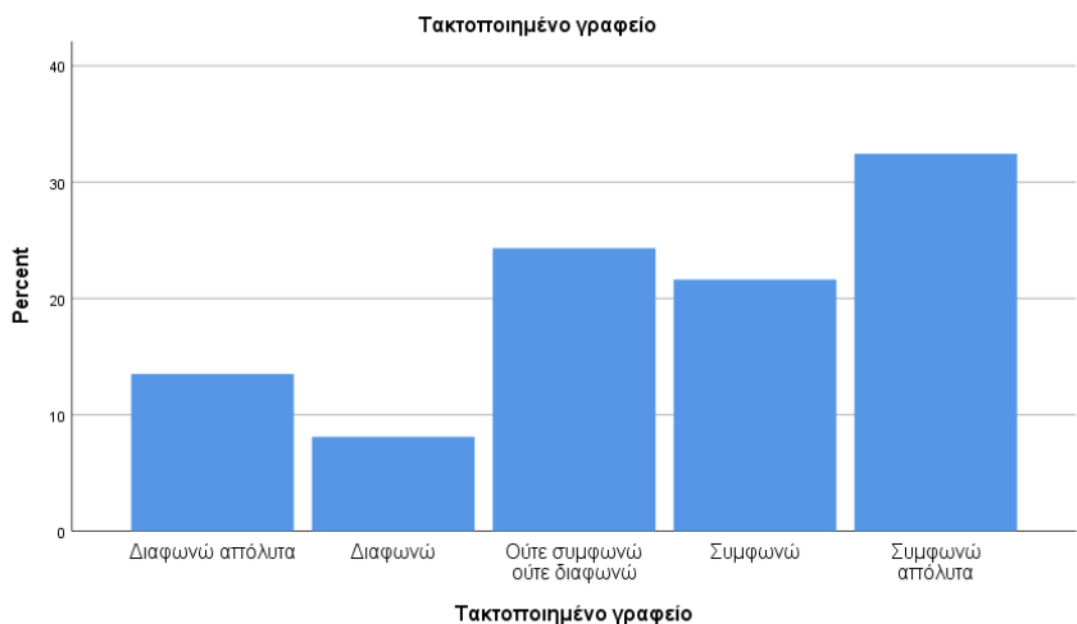
Σε ερώτηση που τέθηκε σχετικά με το αν είναι τακτοποιημένο το γραφείο τους οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 13,5% διαφωνούν απόλυτα και σε ποσοστό 8,1% διαφωνούν. Όσοι δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν είναι το 24,3% ενώ το 21,6% συμφωνεί και το 32,4% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 12 Τακτοποίηση γραφείου

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 5 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | Διαφωνώ | 3 | 8,1 | 8,1 | 21,6 |

| | | | | |
|---------------------------|----|-------|-------|-------|
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 9 | 24,3 | 24,3 | 45,9 |
| Συμφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 67,6 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 12 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 9

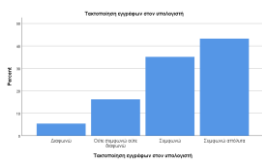


Σχετικά με το αν τακτοποιούν τα έγγραφα τους στον υπολογιστή το 5,4% δήλωσε ότι διαφωνεί το 16,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 35,1% συμφωνεί και το 43,2% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 13 Τακτοποίηση εγγράφων στον υπολογιστή

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 16,2 | 16,2 | 21,6 |
| | Συμφωνώ | 13 | 35,1 | 35,1 | 56,8 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 16 | 43,2 | 43,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 10



Γ) Αποφυγή αναβλητικότητας και ενασχόλησης με ασήμαντες εργασίες

Τα ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με την αναβλητικότητα των εργαζομένων είναι τα παρακάτω:

Ερώτηση 23: Έχω την τάση να αναβάλλω πράγματα που μου είναι δυσάρεστα.

Ερώτηση 27: Αναβάλλω πράγματα που δεν είναι ιδιαίτερα επείγοντα, ακόμη κι αν είναι σημαντικά.

Ερώτηση 41: Χρειάζεται να υπάρξει η πίεση μιας προθεσμίας που πλησιάζει στην εκπνοή της για να αρχίσω να ασχολούμαι με κάποιο δύσκολο ή πολύπλοκο έργο.

Αξιολογα αποτελέσματα προκύπτουν από την παρακάτω ερώτηση. Φαίνεται πως η αναβολή δυσάρεστων πραγμάτων είναι κάτι που κάνουν οι περισσότεροι υπάλληλοι με το 45,9% να συμφωνεί και το 24,3% να συμφωνεί απόλυτα. Παρ' όλο που το 29,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, κανένας εργαζόμενος δεν διαφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση.

Πίνακας 14 Αναβολή δυσάρεστων εργασιών

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 11 | 29,7 | 29,7 | 29,7 |
| | Συμφωνώ | 17 | 45,9 | 45,9 | 75,7 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 11



Παρακάτω αποτυπώνονται οι απαντήσεις σχετικά με την αναβολή σημαντικών πραγμάτων τα οποία όμως δεν είναι επείγοντα. Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων δείχνει να ακολουθεί την τακτική αυτή με το 54,1% να συμφωνεί και το 29,7% να συμφωνεί απόλυτα. Το 16,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 15 Αναβολή μη επείγοντων πραγμάτων, ακόμα και αν είναι σημαντικά

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 16,2 | 16,2 | 16,2 |

| | | | | |
|-----------------|----|-------|-------|-------|
| Συμφωνώ | 20 | 54,1 | 54,1 | 70,3 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 12

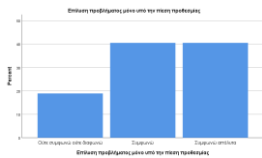


Επιπλέον, η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε ότι επιλύει προβλήματα μόνο υπό την πίεση κάποιας προθεσμίας. Το 81% των απαντήσεων ήταν θετικές (40,5% συμφωνούν και 40,5% συμφωνούν απόλυτα), ενώ μόνο το 18,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας εργαζόμενος δεν έδωσε αρνητική απάντηση σε αυτή την ερώτηση.

Πίνακας 16 Επίλυση προβλήματος μόνο υπό την πίεση προθεσμίας

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 7 | 18,9 | 18,9 | 18,9 |
| | Συμφωνώ | 15 | 40,5 | 40,5 | 59,5 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 15 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 13



Δ) Προσωπική στάση απέναντι στον χρόνο

Προκειμένου να διερευνηθεί η προσωπική στάση των υπαλλήλων απέναντι στον χρόνο τέθηκαν τρία ερωτήματα.

Ερώτηση 11: Παρόλο που πνίγομαι διαρκώς στη δουλειά, δεν έχω την αίσθηση ότι επιτυγχάνω πολλά πράγματα.

Ερώτηση 26: Ένας από τους κύριους λόγους για το χάσιμο χρόνου στη δουλειά μου είναι η αναποτελεσματικότητα στην επικοινωνία μου.

Ερώτηση 39: Η ζωή μου μοιάζει γεμάτη από επαναλαμβανόμενες κρίσεις και επείγουσες καταστάσεις.

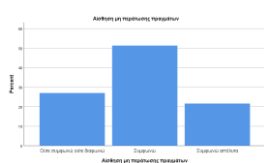
Αρχικά, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν αν αισθάνονται ότι δεν πετυχαίνουν αρκετά πράγματα παρ' όλο που ίσως να έχουν αυξημένο φόρτο εργασίας. Φαίνεται πως κάτι τέτοιο είναι πολύ συχνό καθώς το 51,4% συμφωνεί και το 21,6%

συμφωνεί απόλυτα. Υπάρχει ένα ποσοστό 27% το οποίο ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι κανένας δεν φαίνεται να διαφωνεί με αυτή την ερώτηση.

Πίνακας 17 Αίσθηση μη περάτωσης πραγμάτων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 10 | 27,0 | 27,0 | 27,0 |
| | Συμφωνώ | 19 | 51,4 | 51,4 | 78,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 8 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 14

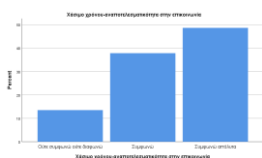


Η αναποτελεσματικότητα στην επικοινωνία φαίνεται να είναι ένας από τους κύριους λόγους για την κατασπατάληση χρόνου για τους περισσότερους από τους εργαζόμενους. Το 37,8% συμφωνεί και το 48,6% συμφωνεί απόλυτα. Το 13,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 18 Κατασπατάληση χρόνου-αναποτελεσματικότητα στην επικοινωνία

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 5 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | Συμφωνώ | 14 | 37,8 | 37,8 | 51,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 18 | 48,6 | 48,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 15



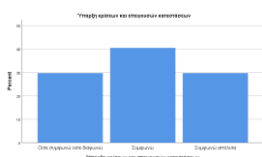
Έντονο δείχνει να είναι και το φαινόμενο της ύπαρξης κρίσεων και επειγουσών καταστάσεων στις ζωές των συμμετεχόντων καθώς το 40,5% συμφωνεί και το 29,7% συμφωνεί απόλυτα για την ύπαρξή τους. Υπάρχει ένα 29,7% το οποίο ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ωστόσο κανένας δεν απάντησε αρνητικά σε αυτή την πρόταση.

Πίνακας 19 "Υπαρξη κρίσεων και επειγουσών καταστάσεων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 11 | 29,7 | 29,7 | 29,7 |

| | | | | |
|-----------------|----|-------|-------|-------|
| Συμφωνώ | 15 | 40,5 | 40,5 | 70,3 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 16



Διαχείριση χρόνου

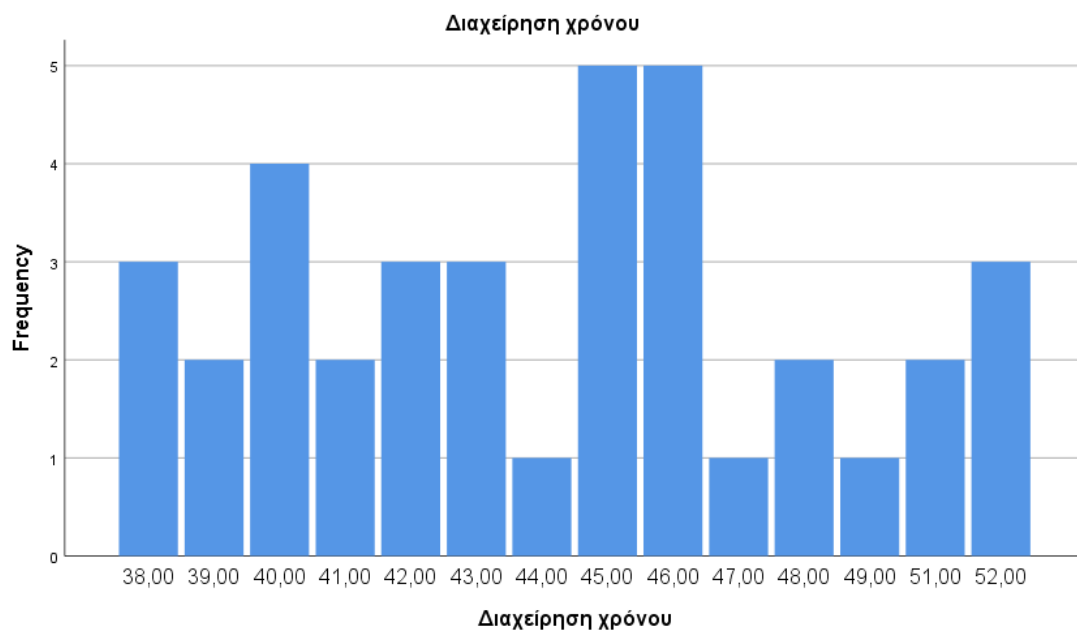
Οι ερωτήσεις που αφορούν τη διαχείριση χρόνου των συμμετεχόντων ήταν 12. Επομένως η μέγιστη βαθμολογία που μπορούσε να συγκεντρωθεί ήταν 60. Για να θεωρηθεί ότι κατέχει δεξιότητες διαχείρισης χρόνου, κάθε ερωτηθείς θα πρέπει να έχει συγκεντρώσει τουλάχιστον το 75% των διαθέσιμων πόντων, ώστε να ανήκει στο ανώτερο 25% της βαθμολογίας. Στον παρακάτω πίνακα και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα φαίνεται πως το 51,4% των συμμετεχόντων συγκέντρωσαν βαθμολογία ανώτερη ή ίση του 45.

Πίνακας 20 Διαχείριση χρόνου

Διαχείριση χρόνου

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 38,00 | 3 | 8,1 | 8,1 |
| | 39,00 | 2 | 5,4 | 13,5 |
| | 40,00 | 4 | 10,8 | 24,3 |
| | 41,00 | 2 | 5,4 | 29,7 |
| | 42,00 | 3 | 8,1 | 37,8 |
| | 43,00 | 3 | 8,1 | 45,9 |
| | 44,00 | 1 | 2,7 | 48,6 |
| | 45,00 | 5 | 13,5 | 62,2 |
| | 46,00 | 5 | 13,5 | 75,7 |
| | 47,00 | 1 | 2,7 | 78,4 |
| | 48,00 | 2 | 5,4 | 83,8 |
| | 49,00 | 1 | 2,7 | 86,5 |
| | 51,00 | 2 | 5,4 | 91,9 |
| | 52,00 | 3 | 8,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 17



Άξονας 2^{ος}: Επίλυση προβλημάτων

Για τον δεύτερο άξονα πραγματοποιήθηκε και πάλι έλεγχος αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας . Η τιμή Cronbach's alpha έδωσε το αποτέλεσμα 0,787 η οποία θεωρείται

ικανοποιητική. Συμπεραίνεται πως οι ερωτήσεις που αφορούν τον άξονα αυτόν δίνουν αξιόπιστα αποτελέσματα.

Πίνακας 21 Έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτήσεων του 2ου άξονα

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,787 | 12 |

Οι υποκατηγορίες για τον δεύτερο άξονα είναι:

A) Αυτοπεποίθηση στην επίλυση προβλημάτων

Ερώτηση 18: Συνήθως είμαι ικανός/η να σκεφτώ δημιουργικές και αποτελεσματικές εναλλακτικές για τη λύση ενός προβλήματος.

Ερώτηση 22: Έχω την ικανότητα να λύνω τα περισσότερα προβλήματα ακόμα κι αν αρχικά δεν υπάρχει καμία εμφανής λύση.

Ερώτηση 36: Όταν παίρνω μία απόφαση ζυγιάζω τις πιθανές επιπτώσεις από κάθε εναλλακτική και τις συγκρίνω μεταξύ τους.

Ερώτηση 12: Πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζω στον χώρο εργασίας είναι πολύ περίπλοκα για να λυθούν.

Ερώτηση 8: Με επαρκή χρόνο και προσπάθεια πιστεύω ότι μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετωπίζω στον χώρο εργασίας μου.

Ερώτηση 42: Όταν είμαι αντιμετώπος/η με μία νέα κατάσταση, έχω την πεποίθηση ότι θα μπορέσω να διαχειριστώ οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανιστεί.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά σχετικά με την ικανότητά τους να σκέφτονται δημιουργικές και αποτελεσματικές εναλλακτικές για τη λύση ενός προβλήματος καθώς το 51,4% συμφωνεί και το 32,4% συμφωνεί απόλυτα. Ένα ποσοστό 16,2% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 22 Δημιουργικές και αποτελεσματικές εναλλακτικές

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 16,2 | 16,2 | 16,2 |
| | Συμφωνώ | 19 | 51,4 | 51,4 | 67,6 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 12 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 18



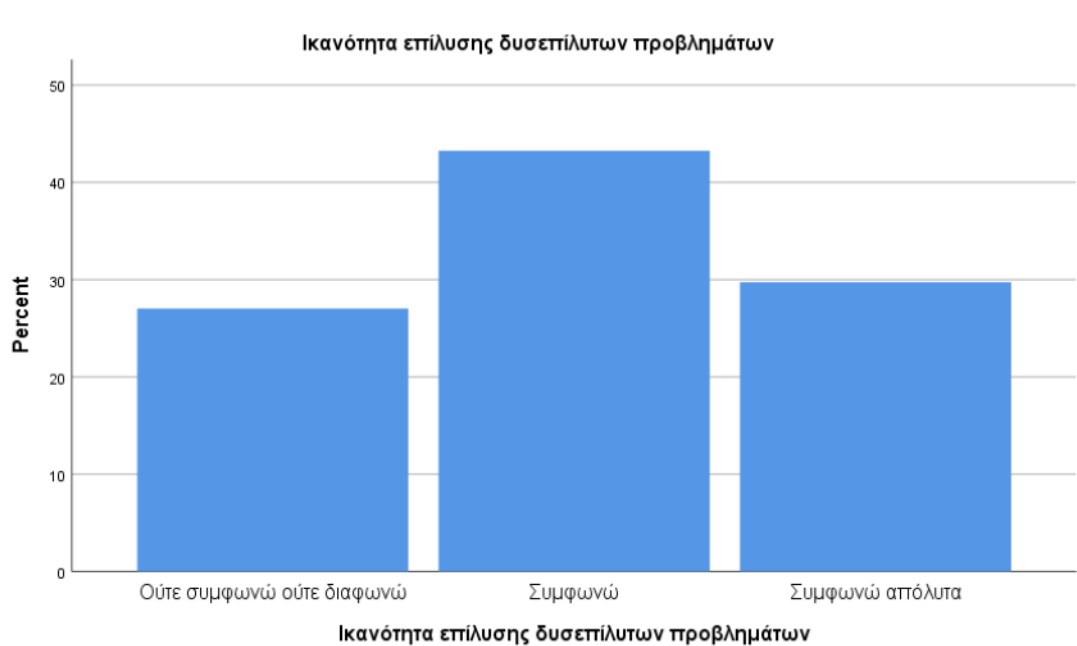
Σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ακόμα και αν αρχικά δεν υπήρχε εμφανής λύση οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι αρκετά σίγουροι για τις ικανότητές τους. Το 43,2% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 29,7% συμφωνεί απόλυτα. Υπάρχει βέβαια και ένα ποσοστό

27% το οποίο ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί αλλά αξίζει να τονιστεί πως κανένας δεν φαίνεται να διαφωνεί με αυτή την πρόταση.

Πίνακας 23 Ικανότητα επίλυσης δυσεπίλυτων προβλημάτων

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 10 | 27,0 | 27,0 | 27,0 |
| Συμφωνώ | 16 | 43,2 | 43,2 | 70,3 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 19



Μεγάλο είναι το ποσοστό όσων δήλωσαν ότι λαμβάνουν υπόψη τους τις πιθανές επιπτώσεις για τη λήψη μιας απόφασης. Συγκεκριμένα, το 48,6% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 35,1% ότι συμφωνεί απόλυτα. Ένα 13,5% δήλωσε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ μόλις το 2,7% δήλωσε ότι διαφωνεί.

Πίνακας 24 Λήψη αποφάσεων με βάση τις επιπτώσεις

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| | Συμφωνώ | 18 | 48,6 | 48,6 | 64,9 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 20



Επιπλέον, περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους δήλωσαν ότι πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας είναι υπερβολικά πολύπλοκα για να λυθούν με το 54,1% να συμφωνεί και το 8,1% να συμφωνεί απόλυτα. Το 37,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ποσοστό αρκετά μεγάλο, αλλά αν ληφθεί υπόψιν ότι και σε αυτή την ερώτηση κανένας δε φαίνεται να διαφωνεί καταλαβαίνουμε ότι αυτό είναι ένα πρόβλημα μεταξύ των υπαλλήλων του Ε.Λ.Κ.Ε.

Πίνακας 25 Αδυναμία αντιμετώπισης περίπλοκων προβλημάτων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 14 | 37,8 | 37,8 | 37,8 |
| | Συμφωνώ | 20 | 54,1 | 54,1 | 91,9 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 21

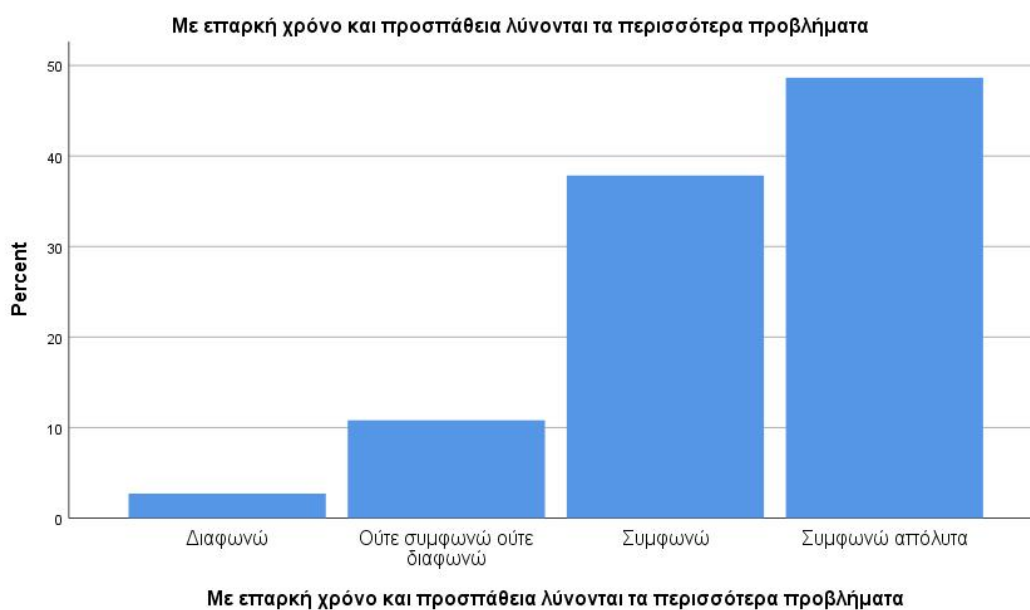


Παρακάτω, τέθηκε η ερώτηση εάν με επαρκή χρόνο και προσπάθεια πιστεύουν ότι μπορούν να λύσουν τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα είναι πολύ θετικά. Το 37,8% συμφωνεί και το 48,6% συμφωνεί απόλυτα, γεγονός που αποδεικνύει ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 86,4% νιώθει μεγάλη σιγουριά στον τομέα αυτό. Μόνο το 10,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 2,7% διαφωνεί.

Πίνακας 26 Με επαρκή χρόνο και προσπάθεια λύνονται τα περισσότερα προβλήματα

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 | 10,8 | 10,8 | 13,5 |
| | Συμφωνώ | 14 | 37,8 | 37,8 | 51,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 18 | 48,6 | 48,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 22



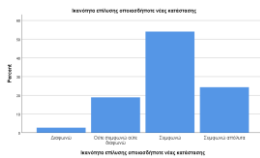
Σχετικά με την ικανότητα επίλυσης οποιασδήποτε νέας κατάστασης τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω. Το 2,7% διαφωνεί, το 18,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 54,1% συμφωνεί και το 24,3% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 27 Ικανότητα επίλυσης οποιασδήποτε νέας κατάστασης

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 7 | 18,9 | 18,9 | 21,6 |
| | Συμφωνώ | 20 | 54,1 | 54,1 | 75,7 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

Γράφημα 23



B) Μέθοδος προσέγγισης-αποφυγής

Ερώτηση 13: Όταν είμαι μπερδεμένος/η από ένα πρόβλημα, ένα από τα πρώτα πράγματα που κάνω είναι να εξετάζω την κατάσταση και να αναλογιστώ όλες τις πιθανές πληροφορίες που σχετίζονται με αυτό.

Ερώτηση 29: Όταν έχω κάποιο πρόβλημα, σκέφτομαι κάθε πιθανό τρόπο να το διαχειριστώ έως ότου να μην υπάρχουν άλλες προτάσεις-ιδέες.

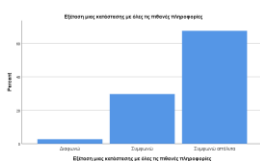
Ερώτηση 38: Ακόμη κι αν ασχολούμαι με ένα πρόβλημα, ορισμένες φορές νιώθω ότι χρονοτριβώ αναζητώντας δευτερεύουσες πληροφορίες, δίχως να εμβαθύνω στην ουσία του προβλήματος.

Από την παρακάτω ερώτηση διαπιστώνεται ότι σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι εξετάζουν όλες τις πιθανές πληροφορίες που αφορούν ένα πρόβλημα καθώς το 67,6% συμφωνεί απόλυτα και το 29,7% συμφωνεί. Μόνο ένας υπάλληλος δήλωσε ότι διαφωνεί με αυτό.

Πίνακας 28 Εξέταση μιας κατάστασης με όλες τις πιθανές πληροφορίες

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Συμφωνώ | 11 | 29,7 | 29,7 | 32,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 25 | 67,6 | 67,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 24



Σε μεγάλο ποσοστό φαίνεται πως καταγράφουν οι ερωτηθέντες όλους τους πιθανούς τρόπους για να διαχειριστούν κάποιο πρόβλημα έως ότου να μην υπάρχουν άλλες προτάσεις-ιδέες. Το 62,2% συμφωνεί με αυτή την πρόταση και το 10,8% συμφωνεί απόλυτα. Το 21,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 5,4% διαφωνεί.

Πίνακας 29 Καταγραφή όλων των πιθανών λύσεων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 27,0 |
| | Συμφωνώ | 23 | 62,2 | 62,2 | 89,2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 4 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 25



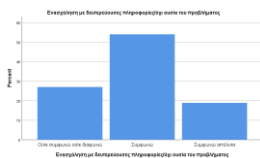
Μια αδυναμία φαίνεται να έχει ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων καθώς το 54,1% συμφωνεί σχετικά με το ότι ασχολείται με δευτερεύουσες πληροφορίες και όχι με την ουσία του προβλήματος και το 18,9% συμφωνεί απόλυτα. Το 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 30 Ενασχόληση με δευτερεύουσες πληροφορίες/όχι ουσία του προβλήματος

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 10 | 27,0 | 27,0 | 27,0 |
| | Συμφωνώ | 20 | 54,1 | 54,1 | 81,1 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 7 | 18,9 | 18,9 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

Γράφημα 26



Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες προσεγγίζουν σφαιρικά ένα πρόβλημα αν και ορισμένες φορές χρονοτριβούν σπαταλώντας χρόνο σε πληροφορίες ήσσονος σημασίας.

Γ) Προσωπικός έλεγχος

Ερώτηση 30: Παίρνω βιαστικές αποφάσεις που μετά τις μετανιώνω.

Ερώτηση 33: Ακολουθώ συστηματική μέθοδο ώστε να συγκρίνω τις εναλλακτικές λύσεις πριν πάρω αποφάσεις.

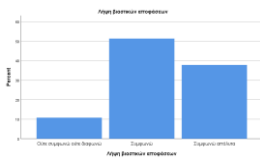
Ερώτηση 25: Κάποιες φορές είμαι τόσο συναισθηματικά φορτισμένος/η που καθίσταται αδύνατο να σκεφτώ τρόπους ώστε να αντιμετωπίσω τα προβλήματα που προκύπτουν.

Η λήψη βιαστικών αποφάσεων είναι ένα χαρακτηριστικό των περισσότερων υπαλλήλων του Ε.Λ.Κ.Ε. καθώς το 51,4% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 37,8% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα. Το 10,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ κανένας δε δήλωσε ότι διαφωνεί με αυτή την πρόταση.

Πίνακας 31 Λήψη βιαστικών αποφάσεων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | Συμφωνώ | 19 | 51,4 | 51,4 | 62,2 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 27

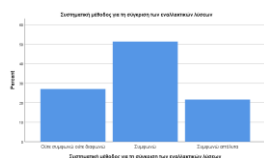


Στην ερώτηση αν ακολουθούν συστηματική μέθοδο ώστε να συγκρίνουν τις εναλλακτικές λύσεις πριν πάρουν αποφάσεις το 51,4% δήλωσε ότι συμφωνεί, το 21,6% ότι συμφωνεί απόλυτα και το 27% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 32 Συστηματική μέθοδος για τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 10 | 27,0 | 27,0 | 27,0 |
| | Συμφωνώ | 19 | 51,4 | 51,4 | 78,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 8 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 28



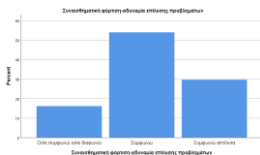
Η συναισθηματική φόρτιση οδηγεί σε αδυναμία επίλυσης προβλημάτων για μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων. Συνολικά, το 83,8% απάντησε θετικά στην πρόταση αυτή με το 54,1% να συμφωνεί και το 29,7% να συμφωνεί απόλυτα. Κανένας δε φαίνεται να διαφωνεί με αυτή την πρόταση ενώ ένα ποσοστό 16,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 33 Συναισθηματική φόρτιση-αδυναμία επίλυσης προβλημάτων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 16,2 | 16,2 | 16,2 |
| | Συμφωνώ | 20 | 54,1 | 54,1 | 70,3 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

Γράφημα 29



Επίλυση προβλημάτων

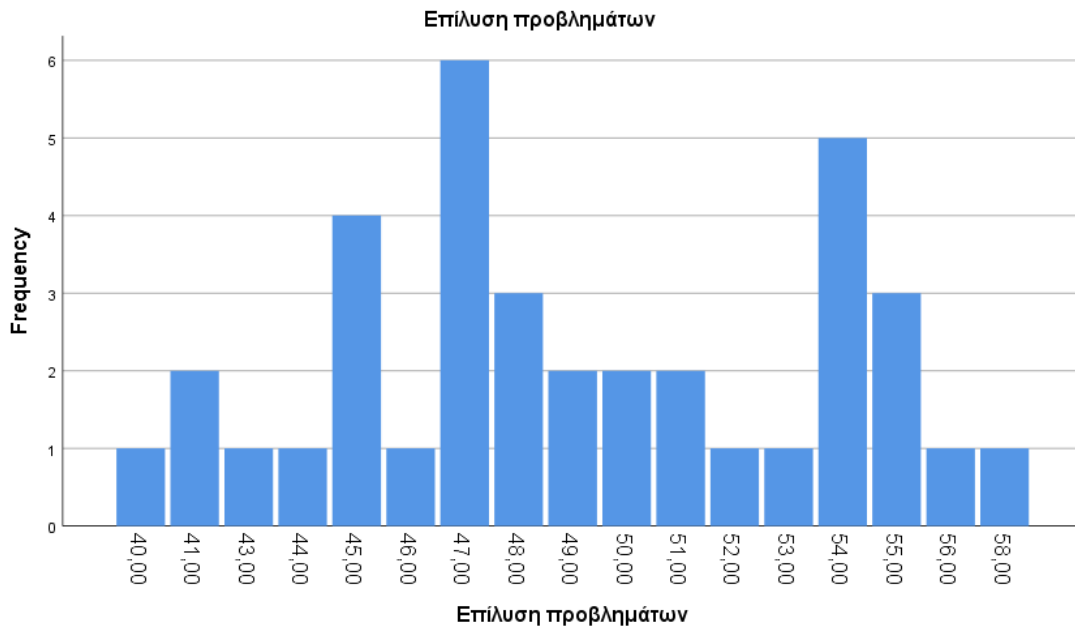
Οι ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση προβλημάτων ήταν 12. Επομένως η μέγιστη βαθμολογία που μπορούσε να συγκεντρωθεί είναι 60. Το 86,5% των συμμετεχόντων συγκέντρωσαν βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 45, η οποία τους κατατάσσει στο ανώτερο 25% της βαθμολογίας.

Πίνακας 34 Επίλυση προβλημάτων

| | | Επίλυση προβλημάτων | | | Cumulative |
|-------|-------|---------------------|---------|---------------|------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | 40,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | 41,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 8,1 |
| | 43,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 10,8 |
| | 44,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 13,5 |
| | 45,00 | 4 | 10,8 | 10,8 | 24,3 |
| | 46,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 27,0 |
| | 47,00 | 6 | 16,2 | 16,2 | 43,2 |
| | 48,00 | 3 | 8,1 | 8,1 | 51,4 |
| | 49,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 56,8 |
| | 50,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 62,2 |
| | 51,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 67,6 |
| | 52,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 70,3 |
| 53,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 73,0 | |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 54,00 | 5 | 13,5 | 13,5 | 86,5 |
| 55,00 | 3 | 8,1 | 8,1 | 94,6 |
| 56,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 97,3 |
| 58,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 30



Άξονας 3^{ος} : Επικοινωνιακές δεξιότητες

Ο έλεγχος αξιοπιστίας και εσωτερικής συνέπειας για τον τρίτο άξονα έδωσε την τιμή 0,687 για το Cronbach's alpha. Παρόλο που η τιμή αυτή είναι μικρότερη του 0,7 ωστόσο θεωρείται ικανοποιητική στα πλαίσια της διεξαγωγής μιας πιλοτικής έρευνας όπως είναι η παρούσα.

Πίνακας 35 Έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτήσεων του 3ου άξονα

| Reliability Statistics | |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |

Οι υποκατηγορίες του τρίτου άξονα είναι:

A) Γενικές δεξιότητες επικοινωνίας

Ερώτηση 6: Συνηθίζω να διατηρώ οπτική επαφή με το άτομο που συνομιλώ.

Ερώτηση 10: Επιδιώκω να δείχνω στον συνομιλητή μου τα συναισθήματά μου (π.χ. ενθουσιασμό, απογοήτευση κ.α.)

Ερώτηση 21: Προσέχω πάντα την εξωτερική μου εμφάνιση (ντύσιμο, κόμμωση, καθαριότητα).

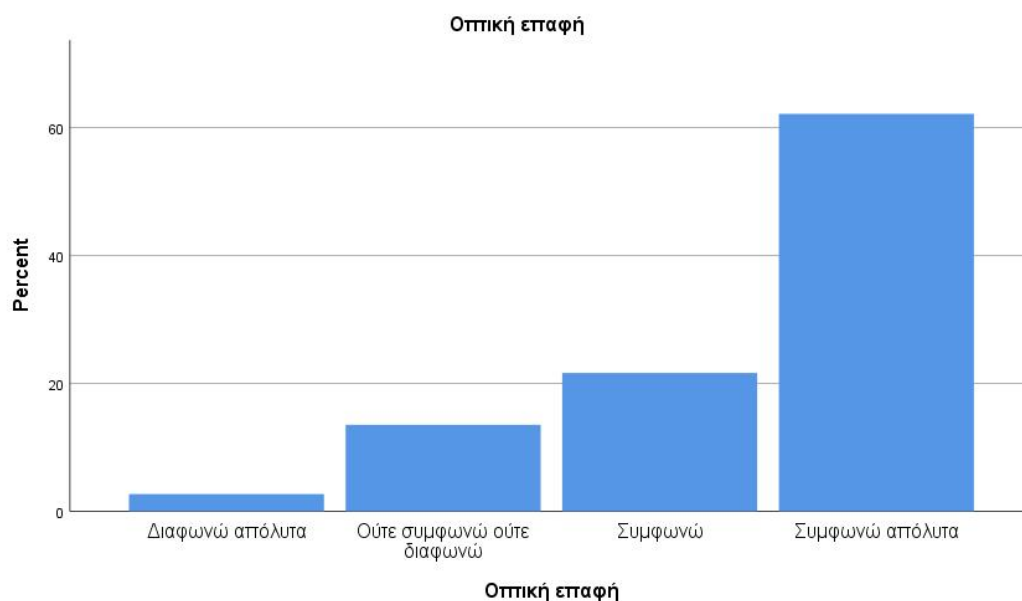
Ερώτηση 37: Συνοδεύω πάντα τα λεγόμενά μου με εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες ή τη στάση του σώματος.

Στην ερώτηση που αφορούσε την οπτική επαφή των ερωτηθέντων με το άτομο που συνομιλούν, βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία διατηρεί οπτική επαφή καθώς το 62,2% συμφωνεί απόλυτα και το 21,6% συμφωνεί. Αθροιστικά λοιπόν, το 83,8% του δείγματος φαίνεται ότι απάντησε θετικά στην ερώτηση αυτή. Ένα μικρό ποσοστό (13,5%) φαίνεται πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόλις ένας ερωτώμενος δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 36 Οπτική επαφή

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| Συμφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 37,8 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 23 | 62,2 | 62,2 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 31

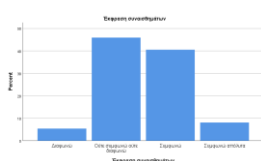


Στη συνέχεια οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν σχετικά με το αν επιδιώκουν να εκφράζουν τα συναισθήματά τους στους συνομιλητές τους. Οι απαντήσεις φαίνεται πως είναι μοιρασμένες. Παρ' όλο που ένα σημαντικό ποσοστό (40,5%) δήλωσε ότι συμφωνεί, το μεγαλύτερο ποσοστό (45,9%) φαίνεται πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Λαμβάνοντας υπόψη το 8,1% που δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, είναι εμφανές πως και σε αυτή την ερώτηση οι περισσότερες απαντήσεις ήταν θετικές καθώς μόλις το 5,4% δήλωσε ότι διαφωνεί.

Πίνακας 37 Έκφραση συναισθημάτων

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 17 | 45,9 | 45,9 | 51,4 |
| | Συμφωνώ | 15 | 40,5 | 40,5 | 91,9 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 32

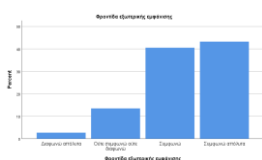


Αρκετά προσεκτικοί με την εξωτερική τους εμφάνιση δείχνουν να είναι οι ερωτηθέντες με το 40,5% να συμφωνεί και το 43,2% να συμφωνεί απόλυτα. Μικρό είναι το ποσοστό που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και μόλις το 2,7% διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 38 Φροντίδα εξωτερικής εμφάνισης

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| | Συμφωνώ | 15 | 40,5 | 40,5 | 56,8 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 16 | 43,2 | 43,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 33



Αρκετά εκφραστικοί φαίνεται να είναι οι συμμετέχοντες καθώς σε ποσοστό 45,9% δήλωσαν ότι συμφωνούν με την πρόταση ότι χρησιμοποιούν εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες και στάση του σώματος όταν συνομιλούν με συναδέλφους και το 24,3% συμφωνεί απόλυτα. Το 29,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 39 Εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες και στάση σώματος

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 11 | 29,7 | 29,7 | 29,7 |
| | Συμφωνώ | 17 | 45,9 | 45,9 | 75,7 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 34



B) Προσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας

Ερώτηση 7: Συμμετέχω σε συζητήσεις μεταξύ άλλων συναδέλφων.

Ερώτηση 14: Εκφράζω την προσωπική μου άποψη/βίωμα σε συμβάντα που λαμβάνουν χώρα στον χώρο εργασίας.

Ερώτηση 15: Είμαι ενεργός ακροατής σε κάθε συζήτηση στην οποία συμμετέχω.

Ερώτηση 17: Ζητώ πάντα άδεια για πιθανή καθυστέρηση στον χώρο εργασίας.

Ερώτηση 24: Συνηθίζω να αγνοώ ασήμαντες κατηγορίες προς το άτομο μου όταν δεν είναι αληθείς.

Ερώτηση 28: Δεν διστάζω να ξεκινήσω μία συζήτηση στον χώρο εργασίας μου.

Ερώτηση 32: Όταν έχω διαφορετική άποψη από τους άλλους προσπαθώ να καταλήξω σε μία κοινή βάση.

Ερώτηση 35: Δε διστάζω να συζητήσω για οποιοδήποτε θέμα με απασχολεί στον χώρο εργασίας μου.

Ερώτηση 40: Προσπαθώ να σταματώ κάθε συζήτηση ευγενικά.

Ερώτηση 43: Συνεχίζω πάντα τη συζήτηση όταν κάποιος απευθύνεται σε εμένα.

Ερώτηση 44: Χρησιμοποιώ επικοινωνιακές μεθόδους (tips) καθώς συνομιλώ.

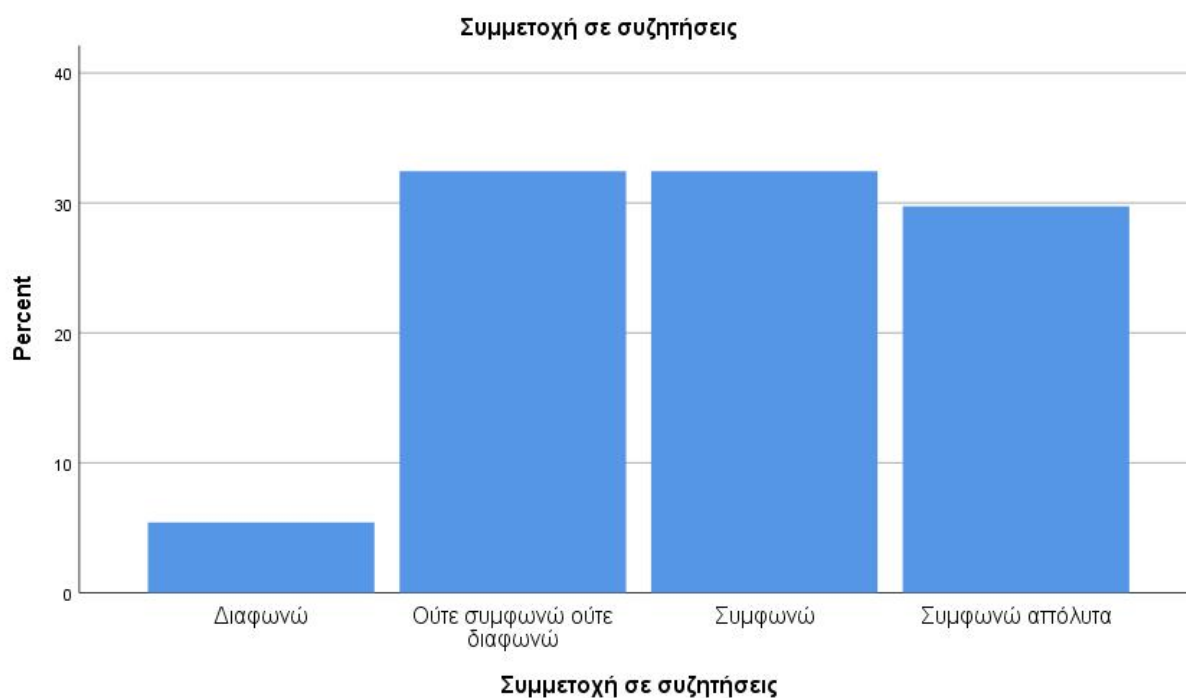
Ερώτηση 45: Εκφράζω την ανάγκη μου για βοήθεια από τους συναδέλφους μου όποτε τη χρειάζομαι.

Το δείγμα της έρευνας ρωτήθηκε εάν συμμετέχει σε συζητήσεις μεταξύ άλλων συναδέλφων και οι απαντήσεις φαίνονται παρακάτω. Θα μπορούσε να λεχθεί πως κυρίως δόθηκαν θετικές απαντήσεις με ένα 32,4% να συμφωνεί και ένα 29,7% να συμφωνεί απόλυτα. Αρκετοί είναι ωστόσο και εκείνοι που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ μόλις ένα 5,4% διαφωνεί.

Πίνακας 40 Συμμετοχή σε συζητήσεις

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 12 | 32,4 | 32,4 | 37,8 |
| | Συμφωνώ | 12 | 32,4 | 32,4 | 70,3 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 35

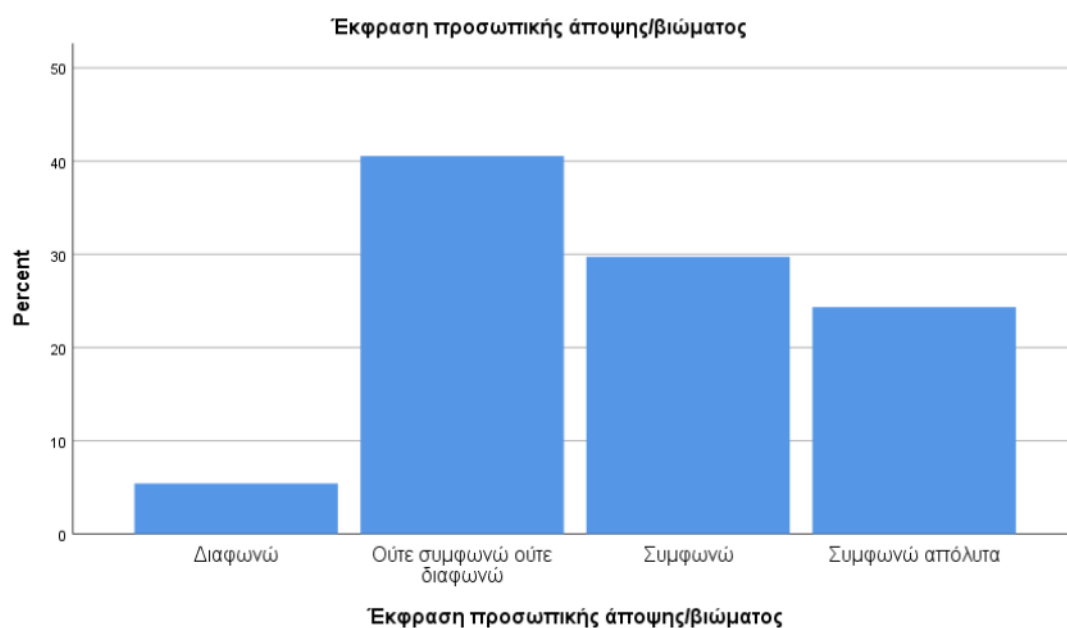


Αρκετοί είναι αυτοί που εκφράζουν την προσωπική τους άποψη/βίωμα σε συμβάντα που λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας με το 29,7% να συμφωνεί και το 24,3% να συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, δεν είναι λίγοι και εκείνοι που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν (40,5%), ενώ μόνο ένα 5,4% διαφωνεί.

Πίνακας 41 Έκφραση προσωπικής άποψης/βιώματος

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 15 | 40,5 | 40,5 | 45,9 |
| | Συμφωνώ | 11 | 29,7 | 29,7 | 75,7 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 36

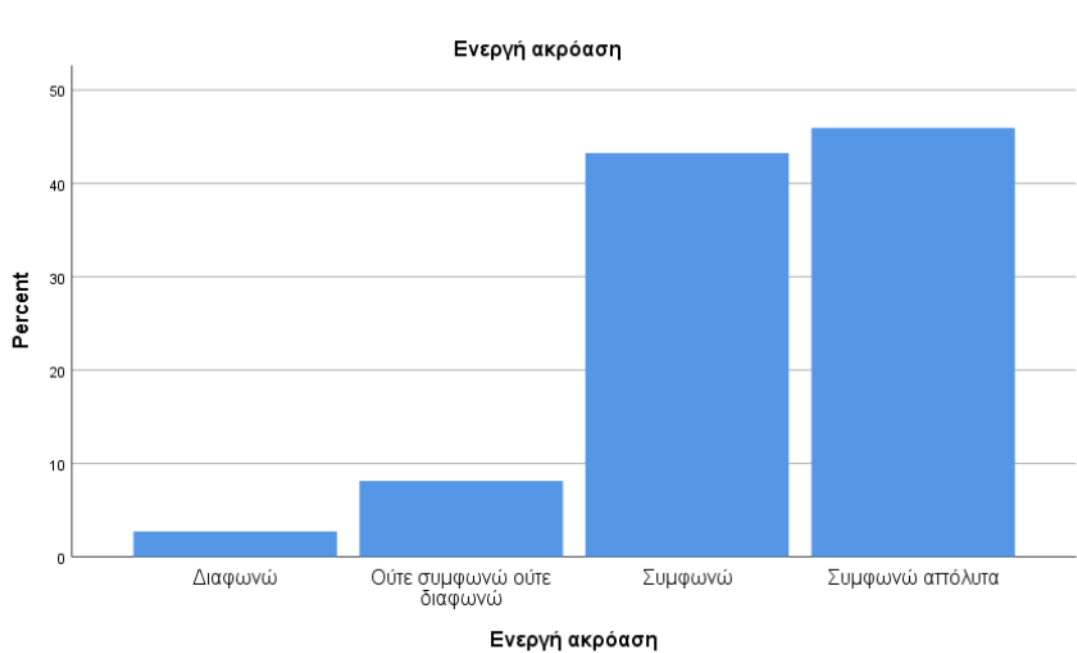


Πολύ θετικές ήταν και οι απαντήσεις στην ερώτηση που αφορούσε εάν οι ερωτηθέντες είναι ενεργοί ακροατές με το 43,2% να συμφωνεί και το 45,9% να συμφωνεί απόλυτα. Μικρά ήταν τα ποσοστά όσων διαφωνούν και όσων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με 2,7% και 8,1% αντίστοιχα.

Πίνακας 42 Ενεργή ακρόαση

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 3 | 8,1 | 8,1 | 10,8 |
| | Συμφωνώ | 16 | 43,2 | 43,2 | 54,1 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 17 | 45,9 | 45,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 37

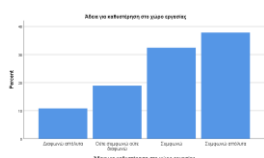


Όσον αφορά την πιθανή καθυστέρηση των υπαλλήλων, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι ζητούν άδεια στην περίπτωση αυτή. Το 32,4% συμφωνεί, το 37,8% συμφωνεί απόλυτα και το 18,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Υπήρξε ωστόσο και ένα ποσοστό 10,8% που δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 43 Άδεια για καθυστέρηση στο χώρο εργασίας

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 7 | 18,9 | 18,9 | 29,7 |
| Συμφωνώ | 12 | 32,4 | 32,4 | 62,2 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 38



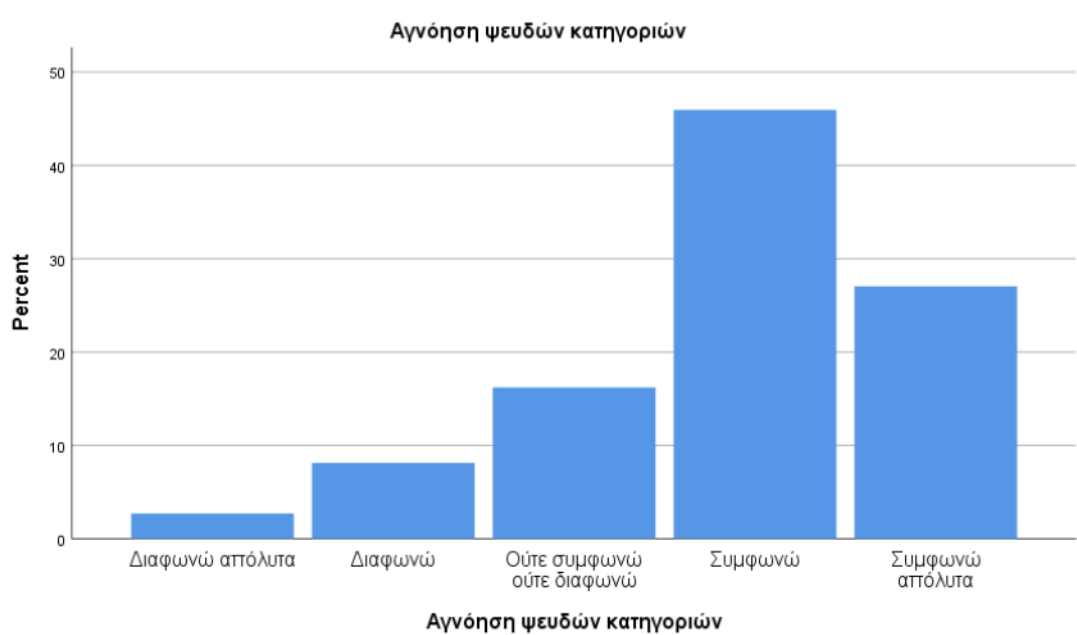
Στη συνέχεια ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι αν συνηθίζουν να αγνοούν ψευδείς κατηγορίες προς το άτομό τους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Το 2,7% διαφωνεί απόλυτα, το 8,1% διαφωνεί, το 16,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 45,9% συμφωνεί και το 27% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 44 Αγνόηση ψευδών κατηγοριών

Αγνόηση ψευδών κατηγοριών

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Διαφωνώ | 3 | 8,1 | 8,1 | 10,8 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 16,2 | 16,2 | 27,0 |
| | Συμφωνώ | 17 | 45,9 | 45,9 | 73,0 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 39

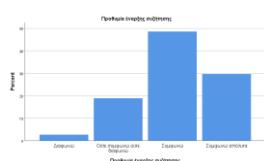


Αρκετά πρόθυμοι να ξεκινήσουν μία συζήτηση είναι οι υπάλληλοι του Ε.Λ.Κ.Ε. με το 48,6% να συμφωνεί και το 29,7% να συμφωνεί απόλυτα. Ένα ποσοστό 18,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και μόλις το 2,7% διαφωνεί.

Πίνακας 45 Προθυμία έναρξης συζήτησης

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 7 | 18,9 | 18,9 | 21,6 |
| | Συμφωνώ | 18 | 48,6 | 48,6 | 70,3 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 40

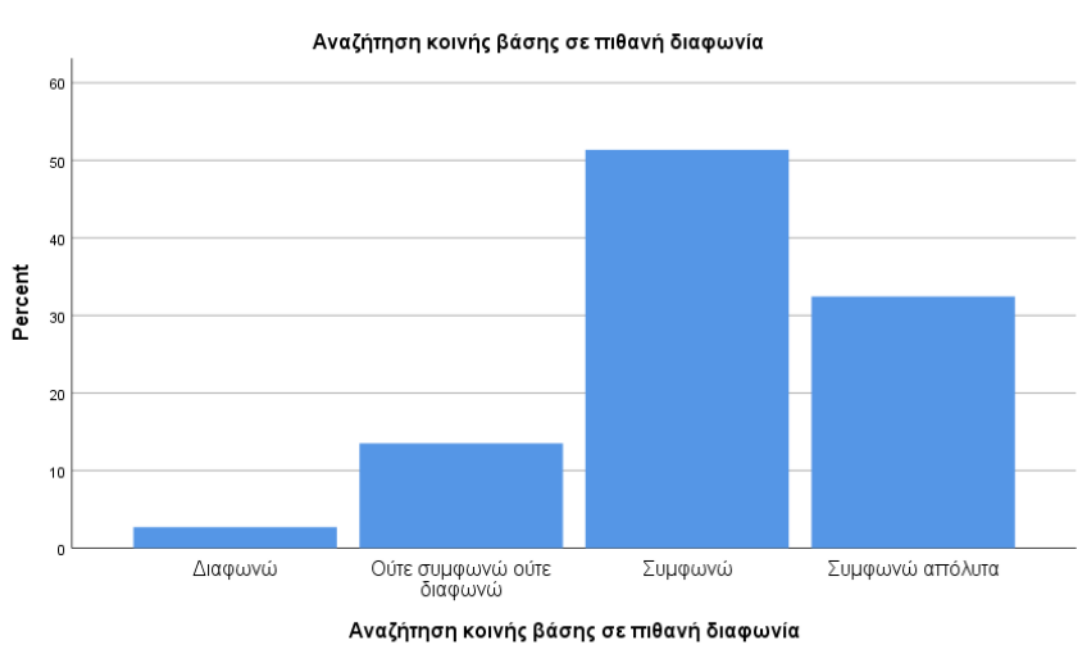


Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι προσπαθούν να βρουν μια κοινή βάση σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους τους. Το 51,4% συμφωνεί, το 32,4% συμφωνεί απόλυτα ενώ μόνο το 2,7% διαφωνεί. Υπάρχει και ένα ποσοστό 13,5% το οποίο ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 46 Αναζήτηση κοινής βάσης σε πιθανή διαφωνία

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| | Συμφωνώ | 19 | 51,4 | 51,4 | 67,6 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 12 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 41

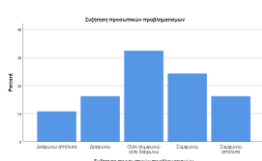


Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα που αφορούν την ερώτηση σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι συζητάνε τα θέματα που τους απασχολούν στον χώρο εργασίας. Το 10,8% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα, το 16,2% ότι διαφωνεί και το 32,4% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Το 24,3% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 16,2% ότι συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 47 Συζήτηση προσωπικών προβληματισμών

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| Διαφωνώ | 6 | 16,2 | 16,2 | 27,0 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 12 | 32,4 | 32,4 | 59,5 |
| Συμφωνώ | 9 | 24,3 | 24,3 | 83,8 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 6 | 16,2 | 16,2 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 42

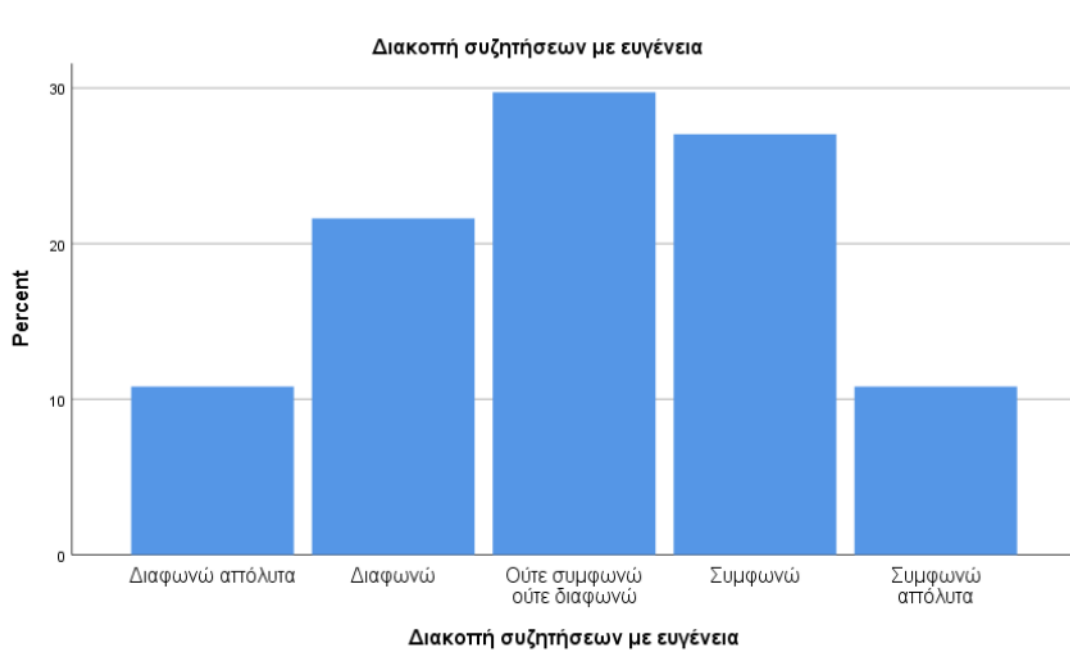


Διχασμένες ήταν οι απαντήσεις σχετικά με την ερώτηση αν διακόπτουν μία συζήτηση με ευγένεια. Τα ποσοστά όσων συμφωνούν και όσων συμφωνούν απόλυτα είναι 27% και 10,8% αντίστοιχα. Αρκετά σημαντικά είναι και τα ποσοστά όσων δήλωσαν ότι διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα καθώς ήταν 21,6% και 10,8% αντίστοιχα. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη πως το 29,7% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι είναι αρκετά διχασμένοι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Πίνακας 48 Διακοπή συζητήσεων με ευγένεια

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| Διαφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 32,4 |
| Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 11 | 29,7 | 29,7 | 62,2 |
| Συμφωνώ | 10 | 27,0 | 27,0 | 89,2 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 4 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 43

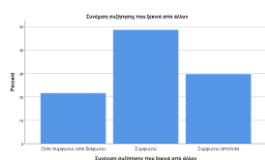


Σχετικά με τη συνέχιση μιας συζήτησης που ξεκινά από άλλον το 48,6% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 29,7% ότι συμφωνεί απόλυτα. Το 21,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 49 Συνέχιση συζήτησης που ξεκινά από άλλον

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 8 | 21,6 | 21,6 | 21,6 |
| | Συμφωνώ | 18 | 48,6 | 48,6 | 70,3 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 11 | 29,7 | 29,7 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 44

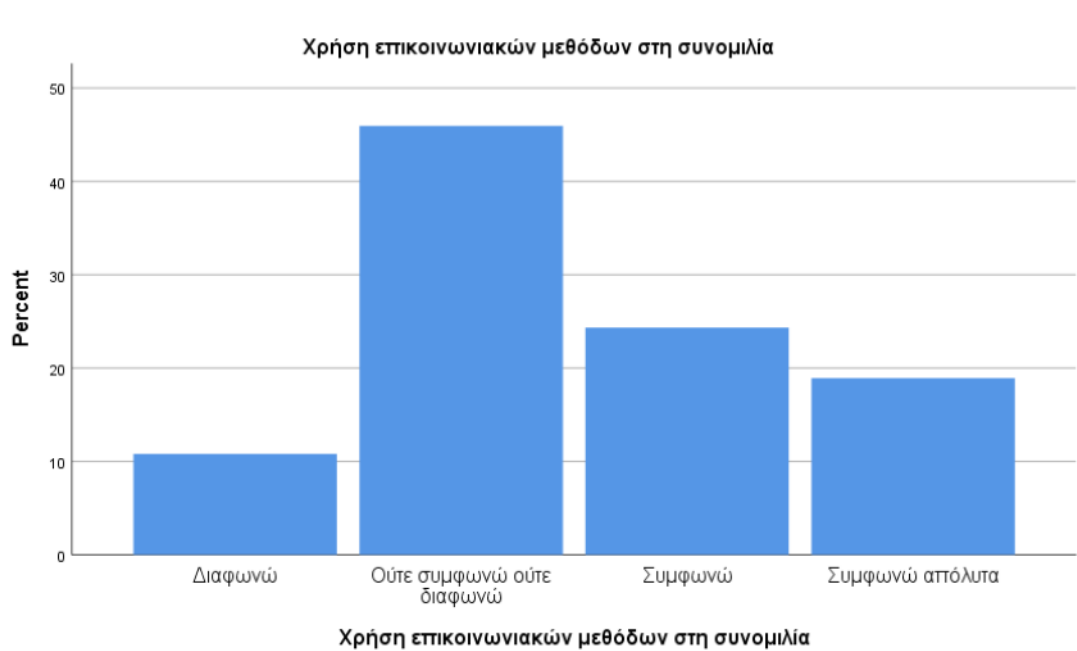


Η χρήση επικοινωνιακών μεθόδων στη συνομιλία προτιμάται από το 24,3% που συμφωνεί και το 18,9% που συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (45,9%) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 10,8% διαφωνεί.

Πίνακας 50 Χρήση επικοινωνιακών μεθόδων στη συνομιλία

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 17 | 45,9 | 45,9 | 56,8 |
| | Συμφωνώ | 9 | 24,3 | 24,3 | 81,1 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 7 | 18,9 | 18,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 45



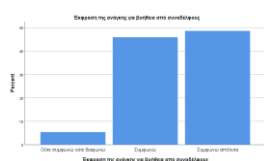
Τέλος, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται ότι ζητάει βοήθεια από τους συναδέλφους. Το 45,9% συμφωνεί και το 48,6% συμφωνεί απόλυτα. Μόνο το 5,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 51 Έκφραση της ανάγκης για βοήθεια από συναδέλφους

Έκφραση της ανάγκης για βοήθεια από συναδέλφους

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | Συμφωνώ | 17 | 45,9 | 45,9 | 51,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 18 | 48,6 | 48,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 46



Επικοινωνιακές δεξιότητες

Οι ερωτήσεις που αφορούν τις επικοινωνιακές δεξιότητες ήταν 16. Όπως γίνεται αντιληπτό στον παρακάτω πίνακα και στο αντίστοιχο ραβδόγραμμα, το 73% των συμμετεχόντων συγκέντρωσαν βαθμολογία ανώτερη ή ίση του 60, συγκεντρώνοντας τουλάχιστον το 75% των διαθέσιμων βαθμών.

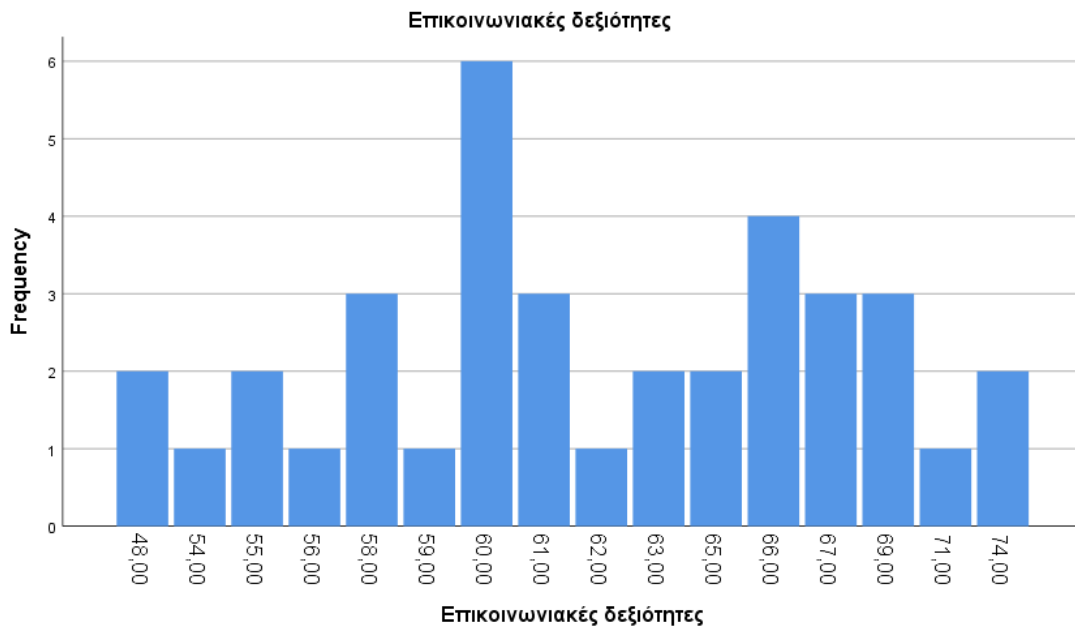
Πίνακας 52 Επικοινωνιακές δεξιότητες

Επικοινωνιακές Δεξιότητες

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 48,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| 54,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 8,1 |
| 55,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 13,5 |
| 56,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 16,2 |
| 58,00 | 3 | 8,1 | 8,1 | 24,3 |
| 59,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 27,0 |
| 60,00 | 6 | 16,2 | 16,2 | 43,2 |
| 61,00 | 3 | 8,1 | 8,1 | 51,4 |
| 62,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 54,1 |
| 63,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 59,5 |
| 65,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 64,9 |
| 66,00 | 4 | 10,8 | 10,8 | 75,7 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 67,00 | 3 | 8,1 | 8,1 | 83,8 |
| 69,00 | 3 | 8,1 | 8,1 | 91,9 |
| 71,00 | 1 | 2,7 | 2,7 | 94,6 |
| 74,00 | 2 | 5,4 | 5,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

Γράφημα 47



Ερευνητικά ερωτήματα

Έλεγχος Κανονικής Κατανομής

Αρχικά έγινε έλεγχος ώστε να διαπιστωθεί εάν το δείγμα ακολουθεί κανονική κατανομή.

H_0 : Το δείγμα ακολουθεί κανονική κατανομή

H_1 : Το δείγμα δεν ακολουθεί κανονική κατανομή

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα το δείγμα ακολουθεί την κανονική κατανομή

σε όλες τις περιπτώσεις των δεξιοτήτων καθώς η τιμή p – value είναι

$p = 0.2 > 0.05$ για τις επικοινωνιακές δεξιότητες, $p = 0.2 > 0.05$ για τη διαχείριση χρόνου

και $p = 0.130 > 0.05$ για της επίλυση προβλημάτων. Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν

απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$ και το δείγμα ακολουθεί κανονική

κατανομή. Έτσι, θα ακολουθήσουν παραμετρικοί έλεγχοι για τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων.

Πίνακας 53 Έλεγχος κανονικής κατανομής Kolmogorov - Smirnov

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| | Επικοινωνιακές δεξιότητες | Διαχείριση χρόνου | Επίλυση προβλημάτων |
| N | 37 | 37 | 37 |
| Normal Parameters ^{a,b} | 62,1892 | 44,2703 | 49,0541 |
| | 6,11845 | 4,19423 | 4,61848 |
| Most Extreme Differences | ,091 | ,097 | ,128 |
| | ,091 | ,097 | ,104 |
| | -,090 | -,083 | -,128 |
| Test Statistic | ,091 | ,097 | ,128 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,200 ^{c,d} | ,200 ^{c,d} | ,130 ^c |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) | ,897 ^e | ,846 ^e | ,540 ^e |
| | ,889 | ,837 | ,527 |
| | ,905 | ,856 | ,553 |

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.
e. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Επηρεάζει το φύλο τις επικοινωνιακές δεξιότητες;

H_0 : Το φύλο δε σχετίζεται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες

H_1 : Το φύλο σχετίζεται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης έγινε t – test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$, το οποίο έδειξε ότι για $t(35) = 1,050$, $p = 0,301 > 0,05$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, δηλαδή το φύλο και οι επικοινωνιακές δεξιότητες δεν σχετίζονται.

Πίνακας 54 T - test για ανεξάρτητα δείγματα σχετικά με το αν το φύλο του εργαζομένου σχετίζεται με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες

| | | Επικοινωνιακές δεξιότητες | | |
|---|---|---------------------------|-----------------------------|----------|
| | | Equal variances assumed | Equal variances not assumed | |
| Levene's Test for Equality of Variances | F | ,026 | | |
| | Sig. | ,872 | | |
| t-test for Equality of Means | t | 1,050 | 1,064 | |
| | df | 35 | 31,536 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,301 | ,296 | |
| | Mean Difference | 2,14848 | 2,14848 | |
| | Std. Error Difference | 2,04581 | 2,01970 | |
| | 95% Confidence Interval Lower of the Difference | | -2,00473 | -1,96788 |
| | | Upper | 6,30170 | 6,26485 |

2° Ερευνητικό Ερώτημα: Επηρεάζει η ηλικία τις επικοινωνιακές δεξιότητες;

H_0 : Η ηλικία δε σχετίζεται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες

H_1 : Η ηλικία σχετίζεται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης έγινε One-Way ANOVA test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$, το οποίο έδειξε ότι για $F(3) = 0,167$, $p = 0,918 > 0,05$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, δηλαδή η ηλικία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες δεν σχετίζονται.

Πίνακας 55 ANOVA τεστ για την υπόθεση πως η ηλικία δε σχετίζεται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες

Επικοινωνιακές δεξιότητες

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 20,203 | 3 | 6,734 | ,167 | ,918 |
| Within Groups | 1327,473 | 33 | 40,226 | | |
| Total | 1347,676 | 36 | | | |

3° Ερευνητικό Ερώτημα: Επηρεάζει το τμήμα εργασίας την διαχείριση χρόνου;

H_0 : Το τμήμα δε σχετίζεται με τη διαχείριση χρόνου

H_1 : Το τμήμα σχετίζεται με τη διαχείριση χρόνου

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης έγινε One-Way ANOVA test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$, το οποίο έδειξε ότι για $F(6) = 0,430$, $p = 0,853 > 0,05$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, δηλαδή το τμήμα δε σχετίζεται με τη διαχείριση χρόνου.

Πίνακας 56 ANOVA τεστ για την υπόθεση πως το τμήμα εργασίας δε σχετίζεται με την διαχείριση του χρόνου

Διαχείριση χρόνου

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 50,131 | 6 | 8,355 | ,430 | ,853 |
| Within Groups | 583,167 | 30 | 19,439 | | |
| Total | 633,297 | 36 | | | |

4ο Ερευνητικό Ερώτημα: Επηρεάζει η ηλικία τη διαχείριση χρόνου;

H_0 : Η ηλικία δε σχετίζεται με τη διαχείριση χρόνου

H_1 : Η ηλικία σχετίζεται με τη διαχείριση χρόνου

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης έγινε One-Way ANOVA test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$, το οποίο έδειξε ότι για $F(3) = 0,482$, $p = 0,697 > 0,05$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, δηλαδή η ηλικία δε σχετίζεται με τη διαχείριση χρόνου.

Πίνακας 57 ANOVA τεστ για την υπόθεση πως η ηλικία δε σχετίζεται με τη διαχείριση χρόνου

Διαχείριση χρόνου

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 26,600 | 3 | 8,867 | ,482 | ,697 |
| Within Groups | 606,697 | 33 | 18,385 | | |
| Total | 633,297 | 36 | | | |

5ο Ερευνητικό Ερώτημα: Επηρεάζουν τα έτη προϋπηρεσίας την επίλυση προβλημάτων;

H_0 : Τα έτη προϋπηρεσίας δε σχετίζονται με την επίλυση προβλημάτων

H_1 : Τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται με την επίλυση προβλημάτων

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης έγινε One-Way ANOVA test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$, το οποίο έδειξε ότι για $F(4) = 1,183$, $p = 0,337 > 0,05$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, δηλαδή τα έτη προϋπηρεσίας δε σχετίζονται με την επίλυση προβλημάτων.

Πίνακας 58 ANOVA τεστ για την υπόθεση πως τα έτη προϋπηρεσίας δε σχετίζονται με την επίλυση προβλημάτων

Επίλυση προβλημάτων

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 98,936 | 4 | 24,734 | 1,183 | ,337 |
| Within Groups | 668,956 | 32 | 20,905 | | |
| Total | 767,892 | 36 | | | |

6^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Επηρεάζει το τμήμα την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων;

H_0 : Το τμήμα δε σχετίζεται με την επίλυση προβλημάτων

H_1 : Το τμήμα σχετίζεται με την επίλυση προβλημάτων

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης έγινε One-Way ANOVA test σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$, το οποίο έδειξε ότι για $F(6) = 0,496$, $p = 0,806 > 0,05$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, δηλαδή το τμήμα δε σχετίζεται με την επίλυση προβλημάτων.

Πίνακας 59 ANOVA τεστ για την υπόθεση πως το τμήμα εργασίας επηρεάζει την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Επίλυση προβλημάτων

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 69,285 | 6 | 11,547 | ,496 | ,806 |
| Within Groups | 698,607 | 30 | 23,287 | | |
| Total | 767,892 | 36 | | | |

Κεφάλαιο 5^ο

Συμπεράσματα- Συζήτηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον άξονα της διαχείρισης χρόνου, λίγο περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους (51,4%) θεωρούν πως διαχειρίζονται ικανοποιητικά τον χρόνο τους στον χώρο εργασίας. Το σχετικά χαμηλό ποσοστό πιθανόν να σχετίζεται με τη δυσκολία κατανόησης κάποιων ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες, όπως φαίνεται και από την τιμή Cronbach για την συγκεκριμένη δεξιότητα. Στην ανατροφοδότηση που λήφθηκε από ορισμένους εργαζομένους μετά το πέρας της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, διαπιστώθηκε κάποια σύγχυση σχετικά με το εάν οι απαντήσεις τους θα έπρεπε να αφορούν τον χώρο εργασίας τους ή γενικότερα την ζωή τους. Ειδικότερα, σχετικά με τον βαθμό συναίσθησης για το πού δαπανάται ο χρόνος τους, φαίνεται πως λίγοι διατηρούν ημερολόγιο δραστηριοτήτων, το οποίο θα μπορούσε να τους βοηθήσει να οργανώσουν καλύτερα τον χρόνο τους. Όλοι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν κάποιο βαθμό αδυναμίας στο να προβλέψουν τον χρόνο εργασιών τους, παρότι πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες εργάζονται στον φορέα πάνω από 15 χρόνια. Πιθανόν να προκύπτουν συνεχώς προβλήματα στη δουλειά, να υπάρχει διακοπτόμενη εργασία εξαιτίας των προβλημάτων που καθυστερεί την ολοκλήρωση του αρχικού τους στόχου. Σχετικά με την μεθόδευση της γραφικής τους εργασίας, οι συμμετέχοντες φαίνονται πολύ αποτελεσματικοί, καθώς πάνω από το 80% φέρνει εις πέρας την εργασία του με την πρώτη φορά που καταπιάνεται με αυτή. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες φαίνεται πως ολοκληρώνουν έγκαιρα τις εργασίες τους, έχουν τακτοποιημένο γραφείο και τακτοποιημένο υπολογιστή. Σχετικά με τον βαθμό αναβλητικότητας μεγάλο είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που είναι αναβλητικοί και λειτουργούν καλύτερα με προθεσμίες. Τέλος από τα αποτελέσματα των ερωτήσεων σχετικά με την προσωπική στάση των εργαζομένων απέναντι στον χρόνο προκύπτει ότι όλοι λίγο ή πολύ αναβάλλουν τις δυσάρεστες εργασίες, πράγμα που φανερώνει ότι αυτή

η τακτική είναι συνηθισμένη μεταξύ των εργαζομένων. Κανένας δεν απάντησε αρνητικά στην ερώτηση. Οπότε πιθανόν οι δυσάρεστες εργασίες αργούν να ολοκληρωθούν ή ολοκληρώνονται στον μέγιστο δυνατό χρόνο. Επίσης όλοι ως ένα βαθμό αναβάλλουν και τις εργασίες που μπορούν να γίνουν αργότερα. Δηλαδή η πίεση του χρόνου και ο φόβος μιας καταληκτικής ημερομηνίας παρακινεί το προσωπικό να φέρει εις πέρας την εργασία. Συμπερασματικά, οι περισσότεροι φαίνεται πως χάνουν χρόνο και νιώθουν ότι δεν ολοκληρώνουν επαρκώς τα καθήκοντά τους. Παρατηρείται επομένως, ότι η αίσθηση μη περάτωσης πραγμάτων είναι γεγονός μεταξύ των υπαλλήλων του Ε.Λ.Κ.Ε. Οι ίδιοι θεωρούν πως μεγάλο μερίδιο ευθύνης σε αυτό έχει η αναποτελεσματικότητα στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και τα προσωπικά προβλήματα που μπορεί να βιώνει ο καθένας παράλληλα με την εργασία του.

Αναφορικά με τον άξονα της δεξιότητας επίλυσης προβλημάτων, από τα αποτελέσματα προκύπτει πως το 86,5 % των ερωτηθέντων θεωρεί πως κατέχει τη δεξιότητα αυτή. Ειδικότερα είναι φανερό πως όλοι έχουν ικανοποιητική αυτοπεποίθηση σχετικά με τις ικανότητές τους στο κομμάτι της εργασίας. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό θα μπορούσε να σχετίζεται με το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και τα αρκετά χρόνια εμπειρίας που έχουν οι περισσότεροι. Σε πολλές περιπτώσεις, η απάντηση αυτή θα μπορούσε να σχετίζεται με τον βαθμό περιπλοκότητας της εργασίας των συμμετεχόντων. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με την σχετική ερώτηση της έρευνας, όλοι θεωρούν την εργασία τους περίπλοκη και απαιτητική έως ένα βαθμό. Η μεγάλη πλειοψηφία θεωρεί πως δεν έχει αρκετό χρόνο για να επιλύσει τα προβλήματα που εμφανίζονται στη δουλειά. Κάνοντας λόγο για την μέθοδο προσέγγισης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, οι περισσότεροι ερωτηθέντες προσεγγίζουν σφαιρικά ένα πρόβλημα αν και ορισμένες φορές χρονοτριβούν με πληροφορίες ή σσωνος σημασίας. Τέλος, φαίνεται πως ο προσωπικός έλεγχος δυσκολεύει τους συμμετέχοντες καθώς συχνά

παίρνουν βιαστικές αποφάσεις και επηρεάζονται συναισθηματικά από θέματα που προκύπτουν στην προσωπική τους ζωή. Ωστόσο εδώ παρατηρείται μια αντίφαση, διότι αν όλοι παίρνουν βιαστικές αποφάσεις όπως δηλώνουν, τότε είναι απορίας άξιο πώς είναι σίγουροι για τον εαυτό τους όπως απάντησαν προηγουμένως. Δηλώνουν επίσης πως βλέπουν σφαιρικά το κάθε πρόβλημα και αναλύουν κάθε πιθανή λύση. Πιθανόν οι εργαζόμενοι απαντούν με κριτήριο πώς θα ήθελαν να βλέπουν τους εαυτούς τους, παρά πώς πραγματικά είναι. Εδώ παρατηρείται ένα πιθανό πρόβλημα της αυτοαξιολόγησης. Μπορούμε να εντοπίσουμε τα προβλήματα και τις παρατηρήσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι για την χώρο εργασίας τους, αλλά φαίνεται πως στην πλειονότητά τους, θεωρούν πως εξωτερικοί παράγοντες και η φύση της δουλειά τους τους κάνει να μην είναι παραγωγικοί.

Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον τελευταίο άξονα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, γίνεται φανερό πως η πλειοψηφία κατέχει επικοινωνιακές δεξιότητες (73 %). Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό διατηρεί οπτική επαφή και προσπαθεί να κάνει γνωστά τα συναισθήματά του στον συνομιλητή- συνάδερφό του. Επιπλέον οι περισσότεροι εργαζόμενοι προσέχουν την εξωτερική τους εμφάνιση στον χώρο εργασίας τους, ωστόσο αυτό δεν μπορεί να χαρακτηριστεί απαραίτητα ως προσωπική επιλογή διότι πιθανόν να προβλέπεται στους κανόνες του οργανισμού. Σχετικά με τη μη λεκτική επικοινωνία φαίνεται πως τα ποσοστά είναι υψηλά γεγονός που είναι εν μέρει αναμενόμενο σε μία μεσογειακή χώρα όπως είναι η Ελλάδα. Τέλος, φαίνεται πως οι προσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας των υπαλλήλων είναι ανεπτυγμένες σε ικανοποιητικό βαθμό. Οι περισσότεροι δηλώνουν πως συμμετέχουν άνετα σε συζητήσεις μεταξύ άλλων συναδέλφων και είναι πρόθυμοι να ξεκινήσουν οι ίδιοι μία νέα συζήτηση. Επίσης είναι ενεργοί ακροατές και προσπαθούν να βρουν μια κοινή βάση σε περίπτωση διαφωνίας με τους συναδέλφους τους. Υψηλά είναι και τα ποσοστά όσων

δηλώνουν πως ζητούν βοήθεια από τους συναδέλφους όποτε χρειάζεται. Είναι βέβαια αρκετά ευκολότερο να νιώθει κανείς οικεία όταν δουλεύει με τα ίδια άτομα για πολλά χρόνια και τα τμήματα δεν είναι ιδιαίτερος πολυπληθής.

Στην αρχή της έρευνας τέθηκαν έξι (6) ερευνητικά ερωτήματα. Στόχος ήταν να διερευνηθεί η σύνδεση των δημογραφικών στοιχείων με τις τρεις δεξιότητες. Συγκεκριμένα η συσχέτιση του φύλου και της ηλικίας με τις επικοινωνιακές δεξιότητες, του τμήματος και της ηλικίας με τη δεξιότητα διαχείρισης χρόνου και τέλος των ετών προϋπηρεσίας και του τμήματος με τη δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων. Ωστόσο δε βρέθηκε κάποια μεταξύ τους συσχέτιση. Από τη στιγμή που το ερωτηματολόγιο έχει την μορφή αυτοαξιολόγησης, αυτό που προκύπτει είναι το τι θεωρούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους. Επομένως πιθανόν τα αποτελέσματα να είναι διαφορετικά και να υπάρχουν συσχετίσεις αν η αξιολόγηση γίνει με διαφορετικό τρόπο.

Περιορισμοί

Η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διενεργήθηκε το καλοκαίρι του 2021 εν μέσω έξαρσης του COVID 19. Την περίοδο αυτή σε μεγάλο ποσοστό οι υπάλληλοι του Ε.Λ.Κ.Ε εργάζονταν εξ αποστάσεως κάποιες μέρες της εβδομάδας. Επιπλέον λόγω των αυστηρών μέτρων δεν υπήρχε η δυνατότητα προσωπικής επικοινωνίας με όλους τους υπαλλήλους. Θεωρείται λοιπόν πως το δείγμα θα ήταν μεγαλύτερο αν οι συνθήκες ήταν διαφορετικές. Επιπλέον σκόπιμο είναι να τονιστεί πως το ερωτηματολόγιο βασίστηκε αποκλειστικά σε ερωτήσεις αυτοαναφοράς, επομένως τα αποτελέσματα αφορούν το τι πιστεύουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους και όχι την άποψη που έχει ο προϊστάμενος- εργοδότης τους.

Προτάσεις

Η έρευνα βασίστηκε στην αξιολόγηση των τριών δεξιοτήτων μέσω αυτοαναφορών. Επομένως για πιθανή μελλοντική χρήση του, κρίνεται σκόπιμη η παράλληλη χρήση της αξιολόγησης από πλευράς εργοδοτών ή προϊσταμένων για τον κάθε εργαζόμενο. Επιπλέον θα μπορούσε να προστεθεί και η μέθοδος της εξατομικευμένης συνέντευξης, δεδομένου ότι σε πραγματικές συνθήκες η έρευνα θα γινόταν επώνυμα. Έτσι με το συνδυασμό πολλών μεθόδων θα είναι εφικτή η δημιουργία του «προφίλ» κάθε εργαζομένου. Πιο στοχευμένα λοιπόν θα γίνονται διορθωτικές παρεμβάσεις και επιμορφώσεις ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον δεδομένης της προσωπικής επαφής με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και της πληθώρας των υποχρεώσεων στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι, κρίνεται ενδιαφέρουσα μία μελλοντική διερεύνηση της δεξιότητας διαχείρισης της γραφειοκρατίας από πλευράς των υπαλλήλων.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Βαϊόπουλος, Α. & Κατσιλίδου, Ε. (2020). *Δίκτυο Υπηρεσιών πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζόμενων και ανέργων: Οι οριζόντιες δεξιότητες ως εφόδιο για την αγορά εργασίας*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ. https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2020/09/ORIZONTIES_DEXIOTITES.pdf
- Bhattacharya, P., & Gulati, Y. (2012). Communicating at Great Workplaces - Key Principles at Work. *NHRD Network Journal*, 5(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/0974173920120404>
- Binkley, M., Stenberg, R., Jones, S., Nohara, D., Murray, T.S. & Clermont, T. (2005). Moving Towards Measurement: the Overarching Conceptual Framework for the All Study. Στο T.S. Murray, Y. Clermont & M. Binkley (Επιμ.). *Measuring Adult Literacy and Life Skills: New Frameworks for Assessment*. (σελ. 46-86). Canada: Statistics Canada.
- Cascio, W. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. 4th Eds. New Jersey: Prentice - Hall International Editions.
- Cave, E. & McKeown, P. (1993). Managerial Effectiveness: The identification of need. *Management Education and Development*, 24(2), 122-137. <https://doi.org/10.1177%2F135050769302400202>
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97-130. <http://ijqr.net/journal/v10-n1/5.pdf>

- Davis, B.J. & Brantley, C.P. (2003). Communication. Στο M.H. Rader & L.A. Kurth (Επιμ.). *Effective methods of teaching business education in the 21th Century*. (σελ. 147-165). Reston, Virginia: National Business Education Association.
- Darling - Hammond, L. & Adamson, F. (2010). *Beyond basic skills: The role of performance assessment in achieving 21st century standards of learning*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/beyond-basic-skills-role-performance-assessment-achieving-21st-century-standards-learning-report_0.pdf
- Deloitte Insights (2020). *Beyond reskilling Investing in resilience for uncertain futures*. May 2020.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Τάσεις*. (Β. Κέφης, Επιμ.). Αθήνα: Κριτική.
- E.Λ.Κ.Ε (2022), <https://rc.auth.gr/sxetika-me-elke/ereynitiki-politiki>
- Ellis, M., Kisling, E., & Hackworth, R. G. (2014). Teaching soft skills employers need. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(5), 433-453.
<https://doi.org/10.1080/10668926.2011.567143>
- Halász, G., & Michel, A. (2011). Key Competences in Europe: interpretation, policy formulation and implementation. *European Journal of Education*, 46(3), 289-306.
<https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2011.01491.x>
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139-169.
<https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>

- Heppner, Puncky & Petersen, Chris. (1982). The Development and Implications of a Personal Problem-Solving Inventory. *Journal of Counseling Psychology*. 29. 66-75. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0167.29.1.66>
- Κατσάλης, Α. & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Forum.
- Kaplan, R.M., Saccuso, D.P., (2009) *Psychological Testing: Principles, Applications and Issues*, 7th Edition.
- Kinsella, C., & Waite, B. (2021). Identifying and developing desirable soft skills for public service. *Teaching Public Administration*, 39(3), 337–350. <https://doi.org/10.1177/0144739420931552>
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K.K., Frendlovská, D., Spiesová, D. (2021). Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. *Sustainability 2021*, 13, 5533. <https://doi.org/10.3390/su13105533>
- Mann, C.J. (2003). Observational research methods. Research design II: cohort, cross-sectional, and case-control studies. *Emergency Medicine Journal*, 20, 54-60.
- Matteson, M.L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). “Soft Skills”: A Phrase in Search of Meaning. *Portal: Libraries and the Academy* 16(1), 71-88. <https://muse.jhu.edu/article/609811/summary>
- Megumi, T., Katsutoshi, T., Hitoshi, M. (2016). *Reliability and validity of communication skills questionnaire (CSQ)*. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1819.2006.01488.x>
- Μούζα - Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

- Naamati Schneider, L., Meirovich, A., & Dolev, N. (2020). Soft Skills On-Line Development in Times of Crisis. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12, 122- 129. <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup1/255>
- National Academy of Sciences, (2010). Exploring the Intersection of Science Education and 21st Century Skills: A Workshop Summary. *Washington (DC): National Academies Press (US) 7, Assessment of 21st Century Skills*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK32690/>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., (2007). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Τόμος Β΄. (Σ. Πατσίκας, Επιμ.). Αθήνα: Παπαζήση.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Ανικούλα.
- O'Meara, B. & Petzall, S. (2013). *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. 1st Eds. Emerald Group Publishing Limited.
- Παπαδάκης, Σ. & Φραγκούλης, Ι. (2005). Η ανάπτυξη Κοινωνικών Ικανοτήτων και η απόκτηση Κοινωνικών Δεξιοτήτων στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Διαμόρφωση Δεικτών Ποιότητας για την Αξιολόγησή τους. Στο Θ. Καραλής, Σ. Παπαδάκης, & Ι. Φραγκούλης (Επιμ.). 2ο Διεθνές Συνέδριο «Εκπαίδευση Ενηλίκων και Κοινωνικές Δεξιότητες», *Πρακτικά Εισηγήσεων*. Αθήνα 16-18 Δεκεμβρίου 2005 (σελ. 159-169). Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος».
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Panoptron

https://www.panoptron.gr/reference/tips/time_management_questionnaire.htm

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>

Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *Nawa Journal of Communication*, 2(1), 146-154.
<https://ir.nust.na/handle/10628/39#:~:text=http%3A//ir.nust.na%3A8080/jspui/handle/10628/39>

Schwab, K. (2018). *The Fourth Industrial Revolution*. Encyclopaedia Britannica.
<https://www.britannica.com/topic/The-Fourth-IndustrialRevolution-2119734>

Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Mustofa, D. H., Maesaroh, S., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175. https://www.researchgate.net/profile/Agus-Purwanto-10/publication/340412466_Hard_Skills_versus_Soft_Skills_Which_are_More_Important_for_Indonesian_Employees_Innovation_Capability/links/5e979b2aa6fdcca7891c232f/Hard-Skills-versus-Soft-Skills-Which-are-More-Important-for-Indonesian-Employees-Innovation-Capability.pdf

Σταλίκας Α., Τριλίβα Σ., & Ρούσση Π., (2012), *Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα*, Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο, νέα επαυξημένη και βελτιωμένη έκδοση.

Σύσταση Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου 2006/962/ΕΚ. (2006). *Σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης. Παράρτημα «Ευρωπαϊκό Πλαίσιο 80 Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες για τη Δια Βίου Μάθηση»*. Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ. L394/10.

Tanković, A.C., Kapeš, J., & Kraljić, V. (2021). Importance of Soft Skills and Communication Skills in Tourism: Viewpoint from Tourists and Future Tourism Employees. *Tourism in South East Europe*, 6, 167-185.
<https://doi.org/10.20867/tosee.06.12>

Tsaur, S.H. & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)

Τσολακίδου, Σ. (2016). Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 147-175.
<https://doi.org/10.12681/sas.10267>

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). *Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature Review*. *SAGE Open*.
<https://doi.org/10.1177/2158244019900176>

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

Winterton, J., Delamare, F. & Stringfellow, E. (2006). *Centre for European Research on Employment and Human Resources on behalf of Cedefop, Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype, No. 64.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
https://www.cedefop.europa.eu/files/3048_en.pdf

Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. doi:10.1111/ejed.12014. Accessed 06 Jan 2022.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ- ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ- ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ Ε.Λ.Κ.Ε ΤΟΥ Α.Π.Θ

1. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

έως 40 ετών

41-50 ετών

51-60 ετών

άνω των 60 ετών

3. Σπουδές (σημειώστε τον ανώτερο τίτλο σπουδών που κατέχετε)

Απολυτήριο Λυκείου

Βασικό πτυχίο

Μεταπτυχιακό δίπλωμα

Διδακτορικό δίπλωμα

Μεταδιδακτορικές σπουδές

4. Έτη προϋπηρεσίας στον Ε.Λ.Κ.Ε

έως 2

2- 5

5-10

10-15

άνω των 15

5. Τμήμα στο οποίο εργάζεστε (βάσει οργανογράμματος)

Προγραμματισμού & Υποστήριξης Έρευνας Διοικητικής Υποστήριξης

Οικονομικής Διαχείρισης

Οικονομικών Συναλλαγών & Αρχαιοθέτησης Παρακολούθησης Έργων

Νομικής Υποστήριξης

Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων Γραφείο Γραμματείας

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Συνηθίζω να διατηρώ οπτική επαφή με το άτομο που συνομιλώ.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

2. Συμμετέχω σε συζητήσεις μεταξύ άλλων συναδέλφων.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

3. Με επαρκή χρόνο και προσπάθεια πιστεύω ότι μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετωπίζω στον χώρο εργασίας μου.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

4. Έχω κρατήσει ημερολόγιο δραστηριοτήτων για τουλάχιστον μία βδομάδα μέσα στο τελευταίο έτος προκειμένου να διαπιστώσω πώς ακριβώς ξοδεύω τον χρόνο μου.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

5. Επιδιώκω να δείχνω στον συνομιλητή μου τα συναισθήματά μου (π.χ. ενθουσιασμό, απογοήτευση κ.α.).

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

6. Παρόλο που πνίγομαι διαρκώς στη δουλειά, δεν έχω την αίσθηση ότι επιτυγχάνω πολλά πράγματα.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

7. Πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζω στον χώρο εργασίας είναι πολύ περίπλοκα για να λυθούν.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

8. Όταν είμαι μπερδεμένος/η από ένα πρόβλημα, ένα από τα πρώτα πράγματα που κάνω είναι να εξετάσω την κατάσταση και να αναλογιστώ όλες τις πιθανές πληροφορίες που σχετίζονται με αυτό.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

10. Είμαι ενεργός ακροατής σε κάθε συζήτηση στην οποία συμμετέχω.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

11. Οι εργασίες μου δείχνουν να παίρνουν περισσότερο χρόνο από όσο αρχικά πίστευα και συνήθως καταλήγω να προσπαθώ να κάνω πολλά πράγματα συγχρόνως.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

12. Ζητώ πάντα άδεια για πιθανή καθυστέρηση στον χώρο εργασίας.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

13. Συνήθως είμαι ικανός/ή να σκεφτώ δημιουργικές και αποτελεσματικές εναλλακτικές για τη λύση ενός προβλήματος.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

14. Μπορώ να τελειώνω μια γραφική εργασία (π.χ. επιστολές, e-mail κλπ.) την πρώτη φορά που καταπιάνομαι με αυτήν και έτσι έχω να ασχολούμαι με κάθε δουλειά μόνο μια φορά.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

15. Το γραφείο μου είναι πάντα τακτοποιημένο.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

16. Προσέχω πάντα την εξωτερική μου εμφάνιση (ντύσιμο, κόμμωση, καθαριότητα).

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

17. Έχω την ικανότητα να λύνω τα περισσότερα προβλήματα ακόμη και αν αρχικά δεν υπάρχει εμφανής λύση.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

18. Έχω την τάση να αναβάλλω πράγματα που μου είναι δυσάρεστα.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

19. Συνηθίζω να αγνοώ ασήμαντες κατηγορίες προς το άτομό μου όταν δεν είναι αληθείς.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

20. Κάποιες φορές είμαι τόσο συναισθηματικά φορτισμένος/η που καθίσταται αδύνατο να σκεφτώ τρόπους ώστε να αντιμετωπίσω τα προβλήματα που προκύπτουν.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

21. Ένας από τους κύριους λόγους για το χάσιμο χρόνου στη δουλειά μου είναι η αναποτελεσματικότητα στην επικοινωνία μου.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

22. Αναβάλλω πράγματα που δεν είναι ιδιαίτερα επείγοντα , ακόμη και αν είναι σημαντικά.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

23. Δεν διστάζω να ξεκινήσω μία συζήτηση στον χώρο εργασίας μου.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

24. Όταν έχω κάποιο πρόβλημα, σκέφτομαι κάθε πιθανό τρόπο να το διαχειριστώ έως ότου να μην υπάρχουν άλλες προτάσεις-ιδέες.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

25. Παίρνω βιαστικές αποφάσεις που μετά τις μετανιώνω.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

26. Οι διάφορες συσκέψεις είναι μία από τις σοβαρότερες αιτίες για το χάσιμο χρόνου στη δουλειά μου.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

27. Όταν έχω διαφορετική άποψη από τους άλλους προσπαθώ να καταλήξω σε μία κοινή βάση.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

28. Ακολουθώ συστηματική μέθοδο ώστε να συγκρίνω τις εναλλακτικές λύσεις πριν πάρω αποφάσεις.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

29. Τακτοποιώ στον υπολογιστή μου όλα τα έγγραφα που αποθηκεύω (επιστολές, αναφορές, προσφορές, φύλλα λογαριασμών κλπ.).

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

30. Δεν διστάζω να συζητήσω για οποιοδήποτε θέμα με απασχολεί στον χώρο εργασίας μου.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

31. Όταν παίρνω μια απόφαση ζυγιάζω τις πιθανές επιπτώσεις από κάθε εναλλακτική και τις συγκρίνω μεταξύ τους.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

32. Συνοδεύω πάντα τα λεγόμενά μου με εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες ή τη στάση του σώματος.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

33. Ακόμη και αν ασχολούμαι με ένα πρόβλημα, ορισμένες φορές νιώθω ότι χρονοτριβώ αναζητώντας δευτερεύουσες πληροφορίες, δίχως να εμβαθύνω στην ουσία του προβλήματος.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

34. Η ζωή μου μοιάζει γεμάτη από επαναλαμβανόμενες κρίσεις και επείγουσες καταστάσεις.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

35. Προσπαθώ να σταματώ κάθε συζήτηση ευγενικά.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

36. Χρειάζεται να υπάρξει η πίεση μιας προθεσμίας που πλησιάζει στην εκπνοή της για να αρχίσω να ασχολούμαι με κάποιο δύσκολο ή πολύπλοκο έργο.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

37. Όταν είμαι αντιμέτωπος/ η με μια νέα κατάσταση, έχω την πεποίθηση ότι θα μπορέσω να διαχειριστώ οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανιστεί.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

38. Συνεχίζω πάντα την συζήτηση όταν κάποιος απευθύνεται σε εμένα.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

39. Χρησιμοποιώ επικοινωνιακές μεθόδους (tips) καθώς συνομιλώ.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

40. Εκφράζω την ανάγκη μου για βοήθεια από τους συναδέλφους μου όποτε τη χρειάζομαι.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα