



Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΠΜΣ Εκπαίδευσης Ενηλίκων & Ειδικής Αγωγής

Διπλωματική εργασία για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Δια Βίου Εκπαίδευση: Εκπαίδευση Ενηλίκων»

Εκπαίδευση Ενηλίκων και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων:

Αξιολόγηση των ήπιων δεξιοτήτων (soft skills) των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και πρόταση για τον σχεδιασμό εκπαιδευτικού προγράμματος (reskilling & upskilling) για την ανάπτυξη αυτών.

Καψαλιάρη Ευστρατία

Θεσσαλονίκη,

Ιούλιος 2022

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract	7
Εισαγωγή.....	8
1. Το πλαίσιο	8
1.1 Τι εννοούμε με τον όρο «ήπιες δεξιότητες»	13
1.2 Ποιες είναι οι σπουδαιότερες ήπιες δεξιότητες	14
1.3 Η σημασία της αναβάθμισης δεξιοτήτων και της επανακατάρτισης: αποσαφήνιση όρων	18
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	22
2.1 Η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων	22
2.2 Οριοθέτηση του όρου «ήπιες δεξιότητες»: Διάκριση από σχετικές έννοιες	25
2.3 Ορισμοί, Έρευνα και Τυπολογίες των ήπιων δεξιοτήτων	28
2.3.1 Ορισμοί.....	28
2.3.2 Επικοινωνία	31
2.3.3 Εμπιστοσύνη και Ηγεσία	31
2.3.4 Λήψη αποφάσεων και αυτο-παρακίνηση	32
2.3.5 Ομαδική εργασία	33
2.3.6 Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα και Καινοτομία	33
2.3.7 Ενσυναίσθηση, Αυτο-αποτελεσματικότητα και Σημείο Ελέγχου	34
2.3.8 Προσαρμοστικότητα και ετοιμότητα για αλλαγή	36
2.3.9 Εργασιακό Άγχος	36
2.3.10 Εργασιακή ικανοποίηση.....	41
2.3.11 Ήπιες δεξιότητες και φύλο	42
2.4 Η Εκπαίδευση Ενηλίκων και Δια Βίου Μάθηση: Η ανάγκη για αναβάθμιση δεξιοτήτων και επανακατάρτιση.....	45
2.5 Πλαίσιο αναφοράς για την κατάρτιση Εκπαιδευτικού Προγράμματος για την αναβάθμιση δεξιοτήτων και την επανακατάρτιση	48
2.6 Ερευνητικές υποθέσεις	49
3. Μεθοδολογία	51
3.1 Σχεδιασμός έρευνας και διαδικασία.....	51
3.2 Αναγνώριση αναγκών- Τα ερευνητικά εργαλεία	53
3.2.1 DISC test αυτο-αξιολόγησης προσωπικότητας	53
3.2.2 Locus of Control test & Self-efficacy test	55
3.2.3 Leadership style test.....	56
3.2.4 Team building test.....	59

3.2.5 Complexity/Adaptability/ Readiness to change test	59
3.2.6 Communication Skills test	59
3.2.7 Creativity and Innovation test	59
3.2.8 Job Stress test.....	60
3.2.9 Job Satisfaction test.....	60
4. Αποτελέσματα.....	62
4.1 Περιγραφική στατιστική.....	62
4.1.1 Δημογραφικά στοιχεία	62
4.1.2 DISC Τεστ αυτο-αξιολόγησης προσωπικότητας	63
4.1.3 Σημείο ελέγχου (Locus of Control)	66
4.1.4 Ηγεσία	73
4.1.5 Ομαδική εργασία	79
4.1.6 Πολυπλοκότητα, Προσαρμοστικότητα και Ετοιμότητα για αλλαγή	85
4.1.7 Επικοινωνία	89
4.1.8 Δημιουργικότητα και καινοτομία.....	96
4.1.9 Αυτο-αποτελεσματικότητα	101
4.1.10 Εργασιακό άγχος	106
4.1.11 Εργασιακή ικανοποίηση.....	111
4.1.12 Συγκεντρωτικός πίνακας των στατιστικών δεδομένων του ερωτηματολογίου .	117
4.2 Επαγωγική Στατιστική	118
4.2.1 Συσχετίσεις.....	118
4.2.2 Ανάλυση μεταβλητότητας.....	120
5. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων – Συζήτηση.....	124
5.1 Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο	124
5.2 Εργασιακή ικανοποίηση και ήπιες δεξιότητες	125
5.3 Σημείο ελέγχου και εργασιακό άγχος	127
5.4 Σημείο ελέγχου και αυτο-αποτελεσματικότητα (self-efficacy)	129
6. Περιορισμοί.....	131
7. Προτάσεις για εφαρμογή στο πεδίο	134
7.1 Πρόταση για εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης	134
7.1.1 Σχεδιασμός του προγράμματος επιμόρφωσης.....	134
7.1.2 Μεθοδολογία υλοποίησης του προγράμματος επιμόρφωσης.....	135
7.1.3 Συνοπτική παρουσίαση του προγράμματος επιμόρφωσης.....	137
7.1.4 Σκοπός και στόχοι του προγράμματος	138
7.1.5 Προσδοκώμενα αποτελέσματα.....	140

7.1.6 Διασφάλιση ποιότητας- Πιστοποίηση.....	141
7.2 Πρόταση για Πρότυπο (template) δεξιοτήτων.....	141
8. Επίλογος	144
Βιβλιογραφία	147
Παράρτημα	161
Παράρτημα II.....	175

Οι αγράμματοι του 21^{ου} αιώνα, δεν θα είναι αυτοί που δεν μπορούν να γράψουν και να διαβάσουν αλλά αυτοί που δεν μπορούν να μάθουν, να ξεμάθουν και να ξαναμάθουν.

Alvin Toffler

*Στην οικογένειά μου και
τους καθηγητές μου*

Περίληψη

Οι ραγδαίες κοινωνικο-οικονομικές εξελίξεις, η υγειονομική κρίση και οι τεχνολογικές αλλαγές κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη για την ανάδυση ενός νέου τύπου δημοσίου υπαλλήλου, ικανού να ανταποκριθεί υπό οιοσδήποτε συνθήκες σε ένα σύγχρονο και ραγδαία μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Υπό αυτό το πρίσμα, η Δια Βίου Μάθηση και ειδικότερα η Εκπαίδευση Ενηλίκων καλείται να διαδραματίσει κομβικό ρόλο προκειμένου να διαμορφωθεί ένα ευέλικτο και ευπροσάρμοστο εργατικό δυναμικό στον δημόσιο τομέα που να μπορεί να ανταποκριθεί στις αυτο-αναφερόμενες ανάγκες του για ποιοτικό εργασιακό βίο και ταυτόχρονα στις σύγχρονες απαιτήσεις των πολιτών. Η παραγωγή, η διαχείριση των ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων και ικανοτήτων και η περαιτέρω ανάπτυξή τους ή/και η επανακατάρτιση μέσω αναγνωρισμένων και πιστοποιημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελούν τη σύγχρονη τάση στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα (Competency based HR management). Στην παρούσα μελέτη επιχειρείται η αξιολόγηση συγκεκριμένων οριζόντιων δεξιοτήτων, οι οποίες οδηγούν αφενός σε μια πρόταση για ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα επανακατάρτισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων και αφετέρου σε ένα πρότυπο (template), όπως έχει διαμορφωθεί μέσω έρευνας, με απώτερο στόχο την αντιστοίχιση δεξιοτήτων με τα εκάστοτε περιγράμματα θέσεων εργασίας. Με άλλα λόγια, η παρούσα εργασία προσβλέπει στην λεπτομερή περιγραφή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος αναγνώρισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης στελεχών του δημοσίου τομέα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν ζητήματα που προέκυψαν από τις συγχωνεύσεις δημοσίων φορέων (βλ. π.χ. e-ΕΦΚΑ) στο πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για αποτελεσματική αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και των δεξιοτήτων του με στόχο την παροχή της δυνατότητας για ευελιξία και κινητικότητα σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Λέξεις-κλειδιά: Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (reskilling/upskilling), ήπιες δεξιότητες, Δια Βίου μάθηση, Εκπαίδευση Ενηλίκων, δημόσιος τομέας.

Abstract

The experience of structural socio-economic changes, the COVID-19 pandemic and the fast pace of the technological evolution, have generated the need for the emergence of a new type of employee in the public sector, capable of managing their tasks under any circumstances in a constantly changing working environment. In the light of the above, Lifelong Learning and Adult Education are considered the key factor for the acquaintance with future demand on knowledge and skills required to meet the needs of the citizens/clients. The management of existing skills and their further development is in total accordance with the Competency based HR management, already applicable across whole economy or applicable in different segments of labour market in most developed countries. Certified educational programs can enable effective targeting of educational activities at both individual and organizational levels, which will lead to higher flexibility of labour market mirrored mainly by high occupational mobility of the workforce in national and global level. In this study, a pilot program of reskilling and upskilling based on the development of soft skills of the workforce on the Greek public sector is introduced in alignment with the government requirements, to satisfy the “unmet” needs of enhancement of the structural and functional public sector, which struggles to retain its sustainability in long-run horizon.

Key-words: Human resources development (upskilling/reskilling), soft skills, Lifelong Learning, Adult Education, public sector.

Εισαγωγή

1. Το πλαίσιο

Η ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους είναι από τους πυλώνες προόδου κάθε χώρας. Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από αυτούς πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών. Για να εξασφαλιστεί η συνέπεια και η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών, οι δημόσιοι λειτουργοί είναι απαραίτητο να αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τη βέλτιστη διαχείριση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους (OECD, 2019). Οι στοχευμένες παρεμβάσεις για την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων μέσω της αντιστοίχισης δεξιοτήτων-περιγραμμάτων θέσης, αναμένεται να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για υψηλότερη δέσμευση στην υπηρεσία, καλύτερη πραγματοποίηση των καθημερινών καθηκόντων αλλά και να συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία ή/και την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού/φορέα (OECD, 2019). Για τον λόγο αυτό, απαιτείται η συγκρότηση ενός στρατηγικού σχεδίου δράσης, το οποίο μέσα από το εννοιολογικό τρίπτυχο «εκπαίδευση-επιμόρφωση-κατάρτιση» θα συμβάλλει στην βελτιστοποίηση της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ποιοτική αναβάθμιση και ενίσχυση του γνωσιακού και συναισθηματικού υπόβαθρου των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες (Τζινέρη, 2014).

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα η παρούσα αναπτύσσεται σε τρία μέρη: την αξιολόγηση των βασικών οριζόντιων/ήπιων δεξιοτήτων με στόχο την αναγνώριση αναγκών για επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, τον σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος με στόχευση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα μέσω της αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης και την δημιουργία ενός πρότυπου (template) για την αντιστοίχιση των δεξιοτήτων στα περιγράμματα θέσης εργασίας, το οποίο αναμένεται να έχει ευρεία εφαρμογή για κάθε θέση εργασίας (ως προς το μέρος των ήπιων δεξιοτήτων). Φιλοδοξία της έρευνας είναι η παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης πρότασης για την «μέτρηση» και ανάπτυξη των οριζόντιων δεξιοτήτων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, αλλά και η αξιολόγησή τους αναγνωρίζοντάς τις ως απαραίτητο εφόδιο για τον εργασιακό βίο. Απώτερος στόχος είναι ο καθορισμός των στοιχείων που μπορούν να συμβάλλουν στην

προσωπική και εργασιακή ευημερία του εργαζομένου και την ικανοποίηση των επιχειρησιακών -ή/και πελατοκεντρικών- στόχων του εκάστοτε οργανισμού/φορέα.

Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς και η αξιολόγηση των αναγκών σε ήπιες δεξιότητες πραγματοποιήθηκε σε τυχαίο δείγμα 110 δημοσίων υπαλλήλων μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου αυτο-αναφοράς σχετικά με την ύπαρξη και ένταση των ήπιων δεξιοτήτων τους. Ο σχεδιασμός του προγράμματος που επακολούθησε πραγματοποιήθηκε βάσει των ευρημάτων της έρευνας και έχοντας ως θεωρητικό υπόβαθρο το μοντέλο Cyril O. Houle (1996). Το συγκεκριμένο μοντέλο, ακολουθεί, όπως κάθε μοντέλο σχεδιασμού, μια αλληλουχία βασικών διαδικασιών, μια σειρά βημάτων και προδιαγραφών, η εφαρμογή των οποίων οδηγεί στην επιτυχή ανάπτυξη και υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος (Caffarella, 2002; Langenbach, 1988; Sork & Buskey, 1986), προκειμένου αυτό να ανταποκριθεί σε ζητήματα που εντοπίζονται στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο ή στο εσωτερικό ενός οργανισμού (Clarke, 1996).

Βασικός σκοπός του προγράμματος είναι να εφοδιαστούν οι δημόσιοι υπάλληλοι, ιδιαίτερα όσοι ασκούν εποπτικό έργο, με τα απαραίτητα εργαλεία, τις μεθόδους και τις τεχνικές ανάπτυξης δεξιοτήτων και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ώστε να είναι σε θέση να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα στον δημόσιο τομέα και να βελτιώσουν τυχόν σφάλματα διοίκησης που μπορεί να εντοπίσουν ή μπορεί παραδοσιακά να διαιωνίζονται λόγω έλλειψης καινοτόμων δράσεων. Ως εκ τούτου, αποσκοπεί να συμβάλλει στη βελτίωση των γνώσεων, τον εμπλουτισμό της εμπειρίας και την περαιτέρω πρακτική εφαρμογή τους στο πεδίο.

Οι στόχοι του προτεινόμενου προγράμματος επιμόρφωσης, είναι σαφείς, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι και αναμένεται να επεκτείνουν τις ήπιες δεξιότητες των επιμορφούμενων, σε μια προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω», καθιστώντας τους συν-διαμορφωτές και συν-εργούς στη μαθησιακή διαδικασία, η οποία μεθοδολογικά θα στηρίζεται σε σαφείς πυλώνες επεξεργασίας θεμάτων, δίχως, ωστόσο, να περιορίζεται η σχετικά ελεύθερη διαμόρφωσή του με βάση τα ενδιαφέροντα και τους προβληματισμούς των συμμετεχόντων. Αυτό σημαίνει ότι κατά τη διάρκεια υλοποίησης των επιμέρους βημάτων σχεδιασμού του προγράμματος θα γίνεται συνεχώς ανάλυση και εκτίμηση δεδομένων και ενεργειών και μπορεί να προκύψουν αλλαγές (Λευθεριώτου, 2014).

Επισφράγιση θα είναι η αποτίμηση του προγράμματος εκ μέρους των συμμετεχόντων, η καταγραφή της ανάδρασής τους για τη βελτίωση του προγράμματος κατά τη μελλοντική του επανάληψη και η παροχή πιστοποίησης μετά την εκπόνηση γραπτής ατομικής εργασίας από τον κάθε εκπαιδευόμενο. Τέλος, ακολουθεί η διαμόρφωση του πρότυπου περιγράμματος της εκάστοτε θέσης εργασίας που θα συνεξετάζει σε συνδυασμό με τις τεχνικές δεξιότητες, τις ήπιες δεξιότητες.

Έναυσμα για την υλοποίηση του προγράμματος υπήρξε η επιτακτική ανάγκη για επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων για δύο βασικούς λόγους: διότι στο πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης έχουν πραγματοποιηθεί συγχωνεύσεις οργανισμών και φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, προκαλώντας την υποχρεωτική μετακίνηση των εργαζομένων σε νέα και πιο απαιτητικά περιβάλλοντα εργασίας και διότι η τρέχουσα υγειονομική κρίση τροποποίησε σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των φορέων και των οργανισμών (τηλεργασία, εκ περιτροπής εργασία, («βίαιη») μετάβαση σε ψηφιακές πλατφόρμες κλπ) περιορίζοντας, παράλληλα, σημαντικά τα κόστη διοικητικής εκτέλεσης.

Οι συγκυρίες αυτές δημιούργησαν την ανάγκη για ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες δομές, ορθολογική κατανομή της εργασίας στους εργαζομένους είτε εργάζονται δια ζώσης είτε εξ αποστάσεως, ανταπόκριση των δεξιοτήτων στα περιγράμματα θέσεων και εν γένει αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών του σύγχρονου management. Προς την κατεύθυνση αυτή θεωρήθηκε σκόπιμο οι οργανισμοί και οι φορείς να μετασχηματιστούν σε «οργανισμούς μάθησης», προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερη ευελιξία για να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις και να ενσωματώσουν τις μεταβολές του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου (Ν. 3230/2004). Συνεπώς, σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης και πίεσης στις δημόσιες δαπάνες, η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων μέσω του τομέα της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και της Δια Βίου Μάθησης μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη στην ανάπτυξη της οικονομίας καθώς και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων (Curran, 2010).

Πηγή έμπνευσης της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν τα προγράμματα ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων αναφορικά με τη διττή πράσινη και ψηφιακή μετάβαση οι οποίες έχουν προκαλέσει τον μετασχηματισμό της παγκόσμιας οικονομίας (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2021). Σε εθνικό επίπεδο, αξίζει να αναφερθεί

ως χαρακτηριστικό παράδειγμα, το πρόγραμμα ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων στο πλαίσιο της Εθνικής Συμμαχίας για τις ψηφιακές δεξιότητες και την απασχόληση (National Coalition) που πραγματοποιείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), σε συνεργασία με την Microsoft για την ανάπτυξη βασικών και εξειδικευμένων ψηφιακών δεξιοτήτων σε τεχνολογίες cloud για τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (nationalcoalition, χ.χ.). Στο πλαίσιο αυτό, θεωρήθηκε σκόπιμη η εστίαση στον επαναπροσδιορισμό και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων εκείνων, που χαρακτηρίζονται ως «μεταβιβάσιμες» (Transferable Skills), «ανθρώπινες» (People's Skills), «κοινωνικές» (Social Skills) και «διαπροσωπικές» (Interpersonal Skills), που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πολύτιμο εφόδιο για κάθε εργαζόμενο -ως συνέχεια ή/και προέκταση του παραπάνω προγράμματος- ώστε να ανταποκρίνεται στο κενό που παρατηρείται μεταξύ δεξιοτήτων και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και παράλληλα να συμβάλλει στην πολυδιάστατη επιμόρφωση του εργαζομένου.

Η σημασία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι προσβλέπει σε μια «αλλαγή του παραδείγματος». Είναι γεγονός πως έχει παρέλθει πολύς χρόνος ώστε να αναγνωριστεί η σημασία και η αξία των ήπιων δεξιοτήτων και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα τους στον χώρο εργασίας που επιβεβαιώνονται πλέον ευρέως. Οι ήπιες δεξιότητες λειτουργούν συμπληρωματικά ως προς τις τεχνικές, που μέχρι σήμερα είχαν την πρωτοκαθεδρία, και μπορούν να κάνουν την διαφορά μεταξύ επαρκούς και εξαιρετικής απόδοσης, να αποτελέσουν τον καθοριστικό παράγοντα που συμβάλλει στην επαγγελματική επιτυχία αλλά και το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή των τεχνικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Παράλληλα, θεωρούνται το κλειδί για την ανάκαμψη έπειτα από μια μακρά περίοδο οικονομικής και υγειονομικής κρίσης σε εθνικό, ενωσιακό και παγκόσμιο επίπεδο (OECD, 2019).

Αναμφισβήτητα, η εποχή μας είναι πιο δυναμική σε σχέση με το παρελθόν και χαρακτηρίζεται από κοινωνικές και οικονομικές δομές περισσότερο ασταθείς (διαΝΕΟσις, 2020). Εκτός από τις επιπτώσεις της ύφεσης, που επέφερε αλλαγή στους συσχετισμούς στις δυνάμεις της αγοράς, τόσο η Ελλάδα όσο και οι υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά άλλων προκλήσεων, που έχουν προαναφερθεί, όπως το δημογραφικό πρόβλημα με την ταυτόχρονη γήρανση του πληθυσμού, την τεχνολογική εξέλιξη και ψηφιοποίηση, τις κοινωνικές ανισότητες που εντάθηκαν από την γεωγραφική κινητικότητα και τις μεταναστευτικές ροές, την

κλιματική αλλαγή με την επιτακτική ανάγκη για πράσινη και κλιματικά ουδέτερη ανάπτυξη, με κορωνίδα την έξαρση της πανδημίας Covid-19 με τις βαθιές κοινωνικο-οικονομικές επιπτώσεις, που οδήγησαν και εξακολουθούν να οδηγούν σε ριζικούς μετασχηματισμούς τις δομές της οικονομίας και της κοινωνίας (διαΝΕΟσις, 2020).

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω κινδύνων και για την ομαλή μετάβαση από τα μέτρα έκτακτης ανάγκης σε εκείνα που είναι αναγκαία για την διαχείριση και ανακατανομή του εργατικού δυναμικού στο πλαίσιο της ανάκαμψης, απαιτείται η στρατηγική προσέγγιση και η εφαρμογή αποτελεσματικών νέων πολιτικών σε ενωσιακό και εθνικό επίπεδο για τη στήριξη των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και των επιχειρήσεων ή οργανισμών, αντίστοιχα.

Η έγκαιρη και καλά σχεδιασμένη στήριξη της απασχόλησης μπορεί να ωφελήσει τους εργαζομένους και τους οργανισμούς/φορείς, καθώς και την οικονομία και την κοινωνία γενικότερα, προωθώντας το ενδεχόμενο να ανευρεθούν ή τουλάχιστον να μη χαθούν θέσεις εργασίας σε τομείς όπου θα εφαρμόζονται καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα και σε τομείς της κοινωνικής οικονομίας που δεν διαθέτουν -ακόμη- εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2021).

Για τους λόγους αυτούς, ενημερώθηκε πρόσφατα η Skills Agenda¹ σχετικά με την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (στο εξής ΕΕΚ) δίνοντας βαρύτητα στο δικαίωμα των ατόμων στην ποιοτική και χωρίς αποκλεισμούς (συμπεριληπτική) εκπαίδευση, στην κατάρτιση και δια βίου μάθηση όπως αναφέρεται στην πρώτη αρχή του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων, με στόχο να επιτευχθεί ο στόχος 4 από τους παγκόσμιους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (SDG 4) (European Commission, 2020).

Τέλος, παρά το γεγονός της δυσκολίας του προσδιορισμού της ύπαρξης ή/και της «μέτρησης» της έντασης των ήπιων δεξιοτήτων, στην παρούσα έρευνα επιχειρείται ο προσδιορισμός των «soft skills» αντιπαραβάλλοντας τις δεξιότητες με σχετικές έννοιες, όπως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, στάσεις, πεποιθήσεις και αξίες· και συγκρίνει ένα σύνολο τυπολογιών ήπιων δεξιοτήτων με το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, άλλη μια σημαντική πτυχή της παρούσας έρευνας συνίσταται στην ουσιαστική συζήτηση μιας σειράς από εννοιολογικά ζητήματα που

¹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1196

σχετίζονται με τις ήπιες δεξιότητες προτείνοντας διάφορες γραμμές έρευνας που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αποσαφήνιση και την ενίσχυση της κατανόησης των οριζόντιων δεξιοτήτων που αναμένεται να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τους ερευνητές και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Παράλληλα, αποσκοπεί στην προαγωγή της προσαρμοστικότητας και ευελιξίας των εργαζομένων στα εκάστοτε νέα δεδομένα, συμβάλλοντας στην μετάβασή τους σε νέους ρόλους (rebranding), οδηγώντας τους με ενισχυμένη αυτοπεποίθηση έξω από τη «ζώνη άνεσης» στη «ζώνη μάθησης» και τη «ζώνη ανάπτυξης» όπως περιγράφεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 1. Από τη ζώνη άνεσης στη ζώνη μάθησης και ανάπτυξης

1.1 Τι εννοούμε με τον όρο «ήπιες δεξιότητες»

Πολλή συζήτηση έχει γίνει πρόσφατα σχετικά με τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της οικονομικής και υγειονομικής ανάκαμψης σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, η οποία έχει επικεντρωθεί στις δεξιότητες για την ενίσχυση της απασχολησιμότητας ή/και την επέκταση της διάρκειάς της. Ωστόσο, πολύ συχνά, αυτές οι θεμελιώδεις δεξιότητες γίνονται κατανοητές με στενούς λειτουργικούς ή επαγγελματικούς όρους. Οι λεγόμενες «soft skills», όπως περιγράφονται από την Tobin, στην μελέτη της «Soft Skills: the hard facts» (2007), ορίζονται ως «χαρακτηριστικά και ικανότητες στάσης και συμπεριφοράς, παρά γνώσης ή τεχνικής ικανότητας», οι οποίες τείνουν να παραμελούνται πολύ συχνά. Ωστόσο, επανειλημμένα, οι «ήπιες» δεξιότητες (όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η

προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα κ.ά.), αναγνωρίζονται ως χαρακτηριστικά ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού/φορέα (Tobin 2006; 2007).

Υπήρξε πολλή συζήτηση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση σχετικά με το τι εννοείται με τον όρο ήπιες δεξιότητες, ή «soft skills» όπως αναφέρονται στην ξένη βιβλιογραφία, την αξία τους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μετρηθούν. Ανάλογα με το πλαίσιο -από την κατάρτιση έως την διαχείριση της απασχολησιμότητας- προσδιορίζονται διαφορετικά σύνολα ήπιων δεξιοτήτων. Κυμαίνονται από τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επίλυση προβλημάτων έως την ετοιμότητα για εργασία, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά ή/και δεξιότητες επικοινωνίας που αναφέρονται σε όλα τα (ιεραρχικά) επίπεδα και σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους. Το κλειδί για τις ήπιες δεξιότητες είναι η εμπιστοσύνη στον εαυτό και στη μάθηση, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποκτήσουν κίνητρα (εσωτερικά πέρα από τα εξωτερικά), που θα τους καθιστούν αποτελεσματικούς εργαζόμενους που θα συνεχίσουν να μαθαίνουν καθ' όλη την διάρκεια της ζωής τους. Υπάρχουν ουσιαστικές ενδείξεις ότι οι ήπιες δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν σε οποιοδήποτε πλαίσιο μάθησης, συμπεριλαμβανομένης της μη-επαγγελματικής και της διαπιστευμένης μάθησης. Ωστόσο, μια στενή εστίαση στις επαγγελματικές και λειτουργικές δεξιότητες κινδυνεύει να μειώσει το εύρος των ευκαιριών εντός των οποίων θα μπορούσαν να αναπτυχθούν οι ήπιες δεξιότητες και να υποτιμήσουν τη συμβολή που μπορεί να έχουν στην εργασιακή απόδοση.

Συνεπώς, μολονότι η έννοια των ήπιων δεξιοτήτων στερείται ορισμού, καθορισμένου πεδίου εφαρμογής, οργάνων και συστηματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, σε μια απόπειρα περιγραφής του όρου σε αδρές γραμμές, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι ήπιες δεξιότητες είναι μια συλλογή δεξιοτήτων διαχείρισης ανθρώπων, σημαντικές για πολλά επαγγέλματα και θέσεις εργασίας (Matteson, 2016).

1.2 Ποιες είναι οι σπουδαιότερες ήπιες δεξιότητες

Οι Wirrik (2009) και Kassel (2010), κατηγοριοποίησαν τις δεξιότητες -κυρίως των εργαζομένων που ασκούν εποπτικό έργο- σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις «τεχνικές» και «προσωπικές» δεξιότητες. Άλλοι ταξινόμησαν αυτές τις δεξιότητες σε κατηγορίες ικανοτήτων, όπως οι γνωστικές ή διοικητικές ικανότητες (Schroder, 1989).

Προσθέτοντας στα παραδείγματα του Goleman, οι ήπιες δεξιότητες περιλαμβάνουν μια σειρά από χαρακτηριστικά που ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες: δεξιότητες αυτοδιαχείρισης όπως η ανθεκτικότητα, η επιμονή και η οξυδέρκεια και οι διαπροσωπικές δεξιότητες όπως η ενεργητική ακρόαση, η αποτελεσματική καθοδήγηση και η σαφής επικοινωνία (Goleman, 1995), ενώ το ολιστικό μοντέλο ικανοτήτων του Porvazník (2013) ταξινομήσε τις διαχειριστικές ικανότητες σε τρεις κατηγορίες, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας απόκτησης γνώσεων, των δεξιοτήτων εφαρμογής της και της κοινωνικής ωριμότητας (Skorkoná, 2016).

Είναι γεγονός πως υπήρξε πολλαπλασιασμός των προσπαθειών στους τομείς της εκπαίδευσης και της εργασίας για την ανάπτυξη καταλόγων δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο και την κοινωνία. Αυτή η προοπτική έχει λάβει αυξημένη προσοχή μέσω της δημοσίευσης πολλών εκθέσεων και μελετών καθορίζοντας λίστες τέτοιων δεξιοτήτων. Αυτές οι μελέτες και οι εκθέσεις αναφέρουν την ανάγκη εντοπισμού γενικευμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την καλύτερη προετοιμασία των ανθρώπων για επιτυχία σε μια μεταβαλλόμενη και παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Με αυτόν τον τρόπο, εφιστούν την προσοχή στην αναδυόμενη πεποίθηση ότι η παραδοσιακή έννοια των «βασικών δεξιοτήτων», όπως η παιδεία και η αριθμητική, δεν επαρκούν για επιτυχία στον χώρο εργασίας. Απαιτείται ένας αριθμός προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (ή κοινωνικο-συναισθηματικών ικανοτήτων), όπως η επικοινωνία, η ικανότητα εργασίας σε διεπιστημονικές ομάδες, η ευελιξία κλπ. Αυτές οι δεξιότητες ονομάζονται ήπιες δεξιότητες (soft skills), προκειμένου να ξεχωρίσουμε από τις τεχνικές δεξιότητες (hard skills). Ωστόσο, δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ της επιστημονικής κοινότητας για το τι ακριβώς περιλαμβάνεται σε αυτήν την έννοια. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί όροι, που συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά ή με αόριστη έννοια για να περιγράψουν παρόμοιες έννοιες, συμπεριλαμβανομένων των «δεξιοτήτων ενεργοποίησης», τις «γενικές δεξιότητες», «βασικές δεξιότητες», «βασικές ικανότητες» και «απαραίτητες δεξιότητες» (Binkley *et al.*, 2005, σελ. 52). Αυτοί οι διαφορετικοί όροι φαίνεται να έχουν ελαφρώς διαφορετικές εννοιολογικές αποχρώσεις, αλλά συχνά επιλέγονται όταν πληρούν συγκεκριμένες «τοπικές» συνθήκες και προτιμήσεις και, ως εκ τούτου, δεν σχετίζονται με καμία συστηματική προσέγγιση για τον τρόπο με τον οποίο απέκτησαν διαφορετική έννοια.

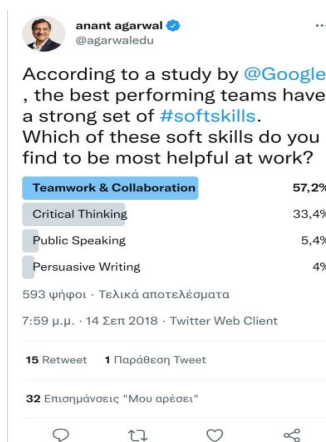
Ωστόσο, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ως «soft skills» ή ήπιες/μαλακές δεξιότητες αναφέρονται οι δεξιότητες που συμβάλλουν στην αρμονική συνύπαρξη και τη διατήρηση υγιών σχέσεων με τους ανθρώπους του περιβάλλοντος, εργασιακού και μη, ή/και απεικονίζουν πώς διαχειρίζεται κανείς την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής. Τελευταία, θεωρείται λανθασμένη, ή τουλάχιστον παρωχημένη, η αντίληψη ότι οι μαλακές δεξιότητες είναι μόνο οι ανθρώπινες δεξιότητες, και προτείνεται ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο οι σπουδαιότερες δεξιότητες αναπτύσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:

Η πρώτη κατηγορία είναι η ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει ικανότητες αναφορικά με τους ανθρώπους και τις σχέσεις, που σχετίζονται με την ικανότητα της εργασίας σε ομάδα, της διαπραγμάτευσης και της επίλυσης συγκρούσεων. Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες όπως η πραγματοποίηση παρουσιάσεων και η ακρόαση άλλων (και φυσικά η επικοινωνία είναι λεκτική και μη λεκτική). Στην τρίτη κατηγορία εντάσσονται οι διοικητικές και οργανωτικές δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν την οργάνωση ανθρώπων, την επίλυση προβλημάτων και την παρακολούθηση της προόδου και στην τελευταία κατηγορία εντάσσονται οι μη-γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες επιτρέπουν στον ενδιαφερόμενο να λύνει προβλήματα στο χώρο εργασίας, να παίρνει ορθές αποφάσεις και να σκέφτεται δημιουργικά (Matteson, 2016).

Σε γενικές γραμμές, πολυάριθμες μελέτες έχουν διεξαχθεί για να εντοπιστούν ποια χαρακτηριστικά και ποιες δεξιότητες καθιστούν ένα άτομο «συγκριτικό πλεονέκτημα» για έναν οργανισμό (Beard *et al.*, 2008; Brungardt, 2011; Chamorro-Premuzic *et al.*, 2010; Cobo, 2013; Grugulis & Vincent, 2009; Hurrell *et al.*, 2012; Zhang, 2012). Αναμφισβήτητα, για να είναι κανείς παραγωγικός στον χώρο εργασίας απαιτείται ένας συνδυασμός δεξιοτήτων, θεωρητικών και πρακτικών, συν ένα ευρύτερο σύνολο διαπροσωπικών (interpersonal) και ενδοπροσωπικών (intrapersonal) δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων, της κριτικής σκέψης που θεωρούνται πλέον απαραίτητα εφόδια για κάθε εργαζόμενο που θέλει να είναι επιτυχημένος στη θέση εργασίας του (Aggarwal, 2008; McNamara, 2009).

Μια δημοσκόπηση στο Twitter από την πλατφόρμα edX κατέδειξε ότι οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η ομαδική εργασία και η συνεργασία είναι οι πιο χρήσιμες δεξιότητες

στον χώρο εργασίας και έπεται η κριτική σκέψη, η δημόσια ομιλία και ο πειστικός τρόπος γραφής (Twitter, 2018).



Πηγή:https://twitter.com/agarwaledu/status/1040646227069685761?s=20&t=2zOrdckWf_gYfg3Dya5UiQ.

Η έννοια, ωστόσο, της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας, όπως και κάθε δεξιότητας, πρέπει να εφαρμόζεται με προϋποθέσεις και να μην ολισθαίνει σε επίπεδα μη λειτουργικά. Διότι πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος της πρόκλησης αντίθετων αποτελεσμάτων σε σχέση με τα προσδοκώμενα. Υπάρχει, για παράδειγμα, ο όρος «social loafing» στην ψυχολογία (ή «free-riding»), που μεταφράζεται ως «κοινωνική οκνηρία» και υποδηλώνει την τάση της καταβολής μικρότερης προσπάθειας από το υποκείμενο όταν αυτό συμμετέχει σε μεγάλες ομάδες σε σχέση με το αν θα δούλευε κατά μόνας. Φαινόμενα, όπως αυτό, και αντίστοιχα παρόμοια για τις υπόλοιπες δεξιότητες αποδυναμώνουν το ομαδικό πνεύμα, υποδηλώνουν αρνητισμό και μπορούν να σαμποτάρουν κάθε προσπάθεια ανάπτυξης και προόδου, προκαλώντας σπατάλη πόρων και επηρεάζοντας την ορθή λήψη αποφάσεων (Gabelica *et al.*, 2022).

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει συμφωνία στην επιστημονική κοινότητα ότι οι ικανότητες που είναι γνωστές ως «soft skills», όταν εφαρμόζονται με εποικοδομητικό τρόπο, είναι απαραίτητες και προδιαγράφουν την επαγγελματική επιτυχία στο μέλλον (Brungardt, 2011).

1.3 Η σημασία της αναβάθμισης δεξιοτήτων και της επανακατάρτισης: αποσαφήνιση όρων

Αν και η χρησιμότητα των ήπιων δεξιοτήτων («soft skills») δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο για την επαγγελματική σταδιοδρομία, η ανάγκη ανάπτυξής τους έχει γίνει πιο επιτακτική σε κάθε επαγγελματικό κλάδο τα τελευταία χρόνια λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό που οι νέες προηγμένες τεχνολογίες (π.χ. ρομποτική, τεχνητή νοημοσύνη, Internet of Things) επηρεάζουν και πρόκειται να επηρεάσουν περαιτέρω τον κόσμο της εργασίας. Ωστόσο, υπάρχει μια διαφωνία μεταξύ των μελετητών σχετικά με το «μερίδιο» των θέσεων εργασίας που διατρέχουν υψηλό κίνδυνο αυτοματισμού (Frey & Osborne, 2013; Arntz *et al.*, 2016; Nedelkoska & Quintini, 2018; Lordan, 2018). Ενώ κάποιες θέσεις εργασίας μπορεί να υπόκεινται σε μετασχηματισμό λόγω αλλαγής στο περιεχόμενο εργασιών (Eurofound, 2020), άλλες αναμένεται να δημιουργηθούν εκ νέου όπως συνέβη σε προηγούμενα κύματα τεχνολογικών αλλαγών (Gonzalez-Vazquez *et al.*, 2019). Ωστόσο, η ουσία είναι ότι η φύση των θέσεων εργασίας μετασχηματίζεται και, κατά συνέπεια, αλλάζει και η ζήτηση για δεξιότητες των εργαζομένων. Αυτό υπονοεί, με τη σειρά του, ότι οι προτεραιότητες στη ζήτηση των δεξιοτήτων αναμένεται επίσης να αλλάξουν. Το World Economic Forum (2015) τονίζει ότι «για να ευδοκιμήσουν στη σημερινή οικονομία που βασίζεται στην καινοτομία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται διαφορετικούς συνδυασμούς δεξιοτήτων από ό,τι στο παρελθόν» (Cabus *et al.*, 2021). Σχεδόν όλες οι αναφορές για το μέλλον των επαγγελματιών υποδηλώνουν μια αλλαγή ρόλων και μια απαίτηση για νέα και απαιτητικά σύνολα δεξιοτήτων, με έμφαση στην ηγεσία, την προσέγγιση (οικειότητα), τη συνεργασία και την ικανότητα επικοινωνίας της αξίας της ανθρώπινης ύπαρξης έναντι της επικείμενης εξάπλωσης της τεχνολογίας και την αυτοματοποίηση της εργασίας (Matteson *et al.*, 2016).

Ο όρος «κατάρτιση» αναφέρεται σε οργανωμένες δραστηριότητες που αποσκοπούν στην έκθεση των αποδεκτών/εκπαιδευομένων σε πληροφορίες ή/και οδηγίες για να βελτιώσουν την απόδοσή τους ή να αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στην προσωπική και επαγγελματική ζωή. Συνεπώς, ο όρος υποδηλώνει την προσαρμογή των δραστηριοτήτων που προαναφέρθηκαν στις τρέχουσες απαιτήσεις (ΣΕΒ, 2020). «Επανακατάρτιση» είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων στο να μαθαίνουν νέες δεξιότητες, ώστε να μπορούν να έχουν

διαφορετικό ή εξελισσόμενο ρόλο (rebranding). Το World Economic Forum προβλέπει ότι μέχρι το 2025 το 50% του συνόλου των εργαζομένων θα χρειαστεί επανακατάρτιση, καθώς οι διαταραχές της οικονομίας (πχ. όπως συνέβη κατά την έξαρση της πανδημίας COVID-19) και η αυξανόμενη αυτοματοποίηση θα επικρατήσουν. Η επανακατάρτιση είναι στην πραγματικότητα η προτιμώμενη μέθοδος ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων για πολλά στελέχη σε αντίθεση με την πρόσληψη εξωτερικών ταλέντων, καθώς συμβάλλει θετικά στο γενικό ηθικό και την οικονομική υγεία ενός οργανισμού/φορέα. Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής επανακατάρτισης, έχει να κάνει με την παροχή της κατάλληλης κατάρτισης, της παροχής εκπαιδευτικών πόρων και καθοδήγησης για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα ακολουθήσουν με επιτυχία το μαθησιακό τους ταξίδι (βλ. σχετικό *Video: [McKinsey, Reskilling the workforce for a post-pandemic future](#)*) (Kahuna, χ.χ).

Η «αναβάθμιση των δεξιοτήτων», συμπληρώνει τον όρο κατάρτιση και την ύπαρξη των λεγόμενων ήπιων ή οριζόντιων δεξιοτήτων, όπως η δημιουργικότητα, η κριτική σκέψη, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η τεκμηρίωση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η πειθώ, κ.ά. σε συνδυασμό με την ύπαρξη ενός ικανοποιητικού μίγματος ψηφιακών δεξιοτήτων, στον βαθμό που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες και ταχέως μεταβαλλόμενες ψηφιακές τεχνολογίες. Οι ευκαιρίες αναβάθμισης των δεξιοτήτων μπορούν να πραγματοποιηθούν εντός της ίδιας θέσης εργασίας, ωστόσο, καλούνται να επιτελέσουν έναν διαφορετικό ρόλο. Ως εκ τούτου, η αναβάθμιση των δεξιοτήτων ενισχύει την ανθεκτικότητα (resilience) του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή, την ικανότητά του να διατηρεί τη θέση εργασίας του, επιτελώντας παράλληλα έναν πολυπλοκότερο ρόλο (ΣΕΒ, 2020).

Η αναβάθμιση δεξιοτήτων αυξάνει το επίπεδο ικανότητας στο υπάρχον σύνολο δεξιοτήτων ενός υπαλλήλου, ώστε να μπορεί να αποδώσει καλύτερα ή να εξελιχθεί αποκρινόμενος στις νέες απαιτήσεις του τρέχοντος ρόλου του. Η έκθεση του World Economic Forum για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων εξηγεί την έντονη αντίθεση μεταξύ των σημερινών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και εκείνων που απαιτούνται για την επιτυχία στο μέλλον της εργασίας. Η αναβάθμιση δεν είναι απλώς θέμα διδασκαλίας στους ανθρώπους πώς να χρησιμοποιούν μια νέα συσκευή. Αυτή η συσκευή μπορεί να είναι παρωχημένη μέχρι το επόμενο έτος. Η εμπειρία αναβάθμισης περιλαμβάνει την εκμάθηση πώς να σκέφτεται, να ενεργεί και να ευδοκιμεί κανείς σε έναν ψηφιακό κόσμο που να είναι βιώσιμος με την πάροδο του χρόνου (Moritz &

Stubbings, χ.χ.). Ωστόσο, το κόστος της αδράνειας εκτιμάται πως θα είναι χειρότερο. Ήδη, υπάρχει μια αναντιστοιχία δεξιοτήτων σε όλον τον κόσμο και εκατομμύρια θέσεις εργασίας παραμένουν ακάλυπτες. Δεν είναι δυνατό να στρατολογηθούν αρκετά ήδη εξειδικευμένα άτομα για να τις καλύψουν. Ως εκ τούτου, η μόνη επιλογή είναι να βοηθηθούν τα μέλη του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού (Moritz & Stubbings, χ.χ.). Η PwC² διαπίστωσε ότι οι εταιρείες ή οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την αναβάθμιση δεξιοτήτων μπορούν να επιτύχουν αύξηση 10% έως 15% στα οφέλη από τις μεγάλης κλίμακας πρωτοβουλίες μετασχηματισμού τους, έως και 40% μείωση του φόρτου εργασίας σε μεμονωμένους ρόλους και περισσότερο από 5% βελτίωση στη διατήρηση του εργατικού δυναμικού. Κατά την ανάπτυξη πρωτοβουλιών αναβάθμισης δεξιοτήτων, είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι στόχοι και οι φιλοδοξίες σταδιοδρομίας των εργαζομένων και της επιχείρησης ή του οργανισμού/φορέα, καθώς και ο τρέχων συνδυασμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι προετοιμάζονται για την επίτευξη των ατομικών και επιχειρησιακών στόχων με συγκεκριμένα κίνητρα μάθησης, ανάπτυξης και συμμετοχής. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η αναβάθμιση των δεξιοτήτων είναι συνεχής και δεν επιτελείται σε μια μοναδική εκδήλωση. Έτσι, μαζί με τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες, η αναβάθμιση θα πρέπει να περιλαμβάνει την εκμάθηση πώς να σκέφτεται και να προσαρμόζεται κανείς γρήγορα στις δυναμικές αλλαγές του κλάδου του (Kahuna, χ.χ.).

Η οικονομική βιβλιογραφία δείχνει ότι τα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να συνεπάγονται μεγαλύτερη μέση ωφέλεια για την απασχόληση από άλλα είδη ενεργητικών πολιτικών για την αγορά εργασίας. Παράλληλα, με τα προγράμματα κατάρτισης, επιτυγχάνονται μεγαλύτερα μεσο- και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, καθώς βελτιώνουν την απασχολησιμότητα των εργαζομένων και τις δεξιότητές τους. Τα κίνητρα πρόσληψης ή/και μετάβασης σε νέα αντικείμενα εργασίας σε συνδυασμό με την κατάρτιση επί τω έργω (on-the-job) μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικά όσον αφορά την παροχή δεξιοτήτων σχετικών με την αγορά εργασίας σε σύγκριση με άλλες μορφές κατάρτισης. Ο κίνδυνος τα κίνητρα αυτά να συμβάλλουν σε θέσεις εργασίας που θα είχαν δημιουργηθεί ούτως ή άλλως μπορεί να μετριαστεί μέσω της στόχευσης, της παρακολούθησης και της διατήρησης των απαιτήσεων απασχόλησης. Επιπλέον, ο κίνδυνος αυτός είναι χαμηλότερος σε συνθήκες κρίσης, όταν τα μέτρα πρόσληψης και

² Moritz & Stubbings (χ.χ.) <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/everyone-digital-world.html>

επιπλέον, η επανακατάρτιση είναι πιθανότερο να έχουν θετικό αντίκτυπο (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2021).

Η παροχή προσωρινών κινήτρων απασχόλησης -είτε για τους απασχολούμενους είτε για τους νεοεισερχόμενους- στην αγορά εργασίας μέσω της επανακατάρτισης και της αναβάθμισης των δεξιοτήτων, όπως έδειξε η εμπειρία από την τρέχουσα κρίση, μπορεί να είναι αποτελεσματική για την προώθηση της απασχολησιμότητας και την τόνωση της οικονομίας κατά τα αρχικά στάδια της ανάκαμψης. Θα πρέπει ασφαλώς να είναι στοχευμένα και σχεδιασμένα έτσι ώστε να διευκολύνουν την επαγγελματική μετάβαση (μετάθεση/μετάταξη) ή/και τη δημιουργία θέσεων εργασίας που θα ήταν αδύνατον να υπάρχουν χωρίς τα εν λόγω κίνητρα για τις ομάδες- στόχου, που στην προκειμένη περίπτωση είναι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2021).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω όροι διαφοροποιούνται από τον όρο “cross-skilling” η “cross-training” που χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια. Το cross-skilling, γνωστό και ως cross-training, είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων που καλύπτουν μια ποικιλία ρόλων, λειτουργιών ή ρόλων εργασίας. Αυξάνοντας τον αριθμό των εργαζομένων που έχουν επιχειρησιακές γνώσεις και κατανοούν διάφορα καθήκοντα στο τμήμα τους, οι οργανισμοί είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για απρογραμμάτιστες απουσίες, ελλείψεις εργατικού δυναμικού ή φθορές. Αυτό βοηθά στον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με ελλείψεις στις λειτουργίες και στασιμότητα της παραγωγικότητας, κλείνοντας γρήγορα τα κενά δεξιοτήτων με έναν εκπαιδευμένο και καταρτισμένο υπάλληλο (Kahuna, χ.χ) .

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων

Οι ήπιες ή οριζόντιες δεξιότητες, οι δεξιότητες ανθρώπων, τα άυλα αγαθά — αυτές οι λέξεις χρησιμοποιούνται συχνά για να περιγράψουν ένα σύνολο δεξιοτήτων που πλέον υπάρχει συμφωνία ότι είναι σημαντικές σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον και που καθορίζουν τα δυνατά σημεία κάποιου ως ηγέτη, ακροατή, διαπραγματευτή και μεσολαβητή συγκρούσεων (Alex, 2012). Οι συγκεκριμένες δεξιότητες στα σχετικά άρθρα εμφανίζονται σε διάφορους κλάδους ως ένα σύγχρονο, αλλά ασαφές, θέμα. Συχνά, οι συγκεκριμένες δεξιότητες γίνονται «αντιληπτές» όταν παρατηρούμε ότι λείπουν σε κάποιον — έναν συνάδελφο, έναν προϊστάμενο, έναν πελάτη ή έναν πάροχο υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει κάτι ελκυστικό σε ένα σύνολο μη τεχνικών, ανεξάρτητων από τις δεξιότητες πεδίου δεξιοτήτων που καθορίζουν τη συμπεριφορά μας στο χώρο εργασίας. Αναγνωρίζεται παγκοσμίως ότι οι ήπιες δεξιότητες είναι σημαντικές, αλλά όταν χρειαστεί κανείς να περιγράψει συγκεκριμένες δεξιότητες, η έννοια γίνεται κάπως θολή. Αυτό εγείρει μερικά ενδιαφέροντα ερωτήματα. Ποιες σημαντικές ήπιες δεξιότητες πρέπει να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι; Ουσιαστικά, τι ακριβώς είναι οι ήπιες δεξιότητες; Πώς τις μετράμε; Πώς εκπαιδεύουμε τους ανθρώπους να τις βελτιώνουν; Επειδή οι ρόλοι των παραδοσιακών επαγγελματιών αλλάζουν, μήπως θα πρέπει να αποδομηθούν οι παλιές δεξιότητες και να αναπτυχθούν νέες που θα υποστηρίζουν τους επαναπροσδιορισμένους ρόλους τους;

Η επιτυχής εκτέλεση αυτών των ρόλων απαιτεί επάρκεια σε δεξιότητες που θεωρούνται από καιρό «ήπιες». Έτσι, μετακινήθηκε η εστίαση της εκπαίδευσης, κατάρτισης ή/και αναβάθμισης δεξιοτήτων, από τις «σκληρές» ή τεχνικές δεξιότητες που μέχρι πρότινος απαιτούνταν και αποτελούσαν αντικείμενο αξιολόγησης, προς τις ήπιες δεξιότητες. Εν ολίγοις, απαιτούνται πλέον ισχυρές διαπροσωπικές ικανότητες από όλους τους επαγγελματίες σε κάθε κλάδο και σε κάθε χώρο εργασίας (Matteson *et al.*, 2016). Αυτό δεν σημαίνει, ότι οι προηγούμενες δεξιότητες (past skills) -ως προηγούμενη επαγγελματική τεχνογνωσία- δεν συμβάλλει στην ενσωμάτωση (integration) και ανάπτυξη της γνώσης και της εφαρμογής της. Και είναι αυτός ο μετασχηματισμός της γνώσης που σύμφωνα με τις Αρχεριανές έννοιες μπορεί να ξεπεράσει τη «μορφόσταση» (“morphostasis”) και να οδηγήσει στη «μορφογένεση»

(“morphogenesis”), δηλαδή από τη συντήρηση της κανονικότητας και της σχετικής ασφάλειας, σε εκείνες τις διαδικασίες που ευνοούν την ανάπτυξη και την καινοτομία (Archer, 2013).

Στη βιβλιογραφία μεταξύ πολλών άλλων επιστημονικών κλάδων, οι συγγραφείς αναφέρονται άμεσα και έμμεσα στη σημασία της ανάπτυξης των ήπιων δεξιοτήτων και στο κενό της έρευνας για μια «ολιστική», τηρουμένων των αναλογιών, προσέγγισή τους (Hurrell, 2016). Επαγγελματικά έγγραφα -όπως το Reference and User Services Association (RUSA) Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers- υποδηλώνουν έμμεσα ότι οι ήπιες δεξιότητες που συνδέονται με την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές δεξιότητες είναι απαραίτητες εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θέλουν να είναι προσιτοί, να ακούν τους πελάτες/πολίτες και να επιδεικνύουν ευελιξία και ενδιαφέρον για τις ανάγκες πληροφόρησης τους, πρωτοβουλία, ενσυναίσθηση, να διαθέτουν την ικανότητα του προγραμματισμού και της ηγεσίας ως σημαντικές δεξιότητες που πρέπει να χρησιμοποιηθούν στο χώρο εργασίας (Matteson *et al.*, 2016).

Οι ήπιες δεξιότητες (“soft skills”) θεωρούνται απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων και τη συνεκτική συνεργασία μεταξύ συναδέλφων ή/και μεταξύ υπαλλήλων- πολιτών, για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας (προαγωγή) και την εύρυθμη οργανωσιακή λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού ή/και δημόσιου φορέα (Naamati Schneider *et al.*, 2020). Ωστόσο, παρά τα πολλαπλά οφέλη, τείνουν να υποτιμώνται από το σχολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, δεδομένου ότι αφενός υπάρχει σαφής εστίαση στην μετάδοση γνώσεων, και αφετέρου είναι δύσκολο να αξιολογηθούν κατά την πρόσληψη ενός υπαλλήλου στη δημόσια διοίκηση καθώς αξιολογούνται μόνο τα τυπικά προσόντα. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι ήπιες δεξιότητες συνιστούν τα 3/4 της επιτυχούς σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου (Majid *et al.*, 2019). Οι σκληρές/τεχνικές δεξιότητες συνεισφέρουν μόνο στο 15% της επιτυχίας κάποιου ενώ το υπόλοιπο 85% οφείλεται στις μαλακές/ήπιες δεξιότητες (Watts & Watts, 2008). Ο διορισμός βάσει προϋπηρεσίας και του προσοντολογίου του υποψήφιου εργαζόμενου, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα, δεδομένου ότι καλείται να εκτελέσει συγκεκριμένα καθήκοντα για συγκεκριμένη θέση εργασίας (Ramirez & Curry, 2016). Ωστόσο, το γεγονός, ότι η «αρχαιότητα», δηλαδή η συμπλήρωση περισσότερου χρόνου εργασίας έναντι των ομοτίμων του, μπορεί να οδηγήσει έναν υπάλληλο σε θέση ιεραρχίας χωρίς

προηγούμενη εμπειρία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποβεί μοιραίο για τον/την ίδιο/α, τους υφιστάμενους και τον ίδιο τον οργανισμό.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα οι ηγετικές ικανότητες, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι ικανότητες διαχείρισης χρόνου, η ενσυναίσθηση και η οργάνωση είναι μερικές μόνο από τις επιθυμητές δεξιότητες σε έναν εργαζόμενο. Επιπρόσθετα, η κριτική σκέψη και η δυνατότητα διαχείρισης κρίσεων θεωρούνται απαραίτητες σε ένα εργασιακό περιβάλλον με πιθανό φόρτο εργασίας, προβλήματα υποστελέχωσης, ασαφή περιγράμματα θέσεων και επείγουσες προθεσμίες διεκπεραίωσης υποθέσεων. Παράλληλα, δεδομένου ότι ένας οργανισμός αποτελεί ουσιαστικά μια μικρογραφία της κοινωνίας, πολιτισμικές και διαγενεακές διαφορές, ακόμη και το επίπεδο τεχνολογικής ιθαγένειας ή ωριμότητας, αποτελούν προκλήσεις για την ακριβή επικοινωνία και τη συνοχή του οργανισμού που χρήζουν αντιμετώπισης (Dean & East, 2019). Οι παραπάνω παράγοντες, τις περισσότερες φορές στρεσογόνοι για τον εργαζόμενο, σε συνδυασμό με τα ιδιάζοντα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαμορφώνουν την ποιότητα των σχέσεων (ευαισθησία, εριστικότητα κλπ), μπορούν να αποτελέσουν ανασταλτικούς παράγοντες της επιτυχίας ενός οργανισμού/φορέα. Συνεπώς, φιλοδοξία της έρευνας είναι να καταδείξει πώς η αξιολόγηση των ήπιων δεξιοτήτων και τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης τους μπορούν να προάγουν θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο φορέα, αξιόλογους ηγέτες σε επίπεδο προϊστασίας, και αξιόλογους υπαλλήλους με δέσμευση στα επαγγελματικά τους καθήκοντα σε επίπεδο εργαζομένων (Naamati Schneider *et al.*, 2020), ενώ παράλληλα μπορούν να επιδρούν θετικά ή αρνητικά στα επίπεδα εργασιακού άγχους ή εργασιακής ικανοποίησης.

Στον δημόσιο τομέα, αποτελεί ευσεβή πόθο οι υπάλληλοι να διαθέτουν μαλακές δεξιότητες. Δεν αρκεί να ευελπιστεί κανείς ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα διαθέτουν φύσει ήπιες δεξιότητες ή ότι θα τις αναπτύξουν κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας. Συνήθως κάθε εργαζόμενος ανεξαρτήτως δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, οφείλει να αναπτύξει σχέσεις με συναδέλφους, με ιεραρχικά ανώτερους, με τη διοίκηση και αυτές οι προσπάθειες απαιτούν υψηλά επίπεδα διαπροσωπικών σχέσεων. Ωστόσο, αυτές οι διακριτές δεξιότητες δεν διατυπώνονται με σαφήνεια και η στοχευμένη εκπαίδευση για την ανάπτυξή τους είναι σπάνια, δυσχεραίνοντας τη δυνατότητα να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι δυνατότητές τους στην προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Γενικότερα, εξυπηρετεί καλύτερα

(κάθε επάγγελμα), αν διερευνηθεί επαρκώς η έννοια των «soft skills», εντοπίζοντας πλέον ξεκάθαρα τις διαφορές μεταξύ δεξιοτήτων, γνώσεων, στάσεων και πεποιθήσεων.

2.2 Οριοθέτηση του όρου «ήπιες δεξιότητες»: Διάκριση από σχετικές έννοιες

Για να νοηματοδοτήσουμε τον όρο «ήπιες δεξιότητες», πρέπει πρώτα να καθοριστεί τί είναι οι δεξιότητες και πώς διαφέρουν από σχετικές έννοιες, όπως στάσεις, πεποιθήσεις, προδιαθέσεις/χαρακτηριστικά προσωπικότητας και αξίες. Οι Peterson και Van Fleet (2004), ορίζουν μια δεξιότητα ως «την ικανότητα είτε να εκτελείς κάποιο συγκεκριμένο καθήκον συμπεριφοράς (behavioral task) είτε την ικανότητα να εκτελείς κάποια συγκεκριμένη γνωστική διαδικασία που σχετίζεται λειτουργικά με κάποια συγκεκριμένη εργασία (Peterson & Van Fleet, 2004).

Οι ίδιοι προτείνουν τρία διαφορετικά συστατικά δεξιοτήτων: (1) μια βάση γνώσεων για τον συγκεκριμένο τομέα (domain-specific knowledge base), (2) τα μέσα πρόσβασης σε αυτή τη γνώση και (3) την ικανότητα ανάληψης δράσης ή σκέψης χρησιμοποιώντας αυτή τη γνώση για την εκτέλεση μιας εργασίας. Τα δύο πρώτα συστατικά, υποστηρίζουν, είναι απαραίτητοι πρόδρομοι του τρίτου συστατικού, που είναι αυτό που, στην κοινή πρακτική, θεωρούμε ως «δεξιότητα». Παραθέτοντας το έργο του Boyatzis (1998) για τις διοικητικές ικανότητες, οι Evers, Rush και Berdrow (1998) ορίζουν τις δεξιότητες ως αλληλουχίες παρατηρήσιμων συμπεριφορών ή σειρές ενεργειών που σχετίζονται με την επίτευξη ενός στόχου.

Η αντίληψη των Hurrell, Scholarios και Thompson (2012) για τις δεξιότητες απηχεί και επεκτείνει τη διάκριση των Peterson και Van Fleet (2004) μεταξύ των προαπαιτούμενων διαδικασιών και της εκτέλεσής τους, εξηγώντας τις δεξιότητες ως μια πολύπλοκη πρακτική που περιλαμβάνει τις βασικές γνώσεις, την προδιάθεση/χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τη γνώση που σχετίζεται με το πλαίσιο και την προηγούμενη εμπειρία. Μια δεξιότητα, σύμφωνα με τον Hurrell και τους συνεργάτες του (2012), είναι κάτι που «αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου, με την εξάσκηση. Περιλαμβάνει γνωστικές διαδικασίες και χειρισμό της γνώσης και περιλαμβάνει ένα στοιχείο διακριτικής ευχέρειας που επιτρέπει την απόδοση με οικονομία προσπάθειας». Ο Attewell (1990) σημειώνει ότι παρόλο που, στο βασικό

πλέον επίπεδο, μια ικανότητα είναι η ικανότητα να κάνεις κάτι καλά, βρίσκει ασάφεια ακόμη και σε αυτόν τον απλό ορισμό.

Είναι μια δεξιότητα απλώς μια ικανότητα (competence) ή δυνατότητα (ability) ή η λέξη δεξιότητα υποδηλώνει επίσης ένα επίπεδο ποιότητας, όπως η δεξιοτεχνία ή η αριστεία; Ο Attewell (1990) εγείρει επίσης ενδιαφέροντα ερωτήματα σχετικά με την κοινωνιολογική φύση των δεξιοτήτων. Εξετάζοντας την έννοια της δεξιότητας μέσα από τέσσερις διαφορετικούς φακούς, διακρίνει μεταξύ της θεώρησης μιας δεξιότητας απλώς ως δράσης προς μια εργασία (μια θετικιστική άποψη) έναντι μιας «σχεσιακής» (relational) ιδέας της δεξιότητας (εθνομεθοδολογική και Βεμπεριανές απόψεις). Εδώ, οι δεξιότητες νοούνται ως μια σειρά εργασιών/καθηκόντων για μια απαίτηση και μια επίγνωση του ποιος εκτελεί αυτές τις εργασίες (δηλαδή, αν είναι εξειδικευμένος ή ανειδίκευτος). Η χρησιμότητα αυτής της ανάλυσης έγκειται στην απόδειξη ότι μια βασική έννοια όπως οι δεξιότητες μπορεί να έχει μεγαλύτερη κοινωνική σημασία, με μεγάλη ασάφεια σε διαφορετικά πλαίσια. Οι ερευνητές, υποστηρίζει ο Attewell (1990), θα πρέπει να γνωρίζουν τις δικές τους προκαταλήψεις (preconceived ideas) σχετικά με τη φύση των δεξιοτήτων, εάν θέλουν να διευκολύνουν την καλύτερη κατανόηση της έννοιας.

Μεταξύ των διαφόρων ορισμών της ικανότητας, η έννοια της εκτέλεσης είναι κεντρική σε όλους. Δηλαδή, η ικανότητα συνεπάγεται τις προϋποθέσεις κατοχής και πρόσβασης σε συγκεκριμένες γνώσεις, διαδικασίες ή αλληλουχίες συμπεριφοράς που οδηγούν σε μια συγκεκριμένη απόδοση. Ωστόσο, για να θεωρηθεί κάτι ως δεξιότητα, πρέπει να περιέχει ένα στοιχείο δράσης. Επιπλέον, οι Evers, Rush και Berdrow (1998) προτείνουν ότι οι δεξιότητες εμπίπτουν σε ένα συνεχές ικανοτήτων από χαμηλά προς υψηλότερα επίπεδα, συνδέονται με γνώσεις και αξίες και μπορούν να αναπτυχθούν, μεταβαίνοντας από το βασικό στο πιο προηγμένο (Rocco, 2001).

Πολλές ψυχολογικές έννοιες σχετίζονται με τον ορισμό της ικανότητας. Κατά καιρούς, οι διακρίσεις μεταξύ αυτών των εννοιών τείνουν να θολώνουν. Η σχέση μεταξύ δεξιοτήτων και προδιάθεσης/χαρακτηριστικών προσωπικότητας είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εξακριβωθεί. Για παράδειγμα, παρόλο που οι Grugulis & Vincent (2012) τάσσονται ενάντια στον ορισμό των προσωπικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών ως δεξιότητες, παραδείγματα στη βιβλιογραφία δείχνουν ότι τα χαρακτηριστικά, οι στόχοι, τα κίνητρα και οι προτιμήσεις έχουν θεωρηθεί ως «soft skills», ως ήπιες

δεξιότητες. Στην πραγματικότητα, αυτά είναι χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όχι δεξιότητες (Grugulis and Vincent, 2012). Οι όροι χαρακτηριστικό γνώρισμα ή χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και προδιάθεση ή τάση ή κλίση — λειτουργικά συνώνυμοι — είναι ατομικές ιδιότητες (individual qualities). Σχετικά σταθερά με την πάροδο του χρόνου, τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά (Fiske, 2010). Λόγω αυτής της σταθερότητας, διαφέρουν από τις δεξιότητες, οι οποίες εγγενώς περιλαμβάνουν την απόδοση, δράση ή αλλαγή. Ουσιαστικά, η προδιάθεση είναι οι ιδιότητες που διαθέτουν οι άνθρωποι και επικαιροποιείται ανάλογα με το τι κάνουν οι άνθρωποι χρησιμοποιώντας τα σετ δεξιοτήτων τους.

Η συζήτηση των δεξιοτήτων λαμβάνει επίσης υπόψη τις αλληλεξαρτώμενες έννοιες της στάσης, της πεποίθησης και της αξίας. Με τον ίδιο τρόπο που οι δεξιότητες συνεπάγονται δράση, οι στάσεις ενσωματώνουν αναγκαστικά κάποιου είδους αξιολόγηση προς ένα εξωτερικό στοιχείο. Οι Kosslyn & Rosenberg (2007) περιγράφουν τη στάση ως «μια συνολική αξιολόγηση σχετικά με κάποια πτυχή του κόσμου - ανθρώπους, θέματα ή αντικείμενα». Οι στάσεις αποτελούνται από τρία συστατικά: (α) συναισθηματικά, που αφορούν τη συναισθηματική εμπλοκή, δηλαδή τα συναισθήματα για ένα αντικείμενο ή θέμα (β) συμπεριφορικά, δηλαδή την πρόθεση να ενεργήσει κανείς με συγκεκριμένο τρόπο σε σχέση με ένα αντικείμενο ή ζήτημα και (γ) γνωστικά, δηλαδή πεποιθήσεις ή γνώσεις για ένα αντικείμενο ή ζήτημα (Kosslyn & Rosenberg, 2007). Η Fiske επιβεβαιώνει, ορίζοντας τη *στάση* ως τη θετική ή αρνητική κρίση ενός αντικειμένου ή μιας οντότητας (Fiske, 2010).

Οι Lilienfeld, Lynn, Namy και Woolf (2011) περιγράφουν τη διασταύρωση πεποίθησης και στάσης δηλώνοντας: «Μια πεποίθηση είναι ένα συμπέρασμα σχετικά με τεκμηριωμένα στοιχεία, ενώ μια στάση είναι μια πεποίθηση που περιλαμβάνει ένα συναισθηματικό στοιχείο». Μια στάση, προσθέτουν, «πηγάζει από μια ποικιλία πηγών, συμπεριλαμβανομένων των προηγούμενων εμπειριών και προσωπικοτήτων/στάσεών μας». Σύμφωνα με τον ορισμό από τους Theodorson και Theodorson (1969), οι αξίες είναι «αφηρημένες, γενικευμένες αρχές συμπεριφοράς για τις οποίες τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται μια ισχυρή, έντονη συναισθηματικά θετική δέσμευση και η οποία παρέχει ένα πρότυπο για την κρίση συγκεκριμένων πράξεων και στόχων». Η Fiske (2010) τονίζει ότι οι προσωπικές αξίες ισχύουν συνήθως σε όλες τις καταστάσεις, διαφοροποιώντας τις περαιτέρω από τις στάσεις και τις πεποιθήσεις που έχουν οι άνθρωποι για συγκεκριμένα άτομα, θέματα, αντικείμενα ή γεγονότα.

Για την ακριβέστερη οριοθέτηση αυτών των όρων, προσφέρουμε αυτούς τους λειτουργικούς ορισμούς των κεντρικών εννοιών που σχετίζονται με τις ήπιες δεξιότητες:

- Δεξιότητες: Η ικανότητα πρόσβασης στη γνώση από μια συγκεκριμένη βάση γνώσεων και χρήσης αυτής της γνώσης για την εκτέλεση μιας ενέργειας ή την εκτέλεση μιας εργασίας.
- Προδιαθέσεις: Ατομικές ιδιότητες/χαρακτηριστικά προσωπικότητας, σχετικά σταθερά στην πάροδο του χρόνου, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις ενέργειες που εκτελούνται ως μέρος του συνόλου δεξιοτήτων ενός ατόμου.
- Στάσεις: Μια θετική ή αρνητική κρίση, που βασίζεται εν μέρει σε ένα συναίσθημα, για μια εξωτερική οντότητα.
- Πεποιθήσεις: Αποδοχή ότι ορισμένα τεκμηριωμένα στοιχεία είναι αληθή, σύμφωνα με τις αξίες ενός ατόμου.
- Αξίες: Γενικά πρότυπα ή αρχές που καθοδηγούν συμπεριφορές μεταξύ διαφορετικών καταστάσεων και στις οποίες τα άτομα αισθάνονται ισχυρή δέσμευση.

Στην παρούσα έρευνα γίνεται μια απόπειρα διερεύνησης, μεταξύ άλλων, του βαθμού κατά τον οποίο τα ιδιάζοντα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (εσωτερικό ή εξωτερικό σημείου ελέγχου) συσχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων.

2.3 Ορισμοί, Έρευνα και Τυπολογίες των ήπιων δεξιοτήτων

2.3.1 Ορισμοί

Η βιβλιογραφία για τις ήπιες δεξιότητες είναι συγκεχυμένη. Η φράση «soft skills» είναι ελκυστική αλλά διφορούμενη και οι συγγραφείς τη χρησιμοποιούν εκτενώς με μικρή συμφωνία ως προς το νόημα. Σε τομείς όπως η επιχειρηματική εκπαίδευση, η διοίκηση, η επικοινωνία, τα άρθρα απαριθμούν όλα τα είδη των ήπιων δεξιοτήτων που προέρχονται από επίσημες και ανεπίσημες μεθόδους έρευνας. Ωστόσο, οι ορισμοί του όρου ποικίλλουν και δεν υπάρχει επίσημα συμφωνημένο, καθολικό σύνολο από ήπιες δεξιότητες (Chamorro-Premuzic *et al.*, 2010).

Οι Hurrell, Scholarios και Thompson (2012) ορίζουν τις ήπιες δεξιότητες ως «μη τεχνικές και μη-βασισμένες στην αφηρημένη συλλογιστική, που περιλαμβάνουν διαπροσωπικές και ενδοπροσωπικές ικανότητες για τη διευκόλυνση της απόδοσης, εκμάθησης και δράσης, σε συγκεκριμένα πλαίσια». Η ικανότητα βελτίωσης της προσωπικής μάθησης και απόδοσης, τα κίνητρα, η κρίση, η ηγεσία και η πρωτοβουλία ορίζονται συλλήβδην ως «ήπιες δεξιότητες» (Grugulis and Vincent, 2012). Ωστόσο, πολλές από αυτές τις διαστάσεις απαιτούν κάποια μορφή αφηρημένης συλλογιστικής, σε αντίθεση με τον ορισμό που δόθηκε προηγουμένως. Οι Parente, Stephan και Brown (2012) ορίζουν τις ήπιες δεξιότητες ως δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων. Η λίστα τους περιλαμβάνει «σαφή επικοινωνία και ουσιαστική ανατροφοδότηση, επίλυση ή/και διαχείριση συγκρούσεων και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε ομαδικά περιβάλλοντα».

Παρά το γεγονός ότι οι ορισμοί σε όλη τη βιβλιογραφία της έρευνας αποκλίνουν ή ακόμη και έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, υπάρχουν επικαλύψεις μεταξύ αυτών των καταλόγων ήπιων δεξιοτήτων, συγκλίνοντας σε δεξιότητες όπως: η κοινωνικότητα, η αυτοδιαχείριση, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ηθική, η ευαισθησία στη διαφορετικότητα, οι δεξιότητες ομαδικής εργασίας, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ή κριτικής σκέψης. Οι ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι ηγετικές δεξιότητες έχουν αναφερθεί, επίσης, ως σημαντικές δεξιότητες (Mitchell *et al.*, 2013). Σε μια έκθεση του Υπουργείου Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών σχετικά με την προετοιμασία των μαθητών για τις απαιτήσεις στο χώρο εργασίας, τονίζουν οι Kim, Erdem, Byun και Jeong (2011) τρεις ευρείες κατηγορίες ήπιων δεξιοτήτων: (1) τις διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως τις δεξιότητες ομαδικής εργασίας και τις δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών, (2) τις δεξιότητες σκέψης, όπως η λήψη αποφάσεων και η γνώση του πώς να μαθαίνουν και (3) τις προσωπικές δεξιότητες, όπως η κοινωνικότητα και η αυτοδιαχείριση (Kim *et al.*, 2011).

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία μολονότι αναφέρεται συχνά στις ήπιες δεξιότητες, έχει δώσει μόνο περιορισμένη προσοχή στον καθορισμό τους. Επίσης, λίγοι συγγραφείς έχουν μετρήσει ή έχουν καθορίσει σε ποιο βαθμό προβλέπουν την απόδοση (Matteson *et al.*, 2016). Και αυτό το βιβλιογραφικό κενό φιλοδοξεί να καλύψει η παρούσα έρευνα επιχειρώντας αφενός να αποσαφηνίσει την έννοια των ήπιων δεξιοτήτων και να συσχετίσει συγκεκριμένες διαστάσεις τους με τα χαρακτηριστικά

προσωπικότητας και αφετέρου να αξιολογήσει αυτόν τον συνδυασμό σε συνάρτηση με θετικές ή αρνητικές παραμέτρους όπως πχ. την ικανοποίηση από την εργασία ή το εργασιακό άγχος, ώστε να διερευνηθεί αν μπορούν να δημιουργηθούν μοντέλα που θα λειτουργήσουν ως “proxy” της εργασιακής απόδοσης.

Προγενέστερες έρευνες εξετάζουν, για παράδειγμα, συγκεκριμένα τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο ήπιων δεξιοτήτων σε συνδυασμό με λίστες θέσεων εργασίας για να καθορίσουν τί αναζητούσαν οι εργοδότες ως ήπιες δεξιότητες, εστιάζοντας στη διαφορετικότητα, την επικοινωνία, την ηγεσία και τη συνεργασία σε ομάδες (Promis, 2008).

Οι Chaudhry, Khoo, Wu και Chang (2008) πρότειναν έναν κατάλογο ήπιων δεξιοτήτων για επαγγελματίες της πληροφόρησης που προέρχονται από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας LIS για τις επαγγελματικές ικανότητες. Ο κατάλογός τους περιλαμβάνει τις δεξιότητες επικοινωνίας, τις κοινωνικές και κοινοτικές δεξιότητες, την αναλυτική ικανότητα, την ικανότητα διαχείρισης και ηγεσίας, τις επιχειρηματικές δεξιότητες και ένα σύνολο στάσεων και προσωπικών χαρακτηριστικών. Ο Stephens (2013) παραθέτει την επικοινωνία, την πρωτοβουλία, τη συνεχή μάθηση, την ευαισθησία και κατανόηση και την επαγγελματική υπευθυνότητα ως βασικές ήπιες δεξιότητες. Δηλώνει ότι «αυτές οι δεξιότητες θα πρέπει να διδάσκονται σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα, από τα υποχρεωτικά μαθήματα έως τα μαθήματα επιλογής, την πρακτική άσκηση».

Ως μαλακές δεξιότητες (“soft skills”) ορίζονται εν πολλοίς οι δεξιότητες που αντιδιαστέλλονται στις σκληρές (“hard skills”). Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται στο λεξικό της Οξφόρδης με τον όρο μαλακές δεξιότητες ορίζονται οι «ικανότητες που επιτρέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία και την κοινωνική αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους· οι διαπροσωπικές δεξιότητες» (Oxford English Dictionary, 2016). Σύμφωνα με τους Majid, Eapen, Aung και Oo (2019), στις ήπιες δεξιότητες περιλαμβάνονται η αποτελεσματική επικοινωνία, η εμπιστοσύνη, οι ικανότητες λήψης αποφάσεων, η αξιόπιστη ομαδική εργασία, οι ικανότητες κριτικής σκέψης, η ενσυναίσθηση και η προσαρμοστικότητα, που αποτελούν ορισμένες μόνο από τις επιθυμητές ήπιες δεξιότητες που αναζητούν οι οργανισμοί από τους υπαλλήλους τους. Συνεπώς, οι ήπιες δεξιότητες είναι ουσιαστικά η ικανότητα αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης και σαφούς επικοινωνίας με τους άλλους. Ειδικότερα, στην παρούσα θα εξεταστούν διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων ή ένα σύνολο (σετ) δεξιοτήτων, μέρος

του οποίου απαντάται συχνά στη βιβλιογραφία και αφορά την επικοινωνία, την ομαδική συνεργασία, την ηγεσία, την προσαρμοστικότητα, τη δημιουργικότητα και καινοτομία, την αυτο-αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη στον εαυτό και τους άλλους.

2.3.2 Επικοινωνία

Με τον όρο επικοινωνία ορίζεται «η μετάδοση ή ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων ή ιδεών, μέσω λόγου, γραφής ή ηλεκτρονικών μέσων κλπ.» (Oxford English Dictionary, 2009), με κύριο μέσο τη γλώσσα, η οποία βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων και συνδράμει στην ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων» (Dean & East, 2019, σ. 19). Παρά το γεγονός, ότι αναγνωρίζονται διαφορετικοί διαγενεακοί και πολιτισμικοί τύποι επικοινωνίας, καθώς και τρόποι μετάδοσης μηνυμάτων (πχ πρόσωπο-με-πρόσωπο, με ηλεκτρονικά μέσα κλπ), οι ερευνητές συμφωνούν ότι η επικοινωνία αποτελεί την ξεκάθαρη μετάδοση μηνυμάτων από ένα άτομο σε ένα άλλο (πομπός-δέκτης).

2.3.3 Εμπιστοσύνη και Ηγεσία

Με τον όρο εμπιστοσύνη περιγράφεται «η προθυμία ενός μέρους να είναι ευάλωτο στις ενέργειες ενός άλλου με βάση την προσδοκία ότι ο άλλος θα εκτελέσει μια συγκεκριμένη ενέργεια που είναι σημαντική για τον εμπιστευόμενο, ανεξάρτητα από την ικανότητα παρακολούθησης ή ελέγχου του άλλου μέρους» (Quratulain, 2020, σ. 111). Οι Alward & Phelps (2019) αναγνώρισαν τον εννοιολογικό ορισμό της εμπιστοσύνης ως «η πίστη ή εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα, τη δικαιοσύνη και την αξιοπιστία ενός άλλου ατόμου ή οργανισμού» (σελ. 77). Και οι δύο μελέτες αναγνωρίζουν ότι η εμπιστοσύνη είναι να πιστεύεις ότι οι άλλοι θα κάνουν το σωστό. Αναφορικά με την ηγεσία, σύμφωνα με την Gibb (1947), «η ηγεσία δεν είναι ένα σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αλλά είναι συνάρτηση των στόχων και των αξιών της ομάδας, καθώς και της οργάνωσης και των τεχνικών που είναι διαθέσιμες για την επίτευξη ενός στόχου. Σε άλλες προσπάθειες ενσωμάτωσης πολυεπιστημονικής βιβλιογραφίας και εμπειρικής έρευνας για την επιρροή και την

εξουσία στη θεωρία του οργανισμού, εντοπίζονται τρεις κύριες πτυχές της διαδικασίας επιρροής: (α) η άσκηση επιρροής από τον παράγοντα, (β) η μέθοδος άσκησης επιρροής και (γ) ο παράγοντας που υπόκειται σε επιρροή. Σύμφωνα με τη ανάλυση του ορισμού της ηγεσίας και την κατεύθυνσή της, ένας οργανισμός, ως μια μικρογραφία της κοινωνίας, ορίζεται ως μια διάταξη αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων ενός συνόλου στα οποία η συμπεριφορά είναι ελεγχόμενη και σχετικά προβλέψιμη και στην οποία μεμονωμένες ενέργειες συνδυάζονται για να οδηγήσουν σε οργανωτικά επιτεύγματα (Cartwright, 1965).

Σύμφωνα με τα ευρήματα έρευνας, τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που επιδεικνύει ένας ηγέτης σχετίζονται στενά με το πόσο καιρό τα μέλη της ομάδας τους σχεδιάζουν να παραμείνουν στον οργανισμό. Οι ηγέτες με ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργούν συνθήκες που εμπνέουν τα μέλη της ομάδας να παραμείνουν και να συνεισφέρουν στον οργανισμό μακροπρόθεσμα. Αντίθετα, οι ηγέτες με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες να απομακρύνουν τα μέλη της ομάδας από τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες στους οργανισμούς είναι εκείνοι που έχουν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες στη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη. Είτε παραμένουν ήρεμοι σε περιόδους αναταραχής, εμπνέουν και χτίζουν συναίνεση της ομάδας είτε χρησιμεύουν ως σύμβουλοι για να καλλιεργήσουν την επόμενη γενιά επαγγελματιών, οι ηγέτες που αξιοποιούν τις ικανότητες της κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης, επηρεάζουν θετικά τις ομάδες τους και οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση ολόκληρο τον οργανισμό (KornFerry, 2016).

2.3.4 Λήψη αποφάσεων και αυτο-παρακίνηση

Όπως είναι προφανές, ο εννοιολογικός ορισμός της λήψης αποφάσεων είναι «η ικανότητα να λαμβάνει κανείς αποφάσεις, ώστε να καταλήξει σε μια κρίση, συμπέρασμα ή επίλυση ενός προβλήματος» (Oxford English Dictionary, 2015). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων είναι «αποτέλεσμα ορθολογικού και ακριβούς υπολογισμού» (Sui *et al.*, 2019, σελ. 1), Ορισμένοι παράγοντες όπως οι υψηλές προσδοκίες, τα χαμηλά κίνητρα ή άλλοι (παρα)λογισμοί εμποδίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι μελέτες δείχνουν ότι οι παραγωγικές δεξιότητες

λήψης αποφάσεων περιλαμβάνουν αμερόληπτες, ορθολογικές σκέψεις και ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων (Neigh, 2021).

2.3.5 Ομαδική εργασία

Ο επιχειρησιακός ορισμός της ομαδικής εργασίας προσδιορίζεται ως η ικανότητα συνεργασίας, συντονισμού και διαχείρισης συγκρούσεων εντός του πλαισίου της ομάδας (Ibrahim *et al.*, 2017). Ο εννοιολογικός ορισμός της ομαδικής εργασίας είναι «η δράση ή το γεγονός της αποτελεσματικής ή συνεκτικής συνεργασίας· η επιτυχής συνεργασία από μια ομάδα ανθρώπων» (Oxford English Dictionary, 2016). Οι μελέτες δείχνουν ότι η ομαδική εργασία είναι η εργασία από μια ενωμένη ομάδα που εργάζεται από κοινού για έναν κοινό στόχο (Matteson, 2016).

2.3.6 Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα και Καινοτομία

Σύμφωνα με τον Moore (2013), η κριτική σκέψη είναι δύσκολο να οριστεί, ωστόσο, είναι εύκολα αναγνωρίσιμη, «σαν να βλέπεις ένα οικείο πρόσωπο». Στη μελέτη του δίνει έναν περιεκτικό ορισμό της κριτικής σκέψης ορίζοντάς την ως μια «λογική, στοχαστική σκέψη που επικεντρώνεται στο να αποφασίσεις τι να πιστέψεις ή να κάνεις» (Moore, 2013, σ. 507). Άλλως περιγράφεται ως «το εκπαιδευτικό συγγενές του ορθολογισμού» (σ. 507) και σε άλλο σημείο ως «το να μην αποδέχεσαι απλώς (άκριτα) αυτό που σου λέει κάποιος... σε γενικές γραμμές... η ικανότητα να διερευνήσει κανείς κοινά αποδεκτές ιδέες, να τις αναγνωρίσει και να τις εξετάσει» (Moore, 2013, σ. 512). Αυτές οι ερμηνείες καταδεικνύουν ότι δεν υπάρχει ενιαία προσέγγιση για την αποσαφήνιση του όρου της κριτικής σκέψης καθώς οι ακαδημαϊκοί δεν μπορούν να συμφωνήσουν σε έναν ορισμό. Σύμφωνα με το λεξικό της Οξφόρδης, η κριτική σκέψη ορίζεται ως «η αντικειμενική, συστηματική και ορθολογική ανάλυση και αξιολόγηση πραγματικών αποδεικτικών στοιχείων προκειμένου να σχηματιστεί μια κρίση για ένα θέμα, ζήτημα κ.λπ. (Oxford English Dictionary, 1989). Οι ερευνητές συμφώνησαν, ωστόσο, σε ένα κοινό θέμα αντί του κοινού ορισμού: η κριτική σκέψη περιλαμβάνει τη χρήση ορθής κρίσης.

Αναφορικά με τη δημιουργικότητα, σύμφωνα με το Λεξικό του Cambridge ορίζεται ως «η ικανότητα να παράγει κανείς πρωτότυπες και ασυνήθιστες ιδέες ή να κάνει κάτι νέο ή ευφάνταστο» (Dictionary Cambridge, χ.χ.) Συναφής με τη δημιουργικότητα είναι η έννοια της καινοτομίας. Ο παγκοσμίου φήμης ψυχολόγος Sternberg παρουσιάζει μια φρέσκια και συναρπαστική εικόνα της δημιουργικής διαδικασίας από την αρχή μιας ιδέας μέχρι την απόλυτη επιτυχία της. «Ένα προϊόν είναι δημιουργικό όταν είναι (α) καινοτόμο και (β) κατάλληλο. Ένα νέο προϊόν [ή μια υπηρεσία] είναι πρωτότυπο[/η] όταν δεν είναι προβλέψιμο[/η]. Όσο μεγαλύτερη είναι η ιδέα και όσο περισσότερο το προϊόν διεγείρει περαιτέρω δουλειά και ιδέες, τόσο πιο δημιουργικό είναι το προϊόν» (Sternberg & Lubart, 1995). Με διαφωτιστικά παραδείγματα, ο Sternberg αποκαλύπτει τον τρόπο που μπορεί να ακολουθήσει ο καθένας για να γίνει πιο δημιουργικός και δείχνει πώς τα ιδρύματα μπορούν να μάθουν να προάγουν τη δημιουργικότητα (Sternberg & Lubart, 1995).

2.3.7 Ενσυναίσθηση, Αυτο-αποτελεσματικότητα και Σημείο Ελέγχου

Η ενσυναίσθηση ορίζεται ως «η ικανότητα κατανόησης και εκτίμησης των συναισθημάτων και της εμπειρίας ενός άλλου ατόμου κ.λπ.» (Oxford English Dictionary, 2014). Σύμφωνα με τους Charoensap-Kelly *et al.* (2015), η ενσυναίσθηση αποτελεί μία από τις πέντε πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία ορίζεται ως η «ικανότητα επίγνωσης, διαχείρισης και έκφρασης των συναισθημάτων και η διαχείριση μιας ποικιλίας διαπροσωπικών καταστάσεων με έναν έξυπνο, συνετό και συγκρατημένο τρόπο» (Oxford English Dictionary, 2003). Ο Miller (2007) αναφέρθηκε στην ενσυναίσθηση ως μια επικοινωνία επιφορτισμένη με συμπόνοια, που περιλαμβάνει τόσο λεκτικές όσο και μη-λεκτικές συναισθηματικές διαδικασίες για τη σύνδεση με το τραύμα, την αγωνία ή την ανησυχία του άλλου και η δυνατότητα επαρκούς αποκρυπτογράφησης αυτών (Miller, 2007, σ. 232). Οι μελέτες συμφωνούν εν πολλοίς στο ότι ενσυναίσθηση είναι να δείχνεις συμπόνοια για τους άλλους, κάτι που στον εργασιακό χώρο μεταφράζεται σε πιο υγιή ομαδική εργασία. Η αυξημένη ενσυναίσθηση μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αυτο-παρακίνηση και σε μεγαλύτερη αυτο-αποτελεσματικότητα (Hopper, 2021).

Ο όρος αυτο-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην εμπιστοσύνη του ατόμου στην ικανότητά του να ολοκληρώσει μια εργασία ή να επιτύχει έναν στόχο. Η ιδέα

αναπτύχθηκε αρχικά από τον Bandura (1977), ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η αυτο-παρακίνηση και η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι προϊόντα προηγούμενης εμπειρίας, παρατήρησης, πειθούς και συναισθήματος. Σήμερα, οι ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι η αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας αναφέρεται στο σύνολο των πεποιθήσεων που έχουμε για την ικανότητά μας να ολοκληρώσουμε μια συγκεκριμένη εργασία – ξεπερνώντας τυχόν φοβίες και άγχη- και μπορεί να επηρεάσει το εάν πραγματικά πετυχαίνουμε σε μια εργασία, ατομική ή/και ομαδική (Hopper, 2021). Παράλληλα, συνδέουν την αυτο-αποτελεσματικότητα με το σημείο ελέγχου.

Το εσωτερικό ή εξωτερικό σημείο ελέγχου αναφέρεται στην πεποίθηση ότι μερικά πράγματα αποδίδονται σε εξωγενείς παράγοντες πχ. τύχη («Τα πράγματα μόλις ξεφεύγουν από τον έλεγχο..» ή «Ήταν τυχερός»), ενώ άλλα σε εσωτερικούς (πχ. «εγώ φταίω» ή «πρέπει να αποδεχτώ την ευθύνη γι' αυτό»). Το σημείο ελέγχου αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται την αίσθηση ότι έχει τον έλεγχο της δράσης σε σχέση με τη ζωή του. Κάποιος με εσωτερικό σημείο ελέγχου θα πιστέψει ότι τα πράγματα που του συμβαίνουν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις δικές του ικανότητες, πράξεις ή λάθη. Ένα άτομο με εξωτερικό σημείο ελέγχου τείνει να αισθάνεται ότι άλλες δυνάμεις - όπως η τυχαιότητα, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες ή οι ενέργειες άλλων - είναι περισσότερο υπεύθυνες για τα γεγονότα που συμβαίνουν στη ζωή του σε σχέση με το ίδιο το άτομο. Όπως και άλλες δομές στην ψυχολογία της προσωπικότητας, το σημείο ελέγχου εμπίπτει σε ένα φάσμα. Οι γενετικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν το σημείο ελέγχου του ατόμου, καθώς και οι παιδικές εμπειρίες ενός ατόμου – ιδιαίτερα οι συμπεριφορές και οι στάσεις που διαμορφώθηκαν από τους πρώτους φροντιστές του. Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει διάφορους τομείς στους οποίους το σημείο ελέγχου κάποιου φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της υγείας και της συμμετοχής στα κοινά. Συνολικά, μια τέτοια έρευνα έχει γενικά προτείνει ότι όσοι έχουν περισσότερο εσωτερικό σημείο ελέγχου είναι πιο επιτυχημένοι, πιο υγιείς και πιο ευτυχισμένοι από εκείνους με εξωτερικό σημείο ελέγχου (psychologytoday, χ.χ.)

Παρόλο που οι περισσότεροι φαντάζονται τον εαυτό τους ως μοναδικά άτομα, οι ψυχολόγοι έχουν περάσει χρόνια χαράσσοντας μοτίβα για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας εκείνα, που υποδηλώνουν ότι οι άνθρωποι μοιραζόμαστε μερικές πολύ παρόμοιες ιδιότητες: εκείνους που πιστεύουν ότι είναι ικανοί να ελέγχουν γεγονότα στη ζωή τους και εκείνους που δεν το κάνουν (Clawson & Yemen, 2008).

2.3.8 Προσαρμοστικότητα και ετοιμότητα για αλλαγή

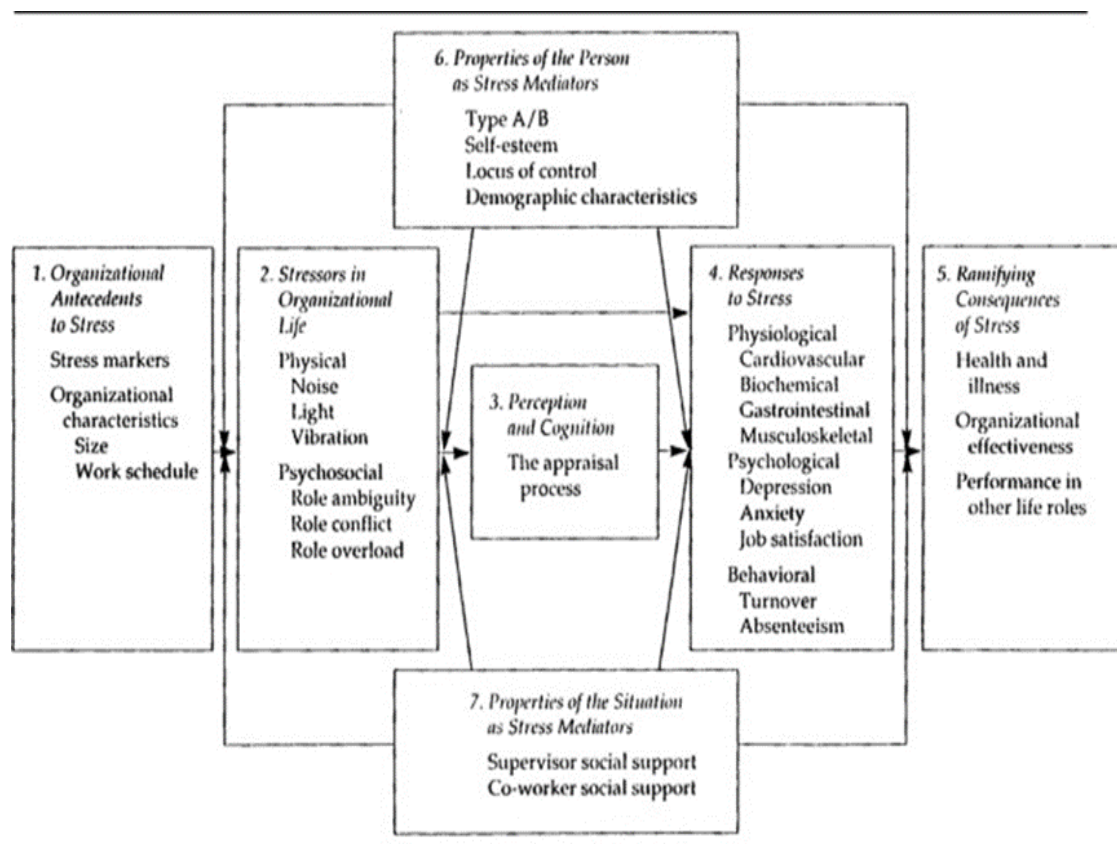
Σύμφωνα με τους Naamati Schneider *et al.* (2020) η προσαρμοστικότητα είναι μία από τις πέντε κατηγορίες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση κρίσεων και μπορούν να έχουν καθοριστική σημασία για θετικά αποτελέσματα. Επιπλέον, οι van Dam και Meulders (2020) αναφέρθηκαν στην προσαρμοστικότητα ως βασική ποιότητα σε ένα ετερογενές εργατικό δυναμικό, διότι όρισαν την προσαρμοστικότητα ως «πρόβλεψη για τον τρόπο που αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μεταβαλλόμενες και νέες εργασιακές καταστάσεις» (Dam & Meulders, 2020, σ. 1). Σύμφωνα με το λεξικό της Οξφόρδης ο εννοιολογικός ορισμός της προσαρμοστικότητας είναι «η ποιότητα ή η κατάσταση του να είσαι προσαρμόσιμος», ενώ προσαρμόσιμος σημαίνει «το να έχει κανείς τη δυνατότητα να ενσωματώνεται σε διαφορετικές συνθήκες ή πλαίσια: το να είναι κανείς ικανός να μετασχηματιστεί, να αλλάξει ή να συμμορφωθεί, ώστε να τεθεί σε νέα χρήση ή να εξυπηρετήσει έναν νέο σκοπό» (Oxford English Dictionary, 2011). Γενικά, προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα αποτελεσματικής ικανοποίησης των αλλαγών σε σύνθετες καταστάσεις.

2.3.9 Εργασιακό Άγχος

Το άγχος είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες, αλλά δεν ορίζεται επαρκώς από αυτές. Μπορεί να αναφέρεται σε οποιοδήποτε επιβλαβές ή ανεπιθύμητο ερέθισμα ή στα αποτελέσματα τέτοιων ερεθισμάτων. Η ίδια η έννοια του άγχους -ή στρες- μοιάζει να είναι δάνειο από τα πεδία της φυσικής και της μηχανικής, όπου ορίζεται ακριβέστερα ως κάθε δύναμη που εφαρμόζεται σε ένα σώμα και η προκύπτουσα μεταβολή ή παραμόρφωση αναφέρεται ως καταπόνηση. Ακολουθώντας αυτούς τους ορισμούς, τα σχετικά ερεθίσματα αναφέρονται ως στρεσογόνοι παράγοντες, η παρουσία τους ως στρες και οι επιπτώσεις τους στο άτομο ως αποτέλεσμα (Kahn, 2001). Παρά τις διαφορές τους στην ορολογία για το οργανωσιακό άγχος και την ποικιλία των θεωρητικών μοντέλων με τα οποία εργάζονται, οι ερευνητές συμφωνούν σε ορισμένες ή όλες τις ακόλουθες αιτιώδεις ακολουθίες: έναν αντικειμενικό στρεσογόνο παράγοντα, την αντίληψή του από τα άτομα που εκτίθενται σε αυτόν, την εκτίμησή του, την άμεση αντίδραση και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά του. Οι συχνά μελετημένοι στρεσογόνοι παράγοντες περιλαμβάνουν,

μεταξύ άλλων, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η μονοτονία, η επαναληπτικότητα, η απαίτηση για διαρκή επαγρύπνηση και η έκθεση σε θόρυβο ή άλλους φυσικούς στρεσογόνους παράγοντες.

Μοντέλα ή πλαίσια για έρευνα σε αυτές τις γραμμές έχουν προταθεί από πολλούς συγγραφείς από τις αρχές της δεκαετίας του 1960. Οι κύριες σχέσεις που καθορίζονται σε αυτά τα μοντέλα, μαζί με ορισμένες από τις μεταβλητές που μελετώνται συχνότερα, περιλαμβάνονται στο «μοντέλο ISR» που αναπτύχθηκε από τους French και Kahn (1962) και αναπτύχθηκε από τους Kahn και Byosiere (1992) (για μια ανασκόπηση της έρευνας για το στρες σε οργανισμούς βλέπε Εικ. 1).



Εικόνα 1. Θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη του εργασιακού άγχους σε οργανισμούς (Kahn and Byosiere, 1992).

Πολλές μελέτες για το εργασιακό άγχος περιλαμβάνουν τις ποικίλες ψυχολογικές αποκρίσεις σε εργασιακά συμβάντα και έχουν συνοψιστεί σε μια σειρά άρθρων ανασκόπησης (Holt, 1982; Cooper & Payne, 1988; Kahn & Byosiere, 1992; Lundberg 1999). Ωστόσο, οι ανασκοπήσεις αυτές αποτελούν μελέτες «επί χάρτου» και στερούνται κλινικής επικύρωσης. Λόγω της πολυδιάστασης έννοιας του όρου το εργασιακό άγχος είναι δύσκολο να προσδιοριστεί επακριβώς και συχνά

χρησιμοποιούνται οι εκάστοτε αποκρίσεις σε αυτό ως “proxy” για τον προσδιορισμό του. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης, μακράν η πιο συχνά αναφερόμενη απόκριση στο εργασιακό άγχος είναι η δυσαρέσκεια με την εργασία (Stockholm University, 1999). Οι πιο έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις περιλαμβάνουν θυμό, απογοήτευση, εκνευρισμό και εχθρότητα προς τους προϊσταμένους και τον οργανισμό στο σύνολό του. Άλλες αρνητικές αντιδράσεις που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος είναι πιο παθητικές. Μεταξύ αυτών είναι η πλήξη, η εξάντληση, η κούραση, τα αισθήματα ανικανότητας και απελπισίας και η καταθλιπτική διάθεση. Πολλές από αυτές τις λέξεις είναι φαινομενικά συνώνυμες, γεγονός που αντανάκλα την τάση των ερευνητών να σχεδιάζουν και να επισημαίνουν τα δικά τους μέτρα αντί να αναπαράγουν κάποια προηγούμενη έρευνα. Ωστόσο, η αναπαραγωγή ερευνών σε διάφορους οργανισμούς θα ήταν πολύ χρήσιμη, όπως και ο συνδυασμός φυσιολογικών και συμπεριφορικών κριτηρίων με ψυχολογικές αντιδράσεις.

Το εργασιακό άγχος συνδέεται με δύο συμπεριφορικούς συσχετισμούς: τη μείωση στην απόδοση της εργασίας και τον αυξημένο απουσιασμό (absenteeism). Αρκετές μελέτες ανέφεραν επίσης αυξημένο κύκλο εργασιών και αυξημένη χρήση καπνού. Μια ανασκόπηση αυτών (Kahn & Byosiere, 1992), μαζί με έναν μεγαλύτερο αριθμό μη αναπαραγόμενων ευρημάτων, συνέταξε τις συμπεριφορικές αντιδράσεις στο εργασιακό άγχος σε πέντε ευρείες κατηγορίες: (α) Υποβάθμιση/διατάραξη του ίδιου του εργασιακού ρόλου (απόδοση εργασίας, ατυχήματα, λάθη κ.λπ.). (β) Επιθετική συμπεριφορά στην εργασία (κλοπή, σκόπιμη ζημιά, διάδοση φημών κ.λπ.) (γ) Απόδραση από την εργασία (απουσία, εναλλαγή, πρόωρη συνταξιοδότηση κ.λπ.) (δ) Υποβάθμιση/διατάραξη άλλων ρόλων ζωής (γάμος, φίλιες, κοινοτική ζωή) (ε) Αυτοκαταστροφικές συμπεριφορές (χρήση ναρκωτικών, αλκοόλ, κάπνισμα κ.λπ.) (Kahn, 2001).

Σημειώνεται δε, ότι στην τρέχουσα συγκυρία τα επίπεδα στρες πριν από την πανδημία COVID-19 ήταν σχετικά υψηλά ειδικά μεταξύ μερίδας δημοσίων υπαλλήλων (πχ. κλινικού και μη κλινικού προσωπικού του κλάδου υγείας). Δεδομένων των αυξημένων επιπέδων άγχους από την COVID-19, απαιτείται επείγουσα δράση για την προστασία όλου του εργατικού δυναμικού από τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικού στρες και εξουθένωσης (McNicholas *et al.*, 2022).

2.3.9.1 Εργασιακό άγχος και σημείο ελέγχου (*locus of control*)

Υπάρχουν δύο σετ μεταβλητών που θα μπορούσαν να δράσουν για να μεσολαβήσουν ή να ρυθμίσουν τις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους: οι προσωπικές ιδιότητες του ατόμου και οι ιδιότητες της ίδιας της εργασιακής κατάστασης. Το ότι οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την ευαισθησία τους στο εργασιακό άγχος είναι αδιαμφισβήτητο και πολλά δημογραφικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά προσωπικότητας έχουν προταθεί ως μεσολαβητές του στρες. Κανένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό δεν διαμεσολαβεί στις επιπτώσεις του στρες σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά έχουν βρεθεί στοιχεία για μια επίδραση που ρυθμίζει το στρες για τουλάχιστον τρία χαρακτηριστικά προσωπικότητας: Τύπος Α, σημείο ελέγχου και αυτοεκτίμηση.

Τα άτομα τύπου Α (ανταγωνιστικά, ανυπόμονα, επιθετικά) εμφάνισαν μεγαλύτερη καταπόνηση από τα άτομα τύπου Β που εργάζονταν υπό ανάλογες συνθήκες. Οι άνθρωποι με υψηλό εσωτερικό σημείο ελέγχου (πιστεύουν ότι οι δικές τους επιλογές και αποφάσεις κάνουν τη διαφορά) παρουσιάζουν λιγότερη πίεση από τα άτομα που έχουν υψηλή βαθμολογία στο εξωτερικό σημείο ελέγχου (πιστεύουν ότι οι περιστάσεις καθορίζονται από «εξωτερικές» δυνάμεις πέρα από τον έλεγχό τους). Η υψηλή αυτοεκτίμηση φαίνεται επίσης να προσφέρει κάποια προστασία από τις επιπτώσεις των εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων. Λίγοι περιστασιακοί παράγοντες έχουν μελετηθεί για την ικανότητά τους να περιορίζουν τις επιπτώσεις του εργασιακού στρες. Η κοινωνική υποστήριξη είναι η εξαίρεση: τόσο οι κύριες επιδράσεις της όσο και της αλληλεπίδρασης έχουν μελετηθεί συχνά. Τα ευρήματα είναι πιο συνεπή για τις κύριες επιδράσεις της κοινωνικής υποστήριξης παρά για τις αλληλεπιδράσεις. Η κοινωνική υποστήριξη ή η δημιουργία ενός υποστηρικτικού δικτύου από διάφορες πηγές— προϊστάμενους, συναδέλφους, οικογένεια και φίλους— αποτελεί προγνωστικό παράγοντα για χαμηλότερη συνολική πίεση. Έχουν επίσης βρεθεί αποτελέσματα, κατά τα οποία δεν διαδραματίζει ρυθμιστικό ρόλο. Ωστόσο, οι λόγοι για την αποτυχία της σε αυτές τις περιπτώσεις δεν είναι ξεκάθαροι. Μια αρκετά προγενέστερη ανασκόπηση (LaRocco *et al.*, 1980) πρότεινε ότι η κοινωνική υποστήριξη ρυθμίζει (δηλαδή, μειώνει) τη σχέση μεταξύ των διαφόρων εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων και των δεικτών ψυχικής και σωματικής υγείας, αλλά όχι μεταξύ των εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων και πιο ειδικών εργασιακών συνθηκών στρες (πλήξη, εργασιακή δυσαρέσκεια, δυσαρέσκεια με τον φόρτο εργασίας). Η αυτονομία στην

εργασία είναι ένας δεύτερος παράγοντας στην εργασιακή κατάσταση που έχει μελετηθεί για την μείωση καθώς και για τις κύριες επιδράσεις της στην εργασιακή καταπόνηση. Οι Karasek και οι συνεργάτες του (1981), αναλύοντας δεδομένα εθνικών ερευνών από τις ΗΠΑ και τη Σουηδία, διαπίστωσαν ότι, μεταξύ των εργαζομένων με μεγάλες απαιτήσεις εργασίας, εκείνοι που είχαν χαμηλό περιθώριο λήψης αποφάσεων (λίγος έλεγχος του ρυθμού και της μεθόδου) ανέφεραν συμπτώματα σωματικής και ψυχολογικής καταπόνησης σε σχέση με εκείνους που είχαν μεγάλο περιθώριο λήψης αποφάσεων (Kahn, 2001).

2.3.9.2 Εργασιακό άγχος και εισόδημα ως «κοινωνικοί» προσδιοριστές της υγείας

Στην εμβληματική του μελέτη του με τίτλο «Fair Society, Healthy Lives» για τις ανισότητες στην υγεία στην Αγγλία, ο Marmot (2010) προτείνει μια στρατηγική βασισμένη σε στοιχεία για την αντιμετώπιση των παραγόντων που επιδρούν στην υγεία αναφερόμενος στις συνθήκες στις οποίες οι άνθρωποι γεννιούνται, μεγαλώνουν, ζουν και γερνούν. Μεταξύ άλλων, αναφέρθηκε στην εργασία και το εισόδημα ως παράγοντες επίτασης των κοινωνικών ανισοτήτων. Ωστόσο, αν και ο επιπολασμός των δυσμενών για την υγεία συμπεριφορών είναι γενικά υψηλός και μολονότι για ένα μέρος των παρατηρούμενων κοινωνικών διαφορών, ευθύνεται το επίπεδο εκπαίδευσης, το εισόδημα και η επαγγελματική θέση, το πεδίο εφαρμογής αυτής της εξήγησης είναι περιορισμένο (Stringhini *et al.*, 2011).

Οι αρνητικές επιπτώσεις της κακής ποιότητας εργασίας και απασχόλησης στην υγεία δεν περιορίζονται σε φυσικούς, χημικούς ή βιολογικούς κινδύνους, αλλά επεκτείνονται σε επισφαλείς συνθήκες εργασίας και έκθεσης σε αγχωτικά ψυχοκοινωνικά εργασιακά περιβάλλοντα. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα στις σύγχρονες κοινωνίες και συμβάλλουν σε άνιση κατανομή του βάρους της ασθένειας στους πληθυσμούς (Parent-Thirion *et al.*, 2016; Marmot, 2015). Τα «τοξικά» συστατικά αυτών των «μη υλικών» χαρακτηριστικών της εργασίας προσδιορίστηκαν με τη βοήθεια θεωρητικών μοντέλων που τονίζουν τη συνεχιζόμενη σημασία του χαμηλού ελέγχου και της αυτονομίας, και της χαμηλής ανταμοιβής και αναγνώρισης, για την υγεία και την ευημερία σε έναν κόσμο εργασίας που χαρακτηρίζεται από οικονομικές απειλές και ανισότητες καθώς και από εκτεταμένες τεχνολογικές προκλήσεις (Marmot, 2015; Siegrist 2016).

Σε γενικές γραμμές, το επαγγελματικό στρες (occupational stress) μαζί με άλλους παράγοντες που συνδέονται με χαμηλή επίδοση στις ήπιες δεξιότητες, αποτελούν γνωστούς κινδύνους για την υγεία και για μια σειρά ψυχολογικών, σωματικών, συμπεριφορικών και ιατρικών διαταραχών και ασθενειών. Οργανισμοί και άτομα μπορούν να μετριάσουν αυτές τις διαταραχές μέσω της προληπτικής διαχείρισης του άγχους και της ενισχυμένης ευημερίας, μέσα από προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, ως ένα αναδυόμενο πλαίσιο στοχευμένης παρέμβασης στο πεδίο για την ενίσχυση της ευημερίας και την ενδυνάμωση του εργαζόμενου. Ο πρόωρος θάνατος και η αναπηρία μαζί με τη χρόνια ταλαιπωρία από το επαγγελματικό στρες δεν είναι αναπόφευκτες καταστάσεις, παρά τους γνωστούς κινδύνους έκβασης (Siegrist, 2020). Συνεπώς, χρειάζεται μεγαλύτερη εστίαση στους παράγοντες που προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση.

2.3.10 Εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να καθοριστεί από τις ατομικές διαφορές και από τις διαφορές στην ολοκλήρωση των καθηκόντων (Benjamin *et al.*, 2001). Ωστόσο, η μελέτη του Rintaugu (2013) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως απόλαυση και άνεση σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η προηγούμενη δήλωση μπορεί να συσχετιστεί με μια δήλωση των Awang, Ahmad & Zin (2010) που ανέφερε ότι ο βαθμός ικανοποίησης μπορεί να ποικίλλει καθώς μπορεί να προκληθεί από εγγενείς ή εξωγενείς παράγοντες που περιλαμβάνονται στον οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που ρυθμίζουν μια ατομική ρουτίνα εργασίας και επηρεάζει την ατομική προσωπική ανάπτυξη και αναγνώριση από άλλους (Rintaugu, 2013). Η αντιληπτή σημασία της εργασιακής ικανοποίησης σε έναν οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα εργασίας και παραγωγικότητα (Grimaldi-Puyana *et al.*, 2018). Η προηγούμενη δήλωση σχετίζεται με μια μελέτη από τους Awang, Ahmad & Zin (2010) η οποία ανέφερε ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να συμβάλλει στην εργασιακή απόδοση και εργασιακή δέσμευση, καθώς ένας εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος από την εργασία του θα αποδίδει καλύτερα και θα είναι αφοσιωμένος σε αυτή και κατ' επέκταση στον οργανισμό του. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί και μια λειτουργία των προσδοκιών εργασίας, των αντικειμενικών συνθηκών εργασίας και του

επιπέδου αντίληψης των ατόμων απέναντι σε αυτές τις συνθήκες. Μια προγενέστερη μελέτη κατέδειξε ότι υπάρχουν τέσσερις κύριοι λόγοι που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, και συγκεκριμένα (1) η φύση των σχέσεων με το προσωπικό, (2) η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, (3) το εύρος εργασίας και (4) ο μισθός/οι οικονομικές απολαβές (Wan Ahmad & Abdurahman, 2015). Οι προηγούμενοι ερευνητές επίσης ανέφεραν ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η κοινωνική σχέση με τους ομότιμους τους είναι πολύ υποστηρικτική και πολύ σημαντική καθώς μπορούν να τους δώσουν μια αίσθηση κοινωνικού «ανήκειν» και μια αίσθηση ικανοποίησης των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τους (Wan Ahmad & Abdurahman, 2015). Προηγούμενες μελέτες καταδεικνύουν επίσης ότι υπάρχουν πολλές διαστάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την αντίληψη της σημασίας της από τον εργαζόμενο (Grimaldi-Puyana *et al.*, 2018). Η δήλωση αυτή είναι σε ευθυγράμμιση με τη δήλωση μιας μελέτης που διεξήχθη από τον Singh (2013), σύμφωνα με την οποία οι προσωπικοί παράγοντες κάθε εργαζομένου επηρεάζονται από την οικονομική κατάσταση, την ικανότητα διαχείρισης του άγχους, την κοινωνική και επικοινωνιακή ικανότητα και την αισιοδοξία ή/και θετική σκέψη στην εργασία (Aznan *et al.*, 2019).

2.3.11 Ήπιες δεξιότητες και φύλο

Έχει υποστηριχθεί μέσα από μια ανάλυση της συζήτησης της ιστορίας των ανθρώπινων πόρων και του έργου του Fitz-enz, ότι οι δεξιότητες είναι εδραιωμένες σε βιολογικές υποθέσεις. Οι άνδρες παραδοσιακά θεωρούνταν ότι κατέχουν «σκληρές» δεξιότητες, τις δεξιότητες που είναι πιο πολύτιμες από οικονομική άποψη, ενώ οι γυναίκες κλίνουν προς τις «μαλακές» δεξιότητες, οι οποίες πιστεύεται ότι είναι έμφυτες στη βιολογία τους. Σαφώς, οι γυναίκες μπορούν να κατέχουν «σκληρές» δεξιότητες όπως και οι άντρες μπορεί να έχουν «μαλακές» δεξιότητες, αλλά το ζήτημα δεν αφορά την παρουσία ή την απουσία συνόλων δεξιοτήτων: αφορά το ποιος επιτρέπεται να έχει αυτές τις δεξιότητες. Η κατοχή δεξιοτήτων δεν ισοδυναμεί με τη δημόσια αναγνώρισή της και η αναντιστοιχία μεταξύ του φύλου και του υποτιθέμενου συνόλου δεξιοτήτων μπορεί να είναι δύσκολο να διαχωριστεί. Στην ιστορία του ανθρώπινου δυναμικού, οι γυναίκες που προσπάθησαν να «αρθρώσουν» τις δεξιότητές τους εκτός βιολογικών παραδοχών αντιμετώπισαν προκλήσεις από τους άνδρες και δεδομένου ότι οι γυναίκες προσλαμβάνονταν ακριβώς για τις υποτιθέμενες ήπιες δεξιότητές τους, ήταν επίσης

δύσκολο για αυτές να διεκδικήσουν εξειδίκευση σε άλλον τομέα. Όπως επισημαίνει η Chun (2011) στην ανάλυσή της για τις πρώτες γυναίκες που χειρίζονταν υπολογιστές, υπάρχει μια σαφής διαφορά ανάμεσα στο να έχεις ένα συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων και στο να μπορείς να το εκμεταλλευτείς. Αν και αυτές οι γυναίκες είχαν μαθηματικές δεξιότητες, προσλήφθηκαν μόνο για τον χειρισμό —όχι τον προγραμματισμό— επειδή υποτίθεται ότι ήταν πιο ευσυνείδητες και «υποτακτικές» στις εντολές που έδιναν οι άνδρες προϊστάμενοί τους. Με παρόμοιο τρόπο, η διάκριση μεταξύ «σκληρών» και «μαλακών» δεξιοτήτων και των βιολογικών τους συσχετισμών καθιστά πιο δύσκολο για τις γυναίκες να δικαιολογήσουν την ικανότητά τους να χειρίζονται ανδροκρατούμενα αντικείμενα. Για να αμφισβητηθεί αυτή η σεξιστική σκέψη, ωστόσο, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι τρόποι με τους οποίους γίνονται αντιληπτές οι ανθρώπινες σχέσεις. Η αλλαγή της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού προς μια σύνθεση που παρέχει προνόμια ποσόστωσης θα σήμαινε σιωπηρά μια κίνηση προς ένα πιο ανδροκρατούμενο εργατικό δυναμικό. Η αμφισβήτηση αυτού του ζητήματος απαιτεί έναν ευρύτερο τρόπο σκέψης, αμφισβητώντας όχι μόνο την υποτιθέμενη βιολογική προσαρμογή μεταξύ ανδρών-γυναικών και τις δεξιότητες που σχετίζονται με τα έμφυλα στερεότυπα, αλλά μπορεί ακόμη και να βοηθήσουν στην εξέταση των ανισοτήτων που υπάρχουν στο εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού (Loehr, 2015). Εάν δεν αντιμετωπιστεί, μια τέτοια αλλαγή παραδείγματος είναι πιθανό να υπάρχουν διακρίσεις για τις γυναίκες στο ανθρώπινο δυναμικό και σε πολλά άλλα επαγγέλματα (Hong, 2016).

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη εκ μέρους της Korn Ferry (2016), οι γυναίκες υπερτερούν των ανδρών σε 11 από τις 12 βασικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεδομένα από 55.000 επαγγελματίες σε 90 χώρες και όλα τα επίπεδα διοίκησης, που συλλέχθηκαν μεταξύ 2011-2015, χρησιμοποιώντας τον Κατάλογο Συναισθηματικής και Κοινωνικής Ικανότητας (ESCI), διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά τις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία και τη διαχείριση σε σχέση με τους άνδρες καθώς συγκέντρωσαν υψηλότερη βαθμολογία σχεδόν σε όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, εκτός από τον συναισθηματικό αυτο-έλεγχο, όπου δεν παρατηρούνται διαφορές φύλου.

Ιστορικά στον εργασιακό χώρο, υπήρξε μια τάση για τις γυναίκες να αυτοαξιολογούν τον εαυτό τους ως λιγότερο ικανό, ενώ οι άνδρες τείνουν να υπερεκτιμούν τον εαυτό τους ως προς τις ικανότητές τους. Η έρευνα δείχνει, ωστόσο, ότι στην πραγματικότητα συχνά ισχύει το αντίθετο. Εάν περισσότεροι άνδρες ενεργούσαν σαν γυναίκες στην αξιοποίηση των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων τους, εικάζεται ότι θα ήταν ουσιαστικά και σαφώς πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Στην πραγματικότητα, κατά την αξιολόγηση των επιπέδων ικανότητας ανδρών και γυναικών στους 12 βασικούς τομείς της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης, η έρευνα διαπίστωσε ότι η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών μπορεί να φανεί στη συναισθηματική αυτογνωσία, όπου οι γυναίκες έχουν 86% περισσότερες πιθανότητες από τους άνδρες να θεωρηθούν ότι χρησιμοποιούν αυτήν την ικανότητα με συνέπεια (18,4% των γυναικών επιδεικνύουν την ικανότητα με συνέπεια σε σύγκριση με μόλις 9,9% των ανδρών) (Korn Ferry, 2016).

Οι γυναίκες έχουν 45% περισσότερες πιθανότητες από τους άνδρες να θεωρηθούν ότι επιδεικνύουν ενσυναίσθηση με συνέπεια. Το μικρότερο περιθώριο διαφοράς φαίνεται στη θετική προοπτική. Όταν πρόκειται για αυτήν την ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης, οι γυναίκες έχουν μόνο 9% περισσότερες πιθανότητες να επιδείξουν αυτήν την ικανότητα με συνέπεια σε σχέση με τους άνδρες. Άλλες ικανότητες στις οποίες οι γυναίκες υπερτερούν των ανδρών είναι η καθοδήγηση (coaching) και η συμβουλευτική (mentoring), η επιρροή, η εμπνευσμένη ηγεσία, η διαχείριση συγκρούσεων, η οργανωτική επίγνωση, η προσαρμοστικότητα, η ομαδική εργασία και ο προσανατολισμός επίτευξης (growth mindset). Ο συναισθηματικός αυτο-έλεγχος είναι η μόνη ικανότητα στην οποία άνδρες και γυναίκες επέδειξαν ίσες επιδόσεις. Το γεγονός αυτό ίσως υποδηλώνει μια έντονη ανάγκη για περισσότερες γυναίκες στο εργατικό δυναμικό να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους. Όταν λάβει κανείς υπόψη τη συσχέτιση μεταξύ της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης και εκείνων των ηγετών που προσφέρουν καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα, υπάρχει ισχυρή πιθανότητα για ισότητα των φύλων. Οι οργανισμοί πρέπει να βρουν τρόπους να εντοπίσουν τις γυναίκες που έχουν υψηλή βαθμολογία σε αυτές τις ικανότητες και να τις ενδυναμώσουν. Καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο τη σημασία της παροχής πόρων για την περαιτέρω καλλιέργεια και ανάπτυξη γυναικών ηγετών, οι γυναίκες που έχουν υψηλή βαθμολογία σε αυτές τις ικανότητες συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης οιοιεί θα ανελιχθούν στην κορυφή.

Επιπλέον, καθώς αυτές οι ικανότητες στηρίζουν την εξαιρετικά αποτελεσματική απόδοση, οι άνδρες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία να μάθουν από τις γυναίκες στο χώρο εργασίας πώς να αξιοποιήσουν καλύτερα αυτές τις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες. Μέσω της μεγαλύτερης συναισθηματικής νοημοσύνης, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες είναι σε θέση να ενισχύσουν την απόδοση εντός του οργανισμού τους, επιτυγχάνοντας τους στόχους τους τόσο μέσω εσωτερικών όσο και εξωτερικών δρώντων (KornFerry, 2016).

2.4 Η Εκπαίδευση Ενηλίκων και Δια Βίου Μάθηση: Η ανάγκη για αναβάθμιση δεξιοτήτων και επανακατάρτιση

Η Εκπαίδευση Ενηλίκων και η Δια Βίου Μάθηση αναμένεται με ουσιαστικές και οργανωτικές ρυθμίσεις να διαδραματίσει έναν ουσιαστικό ρόλο για μια συνολική αναδιάρθρωση και αναβάθμιση ενός κρίσιμου τομέα της εκπαίδευσης, με συστημικό ρόλο στην αναπτυξιακή δυναμική της οικονομίας και στη δημιουργία νέων ευκαιριών για σπουδαστές και εργαζόμενους, ο οποίος ωστόσο ταλανίζεται από χρονίζουσες στρεβλώσεις και δυσλειτουργίες (opengon.gr, χ.χ.). Οι εν λόγω στρεβλώσεις και δυσλειτουργίες, συνίστανται συνήθως σε: (α) αλληλοεπικαλύψεις μεταξύ δομών και εκπαιδευτικών διαδρομών, (β) απουσία δομών μετα-σχολικού επιπέδου, (γ) ύπαρξη παρωχημένων ειδικοτήτων και οδηγών κατάρτισης, (δ) ανεπαρκή διασύνδεση με τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς εργασίας λόγω της απουσίας συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων κατά τον σχεδιασμό της Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Κατάρτισης και της ανορθολογικής επιλογής ειδικοτήτων και εκπαιδευτών, (ε) έλλειψη αξιοπιστίας στην πιστοποίηση των επαγγελματικών προσόντων, καθώς και (στ) στις αρρυθμίες στην οργάνωση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης που επιτείνει το χάσμα δεξιοτήτων (opengon.gr, χ.χ.). Κεντρική στόχευση της Δια Βίου Μάθησης, είναι να καταστεί από λύση ανάγκης για τους λίγους ή τους πιο αδύναμους, συνειδητή επιλογή για τους πολλούς και εργαλείο αναπτυξιακής πολιτικής. Σε κάθε περίπτωση, η Εκπαίδευση Ενηλίκων αναμένεται να λειτουργήσει ως πολλαπλασιαστής θετικών αποτελεσμάτων, συμβάλλοντας στην σταθεροποίηση της οικονομίας και την αντιμετώπιση των αναγκών της αγοράς εργασίας, που σε συνδυασμό με τη μη αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος οδηγεί σε διαρθρωτική ανεργία. Σε κοινωνικό επίπεδο, λοιπόν, αναμένεται η επίλυση των προβλημάτων που απορρέουν

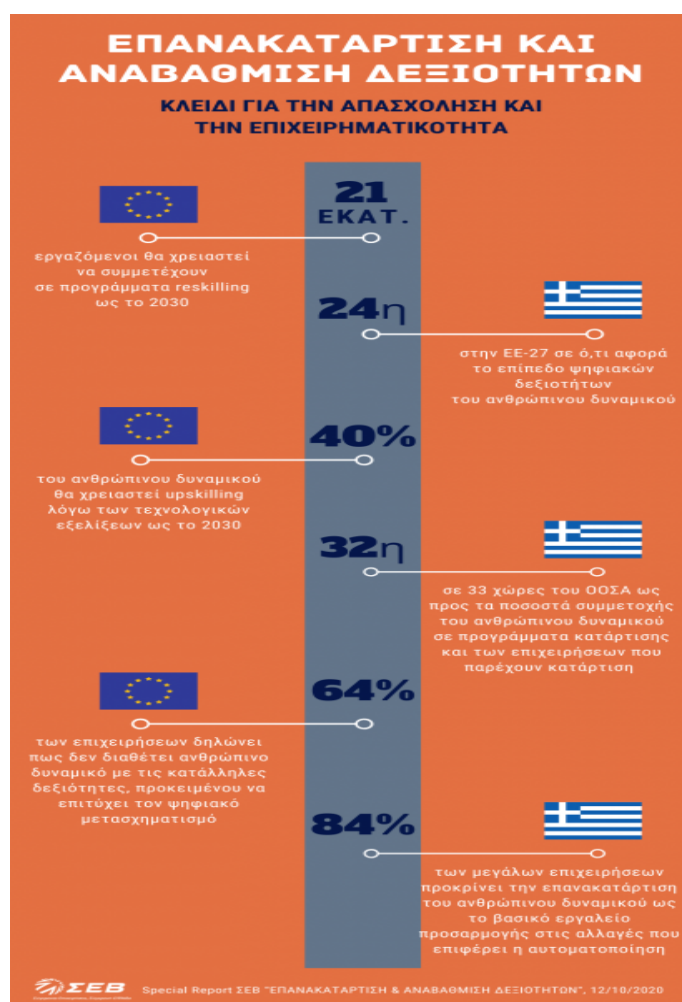
από την οικονομική δυσπραγία (ανεργία, αεργία, social NEETs)³ (διαNEOσις, 2020), καθώς αναμένεται να μειωθεί σημαντικά το ποσοστό των νέων που εγκαταλείπει πρόωρα τις δευτεροβάθμιες και ανώτατες σπουδές (drop-outs). Ωστόσο, διασαφηνίζεται ότι περισσότερη εκπαίδευση δεν σημαίνει απαραίτητα καλύτερα κοινωνικά και οικονομικά αποτελέσματα, αλλά απαιτείται η στενότερη σύνδεση των δεξιοτήτων με τις θέσεις εργασίας μέσω του θεσμού της Δια Βίου Εκπαίδευσης, της συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και της πρακτικής άσκησης ή/και της μαθητείας σε επιχειρήσεις και φορείς/οργανισμούς. Η διαρκώς αυξανόμενη προσφορά γνώσης δεν επιλύει το πρόβλημα της απασχόλησης διότι, σύμφωνα με τους εργοδότες, το πρόβλημα έγκειται στην αναζήτηση εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες (διαNEOσις, 2020).

Παράλληλα, δεδομένου ότι στην Ελλάδα υπάρχει η τάση οι εργαζόμενοι να απασχολούνται σε εργασίες όπου απαιτούνται χαμηλότερα προσόντα, οι εργαζόμενοι χαμηλότερης ειδίκευσης ωθούνται σε καθεστώς μακροχρόνιας ανεργίας. Αυτό σημαίνει ότι είναι αδήριτη η ανάγκη για μια γενικότερη αναθεώρηση των πολιτικών για τις δεξιότητες, την ποιοτική αναβάθμιση των συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης για μια συνεχιζόμενη επένδυση στην αρχική εκπαίδευση και την εκπαίδευση ενηλίκων (η ανάπτυξη των οριζόντιων δεξιοτήτων -γλωσσικός γραμματισμός, μαθηματικά, ξένες γλώσσες- θα πρέπει να γίνεται ισότιμα με αυτές της ειδικότητας) και για την ενεργό συμμετοχή, ισχυρή δέσμευση και συντονισμό των δράσεων όλων των ενδιαφερόμενων μερών σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο για τη στήριξη του θεσμού της Δια Βίου Εκπαίδευσης. Επιπλέον, απαιτείται και η συστηματική παρακολούθηση της εξέλιξης και των αποτελεσμάτων των δράσεων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αναντιστοιχίες δεξιοτήτων με τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας, ώστε να εξασφαλιστεί η ένταξη στην αγορά εργασίας και η διατήρηση των ήδη υπαρχουσών θέσεων (διαNEOσις, 2020).

Στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, αναγκαία προϋπόθεση για την αξιοποίηση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των προκλήσεων για την ενίσχυση της ανάπτυξης αποτελεί η ριζική αναδιαμόρφωση του συστήματος επανακατάρτισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων, μέσα από ένα νέο, σύγχρονο και εξωστρεφές σύστημα Δια Βίου Μάθησης

³ Ο όρος NEETs αποτελεί ακρωνύμιο της φράσης “Not in Education, Employment, or Training” αναφέρεται σε ένα άτομο που είναι άνεργο και δεν λαμβάνει εκπαίδευση ή επαγγελματική κατάρτιση (Eurofound, 2022).

και Εκπαίδευσης Ενηλίκων, με βασική αποστολή την παροχή ίσων ευκαιριών (equity) προς το ανθρώπινο δυναμικό –ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης κ.ά.– για συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων του κατά τη διάρκεια ενός μεγαλύτερου εργασιακού βίου. Ωστόσο, παρά την τεκμηριωμένη ανάγκη για αναδιαμόρφωση του συστήματος Εκπαίδευσης Ενηλίκων, τα στοιχεία και οι μελέτες δείχνουν ότι η πρόοδος που έχει συντελεστεί στην Ελλάδα σε αυτό το πεδίο είναι αργή και ελλιπής. Σύμφωνα με μελέτη του ΟΟΣΑ (2019) με θέμα την ετοιμότητα των συστημάτων μάθησης ενηλίκων για την αντιμετώπιση των επερχόμενων προκλήσεων, η Ελλάδα συγκαταλέγεται μεταξύ των χωρών εκείνων στις οποίες η ανάγκη για επανακατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων αξιολογείται ως ιδιαίτερος επείγουσα, καθώς διαπιστώνεται ότι η χώρα δεν παρέχει ευκαιρίες κατάρτισης στο επιθυμητό επίπεδο ποσότητας, ποιότητας και πρόσβασης.



Πηγή: <https://www.fortunegreece.com/article/to-mellon-ton-michanon-stin-ergasia-pano-apo-tis-mises-thesis-ergasias-anamenete-na-min-ine-anthropines/>. Accessed 07 June 2022.

2.5 Πλαίσιο αναφοράς για την κατάρτιση Εκπαιδευτικού Προγράμματος για την αναβάθμιση δεξιοτήτων και την επανακατάρτιση

Έχοντας ως θεωρητικό υπόβαθρο το μοντέλο Cyril O. Houle (1996), στην παρούσα επιχειρείται η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς, που αφορά τον προσδιορισμό ενός πιθανού εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου αυτό να ανταποκριθεί σε ζητήματα που εντοπίζονται στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο ή στο εσωτερικό ενός οργανισμού (Clarke, 1996). Η έννοια του Houle για την επαγγελματική εκπαίδευση ομαδοποιείται σε τρεις κατηγορίες ικανοτήτων: α) τις εννοιολογικές ικανότητες, που απαιτούν όλο και περισσότερα μέλη ενός επαγγέλματος να συμμετέχουν ενεργά στην αποσαφήνιση των λειτουργιών του, β) τις επαγγελματικές ικανότητες, που επικεντρώνονται σε θέματα όπως η κατάκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ιδιοτήτων/χαρακτηριστικών και γ) την αναπτυξιακή ικανότητα, που επικεντρώνεται στη μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού, του ατόμου και της κοινωνίας. Ο Houle (1980), όρισε περαιτέρω τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση ως τους τρόπους με τους οποίους οι επαγγελματίες προσπαθούν, καθ' όλη τη διάρκεια της ενεργού ζωής τους, να ανανεώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και να οικοδομήσουν μια αίσθηση συλλογικής ευθύνης προς την κοινωνία (Houle, 1980; von Pittman, 1981). Λαμβάνοντας υπόψη τη διασύνδεση της προσωπικής με την επαγγελματική ζωή και τον τρόπο με τον οποίο ο Houle αντιλαμβάνεται την επαγγελματική και κοινοτική ζωή ως ένα ενιαίο συνεχές, που συνεχώς εξελίσσεται, θα επιχειρηθεί μια απόπειρα ανάλυσης των παραγόντων που συνέβαλαν στην σύλληψη και σχεδιασμό του προγράμματος που προτείνεται στην παρούσα.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας «υποχρέωσε» τα κράτη-μέλη αφενός να επανεκτιμήσουν τους παραγωγικούς τους πόρους και αφετέρου να επαναξιολογήσουν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθιστώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως βασική προτεραιότητα για την ενίσχυση της παραγωγικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικός πόρος για τη βιωσιμότητα σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα αποτελούσε το εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο με την “επικαιροποιημένη” γνώση, την καινοτομία και τον επαγγελματισμό, θα μπορούσε να κάνει τη διαφορά αναφορικά με την αντιμετώπιση της κρίσης, δεδομένου ότι η σύγχρονη εποχή, σε αντίθεση με το παρελθόν, είναι πιο δυναμική και χαρακτηρίζεται από κοινωνικές και οικονομικές

δομές περισσότερο ασταθείς (διαΝΕΟσις, 2020). Για την στρατηγική αντιμετώπιση των πρωτοφανών περιστατικών και την ανάκαμψη από την Covid-19, ως βασική εισροή, σε εθνικό, ενωσιακό και παγκόσμιο επίπεδο, θεωρήθηκε η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, η οποία αναμένεται να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων όπως η δημογραφική αλλαγή, η ψηφιακή καινοτομία, οι βιώσιμες ή κλιματικά ουδέτερες προσεγγίσεις, η αυξανόμενη ζήτηση για δεξιότητες STEM και η αυξανόμενη ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση των δεξιοτήτων και επανακατάρτιση καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής ενός ατόμου (Cedefop, 2020a).

Για τους λόγους αυτούς, ενημερώθηκε πρόσφατα η Skills Agenda⁴ σχετικά με την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση δίνοντας βαρύτητα στο δικαίωμα των ατόμων σε ποιοτική και χωρίς αποκλεισμούς εκπαίδευση, στην κατάρτιση και δια βίου μάθηση όπως αναφέρεται στην πρώτη αρχή του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων, με στόχο να επιτευχθεί ο στόχος 4 από τους παγκόσμιους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (SDG 4) (European Commission, 2020).

2.6 Ερευνητικές υποθέσεις

Ευρήματα προγενέστερων ερευνών και μετα-αναλύσεων καταδεικνύουν ότι οι ήπιες δεξιότητες παρουσιάζουν μια ετερογένεια τόσο ως προς τις διαστάσεις τους όσο και ως προς την ένταση εμφάνισής τους (Cabus *et al.*, 2021). Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός αυτό, στην παρούσα μελέτη θα διερευνηθούν τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις, που αφορούν την περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης των ήπιων δεξιοτήτων με το φύλο, την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος και το σημείο ελέγχου:

1^η ερευνητική υπόθεση:

H0: Συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το φύλο.

H1: Συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων δεν παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το φύλο.

⁴ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1196

2^η ερευνητική υπόθεση:

H0: Συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

H1: Συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων δεν παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

3^η ερευνητική υπόθεση:

H0: Συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το εργασιακό άγχος.

H1: Συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων δεν παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το εργασιακό άγχος.

4^η ερευνητική υπόθεση:

H0: Τα ιδιάζοντα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (εσωτερικό ή εξωτερικό σημείου ελέγχου) παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων.

H1: Τα ιδιάζοντα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (εσωτερικό ή εξωτερικό σημείου ελέγχου) δεν παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με συγκεκριμένες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων.

3. Μεθοδολογία

Οι ήπιες/μαλακές δεξιότητες είναι λιγότερο απτές από τις τεχνικές/σκληρές δεξιότητες, γεγονός που καθιστά πιο δύσκολη την ποσοτικοποίηση τους. Ωστόσο, όπως ο Fitz-enz επισημαίνει ήδη από το πρώτο άρθρο του (1978) με τον τίτλο “The measurement imperative”, όπου εξέφρασε την άποψη ότι χρειάζονται οι σκληροί αριθμοί για να εκφράσουν και τις πιο αφηρημένες έννοιες, τα τελευταία χρόνια μεγάλη προσπάθεια καταβάλλεται από εκπαιδευτικούς φορείς και δημόσιους οργανισμούς τόσο για τη «μέτρηση» όσο και τη βελτίωση των ήπιων δεξιοτήτων μέσω των ειδικά σχεδιασμένων τεστ αυτο-αξιολόγησης και των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επανακατάρτισης που στοχεύουν ως επί το πλείστον στην αναβάθμιση των ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Για την κατάρτιση αυτών των προγραμμάτων είναι απαραίτητη η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων (ή/και των εργοδοτών/διευθυντών), ώστε τα προγράμματα να ανταποκρίνονται με απτό τρόπο στις τρέχουσες ανάγκες του εργασιακού βίου και να τους εφοδιάζουν με τα απαραίτητα προσόντα, που θα τους εξασφαλίσουν μια πιο υγιή εργασιακή ζωή. Παράλληλα, θα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού/φορέα.

3.1 Σχεδιασμός έρευνας και διαδικασία

Για τις ανάγκες της τρέχουσας έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 117 ερωτήσεων, σε μια προσπάθεια «μέτρησης» της έντασης των ήπιων δεξιοτήτων σε εργαζομένους και στελέχη του δημοσίου τομέα. Αυτό σημαίνει ότι για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας προκρίθηκε 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). Στη συγκεκριμένη έρευνα, που διήρκεσε από 28/5/2022 έως 15/6/2022, χρησιμοποιήθηκε μια ευρεία κλίμακα μεταβλητών και προσεγγίστηκε, τηρουμένων των αναλογιών, ικανοποιητικός πληθυσμός εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Το υπό εξέταση δείγμα αποτελείται από 110 εργαζομένους σε διαφορετικές δομές του Δημοσίου τομέα στην Ελλάδα (εκπαίδευση, κοινωνική ασφάλιση, υγεία κ.ά.). Το δείγμα δεν επιλέχθηκε με συγκεκριμένη μέθοδο (πχ στρωματοποίηση κλπ.) και αποτελεί δείγμα «ευχέρειας» (convenience sampling) που προσεγγίστηκε μέσω των διαδικτυακών ομάδων (πχ. «ΕΦΚΑ Εργαζόμενοι») στο Facebook. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν άπαξ σε ένα ερωτηματολόγιο (σε μορφή googleforms) έντεκα ενοτήτων με 117 αυτο-αναφερόμενες ερωτήσεις αναφορικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία, την προσωπικότητά τους (τεστ αυτο-αξιολόγησης), το σημείο ελέγχου και την αντιληπτή ένταση των μαλακών/ήπιων δεξιοτήτων τους ως προς τις διαστάσεις της ηγεσίας, της ομαδικής εργασίας, της ετοιμότητας για αλλαγή, της επικοινωνίας, της δημιουργικότητας/καινοτομίας και της αυτο-αποτελεσματικότητας σε συνάρτηση με το εργασιακό άγχος και την ικανοποίηση από την εργασία. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και τηρήθηκε το πρωτόκολλο εμπιστευτικότητας. Η διάρκεια απόκρισης του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε περί τα 20'. Καθώς η έρευνα έχει ως ομάδα-στόχο 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, αποτελούν σταθμισμένες κλίμακες που αποτυπώνουν τις υπό εξέταση έννοιες και έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες. Τα σύνολα ερωτήσεων για την κάθε ενότητα έχουν αντληθεί από το Talentire⁵ -ένα Ινστιτούτο Ερευνών που έχει δημιουργηθεί στο Παρίσι εντός του ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος ESCP International Business School- με στόχο την παραγωγή έρευνας σε θέματα που σχετίζονται με την διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η μετάφραση τους από τα αγγλικά στα ελληνικά διενεργήθηκε στο πλαίσιο της εφαρμογής των τεστ σε έρευνες στην Ελλάδα. Σημειώνεται ότι λόγω του όγκου της έρευνας παρατίθενται στα συμπεράσματα μόνο τα στοιχεία από τα οποία προκύπτουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

⁵ <https://www.talentire.com/>

3.2 Αναγνώριση αναγκών- Τα ερευνητικά εργαλεία

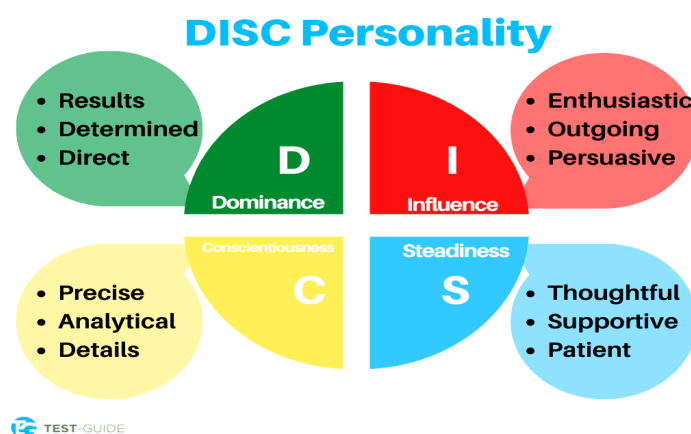
Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν αποτελούν ερωτηματολόγια που αντλήθηκαν από το Talentire και έχουν χρησιμοποιηθεί σε έρευνες σε Ελλάδα και Γαλλία (L'Oréal, BNP Paribas κ.ά). Λόγω του εκτεταμένου όγκου των ερωτήσεων και του ευρέος πεδίου της συγκεκριμένης έρευνας, δημιουργήθηκαν παραμετροποιημένες υπο-κλίμακες, προκειμένου να μειωθεί ο όγκος των ερωτήσεων. Για την αξιολόγηση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν οι απαντήσεις (κλειστού τύπου), όταν προβλεπόταν από το εκάστοτε σετ ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Για τις υπόλοιπες περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε η 7/βάθμια κλίμακα Likert με εύρος απόκρισης από 1 έως 7 (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Η βαθμολόγηση σε κάθε δεξιότητα προκύπτει από το άθροισμα του εκάστοτε σετ ερωτήσεων σύμφωνα με τις προδιαγραφές των δημιουργών των κλιμάκων που περιλαμβάνει το άθροισμα και την αντίστοιχη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

3.2.1 DISC test αυτο-αξιολόγησης προσωπικότητας

Το DISC Personality Test είναι ένα τεστ αυτο-αξιολόγησης του στυλ προσωπικότητας ευρείας χρήσης (pop-psych) που βασίζεται σε τέσσερις τύπους προσωπικότητας που συνθέτουν το μοντέλο συμπεριφοράς DISC όπως το γνωρίζουμε σήμερα: (D) Dominance= Κυριαρχία, (I) Influence= Επιρροή, (S) Steadiness= Σταθερότητα και (C) Conscientiousness= Ευσυνειδησία. Το μοντέλο DISC είναι ένα πολύ απλό και ισχυρό εργαλείο για την κατανόηση των ανθρώπων. Χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον με εστίαση στην απασχόληση ή τη δημιουργία ομάδας και μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για καλύτερες σχέσεις, επίλυση συγκρούσεων, παροχή κινήτρου και αυτο-ανάπτυξη. Το τεστ υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά και η προσωπικότητα είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό είτε για τον επαγγελματικό βίο συχνά μπορεί να γίνει παράγοντας άγχους που επηρεάζει την παραγωγικότητα και την ευτυχία στην εργασία.

Εμφανίστηκε για πρώτη φορά σε ένα βιβλίο που εκδόθηκε το 1928, με τίτλο «Emotions of Normal People» (Marston, 1928). Σε αυτό, ο William Moulton Marston ερεύνησε τη θεωρία DISC στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, προσδιορίζοντας τα τέσσερα τεταρτημόρια του DISC και της συμπεριφοράς ως προβλέψιμα χαρακτηριστικά για

δράση στην καθημερινή ζωή. Θεώρησε τα στυλ της προσωπικότητας DISC ως εσωτερικά και έμφυτα, που, ωστόσο, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μέθοδο αναγνώρισης προβλέψιμων ενεργειών και χαρακτηριστικών προσωπικότητας στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Marston περιόρισε αυτά τα προβλέψιμα χαρακτηριστικά προσωπικότητας σε τέσσερις τύπους προσωπικότητας DISC, δεδομένου ότι θεώρησε ότι ένα άτομο θα εξέφραζε τα συναισθήματά του με έναν από τους τέσσερις τρόπους, που συνθέτουν το αρκτικόλεξο DISC.



Πηγή: https://www.test-guide.com/images/DISC_Personality_1.png

Κατά τη δεκαετία του 1950 μια σειρά ψυχολόγων χρησιμοποίησε ξεχωριστά τη θεωρία του ως βάση εργαλείου για την επιλογή και την οργάνωση των εργαζομένων στη βιομηχανία. Η ιστορία του DISC φτάνει στη σημερινή του κατάσταση μόλις το 1940. Το 1940, ο Walter Vernon Clarke πήρε τη θεωρία του Marston και ανέπτυξε το πρώτο προφίλ προσωπικότητας DISC. Το ίδιο προφίλ προσωπικότητας DISC που χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα (discinsights, χ.χ.). Σήμερα υπάρχουν πολλά τεστ με την ονομασία DISC, τα οποία κυκλοφορούν από διάφορες εταιρείες συμβούλων ψυχολογίας για χρήση από τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, το καθένα με τις δικές του διαφορές (openpsychometrics, χ.χ.). Το τεστ που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα αποτελεί μια παραλλαγή του τεστ του Marston. Αποτελείται από 9 δηλώσεις γνώμης - αντί για 16 που περιείχε το αρχικό τεστ- και έχει ως στόχο την αντιστοίχιση των χρηστών του τεστ σε ένα τύπο DISC. Το ίδιο το τεστ δίνει την τεκμηρίωση των απαντήσεων. Σε κάθε άτομο, ανάλογα με τις απαντήσεις του υπερτερεί ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια (κυριαρχία, επιρροή, σταθερότητα και ευσυνειδησία). Τα χαρακτηριστικά για το κάθε “matrix” είναι εν συντομία τα ακόλουθα:

Κυριαρχία (Dominance): Το κυρίαρχο “matrix” προσωπικότητας (D) μετρά την αμεσότητα και την αποφασιστικότητα. Μπορεί, επίσης, να μετρήσει την προσωπική εστίαση και συνήθως αντιπροσωπεύει κάποιον που επικεντρώνεται στο τελικό αποτέλεσμα και όχι στην πορεία προς έναν στόχο.

Επιρροή (Influence): Η επιρροή (I) ως πτυχή της προσωπικότητας μετρά την κοινωνικότητα και την εξωστρέφεια (σε μικρότερο βαθμό). Ασχολείται με το χάρισμα, την ικανότητα πειθούς και την πιθανότητα κάποιος να συνάψει σχέσεις με άλλους προσπαθώντας να γίνει αρεστός σε μια ομάδα.

Σταθερότητα (Steadiness): Το “matrix” σταθερότητας (S) της προσωπικότητας ασχολείται με την «ομοιόμορφη» ιδιοσυγκρασία. Όσοι έχουν αυτό το χαρακτηριστικό είναι υπομονετικοί και ήρεμοι όταν πρόκειται να χειριστούν δύσκολες καταστάσεις και συνήθως εργάζονται για πολλές ώρες. Συνήθως αντιπροσωπεύονται από μια μέτρια προσωπικότητα που δεν επιδίδεται σε τολμηρές ή επιθετικές ενέργειες ή δηλώσεις.

Ευσυνειδησία (Conscientiousness): Το “matrix” της ευσυνειδησίας (C) της προσωπικότητας εξετάζει το πόσο αναλυτικό είναι ένα άτομο, ειδικά όσον αφορά την προσοχή του στη λεπτομέρεια ή την εκτίμησή του για την τάξη. Όσοι ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο τείνουν να είναι συστηματικοί όταν πρόκειται για εργασίες ή στόχους και δεν είναι πολύ γρήγοροι.

Σημειώνεται ότι το τεστ παρέχεται μόνο για εκπαιδευτική χρήση και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως δείκτης ψυχολογικών ενδείξεων ή να παρέχεται χωρίς καμία εγγύηση ακρίβειας ή καταλληλότητας για οποιονδήποτε συγκεκριμένο σκοπό. Το τεστ σταθμίστηκε σε Γαλλία και Ελλάδα από την ομάδα του Talentire και έχει καλή συνοχή στις απαντήσεις του όπως διαφαίνεται από τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's $\alpha=0,924$.

3.2.2 Locus of Control test & Self-efficacy test

Ο Julian B. Rotter ανέπτυξε την έννοια του σημείου ελέγχου το 1954, το οποίο συνεχίζει να παίζει σημαντικό ρόλο στις μελέτες προσωπικότητας. Λίγο αργότερα, το 1966, ο Rotter δημιούργησε μια κλίμακα υποχρεωτικής επιλογής 13 στοιχείων για να μετρήσει το σημείο ελέγχου, αν και δεν είναι ούτε η μόνη ούτε η πιο δημοφιλής κλίμακα που χρησιμοποιείται σήμερα. Η λογική πίσω από κάθε παραλλαγή του τεστ

είναι ίδια ακριβώς με την αρχική έκδοση: διερευνά κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν πως για ό,τι συμβαίνει γύρω τους είναι υπεύθυνοι οι ίδιοι και οι πράξεις τους ή κατά πόσο θεωρούν πως ό,τι συμβαίνει γύρω τους είναι αποτέλεσμα από εξωτερικούς παράγοντες (πχ. τύχη κ.ά.). Το τεστ που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα αποτελεί μια παραλλαγή του αρχικού τεστ με 10 δηλώσεις γνώμης -αντί για 13 που περιελάμβανε το αρχικό τεστ- και έχει καλή συνοχή στις απαντήσεις του όπως διαφαίνεται από τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's $\alpha = 0,956$.

Μια άλλη ψυχολογική έννοια που σχετίζεται με το σημείο ελέγχου είναι αυτή της αυτο-αποτελεσματικότητας. Η αυτο-αποτελεσματικότητα, όπως περιγράφεται από τον ψυχολόγο Albert Bandura, αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι είναι σε θέση (ή δεν είναι σε θέση) να ολοκληρώσει εργασίες και να επιτύχει τους στόχους του. Αν και τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα έχουν επίσης συνήθως ένα πιο εσωτερικό σημείο ελέγχου, τα δύο μέτρα δεν συσχετίζονται απόλυτα. Κάποιος, για παράδειγμα, μπορεί να αισθάνεται ότι έχει τη δύναμη να επηρεάσει τη δική του υγεία ενώ ταυτόχρονα αισθάνεται ότι του λείπουν ορισμένες δεξιότητες -όπως πχ. το μαγείρεμα υγιεινών γευμάτων- που θα βελτιώναν την υγεία του (υψηλό εσωτερικό σημείο ελέγχου, αλλά χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα) (psychologytoday, χ.χ.).

Το τεστ της αυτο-αποτελεσματικότητας αποτελείται από 10 ερωτήσεις αυτο-αναφοράς και αξιολόγησης του βαθμού της αντιληπτής αποτελεσματικότητας, που προκύπτει από το άθροισμα των στοιχείων του τεστ. Βασίζεται στην θεώρηση του Albert Bandura αλλά και στην μελέτη των social cognitive theory, social learning theory & self-concept theory. Το τεστ δημιουργήθηκε από την ομάδα του Talentire στο πλαίσιο της συνεργασίας με την Microsoft προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εργαλείο αξιολόγησης βασικών δεξιοτήτων. Ο συντελεστής αξιοπιστίας του τεστ στα στελέχη της Microsoft ήταν Cronbach's $\alpha = 0,974$.

3.2.3 Leadership style test

Η Θεωρία Ηγεσίας του Lewin αναπτύχθηκε το 1939 όταν μια ομάδα ερευνητών, με επικεφαλής τον ψυχολόγο Kurt Lewin, επιχείρησαν να προσδιορίσουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Ενώ περαιτέρω έρευνα έχει εντοπίσει πιο διακριτούς τύπους ηγεσίας,

αυτή η πρόωμη μελέτη είχε μεγάλη επιρροή και καθιέρωσε τρία βασικά στυλ ηγεσίας που έδωσαν ένα εφαλτήριο για πιο καθορισμένες θεωρίες ηγεσίας:

1. Αυταρχική Ηγεσία (Autocratic): Οι αυταρχικοί ηγέτες, έχουν σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Αυτό το στυλ ηγεσίας εστιάζει έντονα τόσο στην εντολή από τον ηγέτη όσο και στον έλεγχο των μελών, γεγονός το οποίο συνεπάγεται σε έναν σαφή διαχωρισμό μεταξύ τους. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα, με ελάχιστη ή καθόλου συμβολή από την υπόλοιπη ομάδα. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η λήψη αποφάσεων είναι λιγότερο λειτουργική υπό αυταρχική ηγεσία. Ο Lewin κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι είναι πιο δύσκολο να περάσει κανείς από ένα αυταρχικό στυλ σε ένα δημοκρατικό στυλ παρά το αντίστροφο. Η κατάχρηση αυτής της μεθόδου αποβαίνει συνήθως ελεγκτική, αυταρχική και «δικτατορική». Η αυταρχική ηγεσία εφαρμόζεται καλύτερα σε καταστάσεις όπου υπάρχει λίγος χρόνος για ομαδική λήψη αποφάσεων ή όπου ο ηγέτης είναι το πιο ενημερωμένο μέλος της ομάδας. Συνεπώς, η αυταρχική προσέγγιση μπορεί να είναι καλή όταν η κατάσταση απαιτεί γρήγορες αποφάσεις και αποφασιστικές ενέργειες. Ωστόσο, τείνει να δημιουργεί δυσλειτουργικά και ακόμη και εχθρικά περιβάλλοντα, φέρνοντας συχνά τα μέλη ενάντια στον ηγέτη που κυριαρχεί.

2. Συμμετοχική Ηγεσία (Democratic): Η μελέτη του Lewin διαπίστωσε ότι η συμμετοχική ηγεσία, γνωστή και ως δημοκρατική, είναι συνήθως το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες προσφέρουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας, αλλά συμμετέχουν επίσης στην ομάδα και επιτρέπουν τη συμβολή των άλλων μελών στη διαμόρφωση της λήψης αποφάσεων. Στη μελέτη του Lewin, τα υποκείμενα αυτής της ομάδας ήταν λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη της αυταρχικής ομάδας, αλλά η συνεισφορά τους ήταν υψηλότερης ποιότητας. Οι συμμετοχικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν, αλλά διατηρούν τον τελευταίο λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται εμπλεκόμενα στη διαδικασία, έχουν περισσότερα κίνητρα και είναι πιο δημιουργικά. Οι δημοκρατικοί ηγέτες τείνουν να κάνουν τα μέλη να αισθάνονται ότι αποτελούν σημαντικό μέρος της ομάδας, κάτι που βοηθά στην ενίσχυση της δέσμευσης στους στόχους της ομάδας.

3. Αντιπροσωπευτική/Εξουσιοδοτική ηγεσία (Laissez-Faire): Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι τα άτομα υπό αντιπροσωπευτική ηγεσία, γνωστά και ως ηγεσία laissez-faire, ήταν τα λιγότερο παραγωγικά και από τις τρεις ομάδες. Τα υποκείμενα

αυτής της ομάδας είχαν επίσης περισσότερες απαιτήσεις από τον ηγέτη, κατεδείκνυαν μικρή διάθεση για συνεργασία και δεν μπορούσαν να εργαστούν ανεξάρτητα. Οι αντιπροσωπευτικοί/εξουσιοδοτικοί ηγέτες προσφέρουν ελάχιστη ή καθόλου καθοδήγηση και αφήνουν τη λήψη αποφάσεων στα μέλη της ομάδας. Αν και αυτό το στυλ μπορεί να είναι χρήσιμο σε καταστάσεις που αφορούν ειδικούς υψηλής ειδίκευσης, συχνά οδηγεί σε κακώς καθορισμένους ρόλους και έλλειψη κινήτρων. Ο Lewin σημείωσε ότι η laissez-faire ηγεσία έτεινε να οδηγεί σε ομάδες που δεν είχαν κατεύθυνση, όπου τα μέλη κατηγορούσαν το ένα το άλλο για λάθη, αρνούνταν να δεχτούν την προσωπική ευθύνη και προκαλούσαν έλλειψη προόδου και επίτευξης. Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε ομάδες που είναι (α) με κίνητρα, (β) υψηλής εξειδίκευσης και (γ) με γνώση καθώς υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Αυτές συχνά αναφέρονται ως αυτοδιαχειριζόμενες ή αυτόνομες ομάδες. Αυτές οι ομάδες μπορεί να μην απαιτούν πολλή κατεύθυνση και είναι πιθανό να έχουν φτάσει σε αυτό το στάδιο επειδή ο ηγέτης έχει βοηθήσει στην ανάπτυξή τους.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχει και η Περιστασιακή Προσέγγιση (Situational Approach), που προτείνει τον συνδυασμό των ως άνω στυλ ηγεσίας. Η περιστασιακή θεωρία της ηγεσίας προτείνει ότι κανένα μεμονωμένο στυλ ηγεσίας δεν είναι το καλύτερο. Αντίθετα, όλα εξαρτώνται από την κατάσταση και το είδος της ηγεσίας και των στρατηγικών που ταιριάζουν καλύτερα στο εκάστοτε περιβάλλον και έργο. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ τους στην κατάσταση και να εξετάσουν στοιχεία όπως το είδος της εργασίας, την ομάδα, το άτομο, το επίπεδο κινδύνου, το περιβάλλον και άλλους παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στην επίτευξη της εργασίας. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να κατανοήσουν την ανάγκη να είναι ευέλικτοι και μπορούν να αλλάξουν στυλ ανάλογα με τις περιστάσεις για να αξιοποιήσουν στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό τους (leadership and performance, 2022).

Το τεστ ανίχνευσης του ηγετικού προφίλ που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι μία παραλλαγή του αρχικού τεστ του Kurt Lewin's (1939). Αποτελείται από 9 ερωτήσεις αυτο-αναφερόμενης αντίληψης της ηγεσίας και έχει παραμετροποιηθεί στη Γαλλία στα πλαίσια συνεργασίας του ινστιτούτου Talentire με την Airbus το 2020.

3.2.4 Team building test

Το συγκεκριμένο τεστ αποτελείται από 11 ερωτήσεις αυτο-αναφοράς σχετικά με τη δημιουργία μιας ομάδας. Το τεστ δομήθηκε από την ομάδα του Talentire το 2018 στο πλαίσιο ενός ευρύτερου προγράμματος αξιολόγησης βασικών δεξιοτήτων για τους εργαζομένους της BNP Paribas. Χρησιμοποιείται η 7/θμια κλίμακα Likert και η βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων. Ο δείκτης αξιοπιστίας του τεστ ισούται με Cronbach's $\alpha = 0.89$.

3.2.5 Complexity/Adaptability/ Readiness to change test

Το τεστ δημιουργήθηκε από την ομάδα του Talentire το 2021. Αποτελείται από 11 ερωτήσεις αυτο-αναφοράς σχετικά με το αντιληπτό επίπεδο πολυπλοκότητας, προσαρμοστικότητας και ετοιμότητας για αλλαγή. Η βαθμολογία σε κάθε δεξιότητα προκύπτει από το άθροισμα των ερωτήσεων που αναφέρονται σε καθεμιά χωριστά σε μια 7/θμια κλίμακα Likert. Ειδικότερα, το άθροισμα των 3 πρώτων ερωτήσεων του τεστ αναφέρεται στην πολυπλοκότητα, των τεσσάρων επόμενων ερωτήσεων στην προσαρμοστικότητα και των τριών τελευταίων ερωτήσεων στην ετοιμότητα για αλλαγή. Το τεστ έχει εφαρμοστεί σε 2000 εργαζόμενους στο πλαίσιο της αξιολόγησης των δεξιοτήτων των στελεχών της L'Oréal στη Γαλλία και έχει καλή συνοχή στις απαντήσεις με συντελεστή αξιοπιστίας που ισούται με Cronbach's $\alpha = 0.933$.

3.2.6 Communication Skills test

Το τεστ ανίχνευσης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων αναπτύχθηκε το 2019 στο πλαίσιο της συνεργασίας του Talentire με στελέχη της γαλλικής ομοσπονδίας ποδοσφαίρου. Αποτελείται από 11 ερωτήσεις αυτο-αναφοράς σχετικά με την αντιληπτή επικοινωνιακή δεξιότητα του κάθε ερωτώμενου. Η τελική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα των βαθμών των ερωτήσεων σε μια 7/θμια κλίμακα Likert. Ο συνολικός συντελεστής αξιοπιστίας του τεστ στη Γαλλία ήταν Cronbach's $\alpha = 0,944$.

3.2.7 Creativity and Innovation test

Το συγκεκριμένο τεστ αφορά την ανίχνευση των δεξιοτήτων στην δημιουργικότητα και την καινοτομία. Αποτελείται από 12 ερωτήσεις αυτο-αναφοράς και η επίδοση σε

αυτές τις δεξιότητες προκύπτει από το άθροισμα των βαθμών των ερωτήσεων σε μια 7/θμια κλίμακα Likert. Το τεστ αναπτύχθηκε από την ομάδα του Talentire το 2021 στο πλαίσιο της συνεργασίας με επιχειρηματικό όμιλο κινητής τηλεφωνίας (Orange) της Γαλλίας. Ο συνολικός συντελεστής αξιοπιστίας του τεστ ήταν Cronbach's $\alpha = 0,922$.

3.2.8 Job Stress test

Το συγκεκριμένο τεστ ανίχνευσης του εργασιακού άγχους δημιουργήθηκε από την ομάδα του Talentire το 2018 στο πλαίσιο της συνεργασίας με γαλλική τράπεζα. Το τεστ αποτελείται από 10 ερωτήσεις θετικού χαρακτήρα. Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων μιας 7/θμιας κλίμακας Likert. Ο συντελεστής αξιοπιστίας του τεστ είναι Cronbach's $\alpha = 0,928$. Αναφορικά με την επίδοση στο τεστ η βαθμολογία έχει ως εξής:

10-20: Ελάχιστα στρεσογόνο περιβάλλον εργασίας, χαλαρή εργασιακή πραγματικότητα, ευχάριστη δουλειά, ικανοποιημένος εργαζόμενος.

20-30: Μέτρια στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον, αυξημένες υποχρεώσεις αλλά η εικόνα της εργασίας παραμένει θετική για τον εργαζόμενο.

30-40: Ισχυρά στρεσογόνο περιβάλλον εργασίας, άγχος στην καθημερινότητα, παρακινούμενος εργαζόμενος αλλά σε επικίνδυνο επίπεδο υποχρεώσεων.

40-50: Πάρα πολύ στρεσογόνο περιβάλλον εργασίας, πολλές υποχρεώσεις, αυξημένες απουσίες από την εργασία λόγω προβλημάτων υγείας, κίνδυνος εργασιακής εξουθένωσης (burn-out).

3.2.9 Job Satisfaction test

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα κατασκεύασμα που έχει μελετηθεί στην ψυχολογία, κοινωνιολογία και το management (Bagozzi, 1978; 1980; Pruden & Reece, 1972; Ross, 1980; Staw, 1974; Steers, 1977; Steven *et al.*, 1978). Για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η 7/θμια κλίμακα Likert. Η κλίμακα αυτή είναι συνεπής με προηγούμενες μετρήσεις ικανοποίησης από άλλες ερευνητικές εργασίες (Hunt & Chonko, 1984; Sims *et al.*, 1976). Η πρώτη κλίμακα αποτελούνταν από έναν δείκτη 14 σημείων ικανοποίησης από την εργασία. Επτά από τα στοιχεία αυτής αναπτύχθηκαν

από τους συγγραφείς από απαντήσεις κατά το πιλοτικό στάδιο της κλίμακας, με εστίαση σε διάφορα στοιχεία της εργασίας των ερωτηθέντων. Επίσης, επτά στοιχεία επιλέχθηκαν από τον κατάλογο χαρακτηριστικών εργασίας (Sims *et al.*, 1976). Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την κλίμακα συνολικής ικανοποίησης ήταν Cronbach's $\alpha = 0,89$.

Όταν τα 14 στοιχεία ικανοποίησης αναλύθηκαν με παραγοντική ανάλυση (factor analysis), προέκυψαν οι ακόλουθες τέσσερις υπο-κλίμακες: 1) ικανοποίηση από την πληροφόρηση, 2) ικανοποίηση από την ποικιλία και την ελευθερία, 3) ικανοποίηση από την ικανότητα για την ολοκλήρωση των εργασιών, και 4) ικανοποίηση από την αμοιβή και την ασφάλεια. Ο συντελεστής Cronbach's α για καθεμία από τις τέσσερις υπο-κλίμακες ήταν 0,93, 0,88, 0,80 και 0,96, αντίστοιχα. Αυτές οι τέσσερις υπο-κλίμακες χρησιμοποιήθηκαν και ως ξεχωριστά εργαλεία ικανοποίησης από την εργασία.

Το τεστ της εργασιακής ικανοποίησης στην παρούσα εργασία αποτελείται από 10 ερωτήσεις αυτο-αναφοράς, σχετικά με την αντιληπτή ικανοποίηση από την εργασία και είναι μια συνεπτυγμένη παραλλαγή του αρχικού τεστ των Wood και των συνεργατών του (1986). Το τεστ αυτό σταθμίστηκε στην Ελλάδα, εμπεριέχει τις υπο-κλίμακες της ικανοποίησης από την πληροφόρηση, την ποικιλομορφία, την ολοκλήρωση της εργασίας και την αμοιβή, και έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες στον κλάδο της υγείας και της βιομηχανίας. Το τεστ παρουσιάζει καλή συνοχή στις απαντήσεις με συντελεστή αξιοπιστίας του τεστ στην Ελλάδα Cronbach's $\alpha = 0,910$.

4. Αποτελέσματα

4.1 Περιγραφική στατιστική

4.1.1 Δημογραφικά στοιχεία

Αναφορικά με τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά, η έρευνα είχε 110 συμμετέχοντες (n=110), με την πλειοψηφία να είναι γυναίκες (70.9%) (πίνακας 1). Τα μεγαλύτερα ποσοστά των συμμετεχόντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 39-55 ετών ($\mu= 46.95$, $SD= 6.557$) και το 61.8% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Ως προς την ιεραρχική θέση στην εργασία τους το 41.8% των συμμετεχόντων κατέχει τον βαθμό Α', με έτη προϋπηρεσίας τα 10-12 χρόνια, ενώ ως φορείς απασχόλησης δηλώθηκαν οι τομείς υγείας, εκπαίδευσης και της κοινωνικής ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), που σημείωσε το υψηλότερο ποσοστό συμμετεχόντων της τάξης του ~53% (πίνακας 2).

Ενδεικτικά περιγραφικά στοιχεία για τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες:

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	32	29.1	29.1	29.1
Γυναίκα	78	70.9	70.9	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Πίνακας 1 Ποσοστά συμμετεχόντων ως προς το φύλο

Φορέας Απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΕΦΚΑ	58	52.7	52.7	52.7
Παιδεία	40	36.4	36.4	89.1
ΟΤΑ	1	.9	.9	90.0
Ερευνητικά Ιδρύματα	1	.9	.9	90.9
Λοιπές Υπηρεσίες	10	9.1	9.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Πίνακας 2 Ποσοστά συμμετεχόντων ως προς τον φορέα απασχόληση

4.1.2 DISC Τεστ αυτο-αξιολόγησης προσωπικότητας

Το τεστ αυτο-αξιολόγησης προσωπικότητας περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις, από τις οποίες προκύπτει ότι το 58,2% όταν ντύνεται το πρωί, γνωρίζει ακριβώς τι θέλει να φορέσει (Γράφημα 1). Το 40.9% όταν βγαίνει για να ψωνίσει είδη ένδυσης δεν χρησιμοποιεί λίστα (Γράφημα 2). Το 39.1% όταν ζητάει τη βοήθεια άλλου για κάποιο πρόβλημα επιθυμεί μια απάντηση η οποία θα εμπεριέχει ενδιαφέρουσες ιδέες και τρόπους αντιμετώπισης του προβλήματος (Γράφημα 3). Το 39.1% θα προτιμούσε να δημοσιοποιήσει το γεγονός ή να πουλήσει λαχνούς αν επρόκειτο να συμμετάσχει στην επιτροπή συλλογής δωρεών για το τοπικό νοσοκομείο (Γράφημα 4). Το 44.5% όταν αναλαμβάνει μια εργασία προτιμά να την εκτελέσει άμεσα (Γράφημα 5). Το 43.6 % δηλώνει ενθουσιασμένο στο ενδεχόμενο μετακόμισης σε ένα νέο σπίτι (Γράφημα 6). Το 35.5% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι αγαπημένα project είναι αυτά που είναι διασκεδαστικά (Γράφημα 7). Το 30.9% δηλώνει ότι κατά την επίλυση ενός προβλήματος κάνει αυτό που θεωρεί σωστό και δρα άμεσα (Γράφημα 8). Το 40.9% όταν αντιμετωπίζει μια στρεσογόνο κατάσταση αναλαμβάνει πρωτοβουλία και κάποιες φορές παραβλέπει τις απόψεις των άλλων (Γράφημα 9). Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα περιγράφονται στα ακόλουθα γραφήματα:

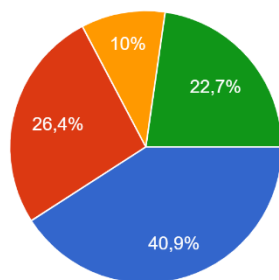
Όταν ντύνεστε το πρωί...
110 απαντήσεις



Γράφημα 1 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 1.

Όταν βγαίνετε για να ψωνίσετε είδη ένδυσης...

110 απαντήσεις

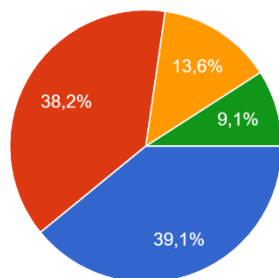


- Δεν χρειάζεστε λίστα. Εάν ξεχάσετε κάτι, απλώς θα το πάρετε αργότερα.
- Αγοράζετε ό,τι τραβάει το βλέμμα σας. Δεν σας απασχολεί αν διαφορετικά στυλ ρούχων μπορούν να συνδυαστούν ή όχι.
- Έχετε μια λίστα και επισκέπτεστε όλα τα μαγαζιά που μπορείτε πριν καταλήξετε στην αγορά σας.
- Ξέρετε ακριβώς τι θέλετε και έχετε μελετήσει ενδελεχώς το Ίντερνετ και τ...

Γράφημα 2 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 2.

Όταν ζητάτε τη βοήθεια κάποιου άλλου για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, επιθυμείτε να λάβετε μια απάντηση η οποία...

110 απαντήσεις

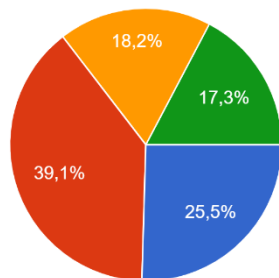


- Είναι ευθεία και ακριβέστατη.
- Εμπειρέχει ενδιαφέρουσες ιδέες για διάφορους τρόπους σύμφωνα με τους οποίους το πρόβλημα μπορεί να λυθεί.
- Προδιαγράφει την διαδικασία σύμφωνα με την οποία το πρόβλημα μπορεί να λυθεί.
- Περιλαμβάνει δεδομένα και το πλαίσιο στο οποίο επετεύχθη η λύση του προβλήματος.

Γράφημα 3 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 3.

Είστε στην επιτροπή συλλογής δωρεών για το τοπικό σας νοσοκομείο. Θα είστε περισσότερο ευτυχείς εάν:

110 απαντήσεις

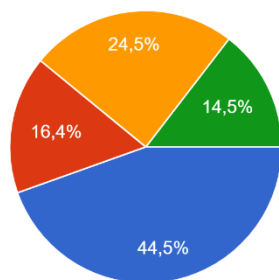


- Μπορούσατε να προεδρεύσετε της επιτροπής.
- Μπορούσατε να δημοσιοποιήσετε το γεγονός αυτό και να πουλήσετε λαχνούς συμμετοχής.
- Είχατε τη δυνατότητα να διακοσμήσετε τους χώρους του νοσοκομείου.
- Είχατε τη δυνατότητα να ελέγχετε τη ροή του χρηματικού ποσού που συλλέγεται.

Γράφημα 4 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 4.

Όταν εκτελείτε μια εργασία...

110 απαντήσεις

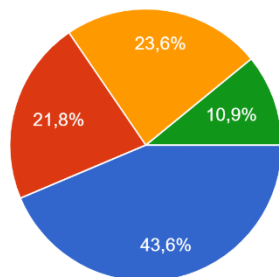


- Την αναλαμβάνετε αμέσως και την ολοκληρώνετε στον συντομότερο δυνατό χρόνο.
- Σας αρέσει να δουλεύετε σε ομάδες και να μιλάτε για τις ιδέες σας.
- Οργανώνετε την εργασία σας και είστε διατεθειμένοι να βοηθήσετε και άλλους στο να ολοκληρώσουν τη δική τους εργασία...
- Παίρνετε το χρόνο σας ώστε να ελέγξετε την εργασία σας για την ακρίβεια και τ...

Γράφημα 5 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 5.

Η οικογένειά σας αναγκάζεται για σοβαρούς λόγους να μετακομίσει σε ένα νέο υπέροχο σπίτι κάπου αλλού μέσα στη χώρα. Νιώθετε...

110 απαντήσεις

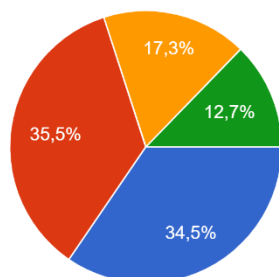


- Ενθουσιασμένοι για αυτή τη νέα περιπέτεια.
- Περίεργοι για τους νέους ανθρώπους που αναμένεται να γνωρίσετε.
- Διστακτικοί, και κάνετε μια λίστα με τα πράγματα τα οποία έχετε να ολοκληρώσετε.
- Στενοχωρημένοι για τις αλλαγές οι οποίες θα επέλθουν.

Γράφημα 6 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 6.

Τα αγαπημένα σας projects είναι αυτά που...

110 απαντήσεις

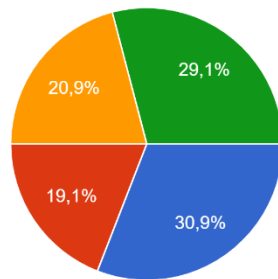


- Πιθανώς έχουν ευτυχή κατάληξη.
- Είναι διασκεδαστικά στο να συμμετέχετε.
- Είναι πλήρως εξηγήσιμα.
- Είναι εστιασμένα στη λεπτομέρεια.

Γράφημα 7 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 7.

Όταν λύνετε ένα πρόβλημα...

110 απαντήσεις

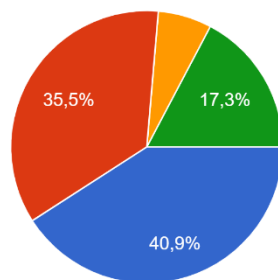


- Κάνετε αυτό που θεωρείτε σωστό και δράτε άμεσα.
- Συμβουλευέστε άλλους και επενδύετε στη δημιουργία υποστηρικτικού δικτύου πριν δράσετε.
- Δημιουργείτε διάφορα σχέδια δράσης πριν την εφαρμογή ενός εξ αυτών για τη λύση του προβλήματος.
- Μελετάτε και ερευνάτε όλες τις πιθανές επιλογές πριν δράσετε.

Γράφημα 8 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 8.

Όταν αντιμετωπίζετε μια στρεσογόνο κατάσταση...

110 απαντήσεις



- Αναλαμβάνετε πρωτοβουλία και κάποιες φορές παραβλέπετε τις αποφάσεις των υπολοίπων.
- Αντιμετωπίζετε τους άλλους και κάποιες φορές δράτε με παρορμητικό τρόπο.
- Γίνεστε υποτακτικός/ή και αφήνετε τους άλλους να πάρουν αποφάσεις για εσάς.
- Αντιστέκεστε στην αλλαγή και αποσύρεστε από την δυσάρεστη κατάσταση.

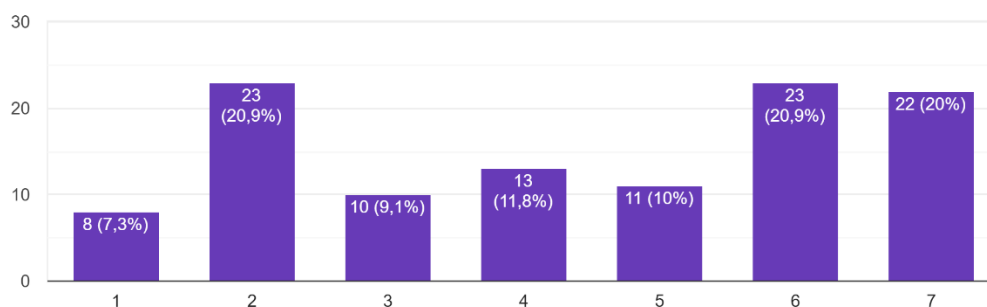
Γράφημα 9 Κυκλικό διάγραμμα για την ερώτηση 9.

4.1.3 Σημείο ελέγχου (Locus of Control)

Το τεστ για το σημείο ελέγχου περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις σε μια 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Στην πρώτη ερώτηση, φαίνεται ότι υπήρξε πόλωση καθώς το 20.9 % «διαφωνεί» και αντίστοιχο ποσοστό 20.9% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι αν κάποιος δουλέψει και επεκτείνει τις γνώσεις του θα αμειφθεί γι' αυτό (Γράφημα 10). Το 23.6% των συμμετεχόντων «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι στις περισσότερες δουλειές οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν σχεδόν ότι σχεδιάσουν (Γράφημα 11). Το 22.7% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι αν κάποιος ξέρει τι ζητά από μια δουλειά μπορεί να τη βρει (Γράφημα 12). Το

40.9% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άσχημα με μια απόφαση του προϊσταμένου τους τότε πρέπει να κάνουν κάτι γι' αυτό (Γράφημα 13). Ποσοστό 19.1% «ούτε συμφωνεί-ούτε διαφωνεί» και το ίδιο ποσοστό (19.1%) «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι είναι θέμα τύχης να βρει κανείς τη δουλειά που επιθυμεί (Γράφημα 14). Το 20.9% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι το να αποκτήσει κανείς χρήματα είναι θέμα τύχης (Γράφημα 15). Το 40% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι οι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν τη δουλειά τους αν προσπαθήσουν (Γράφημα 16). Ποσοστό 20.9% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι για να βρεις μια καλή δουλειά χρειάζεται να έχει κανείς συγγενείς ή φίλους σε κάποια υψηλή θέση (Γράφημα 17). Το 24.5% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι οι προαγωγές είναι συνήθως θέμα καλής τύχης (Γράφημα 18). Και τέλος, ποσοστό 32.7% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι όταν πρόκειται να βρει κανείς μια πραγματικά καλή δουλειά, το «ποιόν» ξέρεις είναι περισσότερο σημαντικό από το «τι» ξέρεις (Γράφημα 19). Αναλυτικότερα τα αποτελέσματα:

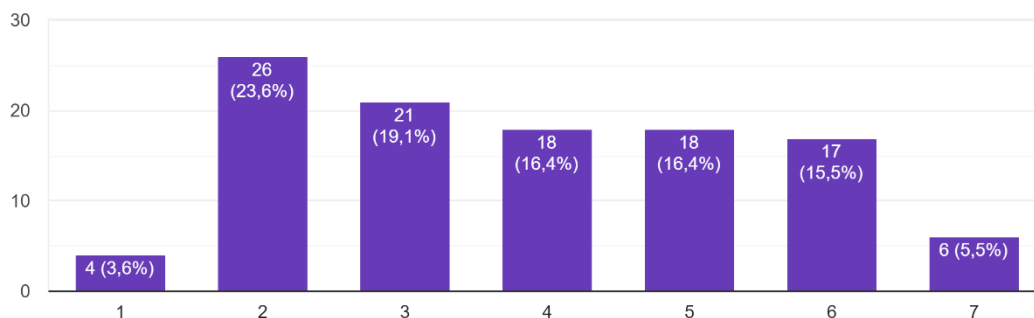
Αν σε μια δουλειά δουλέψεις σκληρά και επεκτείνεις τις γνώσεις σου, θα αμειφθείς γι' αυτό.
110 απαντήσεις



Γράφημα 10 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Στις περισσότερες δουλειές, οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν σχεδόν ό,τι σχεδιάζουν.

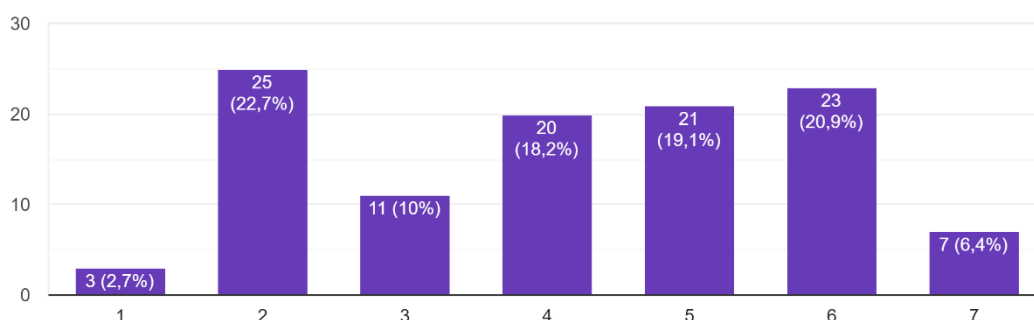
110 απαντήσεις



Γράφημα 11 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Αν ξέρεις τι ζητάς από μια δουλειά, μπορείς να βρεις την κατάλληλη (δουλειά/θέση) η οποία θα σου το δώσει.

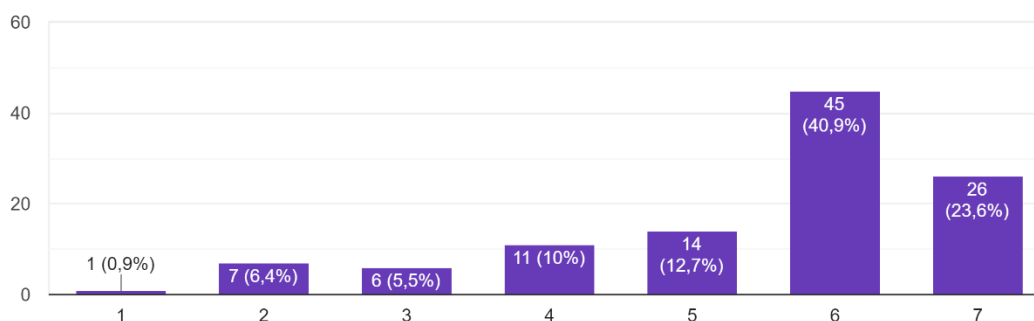
110 απαντήσεις



Γράφημα 12 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άσχημα για μια απόφαση του προϊσταμένου τους, θα πρέπει να κάνουν κάτι γι' αυτό.

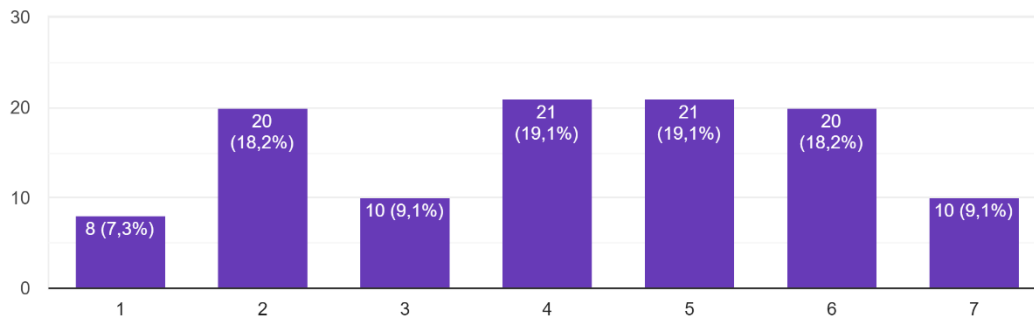
110 απαντήσεις



Γράφημα 13 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Το να βρεις τη δουλειά που επιθυμείς, είναι περισσότερο θέμα τύχης.

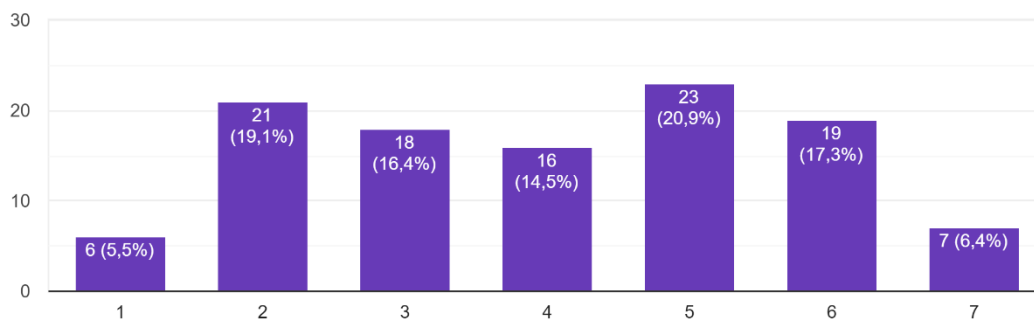
110 απαντήσεις



Γράφημα 14 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Το να αποκτήσεις χρήματα, είναι κυρίως θέμα καλής τύχης.

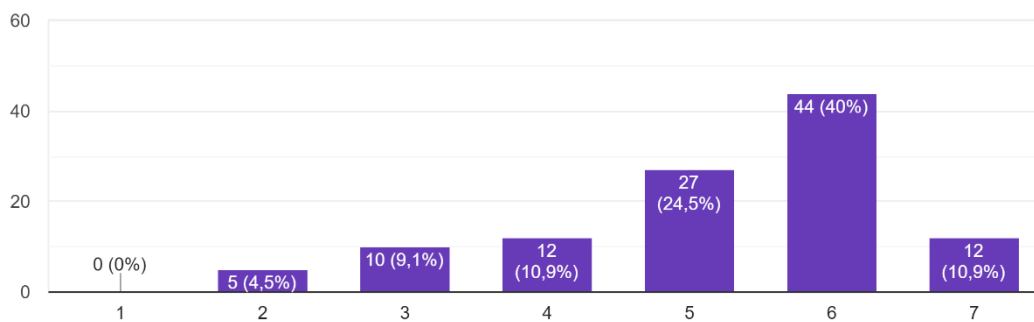
110 απαντήσεις



Γράφημα 15 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν τη δουλειά τους καλά, εάν προσπαθήσουν γι' αυτό.

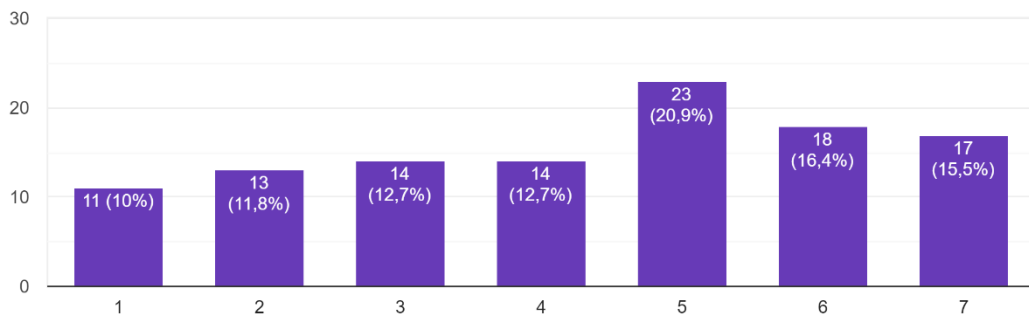
110 απαντήσεις



Γράφημα 16 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Προκειμένου να βρεις μια καλή θέση εργασίας, χρειάζεσαι συγγενείς ή φίλους σε κάποια υψηλή θέση.

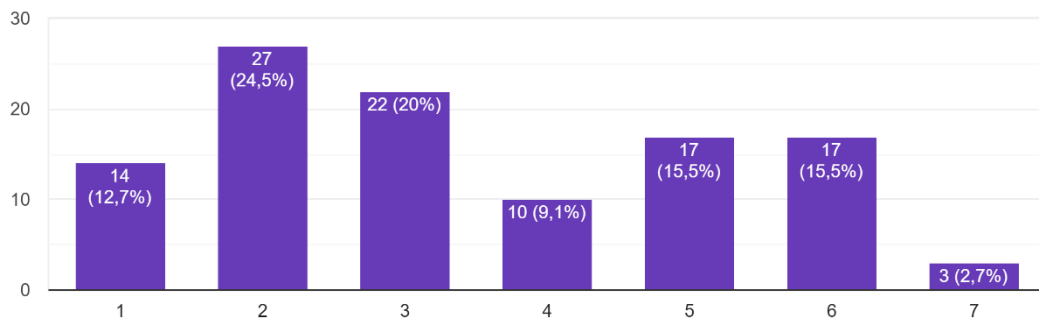
110 απαντήσεις



Γράφημα 17 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Οι προαγωγές είναι συνήθως θέμα καλής τύχης.

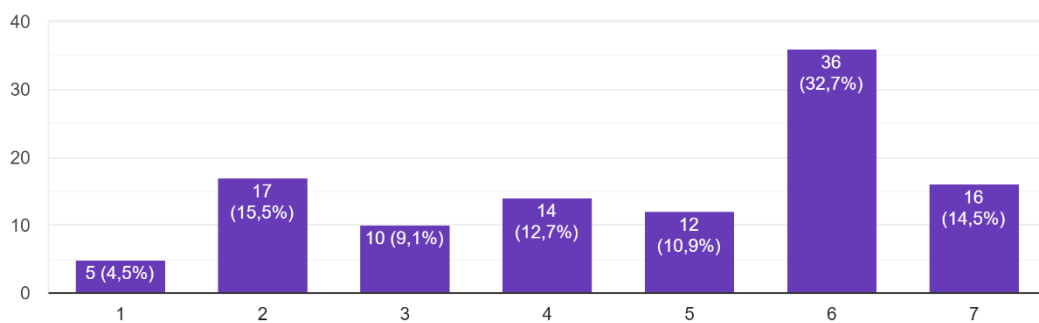
110 απαντήσεις



Γράφημα 18 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

Όταν πρόκειται να βρεις μια πραγματικά καλή δουλειά, το "ποιον" ξέρεις είναι περισσότερο σημαντικό από το "τι" ξέρεις.

110 απαντήσεις



Γράφημα 19 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 10

4.1.3.1 Συνολική επίδοση στο σημείο ελέγχου

Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι για το συγκεκριμένο δείγμα η μέση τιμή του εσωτερικού σημείου ελέγχου είναι υψηλότερη από αυτή του εξωτερικού, αν και με μικρή σχετικά διαφορά (πίνακας 3). Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών υποδιαστάσεων σε επίπεδο $p < 0.01$ (πίνακας 4).

Σημείο Ελέγχου

	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή : μ	Τυπική απόκλιση: σ
Internal Locus of Control	110	11	32	23.05	5.228
External Locus of Control	110	7	34	20.66	7.159
Valid N (listwise)	110				

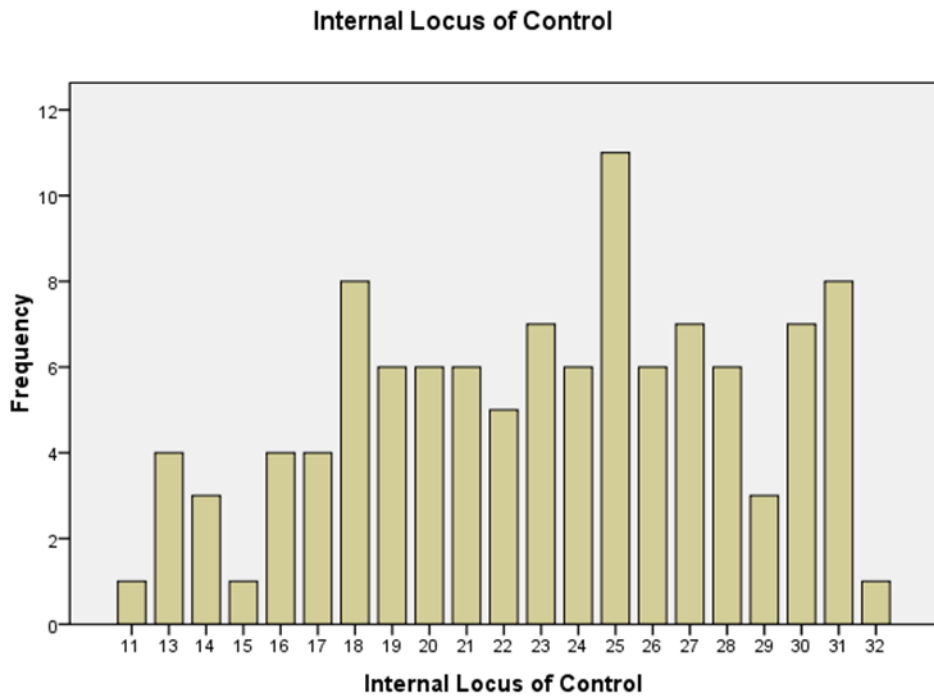
Πίνακας 3. Μέση τιμή και τυπικά απόκλιση για εσωτερικό σημείο ελέγχου

One-Sample Test

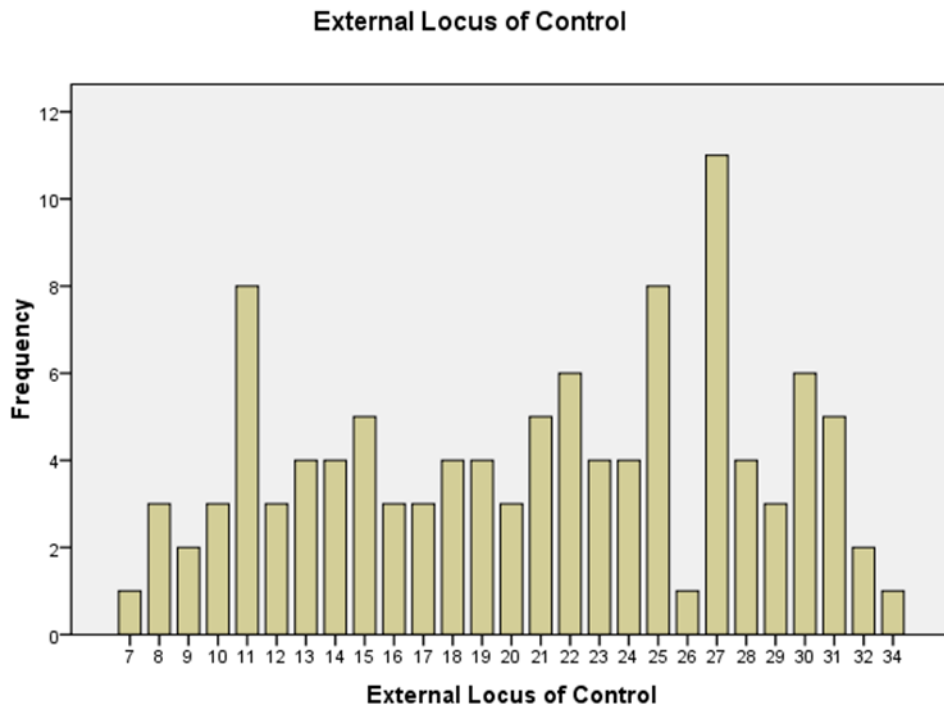
	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Internal Locus of Control	46.247	109	.000	23.055	22.07	24.04
External Locus of Control	30.272	109	.000	20.664	19.31	22.02

Πίνακας 4. Στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο τιμών

Ακολούθως, στα διαγράμματα τίθενται τα διαγράμματα συχνοτήτων των σημείων ελέγχου, εσωτερικού και εξωτερικού, αντίστοιχα:



Διάγραμμα 1. Διάγραμμα συχνότητας του εσωτερικού σημείου ελέγχου



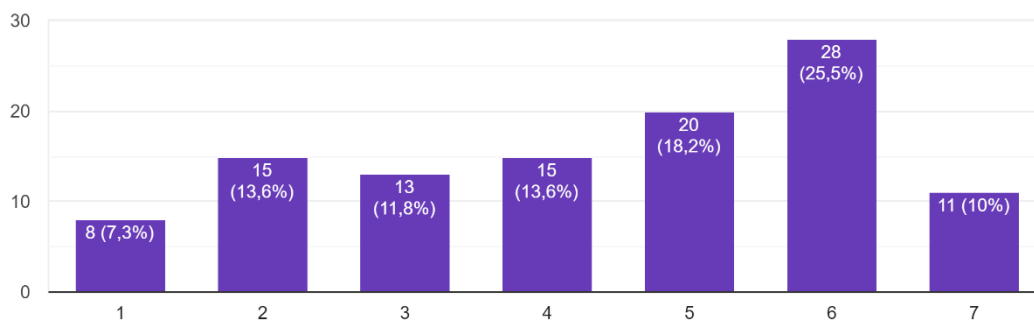
Διάγραμμα 2. Διάγραμμα συχνότητας του εξωτερικού σημείου ελέγχου

4.1.4 Ηγεσία

Το τεστ για την ηγεσία περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Το 25.5% των συμμετεχόντων στην έρευνα «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να επιβλέπονται στενά, προκειμένου να κάνουν τη δουλειά που τους έχει ανατεθεί (Γράφημα 20). Το 30.9% «συμφωνεί» ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αποτελούν μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Γράφημα 21). Το 23.6% «συμφωνεί λίγο» και το ίδιο ποσοστό (23.6%) «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι σε πολύπλοκες καταστάσεις, οι ηγέτες θα πρέπει να επιτρέπουν στους υφιστάμενους να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους (Γράφημα 22). Το 25.5% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι είναι δίκαιο να υποστηρίζουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι του γενικού πληθυσμού δεν είναι εργατικοί (Γράφημα 23). Το 32.7% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι το να παρέχεις καθοδήγηση χωρίς πίεση είναι το κλειδί του είναι κανείς ένας καλός ηγέτης (Γράφημα 24). Το 23.6% «συμφωνεί» ότι ηγεσία σημαίνει να μη μπλέκεσαι στα πόδια των υφισταμένων καθώς αυτοί κάνουν τη δουλειά τους (Γράφημα 25). Ποσοστό 31.8% των συμμετεχόντων «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι στους εργαζομένους πρέπει να δίνονται ανταμοιβές και τιμωρίες, προκειμένου να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους (Γράφημα 26). Το 34.5% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν τη συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους (Γράφημα 27). Τέλος, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων -σε ποσοστό 40%- «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι κατά κανόνα οι ηγέτες θα πρέπει να επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να αξιολογούν και να κρίνουν την ίδια τους την εργασία. Αναλυτικότερα, τα ευρήματα περιγράφονται στα ακόλουθα γραφήματα:

Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιβλέπονται στενά, γιατί σε αντίθετη περίπτωση δεν πρόκειται να κάνουν τη δουλειά που τους έχει ανατεθεί.

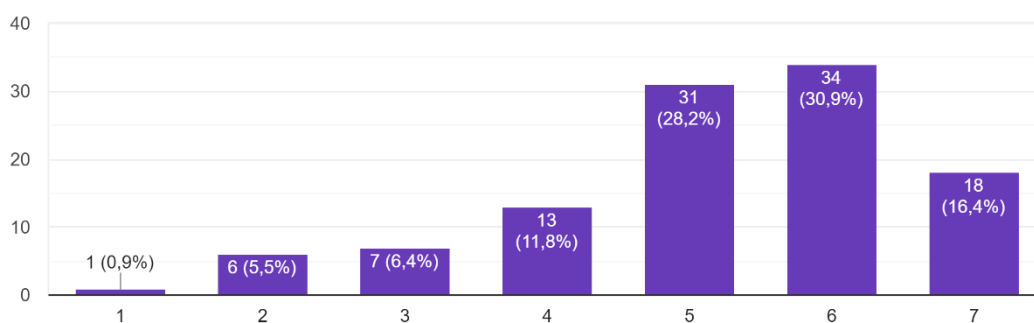
110 απαντήσεις



Γράφημα 20 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αποτελούν μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

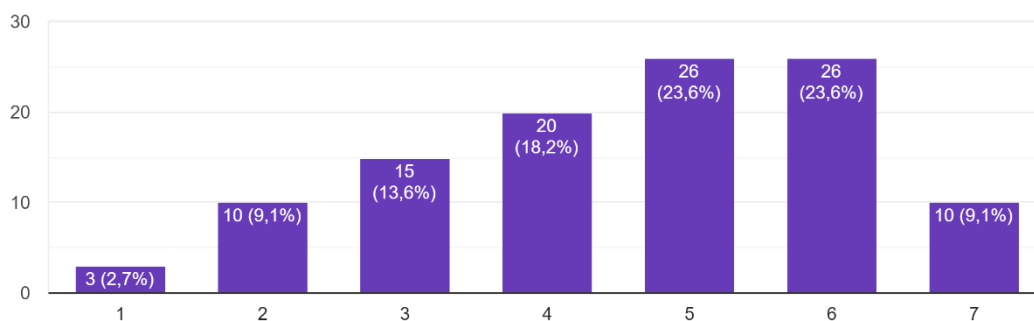
110 απαντήσεις



Γράφημα 21 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Σε πολύπλοκες καταστάσεις, οι ηγέτες θα πρέπει να επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να λύνουν τα προβλήματα αυτόνομα και μόνοι τους.

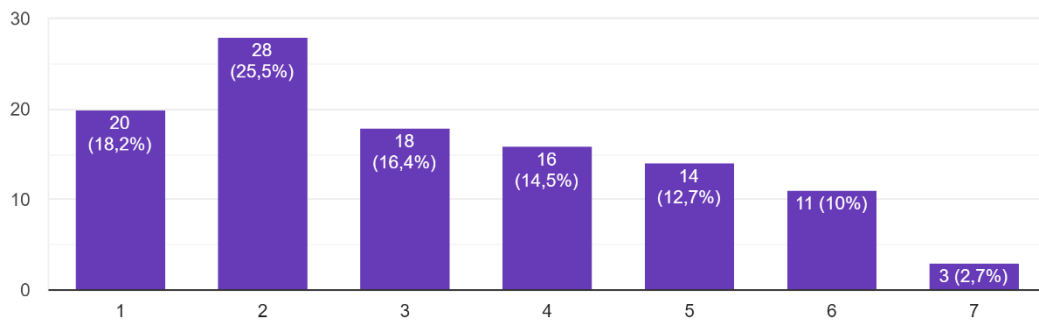
110 απαντήσεις



Γράφημα 22 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Είναι δίκαιο να υποστηρίζουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι του γενικού πληθυσμού δεν είναι εργατικοί (τεμπελιάζουν).

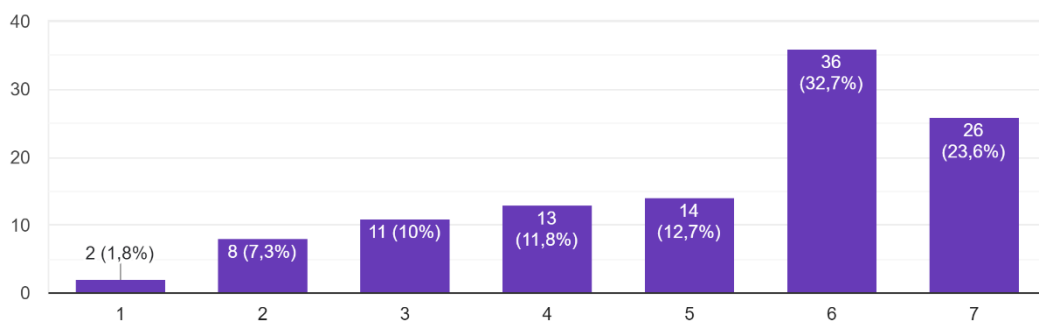
110 απαντήσεις



Γράφημα 23 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Το να παρέχεις καθοδήγηση χωρίς πίεση, είναι το κλειδί του να είσαι ένας καλός ηγέτης.

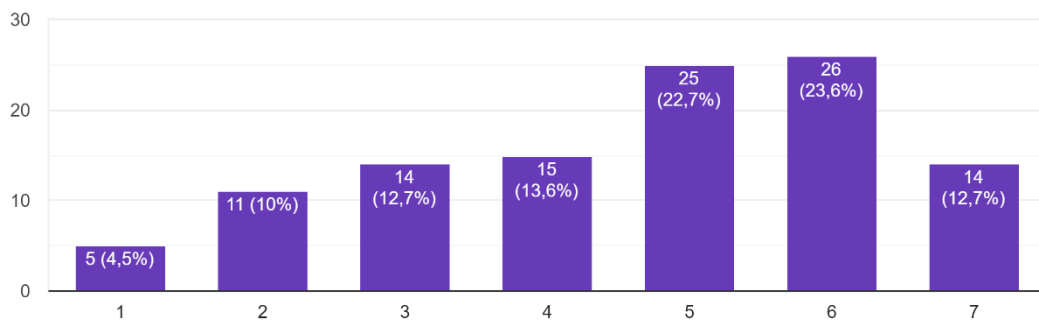
110 απαντήσεις



Γράφημα 24 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

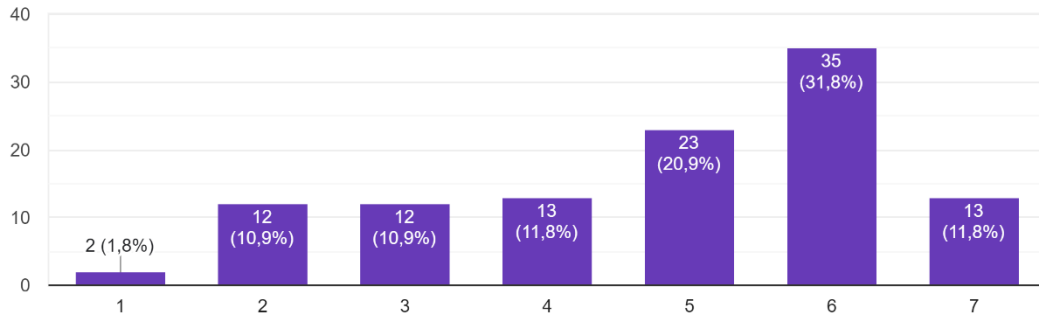
Ηγεσία σημαίνει να μη μπλέκεσαι στα πόδια των υφισταμένων σου καθώς αυτοί κάνουν τη δουλειά τους.

110 απαντήσεις



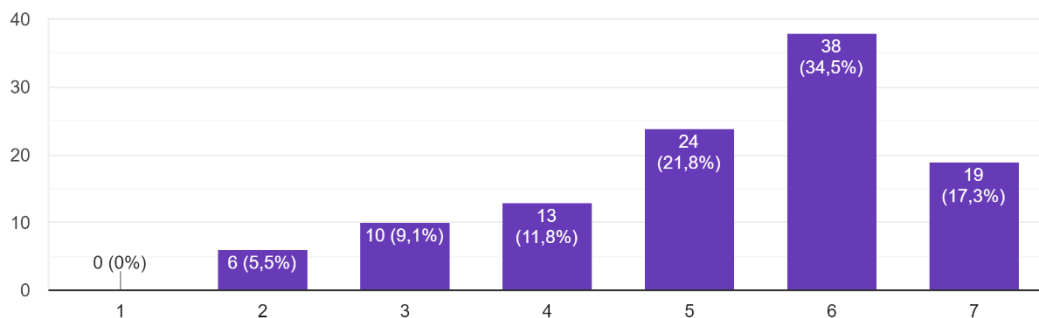
Γράφημα 25 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Κατά κανόνα, στους εργαζομένους πρέπει να "δίνουμε" ανταμοιβές ή τιμωρίες, προκειμένου να τους παρακινήσουμε για να επιτύχουν τους αντικειμενικούς οργανωσιακούς στόχους.
110 απαντήσεις



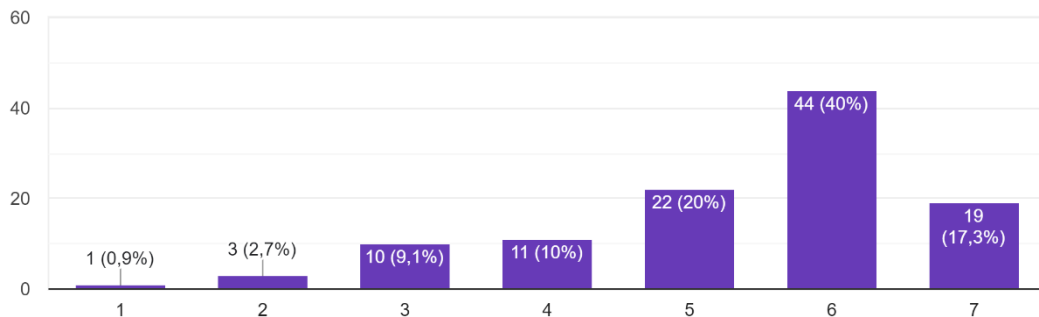
Γράφημα 26 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους.
110 απαντήσεις



Γράφημα 27 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Κατά κανόνα, οι ηγέτες θα πρέπει να επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να αξιολογούν και να κρίνουν την ίδια τους την εργασία.
110 απαντήσεις



Γράφημα 28 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

4.1.4.1 Συνολική επίδοση στο στυλ ηγεσίας

Όπως παρατέθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση υπάρχουν τρεις διαστάσεις του ηγετικού στυλ: α) το αυταρχικό, β) το δημοκρατικό και γ) το εξουσιοδοτικό. Τα περιγραφικά αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι στο παρόν δείγμα υπερτερεί το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, αν και με μικρή σχετικά διαφορά σε σχέση με το δημοκρατικό (πίνακας 5). Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών υποδιαστάσεων σε επίπεδο $p < 0.01$ (πίνακας 6).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή : μ	Τυπική απόκλιση: σ
Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας	110	3	21	12.39	3.690
Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	110	5	21	14.55	3.345
Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας	110	4	21	15.61	3.535
Valid N (listwise)	110				

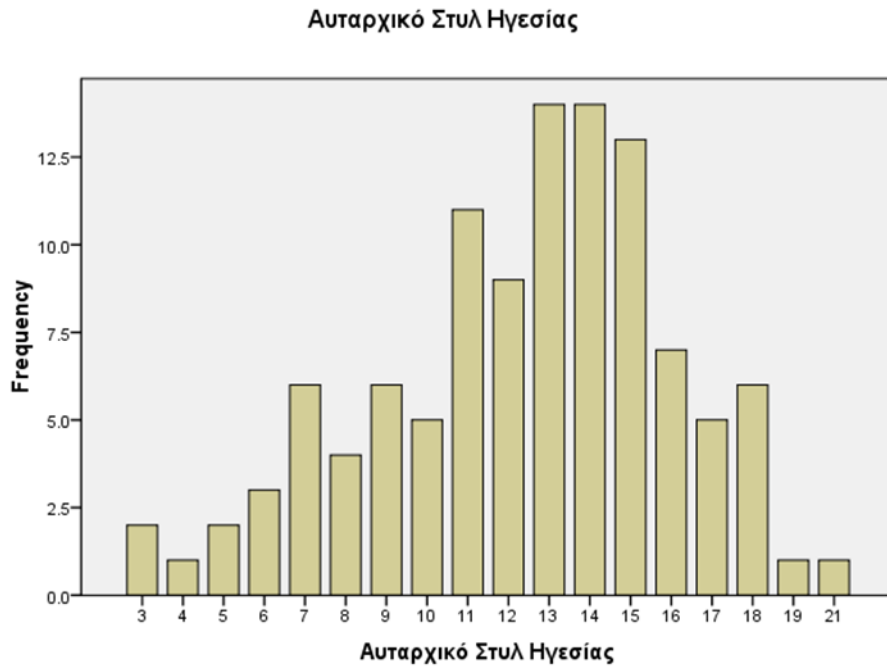
Πίνακας 5. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για το στυλ ηγεσίας

One-Sample Test

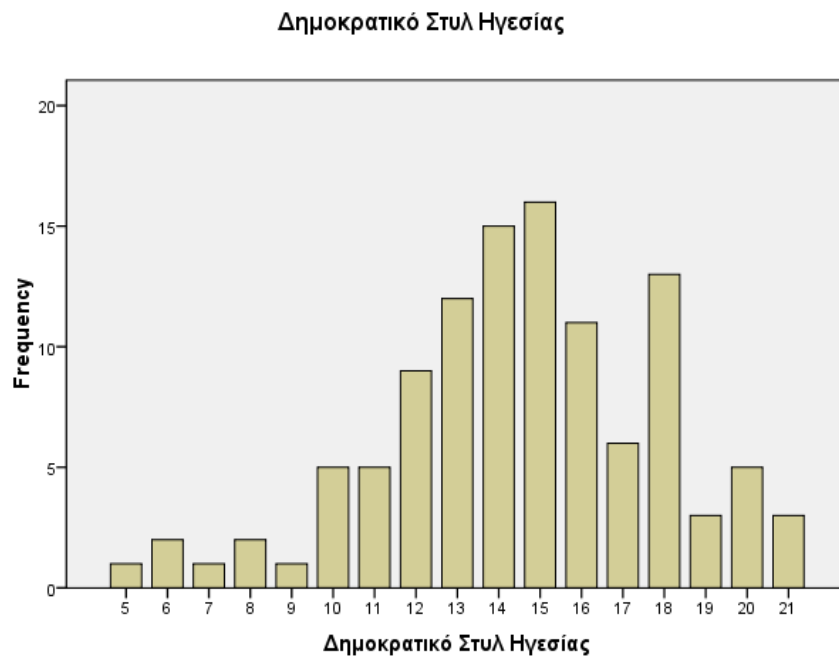
	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας	35.218	109	.000	12.391	11.69	13.09
Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	45.613	109	.000	14.545	13.91	15.18
Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας	46.309	109	.000	15.609	14.94	16.28

Πίνακας 6. Στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο τιμών

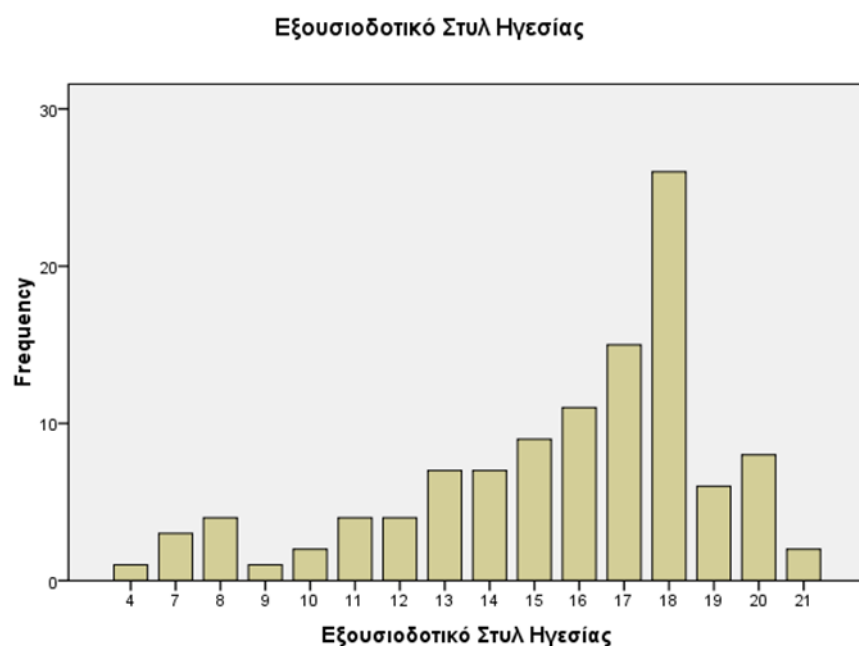
Ακολουθώς παρατίθενται τα διαγράμματα συχνοτήτων μεταξύ των τριών αυτών στυλ ηγεσίας για το συγκεκριμένο δείγμα:



Διάγραμμα 3. Διάγραμμα συχνότητας του αυταρχικού στυλ ηγεσίας



Διάγραμμα 4. Διάγραμμα συχνότητας του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας



Διάγραμμα 5. Διάγραμμα συχνότητας του εξουσιοδοτικού στυλ ηγεσίας

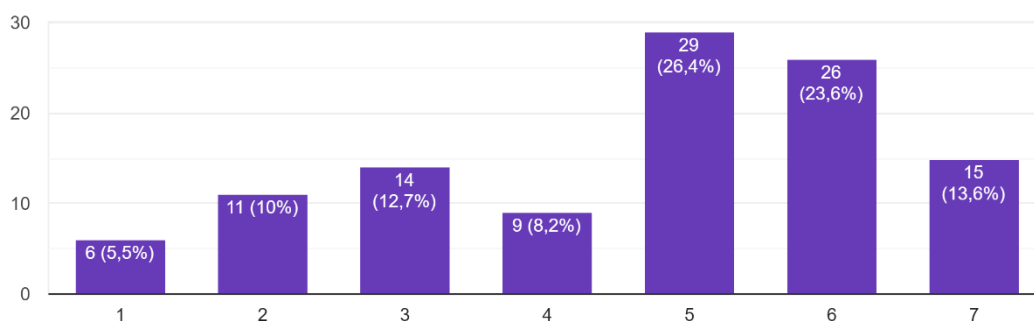
4.1.5 Ομαδική εργασία

Το τεστ για την ομαδική εργασία περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων – σε ποσοστό 26.4%- «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι στα μέλη της ομάδας που ανήκει δίνονται οι πληροφορίες για τον ρόλο τους με σαφήνεια (Γράφημα 29). Στην επόμενη ερώτηση παρατηρήθηκε μια σχετική πώλωση καθώς ποσοστό 25.5% «συμφωνεί λίγο» και ποσοστό 20.9% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι υπάρχει εντός της ομάδας ένας αποτελεσματικός μηχανισμός για την επίλυση συγκρούσεων (Γράφημα 30). Περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες «συμφωνούν λίγο» (24.5%) και συμφωνούν» (22.7%) με τη δήλωση ότι το τμήμα τους ενθαρρύνει την ομαδική εργασία (Γράφημα 31). Η πλειοψηφία «συμφωνεί λίγο» (30%) και «συμφωνεί» (30.9%) με τη δήλωση ότι τα μέλη της ομάδας θεωρούνται υπεύθυνα για τις αποφάσεις που λαμβάνουν (Γράφημα 32). Αντίστοιχα, περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες «συμφωνούν λίγο» (26.4%) και «συμφωνούν» (20.9%) με τη δήλωση ότι στην ομάδα

που ανήκουν η εργασία κατανέμεται δίκαια (Γράφημα 33). Οι μισοί περίπου από τους συμμετέχοντες «συμφωνούν» (26.5%) ή «συμφωνούν λίγο» (22.7%) με τη δήλωση ότι υπάρχει καλή ευθυγράμμιση μεταξύ του τμήματός τους και άλλων τμημάτων με τα οποία πρέπει να συντονιστούν (Γράφημα 34). Οι μισοί από τους συμμετέχοντες «συμφωνούν» (26.4%) και «συμφωνούν λίγο» (24.5%) με τη δήλωση ότι η εργασία σε ομάδες τους εμπνέει να κάνουν το καλύτερο δυνατό (Γράφημα 35). Το 30.9% «συμφωνεί λίγο» και το 23.6% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι όταν οι ρόλοι μέσα στην ομάδα αλλάζουν, το γεγονός αυτό επικοινωνείται αποτελεσματικά (Γράφημα 36). Το 27.3% των συμμετεχόντων «συμφωνεί λίγο» και το 20.9% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι τα μέλη της ομάδας υποστηρίζουν ο ένας τον ρόλο του άλλου (Γράφημα 37). Περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες «συμφωνούν λίγο» (24.5%) και «συμφωνούν» (23.6%) με τη δήλωση ότι η επικοινωνία μέσα στην ομάδα είναι διαφανής (Γράφημα 38). Τέλος, ποσοστό 26.4% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι η εργασία ως ομάδα βοηθά τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του (Γράφημα 39). Αναλυτικότερα, τα ευρήματα της έρευνας παρατίθενται παρακάτω:

Στα μέλη της ομάδας εργασίας που ανήκω έχουν δοθεί με απόλυτη σαφήνεια οι απαραίτητες πληροφορίες για τον ρόλο τους στο ομαδικό έργο.

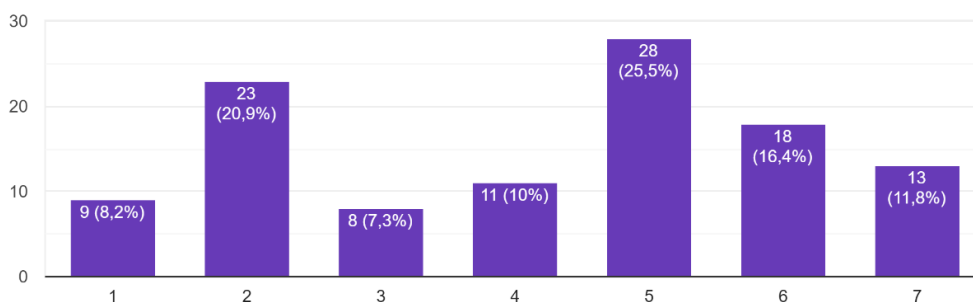
110 απαντήσεις



Γράφημα 29 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Υπάρχει ένας αποτελεσματικός μηχανισμός εντός της ομάδας εργασίας μας για την επίλυση συγκρούσεων.

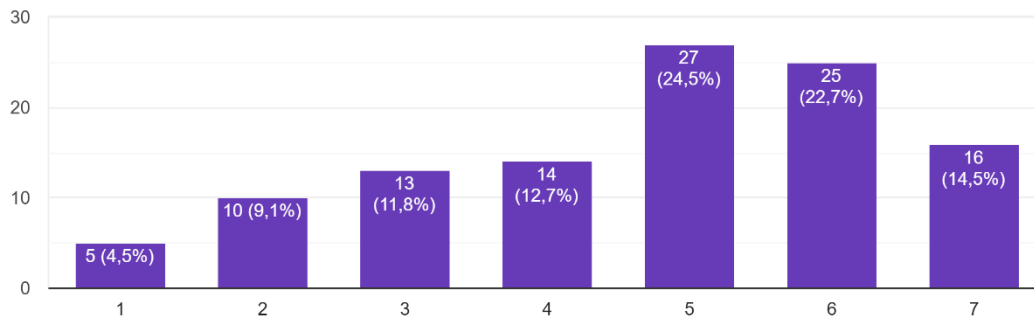
110 απαντήσεις



Γράφημα 30 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Το τμήμα μου ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.

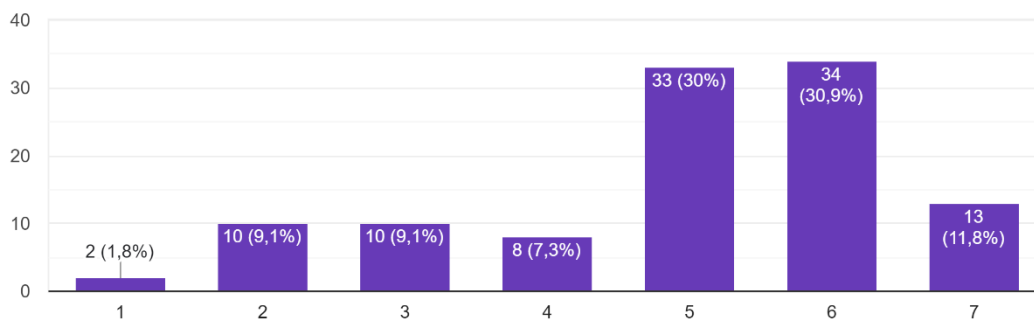
110 απαντήσεις



Γράφημα 31 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Τα μέλη της ομάδας θεωρούνται υπεύθυνα για τις αποφάσεις που λαμβάνουν.

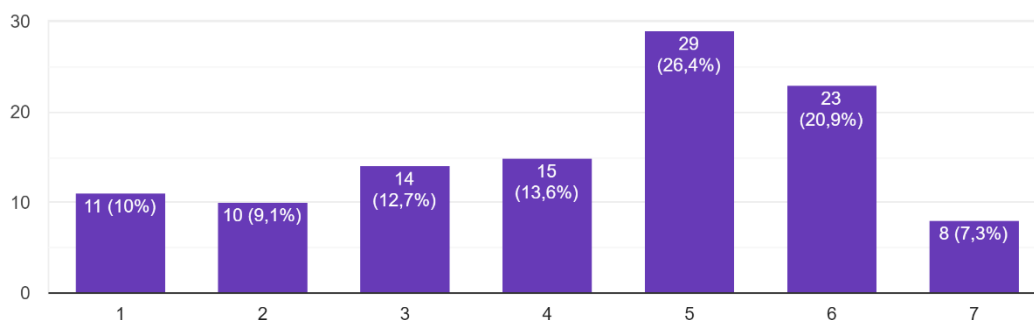
110 απαντήσεις



Γράφημα 32 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Στην ομάδα που ανήκω, η εργασία που ανατίθεται κατανέμεται δίκαια.

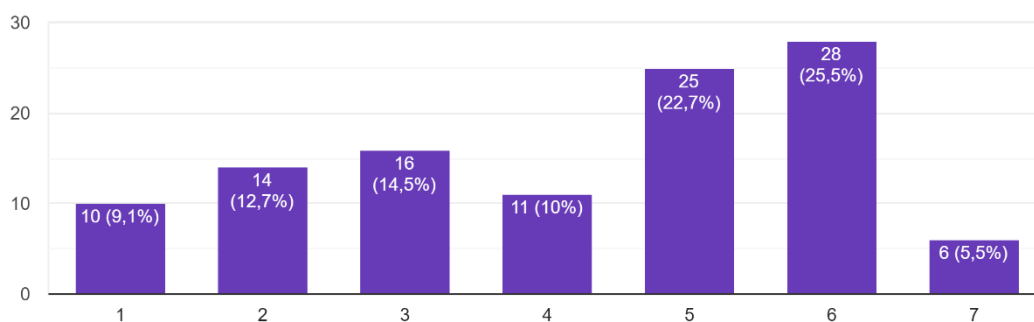
110 απαντήσεις



Γράφημα 33 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Υπάρχει καλή ευθυγράμμιση μεταξύ του τμήματός μου και άλλων τμημάτων με τα οποία πρέπει να συντονιστούμε.

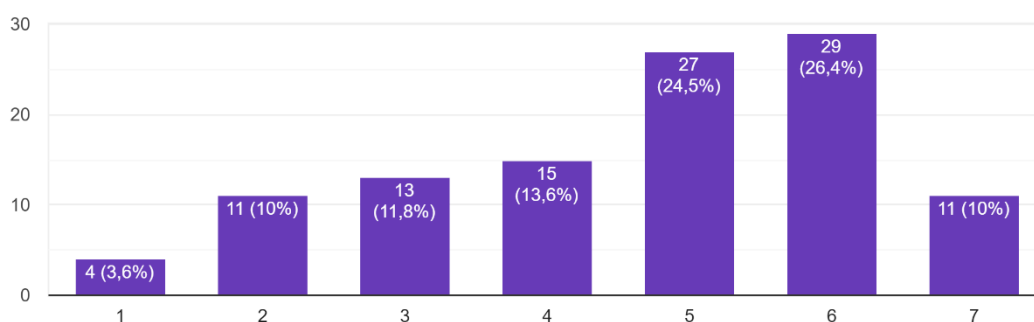
110 απαντήσεις



Γράφημα 34 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Η δουλειά στην ομάδα με εμπνέει να κάνω το καλύτερο δυνατό.

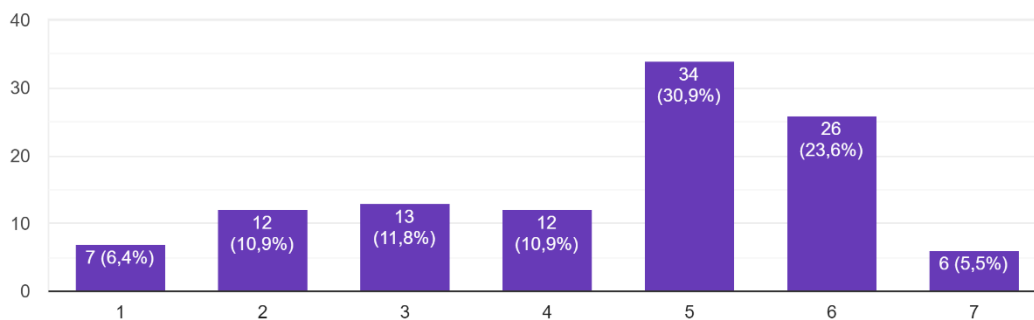
110 απαντήσεις



Γράφημα 35 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Όταν οι ρόλοι μέσα στην ομάδα αλλάζουν, το γεγονός αυτό επικοινωνείται αποτελεσματικά.

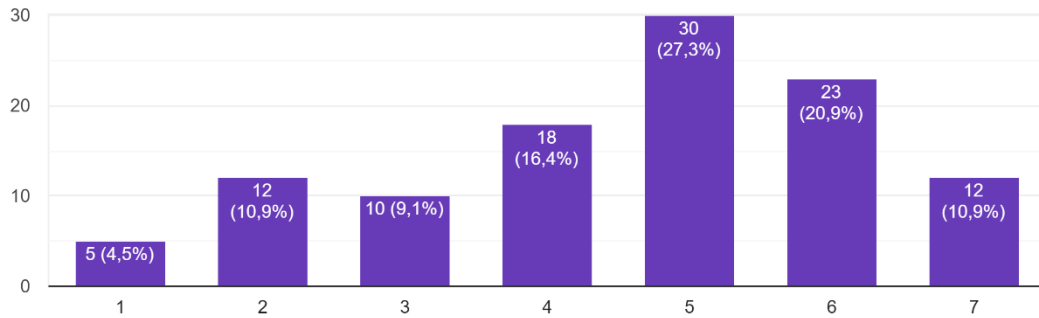
110 απαντήσεις



Γράφημα 36 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Τα μέλη της ομάδας υποστηρίζουν ο ένας τον ρόλο του άλλου.

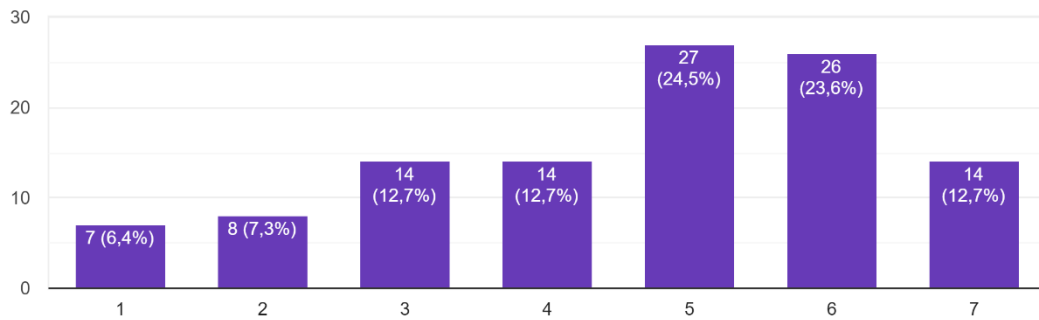
110 απαντήσεις



Γράφημα 37 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

Η επικοινωνία μέσα στην ομάδα είναι διαφανής.

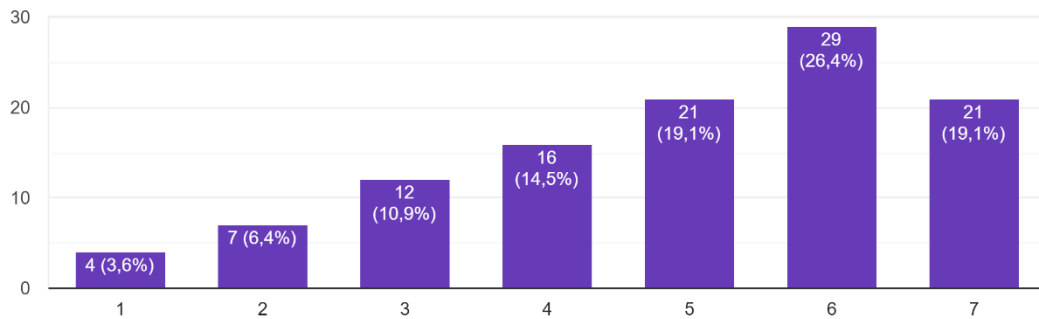
110 απαντήσεις



Γράφημα 38 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 10

Φροντίζουμε η εργασία μας ως ομάδα να βοηθά τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.

110 απαντήσεις



Γράφημα 39 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 11

4.1.5.1 Συνολική επίδοση στη δεξιότητα της ομαδικής εργασίας

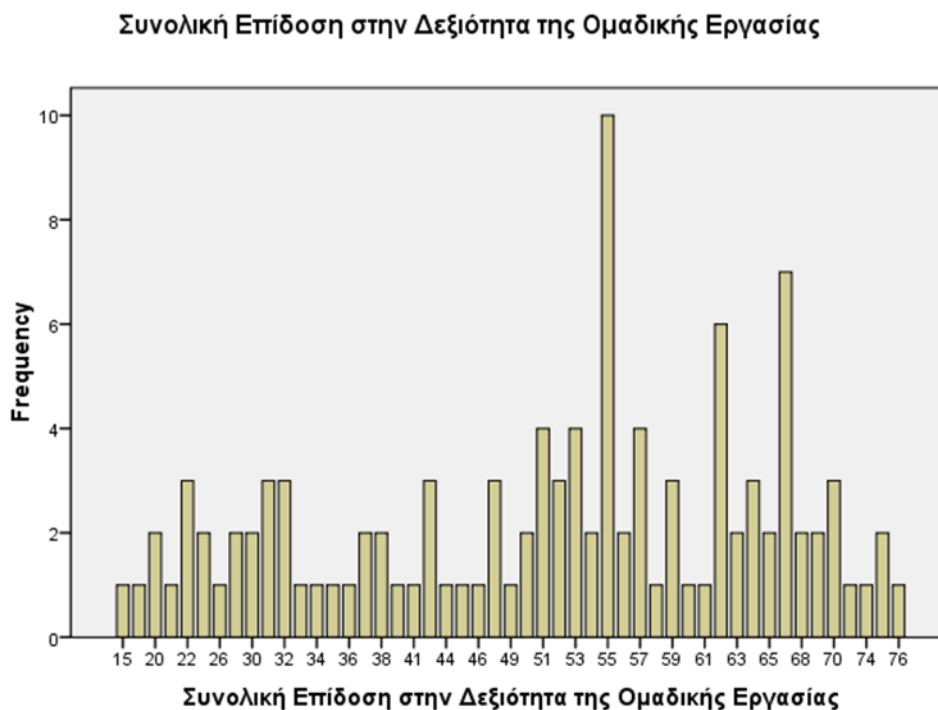
Η συνολική επίδοση στην δεξιότητα της ομαδικής εργασίας για το συγκεκριμένο δείγμα παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα ($\mu= 50.25$, $SD=15.296$) (πίνακας 7).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Ομαδικής Εργασίας	110	15	76	50.24	15.296
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 7. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τη συνολική επίδοση στη δεξιότητα της ομαδικής εργασίας

Ακολουθώς, παρατίθεται το διάγραμμα συχνότητας για τη συγκεκριμένη δεξιότητα:



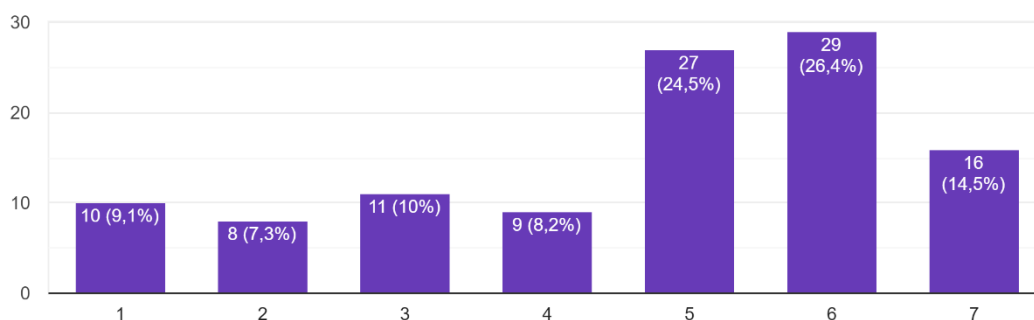
Διάγραμμα 6. Διάγραμμα συχνότητας της συνολικής επίδοσης στη δεξιότητα της ομαδικής εργασίας

4.1.6 Πολυπλοκότητα, Προσαρμοστικότητα και Ετοιμότητα για αλλαγή

Το τεστ για την πολυπλοκότητα, προσαρμοστικότητα και την ετοιμότητα για αλλαγή περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα «συμφωνούν» (26.4%) και «συμφωνούν λίγο» (24.5%) με τη δήλωση ότι τα προβλήματα που δεν έχουν προφανή λύση είναι ελκυστικά και αποτελούν μια πρόκληση προς επίλυση (Γράφημα 40). Το 33.6% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι όλα τα προβλήματα έχουν κάποια λύση ασχέτως αν διαφαίνεται το αντίθετο (Γράφημα 41). Η επόμενη ερώτηση φαίνεται ότι δίχασε τους συμμετέχοντες στην έρευνα, αφού οι απαντήσεις μοιράστηκαν και μόλις το 22.7% δήλωσε ότι «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι η πολυπλοκότητα των καταστάσεων είναι κάτι που τους αρέσει ιδιαίτερα (Γράφημα 42). Στην επόμενη ερώτηση η πλειοψηφία –σε ποσοστό 26.4%- «συμφώνησε απόλυτα» με τη δήλωση ότι όταν επισκέπτεται νέους τόπους προσπαθεί να συλλέξει όσο περισσότερες πληροφορίες μπορεί (Γράφημα 43). Το 25.5% απάντησε ότι «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι του αρέσει η ιδέα να αλλάξει χώρα διαμονής και εργασίας και να προσαρμόσει τη ζωή του σε νέα δεδομένα (Γράφημα 44). Το 32.7% απάντησε ότι «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία είναι ξεκάθαρα το «τι» πρέπει να γίνει και το «πώς» πρέπει να γίνει (Γράφημα 45). Το 22.7% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι οι γρήγορες εναλλαγές στη ζωή του προκαλούν θετικά συναισθήματα (Γράφημα 46). Στην επόμενη ερώτηση και πάλι μοιράστηκε το κοινό, καθώς μόλις το 20.9% «ούτε συμφωνεί-ούτε διαφωνεί» με τη δήλωση ότι θέλει οι εναλλαγές της καθημερινότητας να είναι απρόβλεπτες και ενδιαφέρουσες (Γράφημα 47). Αντίστοιχα, στην επόμενη ερώτηση μοιάζει το κοινό να διχάστηκε αφού μόλις το 22.7% δήλωσε ότι του αρέσουν οι άνθρωποι στους οποίους το διαφορετικό φαίνεται ως κάτι φυσιολογικό και αναμενόμενο (Γράφημα 48). Ομοίως, στην επόμενη ερώτηση μόλις το 20.9% «ούτε συμφωνεί- ούτε διαφωνεί» με τη δήλωση ότι αυτό με το οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό στο οποίο είμαστε εξοικειωμένοι (Γράφημα 49). Τέλος, περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες «συμφωνεί λίγο» (24.5%) και «συμφωνεί» (20.9%) με τη δήλωση ότι του αρέσουν οι προϊστάμενοι οι οποίοι δεν δίνουν απαραίτητα ακριβείς οδηγίες, προκειμένου να αφήσουν τους υφισταμένους να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους (Γράφημα 50).

Τα προβλήματα που δεν έχουν προφανή λύση μου φαίνονται ελκυστικά και αποτελούν μια πρόκληση ώστε να προσπαθήσω παραπάνω για να τα επιλύσω.

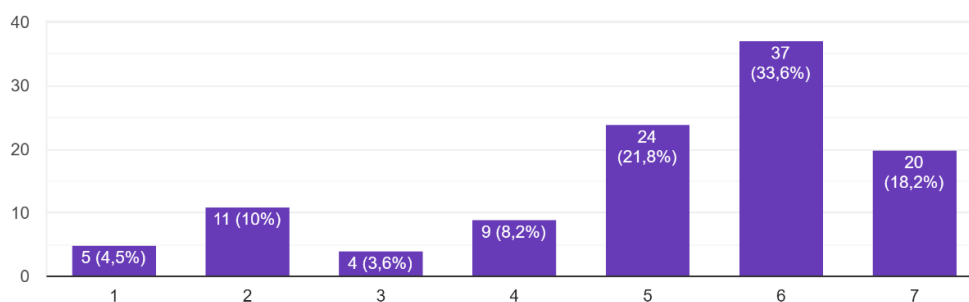
110 απαντήσεις



Γράφημα 40 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Όλα τα προβλήματα έχουν κάποια λύση, ασχέτως εάν διαφαίνεται το αντίθετο.

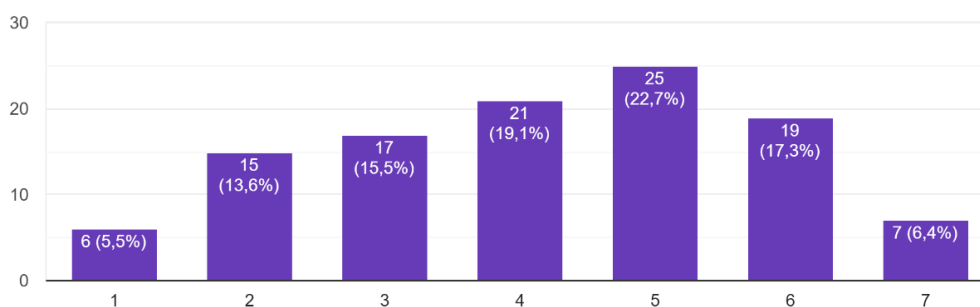
110 απαντήσεις



Γράφημα 41 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Η πολυπλοκότητα των καταστάσεων που αντιμετωπίζουμε γύρω μας είναι κάτι που μου αρέσει ιδιαίτερα.

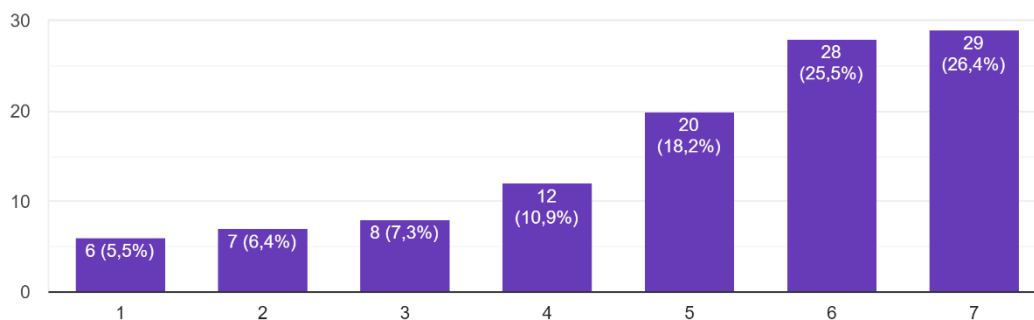
110 απαντήσεις



Γράφημα 42 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Όταν επισκέπτομαι νέους τόπους, νιώθω ευχάριστα και προσπαθώ να συλλέξω όσο περισσότερες πληροφορίες μπορώ.

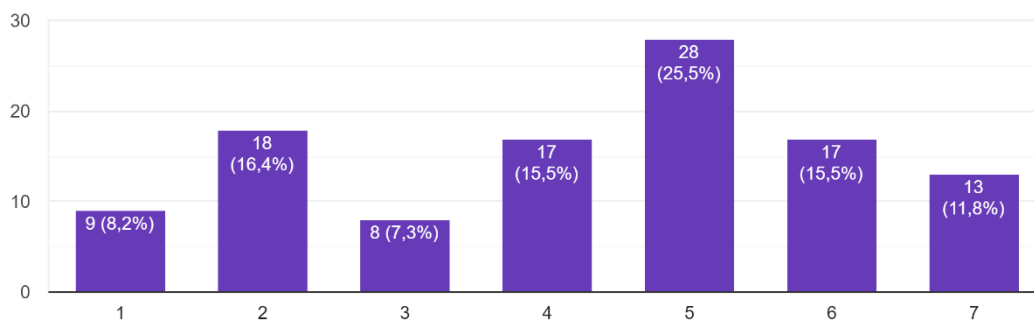
110 απαντήσεις



Γράφημα 43 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Μου αρέσει η ιδέα να αλλάξω χώρα διαμονής και εργασίας και να προσαρμόσω τη ζωή μου σε νέα δεδομένα.

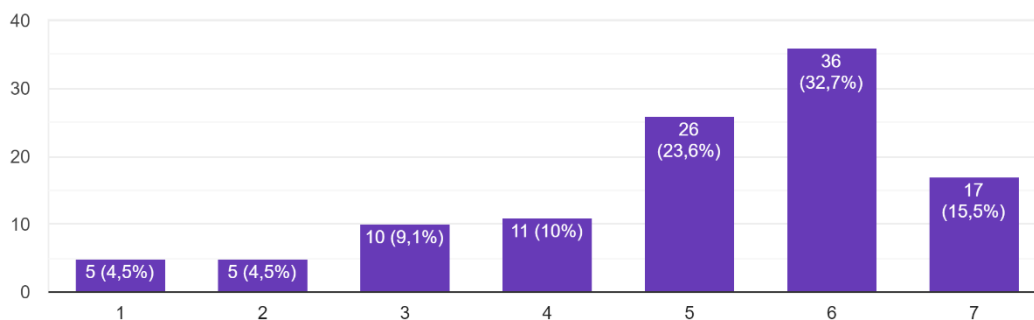
110 απαντήσεις



Γράφημα 44 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα.

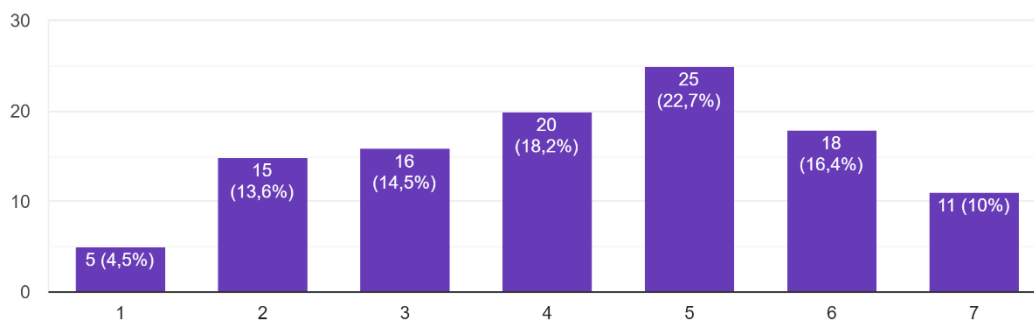
110 απαντήσεις



Γράφημα 45 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Οι γρήγορες εναλλαγές στη ζωή μου προκαλούν ευχάριστα συναισθήματα και θετική ανάγκη για προσαρμογή.

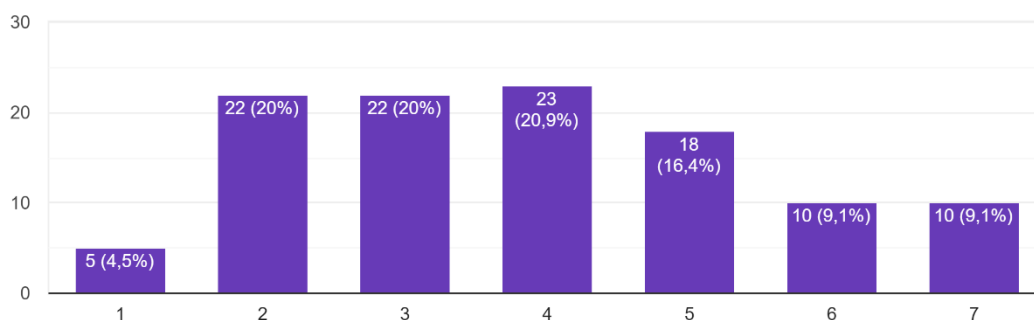
110 απαντήσεις



Γράφημα 46 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Οι εναλλαγές της καθημερινότητας θέλω να είναι απρόβλεπτες και ενδιαφέρουσες.

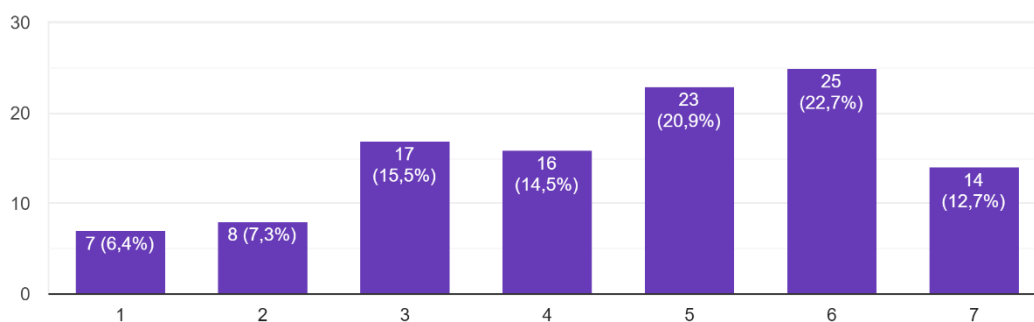
110 απαντήσεις



Γράφημα 47 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Μου αρέσουν οι άνθρωποι στους οποίους το διαφορετικό φαίνεται ως κάτι φυσιολογικό και αναμενόμενο.

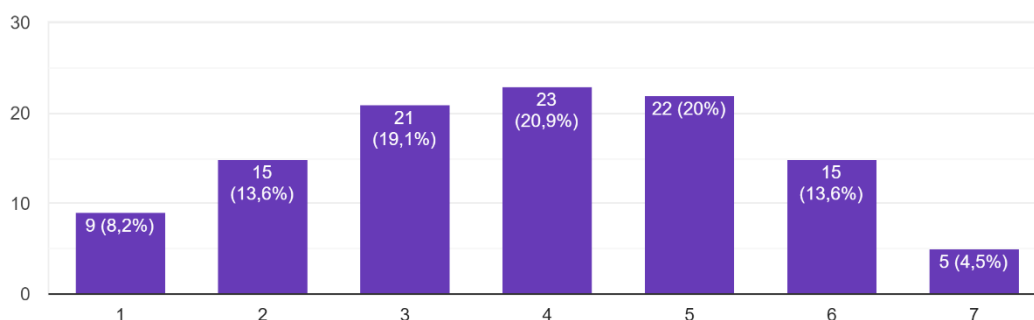
110 απαντήσεις



Γράφημα 48 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

Αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι.

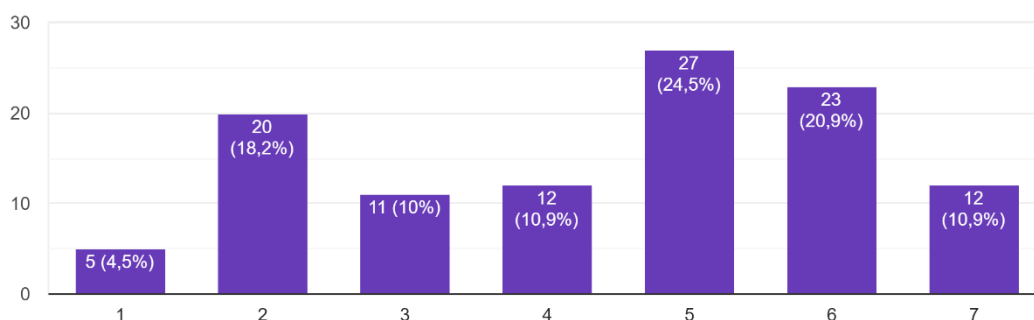
110 απαντήσεις



Γράφημα 49 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 10

Μου αρέσουν οι προϊστάμενοι οι οποίοι δεν δίνουν απαραίτητα ακριβείς οδηγίες με σκοπό να αφήσουν τους υφισταμένους τους να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους.

110 απαντήσεις



Γράφημα 50 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 11

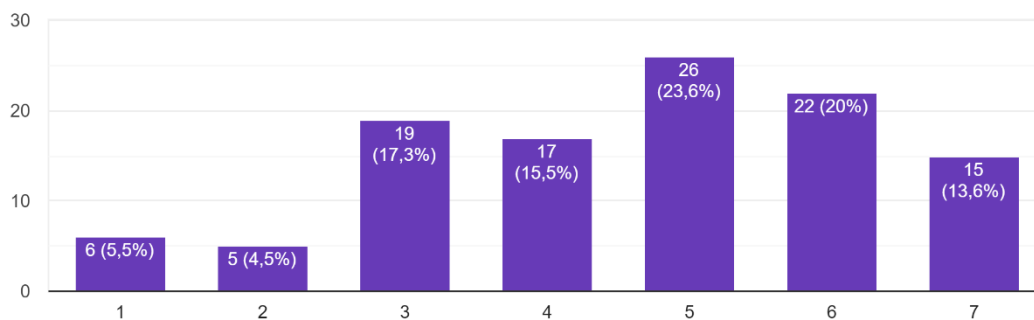
4.1.7 Επικοινωνία

Το τεστ για την επικοινωνία περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Το 23.6% των συμμετεχόντων «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι προσπαθεί να ηρεμήσει πρώτα όταν θυμώνει (Γράφημα 51). Το 42.7% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι προτιμά να συναναστρέφεται με ανθρώπους που εκφράζουν ξεκάθαρα την άποψή τους (Γράφημα 52). Η πλειοψηφία «συμφωνεί λίγο» (26.4%), «συμφωνεί» (25.5%) και το ίδιο ποσοστό (25.5%) «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι προκειμένου να φτάσει

στη λύση ενός προβλήματος εξετάζει πρώτα από το πρίσμα της κάθε πλευράς (Γράφημα 53). Το 30.9% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι πιστεύει ότι οι λέξεις που επιλέγει στην επικοινωνία με ένα άλλο άτομο μεταφέρουν επακριβώς το νόημα του δικού του μηνύματος (Γράφημα 54). Περίπου οι μισοί ερωτηθέντες από το δείγμα «συμφωνεί» (30.9%), «συμφωνεί λίγο» (28.2%) και «συμφωνεί απόλυτα» (18.2%) με τη δήλωση ότι ακούει προσεκτικά τι λέει κάποιος και μπορεί να προβλέψει ποια θα είναι η κατάληξη των λόγων του (Γράφημα 55). Η πλειοψηφία του δείγματος «συμφωνεί» (28.2%), «συμφωνεί λίγο» (27.3%) και «συμφωνεί απόλυτα» (19.1%) με τη δήλωση ότι όταν δεν είναι σίγουροι για κάτι που λέει κάποιος, κάνει ερωτήσεις αντί να περιμένει τον συνομιλητή να εκφράσει τι θέλει μόνος του (Γράφημα 56). Περίπου το μισό δείγμα «συμφωνεί» (27.3%), «συμφωνεί λίγο» (21.6%) και «συμφωνεί απόλυτα» (19.1%) με τη δήλωση ότι όταν κάποιος δίνοντας οδηγίες, ρωτάει αν καταλαβαίνει, δεν λέει «ναι» αν δεν είναι απόλυτα σίγουρο (Γράφημα 57). Περίπου το μισό δείγμα «συμφωνεί λίγο» (25.5%) και «συμφωνεί» (23.6%) με τη δήλωση ότι πριν ξεκινήσει μια συζήτηση για κάτι σημαντικό για τον εαυτό του, καλεί τον συνομιλητή να εξηγήσει την άποψή του πριν παρουσιάσει τη δική του (Γράφημα 58). Το 32.7% «συμφωνεί λίγο» ότι ακούει πλήρως και βεβαιώνει ότι καταλαβαίνει τι είπε ο συνομιλητής ως ένδειξη σεβασμού (Γράφημα 59). Πάνω από το μισό δείγμα «συμφωνεί» (26.4%) και «συμφωνεί λίγο» (24.5%) με τη δήλωση ότι κατά τη διάρκεια της ακρόασης του συνομιλητή του γνέφει καταφατικά ως ένδειξη ότι ακούει και καταλαβαίνει τον συνομιλητή του (Γράφημα 60). Στην επόμενη ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό (22.7%) απάντησε ότι «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι εξασκεί την επικοινωνία χρησιμοποιώντας λεξιλόγιο όπως «εγώ..», «νομίζω...» κλπ. Σε αυτή την ερώτηση σχετικά υψηλό ποσοστό (20%) δήλωσε ότι «διαφωνεί» με την προαναφερθείσα δήλωση (Γράφημα 61). Το 28.2% απάντησε ότι «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι επαναλαμβάνει την ουσία του μηνύματος του συνομιλητή με δικά του λόγια ως ένα τρόπο ελέγχου ακρίβειας των λεγομένων του (Γράφημα 62). Αναλυτικότερα, παρατίθενται τα ευρήματα στα ακόλουθα γραφήματα:

Όταν κάποιος με κάνει και θυμώνω, προσπαθώ να ηρεμήσω πρώτα και μετά τον αντιμετωπίζω.

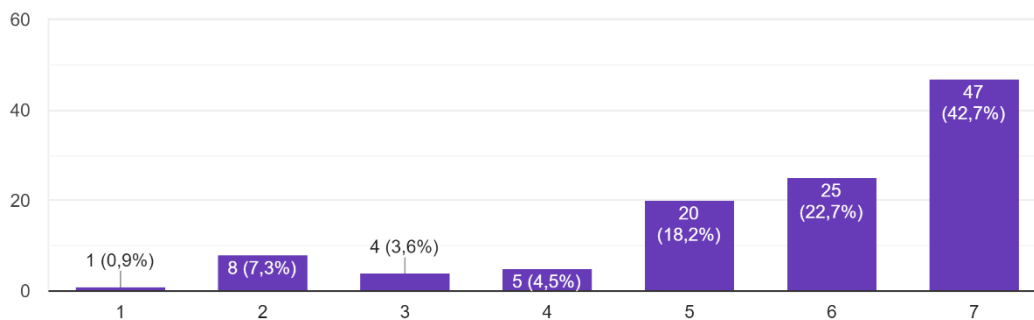
110 απαντήσεις



Γράφημα 51 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Προτιμώ να συναναστρέφομαι με ανθρώπους που λένε ξεκάθαρα τις απόψεις τους και τις ιδέες τους παρά με αυτούς που προσπαθούν να μην λένε ξεκάθαρα το τι νιώθουν ή πιστεύουν.

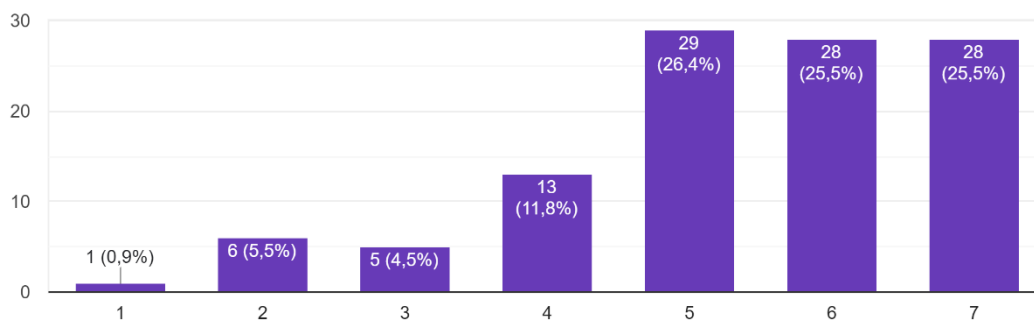
110 απαντήσεις



Γράφημα 52 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Προκειμένου να φτάσω στην λύση ενός προβλήματος, προσπαθώ να δω την κατάσταση μέσα από το πρίσμα των συμφερόντων της κάθε πλευ...ς αλλά και των παραγόντων παρακίνησης τους.

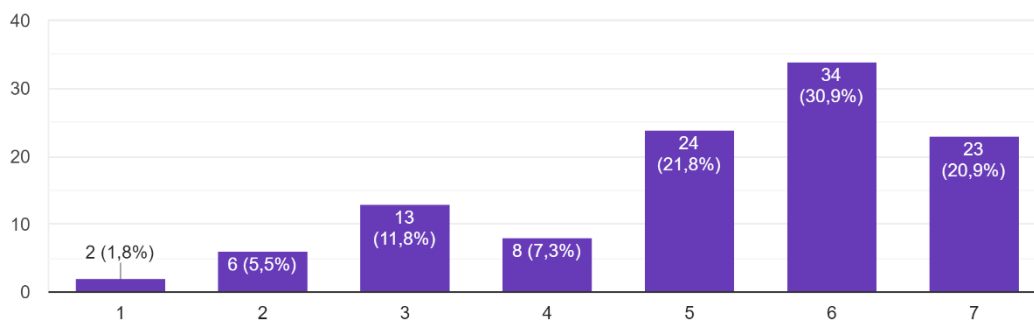
110 απαντήσεις



Γράφημα 53 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Πιστεύω ότι οι λέξεις που επιλέγω στην επικοινωνία με ένα άλλο άτομο μεταφέρουν επακριβώς το νόημα του δικού μου μηνύματος.

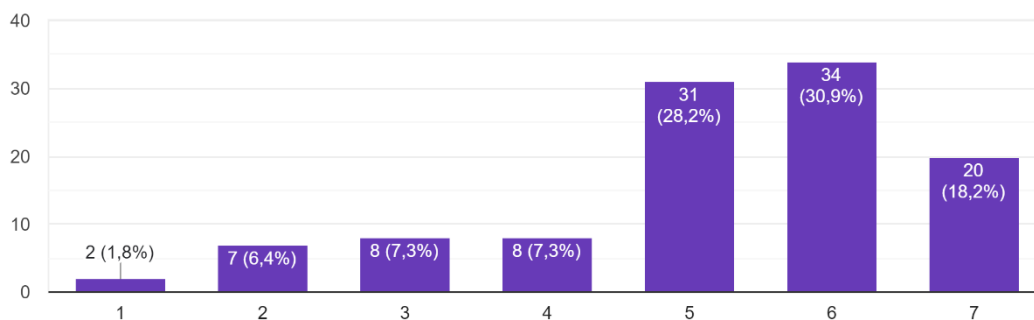
110 απαντήσεις



Γράφημα 54 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Όταν ακούω προσεκτικά τι μου λέει κάποιος, μπορώ να προβλέψω ποιο θα είναι το συμπέρασμά του ή η κατάληξη των λεγομένων του.

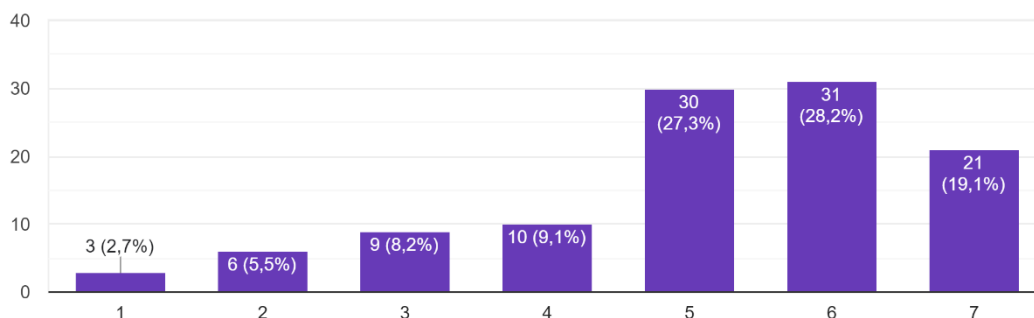
110 απαντήσεις



Γράφημα 55 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Όταν δεν είμαι σίγουρος για το τι μου λέει κάποιος, κάνω ερωτήσεις, αντί να περιμένω να μου εκφράσει το τι θέλει μόνος του.

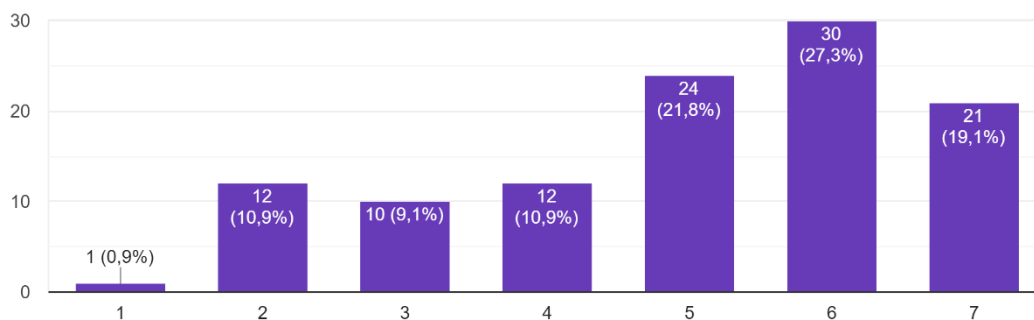
110 απαντήσεις



Γράφημα 56 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Όταν κάποιος μου δίνει οδηγίες και με ρωτάει «εάν καταλαβαίνω», δεν λέω «ναι» αν δεν είμαι απόλυτα σίγουρος.

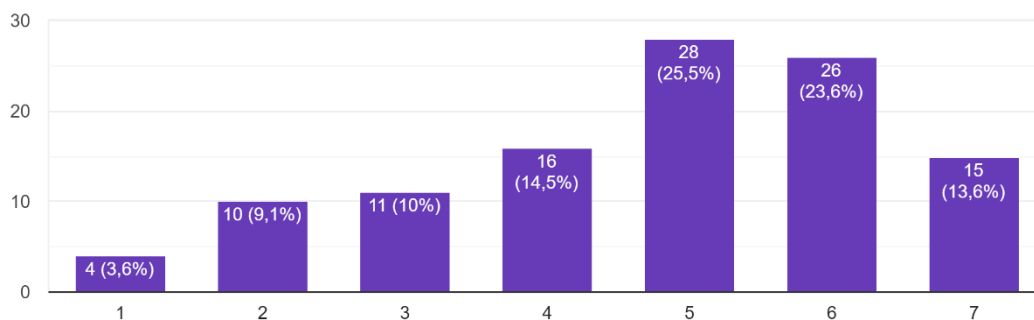
110 απαντήσεις



Γράφημα 57 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Όταν ξεκινώ μια συζήτηση για κάτι σημαντικό για μένα και θέλω να βεβαιωθώ ότι θα έχει αντίκτυπο η άποψή μου, καλώ το άλλο άτομο να ...ει την άποψή του πριν παρουσιάσω τη δική μου.

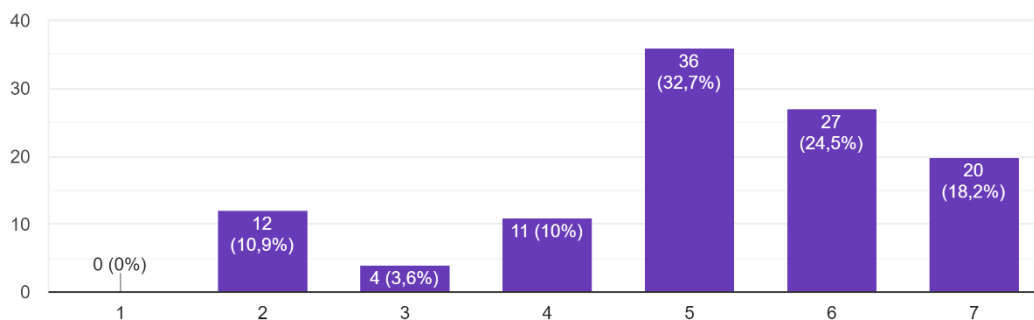
110 απαντήσεις



Γράφημα 58 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Ακούω πλήρως και βεβαιώνω ότι καταλαβαίνω τι είπε ο συνομιλητής μου, ως ένδειξη σεβασμού.

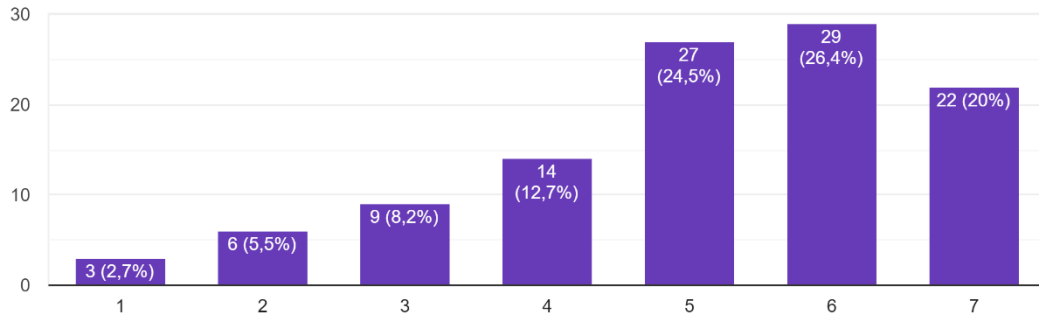
110 απαντήσεις



Γράφημα 59 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

Κατά την διάρκεια ακρόασης του συνομιλητή μου γνέφω καταφατικά δείχνοντας ότι ακούω και καταλαβαίνω αυτά που μου λέει.

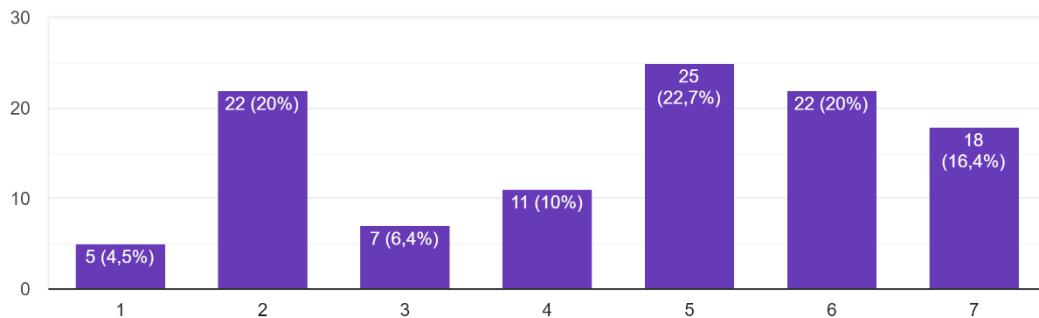
110 απαντήσεις



Γράφημα 60 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 10

Εξασκώ την άμεση επικοινωνία χρησιμοποιώντας δηλώσεις όπως «εγώ», «νομίζω...», «αισθάνομαι...», «χρειάζομαι...» κλπ.

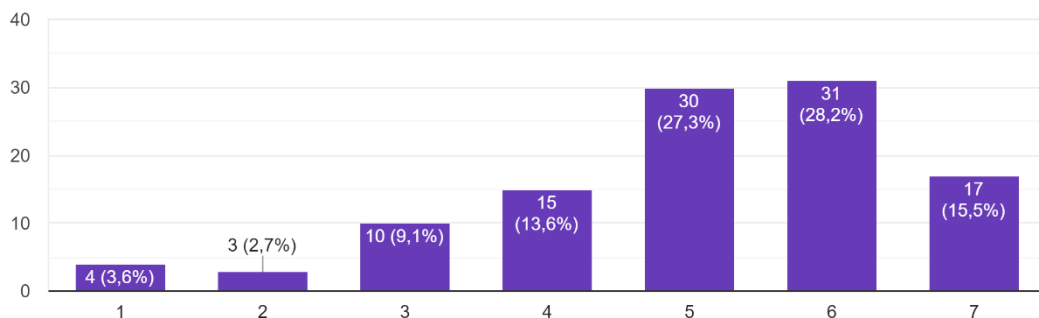
110 απαντήσεις



Γράφημα 61 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 11

Επαναλαμβάνω την ουσία του μηνύματος του συνομιλητή μου με δικά μου λόγια, ως έναν τρόπο ελέγχου της ακρίβειας αυτού που έχει ειπωθεί.

110 απαντήσεις



Γράφημα 62 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 12

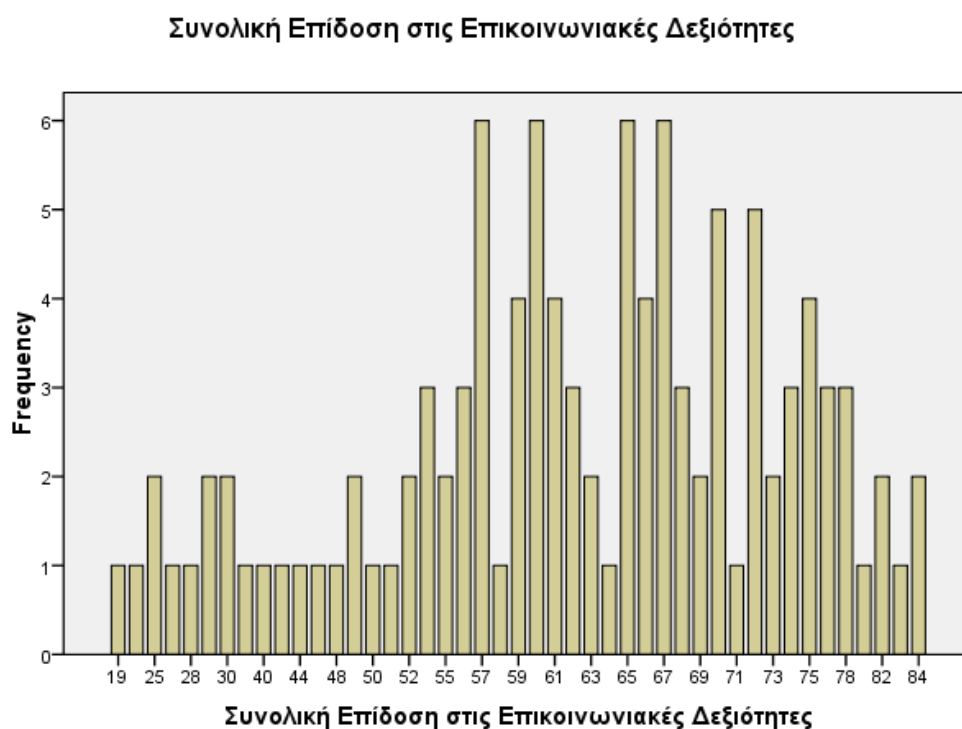
4.1.7.1 Συνολική επίδοση στις δεξιότητες της επικοινωνίας

Η συνολική επίδοση στις επικοινωνιακές δεξιότητες για το συγκεκριμένο δείγμα παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα ($\mu=60.71$, $SD=14.621$) (πίνακας 8).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	110	19	84	60.71	14.621
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 8. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τη συνολική επίδοση στις επικοινωνιακές δεξιότητες

Ακολουθώς, παρατίθεται το διάγραμμα συχνότητας για τη συγκεκριμένη δεξιότητα:



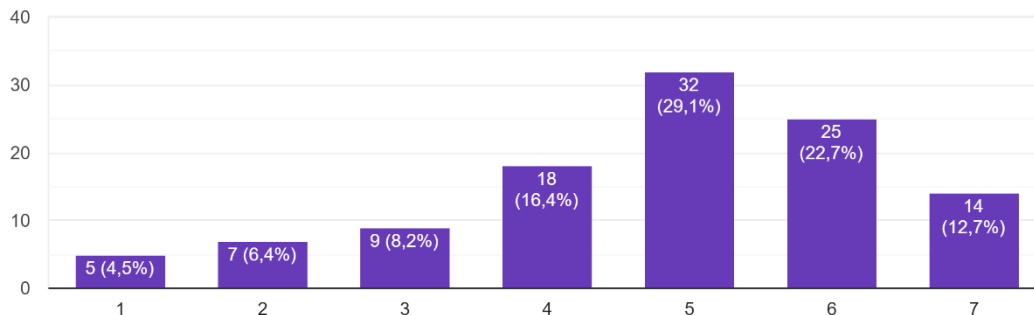
Διάγραμμα 7. Διάγραμμα συχνότητας της συνολικής επίδοσης στις επικοινωνιακές δεξιότητες

4.1.8 Δημιουργικότητα και καινοτομία

Το τεστ για την δημιουργικότητα και καινοτομία περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Το 29.1% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι χρησιμοποιεί τη δημιουργική σκέψη σε όλες τις στιγμές της καθημερινότητάς του (Γράφημα 63). Η πλειοψηφία «συμφωνεί λίγο» (32.7%), το 27.3% «συμφωνεί» και το 20% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι όταν έρχεται αντιμέτωπος με κάποιο πρόβλημα, σκέφτεται δημιουργικά για να βρει νέες βέλτιστες λύσεις (Γράφημα 64). Η πλειοψηφία «συμφωνεί λίγο» (30%), το 23.6% «συμφωνεί» και το 18.2% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι βλέπει τη «μεγάλη εικόνα» της δουλειάς που κάνει (Γράφημα 65). Το 26.4% «συμφωνεί λίγο» και το 18.% «ούτε συμφωνεί-ούτε διαφωνεί» με τη δήλωση ότι προσφέρεται εθελοντικά να ηγείται νέων πρωτοβουλιών και να συμμετέχει σε έργα που έχουν να κάνουν με το μέλλον του οργανισμού (Γράφημα 66). Το 40.9% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι εμπλέκεται ενεργά και απόλυτα με τους ανθρώπους της εταιρείας του και εργάζεται για να βελτιώσει τις δεξιότητές του στη συνεργασία (Γράφημα 67). Η πλειοψηφία «συμφωνεί απόλυτα» (29.1%) ότι αναζητά τρόπους για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα του πελάτη/πολίτη (Γράφημα 68). Το 34.5% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι αναλαμβάνει συχνά λελογισμένο ρίσκο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (Γράφημα 69). Το 30.9% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι είναι προσανατολισμένο στις νέες ιδέες και μαζεύει συνεχώς νέες εμπειρίες, προκειμένου να χτίσει νέες ευκαιρίες (Γράφημα 70). Το 29.1% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι προσπαθεί να δημιουργήσει ένα δίκτυο ανθρώπων στον οργανισμό τον οποίο εργάζεται, για τους οποίους δημιουργεί αξία, αλλά και λαμβάνει αξία από αυτούς (Γράφημα 71). Το 32.7% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι παρουσιάζει και αναδεικνύει τις ιδέες του αποτελεσματικά και εργάζεται σκληρά ώστε να στρατολογήσει και άλλους στο όραμά του (Γράφημα 72).

Χρησιμοποιώ την δημιουργική σκέψη σε όλες τις στιγμές της καθημερινότητάς μου.

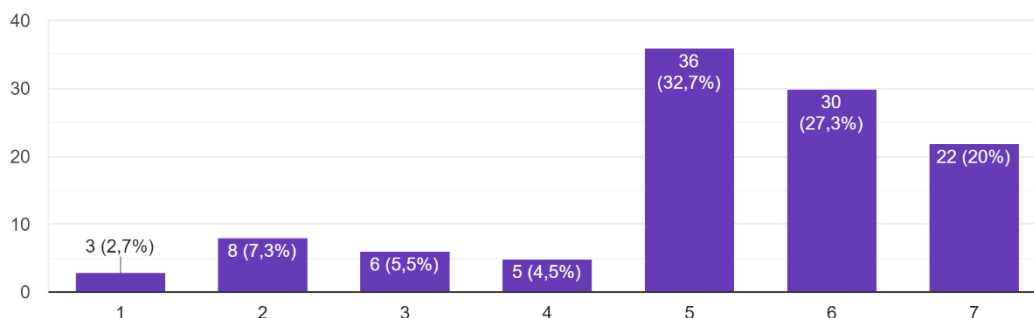
110 απαντήσεις



Γράφημα 63 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με ένα δύσκολο πρόβλημα, προσπαθώ να σκεφτώ με δημιουργικό τρόπο και να βρω νέες βέλτιστες λύσεις βασισμένος/η στα δεδομένα και την κατάσταση.

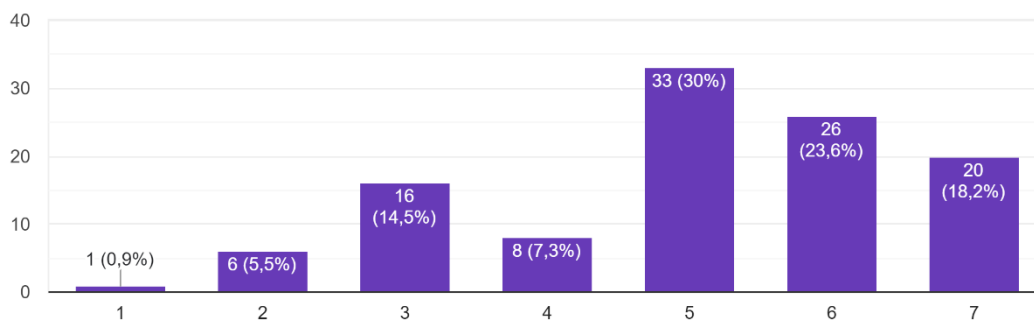
110 απαντήσεις



Γράφημα 64 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Βλέπω τη "μεγάλη εικόνα" της δουλειάς την οποία κάνω.

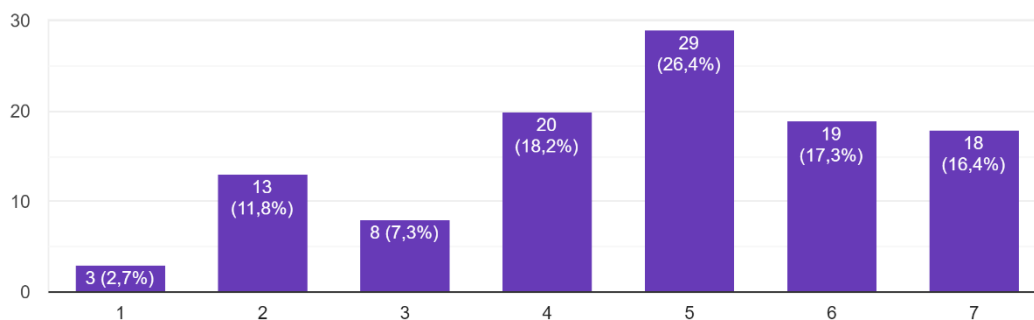
110 απαντήσεις



Γράφημα 65 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Προσφέρομαι εθελοντικά να ηγούμαι νέων πρωτοβουλιών και να συμμετέχω σε έργα που έχουν να κάνουν με το μέλλον του οργανισμού μου.

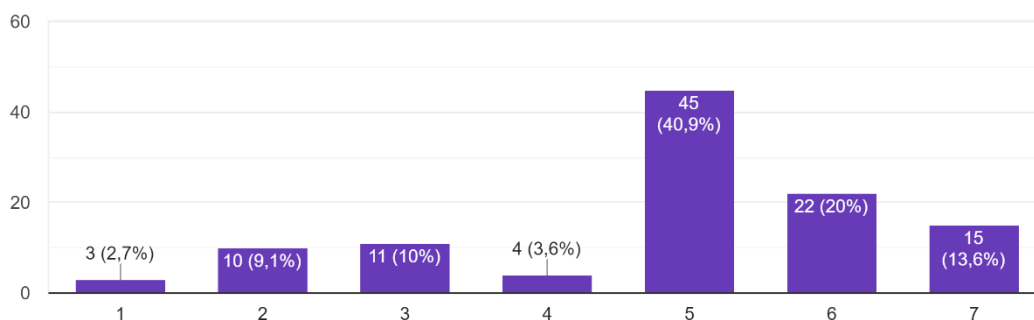
110 απαντήσεις



Γράφημα 66 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Εμπλέκομαι ενεργά και απόλυτα με τους ανθρώπους της εταιρείας μου και εργάζομαι για να βελτιώσω τις δεξιότητές μου στη συνεργασία.

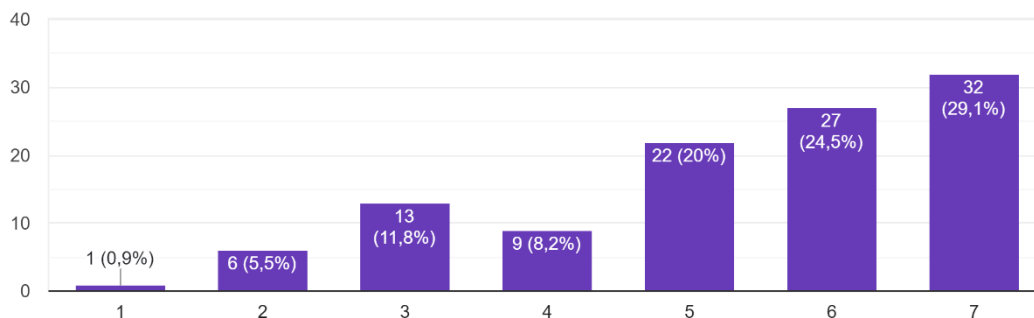
110 απαντήσεις



Γράφημα 67 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Αναζητώ τρόπους για να αντιμετωπίσω το πρόβλημα του πελάτη / πολίτη.

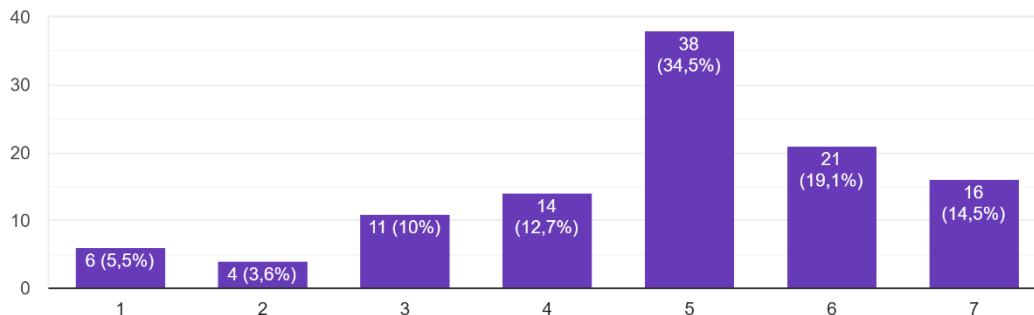
110 απαντήσεις



Γράφημα 68 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Αναλαμβάνω συχνά ληλογισμένο ρίσκο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.

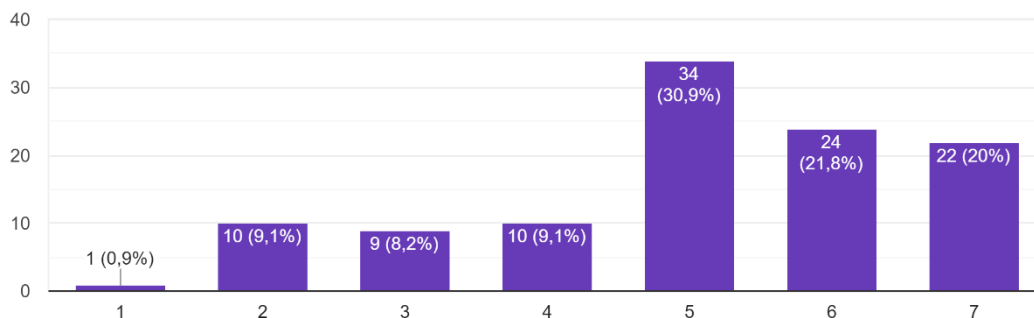
110 απαντήσεις



Γράφημα 69 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Είμαι προσανατολισμένος στις νέες ιδέες και μαζεύω συνεχώς εμπειρίες, προκειμένου να χτίσω νέες ευκαιρίες.

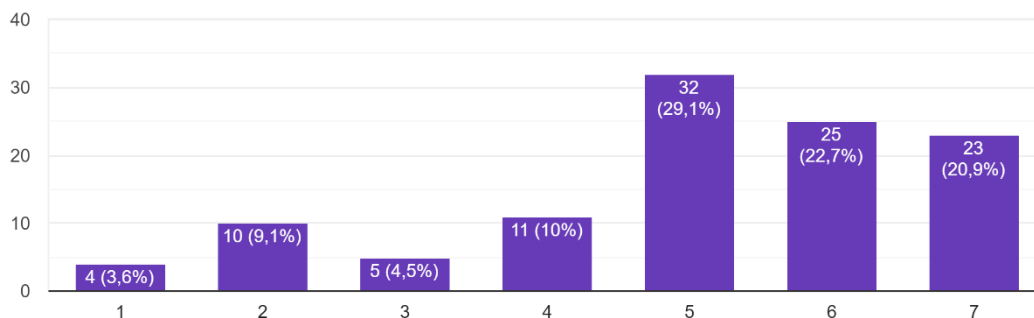
110 απαντήσεις



Γράφημα 70 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Προσπαθώ να δημιουργήσω ένα δίκτυο ανθρώπων στον οργανισμό τον οποίο εργάζομαι, για τους οποίους δημιουργώ αξία, αλλά και λαμβάνω αξία από αυτούς.

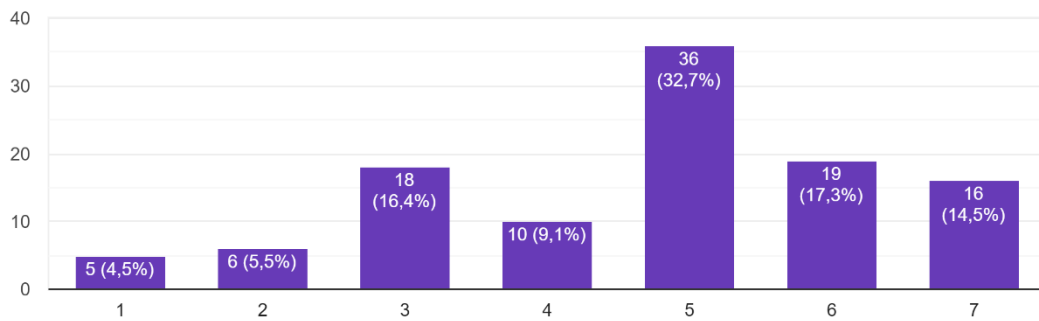
110 απαντήσεις



Γράφημα 71 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

Παρουσιάζω και αναδεικνύω τις ιδέες μου αποτελεσματικά και εργάζομαι σκληρά ώστε να εμπλέξω και να στρατολογήσω και άλλους στο όραμά μου.

110 απαντήσεις



Γράφημα 72 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 10

4.1.8.1 Συνολική επίδοση στις δεξιότητες της δημιουργικότητας και της καινοτομίας

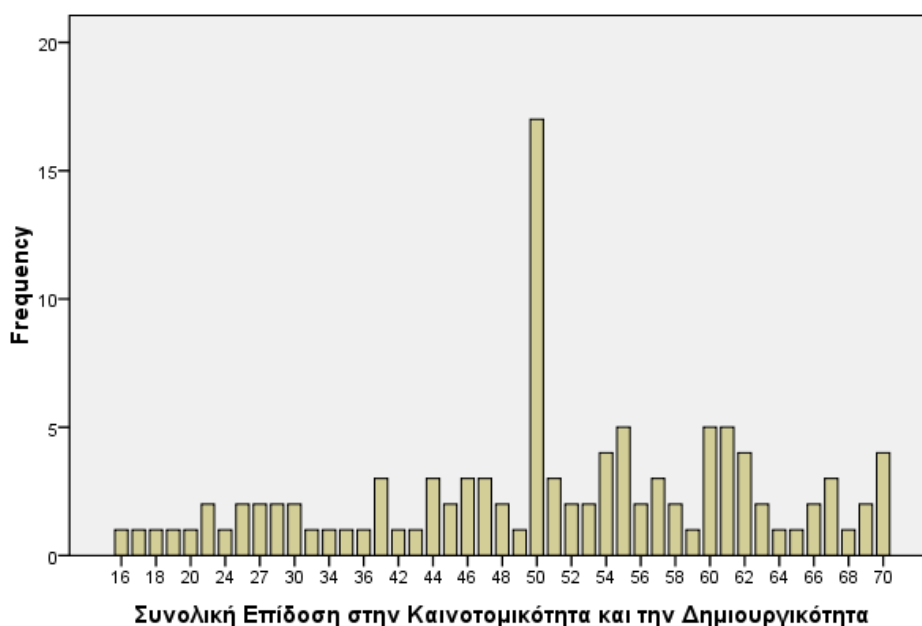
Η συνολική επίδοση στις δεξιότητες της καινοτομίας ($\mu= 24.57$, $SD=6.913$) και δημιουργικότητας ($\mu= 24.93$, $SD=7.059$), αλλά και των δύο δεξιοτήτων μαζί ($\mu= 49.50$, $SD=13.706$) για το συγκεκριμένο δείγμα παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (πίνακας 9).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Συνολική Επίδοση στην Δημιουργικότητα	110	8	35	24.57	6.913
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα	110	7	35	24.93	7.059
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα και την Δημιουργικότητα	110	16	70	49.50	13.706
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 9. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τη συνολική επίδοση στις δεξιότητες της καινοτομικότητας και της δημιουργικότητας

Αντίστοιχα, το διάγραμμα συχνότητας της συνολικής μεταβλητής είναι:

Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα και την Δημιουργικότητα



Διάγραμμα 8. Διάγραμμα συχνότητας της συνολικής επίδοσης στις δεξιότητες της καινοτομίας και της δημιουργικότητας

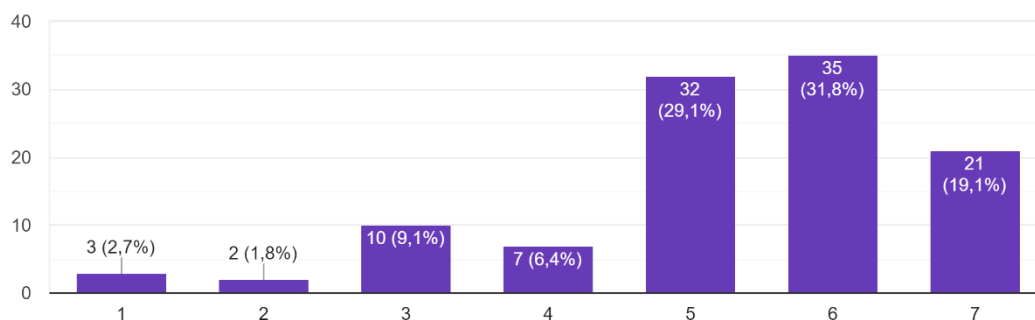
4.1.9 Αυτο-αποτελεσματικότητα

Το τεστ για την αυτο-αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Το 31.8% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι μπορεί πάντα να λύνει δύσκολα προβλήματα αν προσπαθήσει αρκετά (Γράφημα 73). Το ίδιο ποσοστό (31.8%) «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι είναι εύκολο να επιμείνει στους στόχους του και να πραγματοποιήσει αυτά που έχει στο μυαλό του (Γράφημα 74). Το 33.6% «συμφωνεί λίγο» ότι χάρη στην επινοητικότητά του, ξέρει πώς να χειρίζεται απρόβλεπτες καταστάσεις (Γράφημα 74). Το 30.9% «συμφωνεί λίγο» ότι μπορεί να παραμείνει ήρεμο όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες και ότι μπορεί να βασιστεί στις ικανότητές του για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κατάστασης (Γράφημα 75). Το 30.9% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι όταν βρίσκεται αντιμέτωπο με κάποιο πρόβλημα, συνήθως μπορεί να βρει πολλές εναλλακτικές λύσεις (Γράφημα 76). Το 27.3% «συμφωνεί λίγο», το 17.3% «συμφωνεί» και το 20.9% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι θα προτιμούσε να μην έχει

ωράριο εργασίας ή συγκεκριμένο γραφείο, αλλά να εργάζεται από όπου νομίζει ότι θα ήταν καλύτερο για το τελικό αποτέλεσμα (Γράφημα 77). Το 34.5% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι θα ήθελε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να του δίνει ευκαιρίες να βελτιώνει τις δεξιότητές του (Γράφημα 78). Το 29.1% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι όταν δεν έχει τη σωστή καθοδήγηση από το προϊστάμενό του, πάντα προσπαθεί να βρει τρόπους ώστε να αυτο-παρακινηθεί και να αποδώσει τα μέγιστα (Γράφημα 79). Το 29.1% «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι δεν επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες αναφορικά με το παραγόμενο έργο και την ποιότητα της εργασίας (Γράφημα 80). Τέλος, το 25.5% «συμφωνεί λίγο», το 21.8% «συμφωνεί» και το 23.6% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι έχει μια πολύ ξεκάθαρη εικόνα του «τι» περιμένει ο προϊστάμενος από τον εργαζόμενο (Γράφημα 81). Αναλυτικά, τα αποτελέσματα παρατίθενται στα επόμενα γραφήματα:

Μπορώ πάντα να καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα αν προσπαθήσω αρκετά.

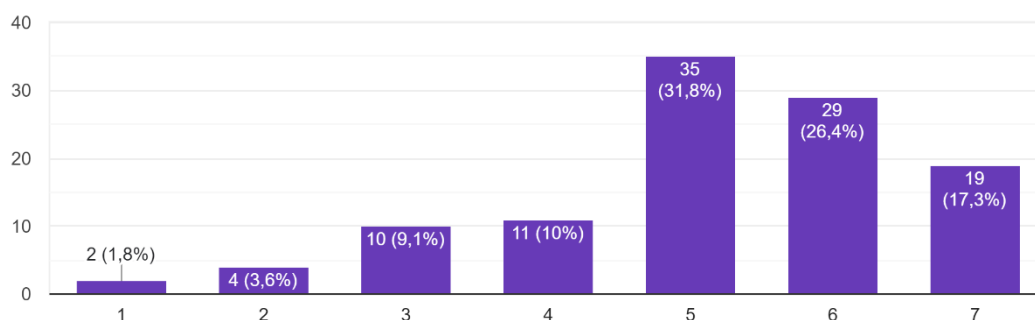
110 απαντήσεις



Γράφημα 73 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Είναι εύκολο για μένα να επιμείνω στους στόχους μου και να πραγματοποιήσω αυτά που έχω στο μυαλό μου.

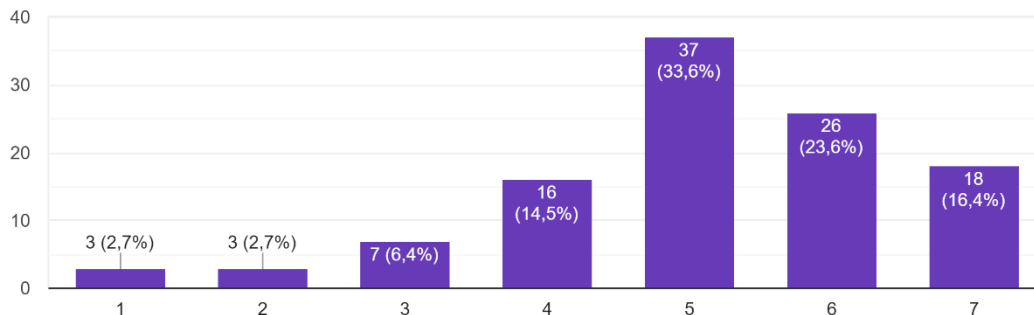
110 απαντήσεις



Γράφημα 74 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Χάρη στην επινοητικότητα μου, ξέρω πώς να χειρίζομαι απρόβλεπτες καταστάσεις.

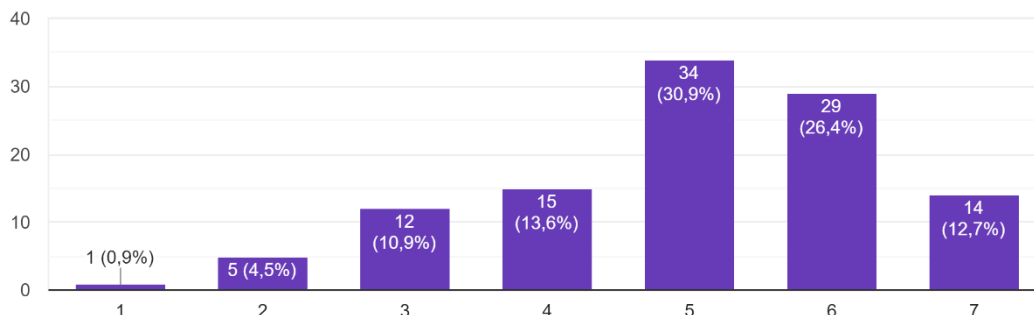
110 απαντήσεις



Γράφημα 75 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Μπορώ να παραμείνω ήρεμος όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες γιατί μπορώ να βασιστώ στις ικανότητές μου για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κατάστασης.

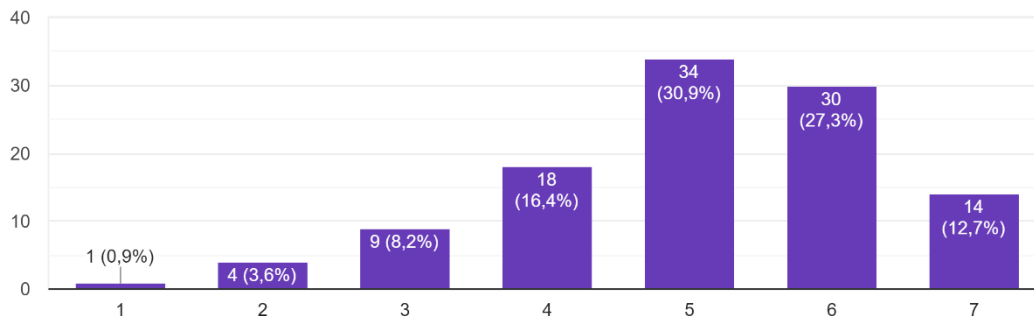
110 απαντήσεις



Γράφημα 76 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος με ένα πρόβλημα, συνήθως μπορώ να βρω πολλές εναλλακτικές λύσεις.

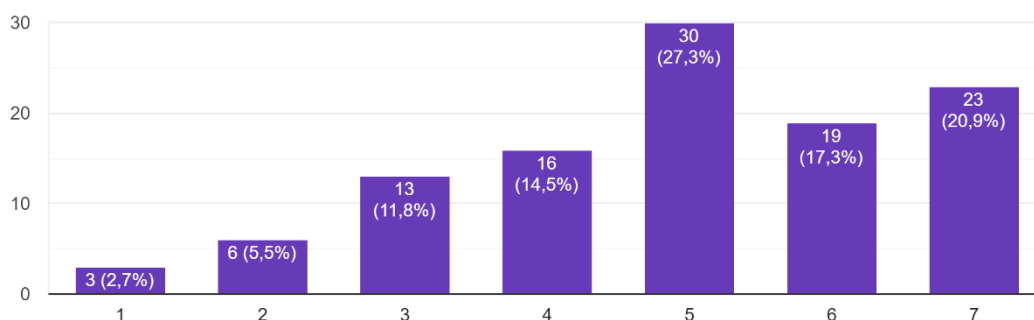
110 απαντήσεις



Γράφημα 77 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Θα προτιμούσα να μην έχω ωράριο εργασίας, ή συγκεκριμένο γραφείο, αλλά να εργάζομαι από όπου εγώ νομίζω ότι θα ήταν καλύτερο για το τελικό αποτέλεσμα.

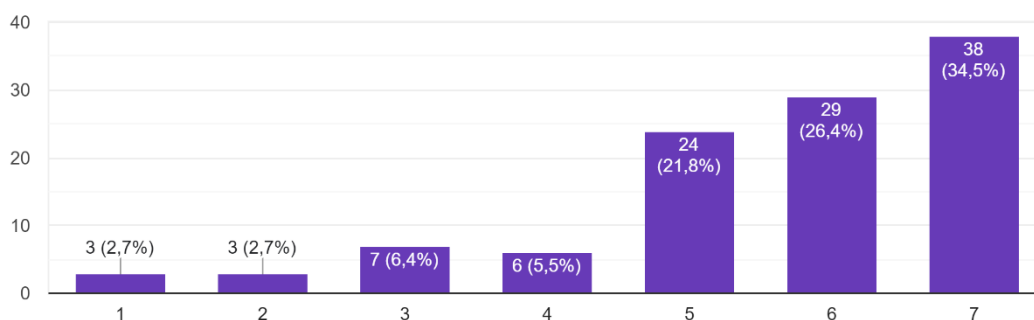
110 απαντήσεις



Γράφημα 78 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Θα ήθελα η επιχείρηση/οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι να μου δίνει συνεχώς ευκαιρίες να βελτιώσω τις δεξιότητές μου σε κάθε τομέα μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

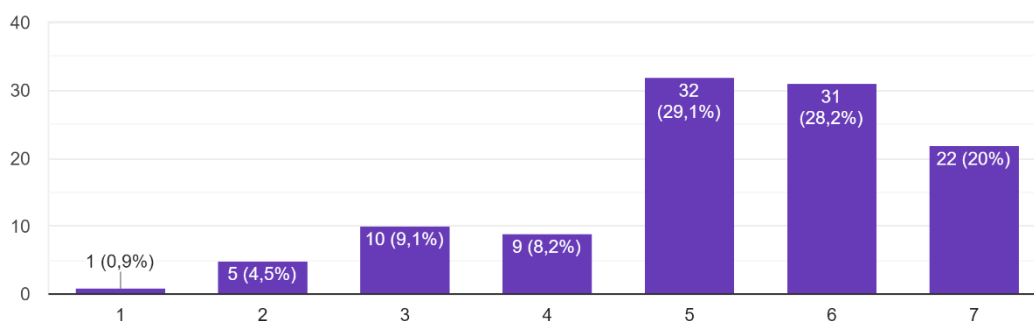
110 απαντήσεις



Γράφημα 79 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Όταν δεν έχω σωστή καθοδήγηση και έμπνευση από τον προϊστάμενό μου, πάντα προσπαθώ να βρω τρόπους μέσα μου ώστε να παρακινήσω τον εαυτό μου να αποδώσει τα μέγιστα.

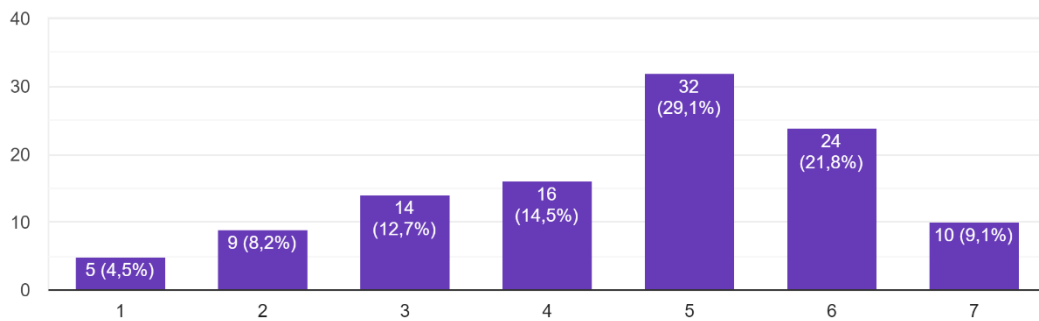
110 απαντήσεις



Γράφημα 80 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Δεν επηρεάζομαι από εξωγενείς παράγοντες (εκτός του εαυτού μου) αναφορικά με το παραγόμενό μου έργο και την ποιότητα της εργασίας μου.

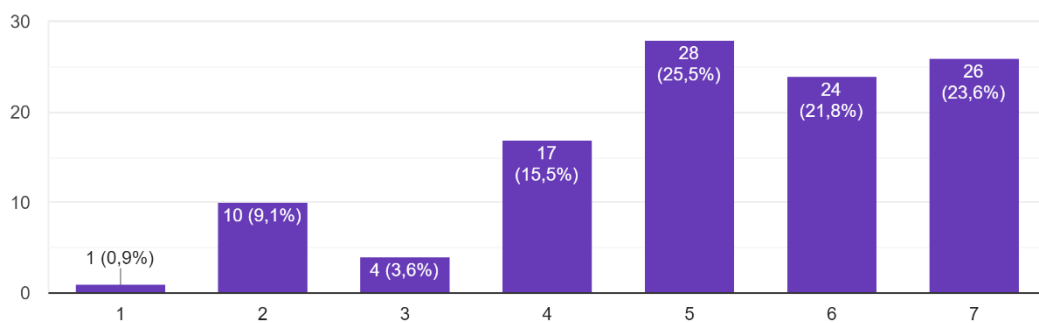
110 απαντήσεις



Γράφημα 81 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

Έχω μια πολύ ξεκάθαρη εικόνα του «τι» περιμένει από εμένα ο προϊστάμενός μου, αλλά και η επιχείρηση / οργανισμός γενικότερα.

110 απαντήσεις



Γράφημα 82 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 10

4.1.9.1 Συνολική επίδοση στη δεξιότητα της αυτο-αποτελεσματικότητας

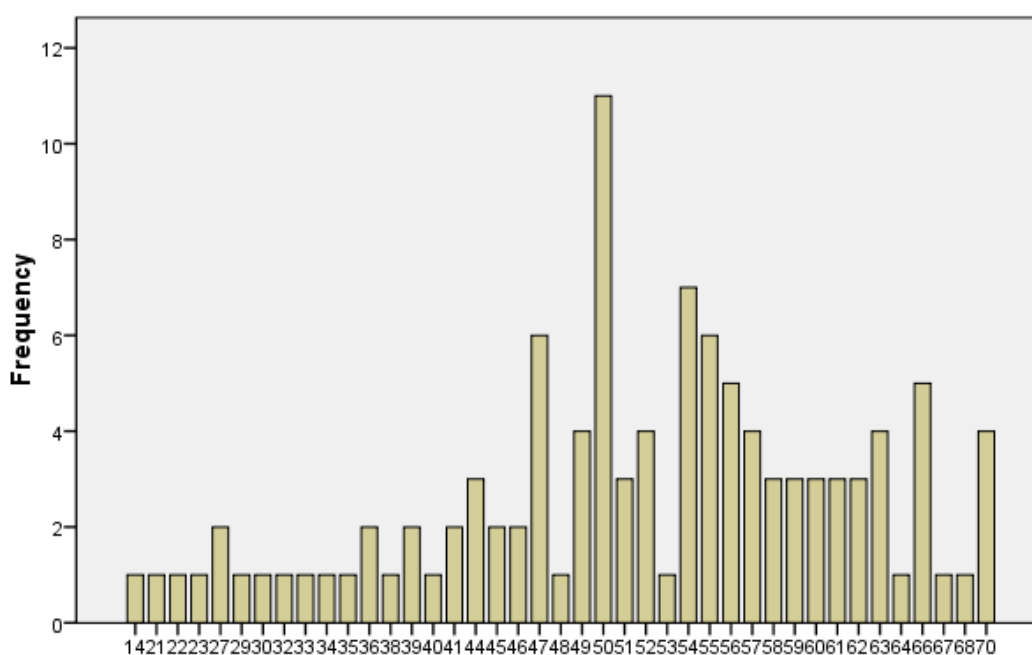
Η συνολική επίδοση στη δεξιότητα της αυτο-αποτελεσματικότητας ($\mu=51.07$, $SD=11.482$) για το συγκεκριμένο δείγμα παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (πίνακας 10).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή : μ	Τυπική απόκλιση: σ
Συνολική επίδοση στην Αυτοαποτελεσματικότητα	110	14	70	51.07	11.482
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 10. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τη συνολική επίδοση στη δεξιότητα της αυτο-αποτελεσματικότητας

Ακολουθεί το διάγραμμα συχνότητας της δεξιότητας της αυτο-αποτελεσματικότητας:



Διάγραμμα 9. Διάγραμμα συχνότητας της συνολικής επίδοσης στη δεξιότητα της αυτο-αποτελεσματικότητας

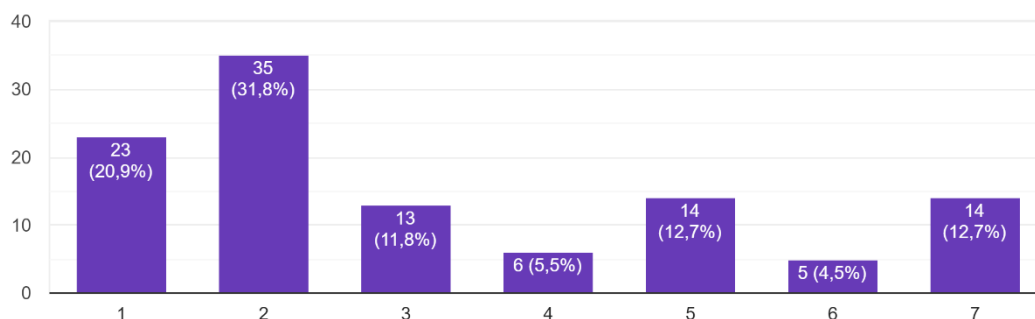
4.1.10 Εργασιακό άγχος

Το τεστ για το εργασιακό άγχος περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Το 31.8% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι είναι συχνά εριστικό με τους συναδέλφους (Γράφημα 83). Το 28.2% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι στη δουλειά συνεχώς νιώθει ότι βιάζεται ή ότι είναι πίσω σε σχέση με αυτά που έχει να κάνει (Γράφημα 84). Το 26.4% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι συχνά δεν έχει την επιθυμία ή αντιμετωπίζει φόβους

όταν είναι να πάει στη δουλειά (Γράφημα 85). Περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες «συμφωνούν» (19.1%), «συμφωνούν απόλυτα» (18.2%) και «συμφωνούν λίγο» (10%) με τη δήλωση ότι συχνά αντιμετωπίζουν πονοκεφάλους, στομαχόπονους ή πόνους στην πλάτη κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (Γράφημα 86). Το 29.1% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι συχνά χάνει την ψυχραιμία ακόμη και με μικρά προβλήματα (Γράφημα 87). Το 21.8% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι οτιδήποτε κάνει μοιάζει να αδειάζει τα επίπεδα της ενέργειάς του (Γράφημα 88). Το 20.9% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι συχνά αντιλαμβάνεται τις ερωτήσεις ή τα σχόλια των άλλων συναδέλφων ως κριτική, ενώ το 19.1% «διαφωνεί» με αυτή τη δήλωση (Γράφημα 89). Το 23.5% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι ο χρόνος είναι εχθρός του (Γράφημα 90). Το 22.7% «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι έχει συχνά χρόνο μόνο για ένα πολύ γρήγορο γεύμα (ή δεν έχει καθόλου χρόνο για να φάει) στη δουλειά του (Γράφημα 91). Τέλος, το 21.8% «συμφωνεί απόλυτα», το 20.9% «συμφωνεί λίγο» και το 13.6% «συμφωνεί» ότι δαπανά ένα σημαντικό ποσοστό του χρόνου στο σπίτι σκεπτόμενοι τα προβλήματα στη δουλειά (Γράφημα 92).

Είμαι συχνά εριστικός με τους συναδέλφους μου.

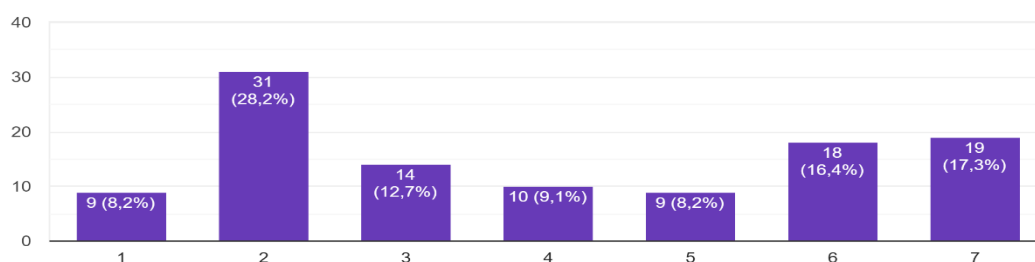
110 απαντήσεις



Γράφημα 83 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Στην δουλειά συνεχώς νιώθω ότι βιάζομαι ή ότι είμαι πίσω σε σχέση με αυτά που έχω να κάνω.

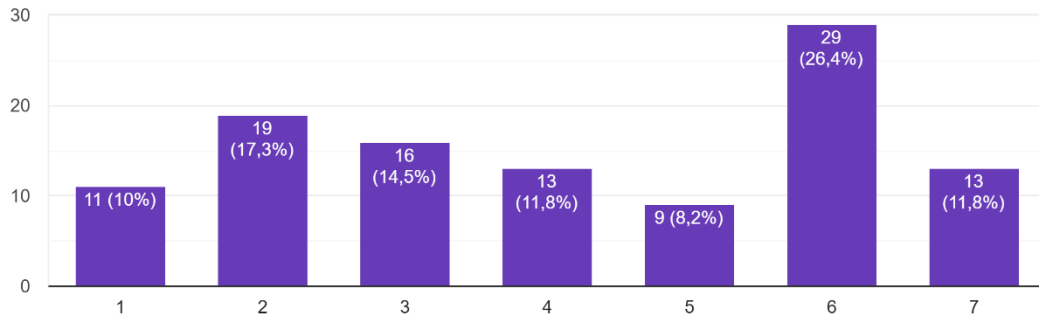
110 απαντήσεις



Γράφημα 84 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Συχνά δεν έχω την επιθυμία ή αντιμετωπίζω φόβους όταν είναι να πάω στη δουλειά.

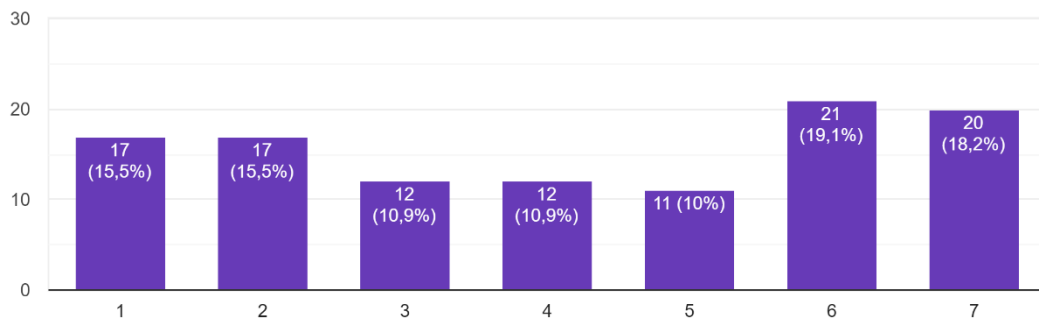
110 απαντήσεις



Γράφημα 85 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Αντιμετωπίζω συχνά πονοκεφάλους, στομαχόπονους ή πόνους στην πλάτη κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.

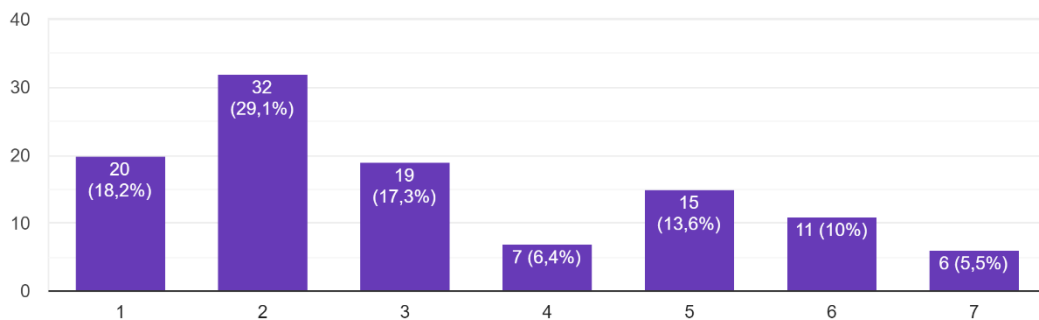
110 απαντήσεις



Γράφημα 86 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Χάνω συχνά την ψυχραιμία μου ακόμη και με μικρά προβλήματα.

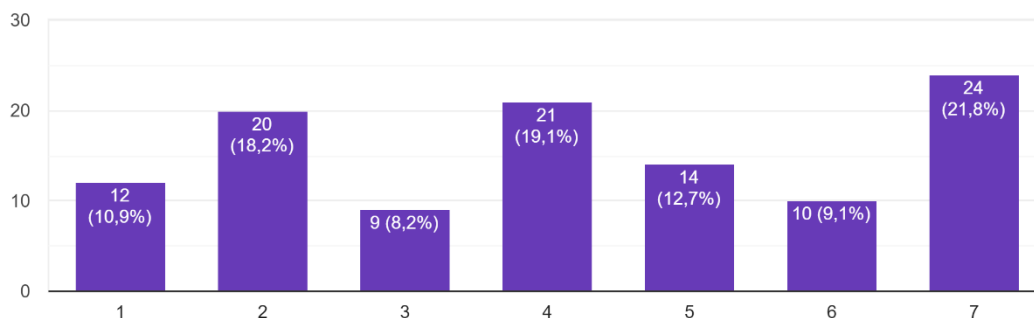
110 απαντήσεις



Γράφημα 87 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Οτιδήποτε κάνω μοιάζει να μου αδειάζει τα επίπεδα της ενέργειάς μου.

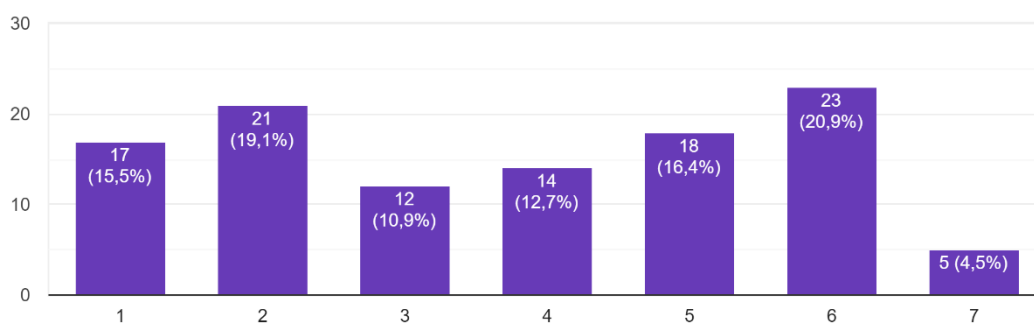
110 απαντήσεις



Γράφημα 88 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Συχνά αντιλαμβάνομαι τις ερωτήσεις ή τα σχόλια των άλλων συναδέλφων ως κριτική.

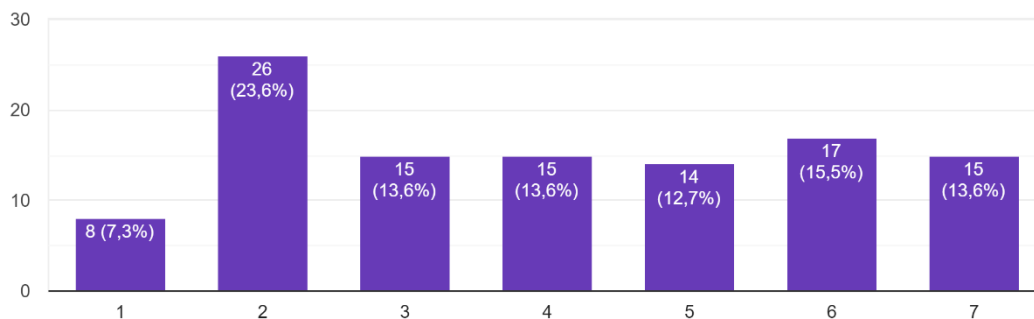
110 απαντήσεις



Γράφημα 89 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Ο χρόνος είναι εχθρός μου.

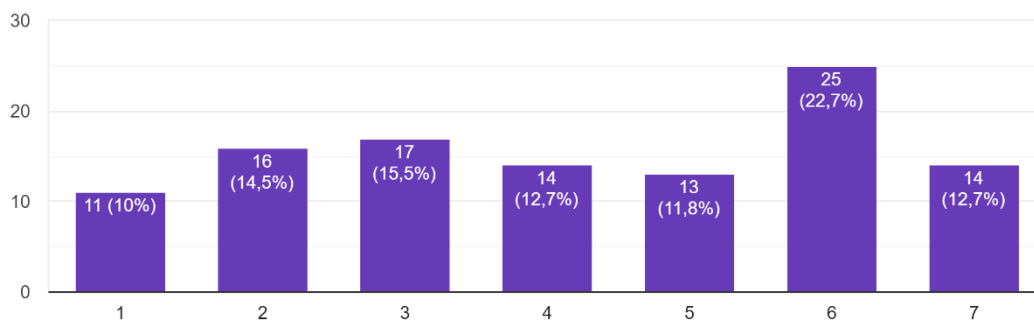
110 απαντήσεις



Γράφημα 90 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Έχω συχνά χρόνο μόνο για ένα πολύ γρήγορο γεύμα (ή κάποιες φορές δεν έχω καν χρόνο για να φάω) στην δουλειά μου.

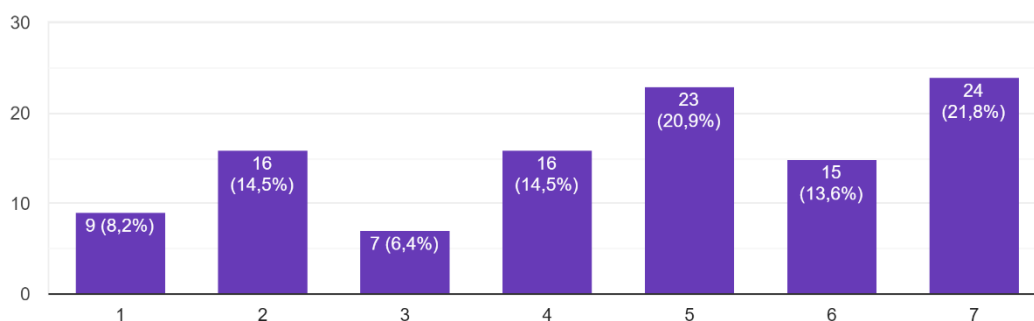
110 απαντήσεις



Γράφημα 91 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

Δαπανώ ένα σημαντικό ποσοστό του χρόνου μου στο σπίτι σκεπτόμενος τα προβλήματα στη δουλειά μου.

110 απαντήσεις



Γράφημα 92 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 10

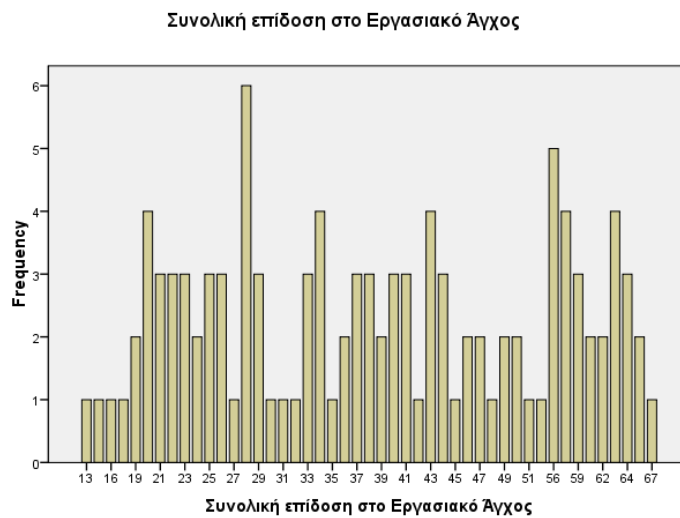
4.1.10.1 Συνολική επίδοση στο εργασιακό άγχος

Η συνολική επίδοση στο εργασιακό άγχος ($\mu=39.45$, $SD=14.801$) για το συγκεκριμένο δείγμα παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (πίνακας 11):

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή : μ	Τυπική απόκλιση: σ
Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	110	13	67	39.45	14.801
Valid N (listwise)	110				

Πίνακας 11. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τη συνολική επίδοση στο εργασιακό άγχος

Ακολούθως τίθεται το διάγραμμα της συνολικής επίδοσης στο εργασιακό άγχος:



Διάγραμμα 10. Διάγραμμα συχνότητας της συνολικής επίδοσης στο εργασιακό άγχος

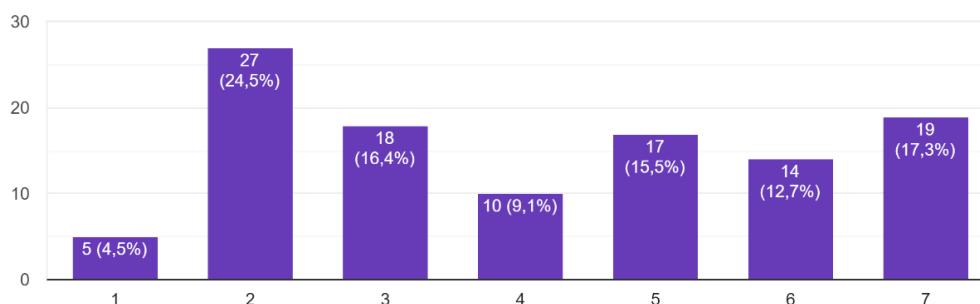
4.1.11 Εργασιακή ικανοποίηση

Το τεστ για την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις σε 7/θμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= διαφωνώ λίγο, 4= ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 5= συμφωνώ λίγο, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα). Το 24.5% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένο με τις πληροφορίες που λαμβάνει από τον προϊστάμενό του σχετικά με την εργασιακή του απόδοση (Γράφημα 93). Στην επόμενη ερώτηση το κοινό μοιράστηκε, ωστόσο, το 20.9% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες στη δουλειά για να ανακαλύψει πώς τα πάει (Γράφημα 94). Το 23.6% «διαφωνεί», το 20% «συμφωνεί» και το 19.1% «ούτε συμφωνεί-ούτε διαφωνεί» με τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένο με την ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων που του προσφέρει η εργασία του (Γράφημα 95). Το 24.5% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένο με την ελευθερία που έχει να κάνει αυτό που θέλει στην εργασία του (Γράφημα 96). Το 24.5% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι η εργασία του παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση (Γράφημα 97). Παράλληλα, το 30.9% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένο με τις ευκαιρίες που του παρέχει η εργασία του στο να ολοκληρώσει τις εργασιακές του υποχρεώσεις από την αρχή μέχρι το τέλος (Γράφημα 98). Το 21.8% «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι η εργασία του, του παρέχει αρκετές ευκαιρίες να ολοκληρώσει την εργασία που ξεκίνησε (Γράφημα 99). Το 29.1% δήλωσε ότι «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένο από την αμοιβή που λαμβάνει από

την εργασία του (Γράφημα 100). Το 22.9% δήλωσε ότι «συμφωνεί λίγο» με τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένο με την ασφάλεια που του παρέχει η εργασία του (Γράφημα 101). Ακολούθως τίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας αναλυτικά σε γραφήματα:

Είμαι ικανοποιημένος με τις πληροφορίες που λαμβάνω από τον προϊστάμενο μου σχετικά με την απόδοση μου στη δουλειά.

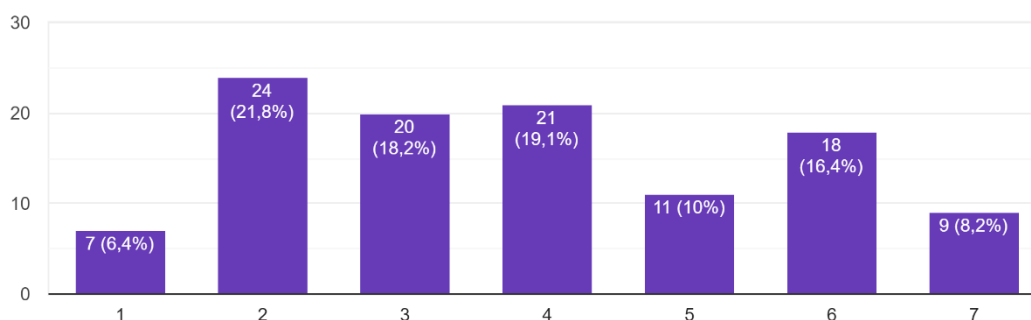
110 απαντήσεις



Γράφημα 93 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 1

Λαμβάνω αρκετές πληροφορίες από τον προϊστάμενο μου σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.

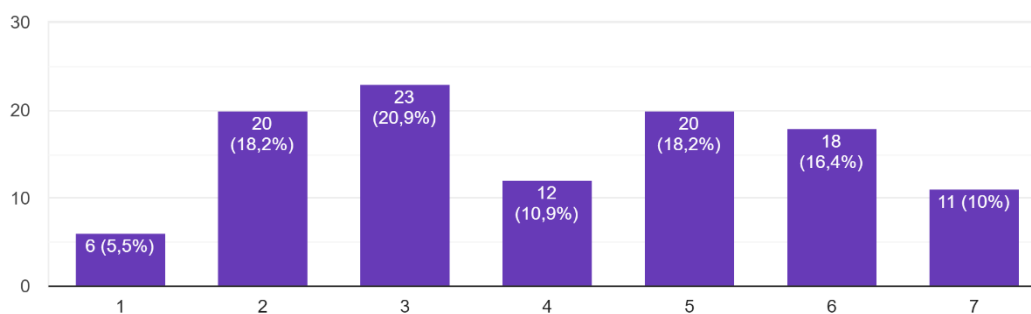
110 απαντήσεις



Γράφημα 94 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 2

Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες στη δουλειά μου στο να ανακαλύψω πώς τα πάω.

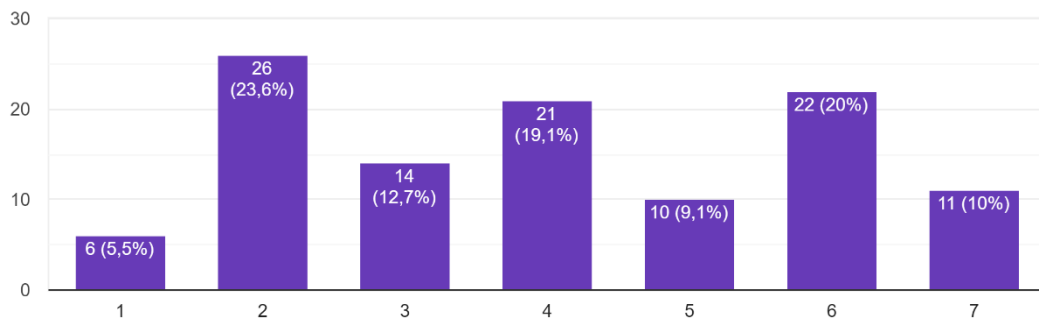
110 απαντήσεις



Γράφημα 95 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 3

Είμαι ικανοποιημένος με την ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων που μου προσφέρει η εργασία μου.

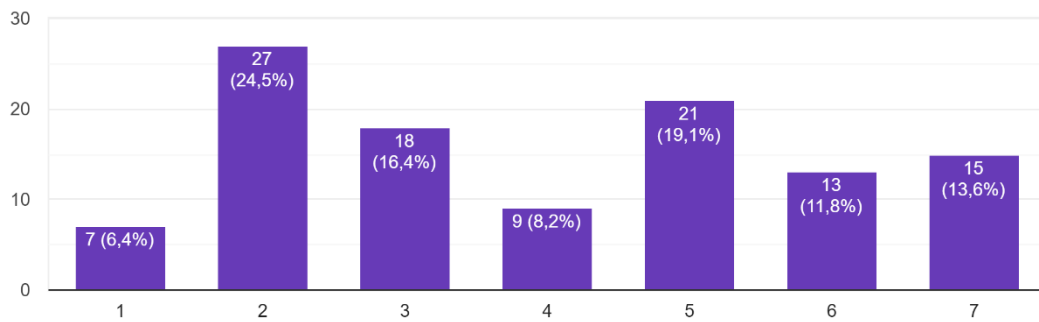
110 απαντήσεις



Γράφημα 96 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 4

Είμαι ικανοποιημένος με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στην εργασία μου.

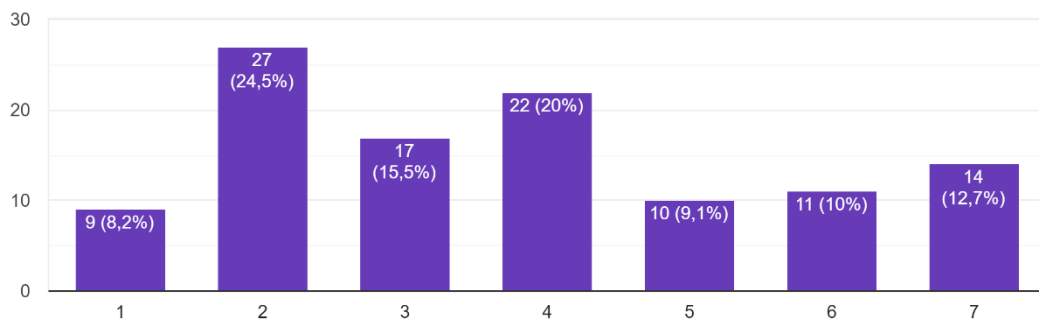
110 απαντήσεις



Γράφημα 97 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 5

Η εργασία μου, μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.

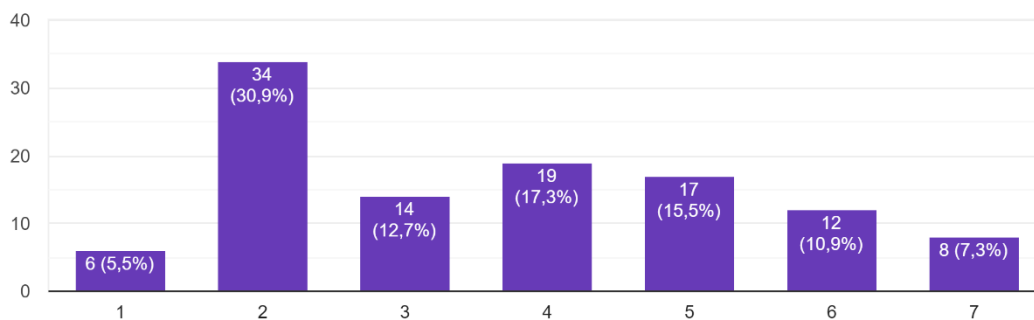
110 απαντήσεις



Γράφημα 98 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 6

Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που μου παρέχει η εργασία μου στο να ολοκληρώσω τις εργασιακές μου υποχρεώσεις από την αρχή μέχρι το τέλος.

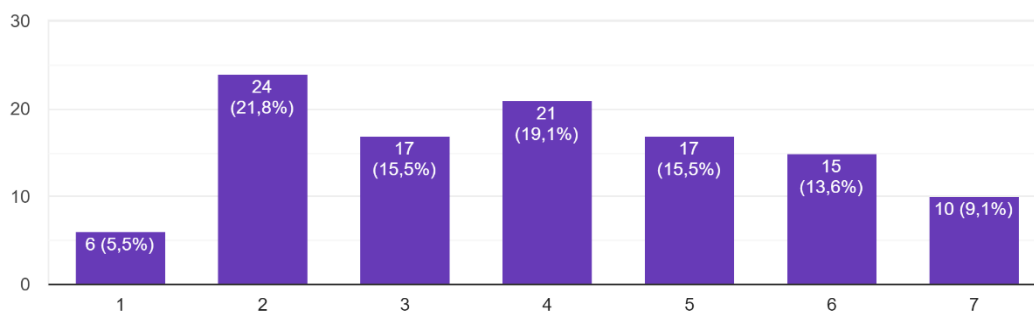
110 απαντήσεις



Γράφημα 99 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Η εργασία μου, μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες στο να ολοκληρώσω την εργασία που ξεκίνησα.

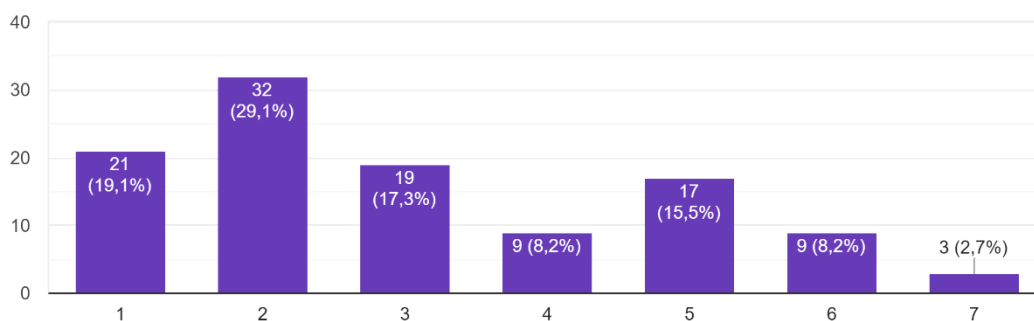
110 απαντήσεις



Γράφημα 99 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 7

Είμαι ικανοποιημένος με την αμοιβή που λαμβάνω από την εργασία μου.

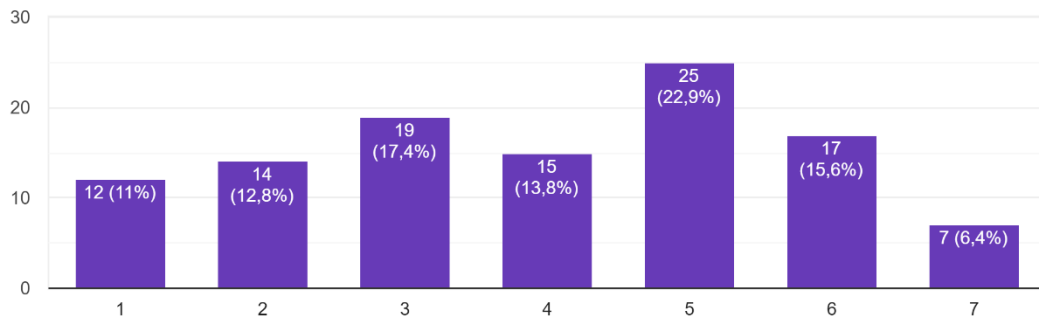
110 απαντήσεις



Γράφημα 100 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 8

Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.

109 απαντήσεις



Γράφημα 101 Ραβδόγραμμα με ποσοστά για την ερώτηση 9

4.1.11.1 Η συνολική επίδοση στην εργασιακή ικανοποίηση

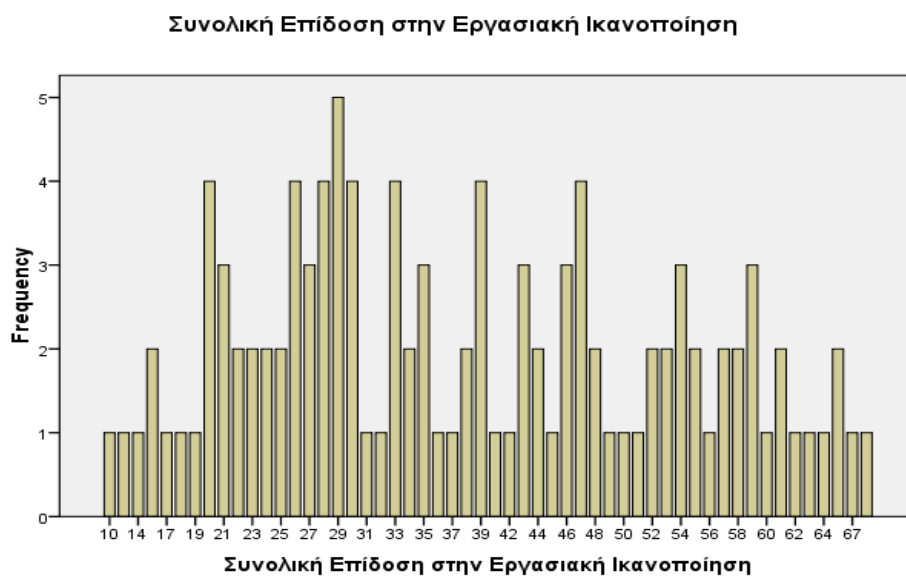
Η συνολική επίδοση στην εργασιακή ικανοποίηση ($\mu = 38.43$, $SD = 14.818$) για το συγκεκριμένο δείγμα παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (πίνακας 12).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή : μ	Τυπική απόκλιση: σ
Συνολική Επίδοση στην Εργασιακή Ικανοποίηση	109	10	70	38.43	14.818
Valid N (listwise)	109				

Πίνακας 12. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τη συνολική επίδοση στην εργασιακή ικανοποίηση

Ακολουθεί το διάγραμμα συχνότητας της μεταβλητής με τη συνολική επίδοση:



Διάγραμμα 10. Διάγραμμα συχνότητας της συνολικής επίδοσης στην εργασιακή ικανοποίηση

4.1.12 Συγκεντρωτικός πίνακας των στατιστικών δεδομένων του ερωτηματολογίου

	N	Minimum	Maximum	Μέση τιμή : μ	Τυπική απόκλιση : σ
Ηλικία	110	26	62	46.95	6.557
Έτη προϋπηρεσίας	110	1	34	17.27	6.910
Internal Locus of Control	110	11	32	23.05	5.228
External Locus of Control	110	7	34	20.66	7.159
Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας	110	3	21	12.39	3.690
Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	110	5	21	14.55	3.345
Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας	110	4	21	15.61	3.535
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Ομαδικής Εργασίας	110	15	76	50.24	15.296
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Πολυπλοκότητας, Προσαρμοστικότητας, Ανοχής στην Αβεβαιότητα	110	14	70	44.99	13.230
Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	110	3	21	13.93	4.518
Προσαρμοστικότητα (Συνολικά)	110	4	28	18.73	5.645
Ανοχή στην Αβεβαιότητα (Συνολικά)	110	3	21	12.34	4.396
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	110	19	84	60.71	14.621
Συνολική Επίδοση στην Δημιουργικότητα	110	8	35	24.57	6.913
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα	110	7	35	24.93	7.059
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα και την Δημιουργικότητα	110	16	70	49.50	13.706
Συνολική επίδοση στην Αυτο-Παρακίνηση	110	14	70	51.07	11.482
Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	110	13	67	39.45	14.801
Συνολική Επίδοση στην Εργασιακή Ικανοποίηση	109	10	70	38.43	14.818
Valid N (listwise)	109				

Πίνακας 13. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για το σύνολο των μεταβλητών της έρευνας

4.2 Επαγωγική Στατιστική

4.2.1 Συσχετίσεις

Με βάση τα αποτελέσματα και την ανάλυση των δεδομένων στο SPSS έγινε προσπάθεια συσχέτισης των βασικών αριθμητικών μεταβλητών της έρευνας. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι συσχέτιση δεν σημαίνει απαραίτητα και αιτιότητα. Η συσχέτιση, δηλαδή, των μεταβλητών αφορά μόνο στην συν-μεταβλητότητα χωρίς να εξετάζεται ποια μεταβλητή προκαλεί αύξηση ή μείωση σε κάποια άλλη. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμη και αν δύο μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους, αυτή η συσχέτιση μπορεί είτε να μην είναι στατιστικά σημαντική είτε μπορεί να είναι μια συσχέτιση που οφείλεται σε μια άλλη (άγνωστη ως επί το πλείστον) μεταβλητή -ή συγχυτικό παράγοντα (confounding factor)- ως παράγοντα καθορισμού της συσχέτισής τους. Ο πίνακας των συσχετίσεων παρατίθεται ακολούθως και οι συσχετίσεις που παρουσιάζονται είναι μόνο οι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p < 0.05$ (*) ή $p < 0.01$ (**).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	1									.190*
B		1	.212*				-.231*		.262**	
C			1	.554**	.245**	.336**	.248**	.224*		
D				1	.194*	.343**	.289**	.265**	-.350**	
E					1	.453**	.362**	.241*	-.284**	.479**
F						1	.653**	.467**	-.547**	.389**
G							1	.502**	-.515**	.363**
H								1	-.199*	.275**
I									1	-.283**
J										1

Υπόμνημα

Έτη προϋπηρεσίας	A
Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας	B
Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	C
Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας	D
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Ομαδικής Εργασίας	E
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Πολυπλοκότητας, Προσαρμοστικότητας, Ανοχής στην Αβεβαιότητα	F
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	G
Συνολική επίδοση στην Αυτο-Παρακίνηση	H
Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	I
Συνολική Επίδοση στην Εργασιακή Ικανοποίηση	J

Πίνακας 14. Πίνακας συσχετίσεων των μεταβλητών

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι τα έτη προϋπηρεσίας παρουσιάζουν θετική - αν και όχι ισχυρή- συσχέτιση με τη συνολική επίδοση στην εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή, όσο περισσότερα είναι τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων, τόσο υψηλότερη είναι και η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη συνολική επίδοση στις επικοινωνιακές δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που ασκούν αυταρχική διοίκηση έχουν χαμηλότερες επιδόσεις στις επικοινωνιακές δεξιότητες. Παράλληλα, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με το εργασιακό άγχος. Δηλαδή, οι αυταρχικοί ηγέτες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους. Αντίστοιχα, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την ομαδική εργασία (Pearson cor. Factor .245**, $p < 0.01$)

Στον έλεγχο (t-test) που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με την επίδραση του φύλου στις μεταβλητές της έρευνας, διαφαίνεται ότι μόνο στην περίπτωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τις γυναίκες να υπερτερούν έναντι των ανδρών στην επικοινωνία (πίνακες 15 & 16):

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Ανδρας	32	56.38	17.870	3.159
	Γυναίκα	78	62.49	12.768	1.446

Πίνακας 15. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τη συνολική επίδοση στις επικοινωνιακές δεξιότητες με βάση το φύλο

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance s		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Equal variances assumed	9.404	.003	-2.019	108	.046	-6.112	3.027	-12.112	-.112
	Equal variances not assumed			-1.759	44.559	.085	-6.112	3.474	-13.111	.887

Πίνακας 16. Έλεγχος (t-test) μεταξύ ανεξάρτητων δειγμάτων

4.2.2 Ανάλυση μεταβλητότητας

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση μεταβλητότητας (ANOVA), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει τις μεταβλητές της έρευνας. Από τον έλεγχο δεν διαπιστώθηκε κάποια στατιστικά σημαντική επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης στις μεταβλητές (βλ. πίνακα Π1 στο Παράρτημα II).

Πραγματοποιήθηκε, επίσης, ανάλυση μεταβλητότητας (ANOVA), προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση του φορέα απασχόλησης στις μεταβλητές της έρευνας (πίνακας 17). Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p \text{ value} < 0.05$) μεταξύ των φορέων απασχόλησης και των μεταβλητών της έρευνας.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνολική Επίδοση στην Εργασιακή Ικανοποίηση	Between Groups	1363.096	2	681.548	3.232	.043
Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	Between Groups	127.606	2	63.803	6.254	.003
Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας	Between Groups	273.509	2	136.754	13.441	.000
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Πολυπλοκότητας, Προσαρμοστικότητας, Ανοχής στην Αβεβαιότητα	Between Groups	3807.118	2	1903.559	13.337	.000
Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	Between Groups	465.738	2	232.869	14.160	.000
Προσαρμοστικότητα (Συνολικά)	Between Groups	600.628	2	300.314	11.184	.000
Ανοχή στην Αβεβαιότητα (Συνολικά)	Between Groups	337.684	2	168.842	10.213	.000
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Between Groups	2790.674	2	1395.337	7.279	.001
Συνολική Επίδοση στην Δημιουργικότητα	Between Groups	613.420	2	306.710	7.141	.001
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα	Between Groups	858.477	2	429.239	10.044	.000
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα και την Δημιουργικότητα	Between Groups	2921.864	2	1460.932	8.905	.000
Συνολική επίδοση στην Αυτο-Παρακίνηση	Between Groups	1344.966	2	672.483	5.525	.005
Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	Between Groups	2162.351	2	1081.176	5.327	.006

Πίνακας 17. Ανάλυση μεταβλητότητας με βάση τον φορέα απασχόλησης

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας και του φορέα απασχόλησης. Η post hoc ανάλυση καταδεικνύει αναλυτικότερα μεταξύ ποιών φορέων εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά (Βλ. πίνακα 18 & για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. πίνακα Π2 στο Παράρτημα II).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στη συνολική επίδοση στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων του ΕΦΚΑ σε σχέση με τις λοιπές υπηρεσίες και μεταξύ των

εργαζομένων του Υπουργείου Παιδείας σε σχέση με τις λοιπές υπηρεσίες ($p < 0.05$). Επίσης, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μεταξύ των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ και των εργαζομένων στο Υπουργείο Παιδείας ($p < 0.05$).

Σε ότι αφορά το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ και αυτούς του Υπουργείου Παιδείας ($p < 0.01$). Αντίστοιχες διαφορές παρατηρούμε μεταξύ των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ και των εργαζομένων στο Υπουργείο Παιδείας στις εξής μεταβλητές:

Διαφορές μεταξύ των φορέων	Μεταβλητή	p value
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Πολυπλοκότητας, Προσαρμοστικότητα, Ανοχής στην Αβεβαιότητα	<0.01
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	<0.01
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Προσαρμοστικότητα (Συνολικά)	<0.01
ΕΦΚΑ-Λοιπές Υπηρεσίες	Ανοχή στην Αβεβαιότητα (Συνολικά)	<0.01
Υπουργείο Παιδείας – Λοιπές Υπηρεσίες	Ανοχή στην Αβεβαιότητα (Συνολικά)	<0.01
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	<0.01
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Συνολική Επίδοση στην Δημιουργικότητα	<0.01
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα	<0.01
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα και την Δημιουργικότητα	<0.01
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Συνολική επίδοση στην Αυτο-Παρακίνηση	<0.05
ΕΦΚΑ- Υπουργείο Παιδείας	Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	<0.05

Πίνακας 18. Συγκεντρωτικός πίνακας με στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με την ανάλυση μεταβλητότητας με βάση τον φορέα απασχόλησης ως προς τις μεταβλητές της έρευνας

Επίσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση μεταβλητότητας (ANOVA), προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση του στυλ προσωπικότητας στις μεταβλητές της έρευνας. Σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του στυλ προσωπικότητας αναφορικά με τις μεταβλητές της έρευνας.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Ομαδικής Εργασίας	Between Groups	3418.677	7	488.382	2.256	.036
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Πολυπλοκότητας, Προσαρμοστικότητας, Ανοχής στην Αβεβαιότητα	Between Groups	2735.089	7	390.727	2.438	.024
Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	Between Groups	439.963	7	62.852	3.591	.002
Προσαρμοστικότητα (Συνολικά)	Between Groups	439.952	7	62.850	2.113	.049
Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	Between Groups	3848.109	7	549.730	2.799	.010

Πίνακας 19. Ανάλυση μεταβλητότητας με βάση τον τύπο προσωπικότητας κατά DISC

Στον πίνακα 20, παρατίθενται οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των στυλ προσωπικότητας (βλ. πίνακα 20) και ακολουθούν αναλυτικότερα αναλύσεις post hoc (βλ. πίνακα Π3 στο Παράρτημα II).

Διαφορές μεταξύ των στυλ προσωπικότητας	Μεταβλητή	p value
Dominant-Steady	Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Ομαδικής Εργασίας	<0.05
Influencer-Steady	Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Ομαδικής Εργασίας	<0.05
Influencer-Steady	Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	<0.01

Πίνακας 20. Συνολικός πίνακας με στατιστικά σημαντικές διαφορές από την ανάλυση μεταβλητότητας με βάση τον τύπο προσωπικότητας (DISC) και τις μεταβλητές της έρευνας

Ειδικότερα, βλέπουμε ότι σε ό,τι αφορά την συνολική επίδοση στην δεξιότητα της ομαδικής εργασίας οι κυρίαρχοι (dominants) παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με τους σταθερούς (steady). Αντίστοιχη στατιστικά σημαντική διαφορά εμφανίζουν και οι επικοινωνιακοί (influencers) με τους σταθερούς (steady) στις μεταβλητές της συνολικής επίδοσης στη δεξιότητα της ομαδικής εργασίας και στη συνολική δεξιότητα της πολυπλοκότητας.

5. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων – Συζήτηση

5.1 Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο

Η παρούσα μελέτη, διερευνά το ζήτημα της εστίασης στις μη-γνωστικές δεξιότητες και την αναβάθμισή τους, συνδέοντάς τις με το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, εξετάζει την ένταση των ήπιων δεξιοτήτων σε σχέση με το σημείο ελέγχου αλλά και το φύλο, γεγονός που συμπίπτει με το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (~70%) των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν γυναίκες-εργαζόμενες στον δημόσιο τομέα. Αν και το δείγμα δεν παρουσιάζει μεγάλη ετερογένεια, θα μπορούσε το γεγονός καθαυτό -ότι δηλαδή περισσότερες γυναίκες απάντησαν στην έρευνα- να αποτελεί μια προκαταρκτική εκτίμηση ότι οι γυναίκες συμμετέχουσες έχουν ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας την «ευσυνειδησία» - ως “proxy” για την ύπαρξη ήπιων δεξιοτήτων. Παράλληλα, το γεγονός αυτό μπορεί να αποτελεί μια ένδειξη ότι οι γυναίκες -όπως διαπιστώνεται και σε ευρήματα μιας πρόσφατης έρευνας- επωφελούνται περισσότερο από τα προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη μη-γνωστικών δεξιοτήτων σε σχέση με τους ομότιμους τους άνδρες (Cabus *et al.*, 2021). Ευρήματα της ίδιας έρευνας έχουν καταδείξει, άλλωστε, ότι υπάρχει μια θετική τάση των γυναικών να επιλέγουν την εγγραφή τους σε προγράμματα με καλύτερες προοπτικές (π.χ. μεγαλύτερη διάρκεια) (Cabus *et al.*, 2021).

Αναφορικά με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι γυναίκες ($\mu=62.49$, $SD=12.768$) φαίνεται πως υπερτερούν έναντι των ανδρών ($\mu=56.38$, $SD=17.870$) στις επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως παρατίθεται στον πίνακα 15 της παρούσης, στοιχείο το οποίο είναι στατιστικά σημαντικό ($p<0.05$). Το δεδομένο αυτό συνάδει με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σύμφωνα με τα οποία στην έρευνα που διεξήχθη εκ μέρους της Korn Ferry (2016) -κατά την οποία τα δεδομένα από 55.000 επαγγελματίες σε 90 χώρες και όλα τα επίπεδα διοίκησης, που συλλέχθηκαν μεταξύ 2011-2015, χρησιμοποιώντας τον Κατάλογο Συναισθηματικής και Κοινωνικής Ικανότητας (ESCI)- διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους άνδρες τις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση, καθώς συγκέντρωσαν υψηλότερη βαθμολογία σχεδόν σε όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης,

εκτός από τον συναισθηματικό αυτο-έλεγχο, όπου δεν παρατηρούνται διαφορές φύλου (KornFerry, 2016). Συνεπώς, όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση της παρούσας, αναφορικά με τη θετική συσχέτιση των ήπιων δεξιοτήτων με το φύλο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, μόνο όσον αφορά τις επικοινωνιακές δεξιότητες, στις οποίες οι γυναίκες φαίνεται να υπερτερούν.

5.2 Εργασιακή ικανοποίηση και ήπιες δεξιότητες

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση που αφορά τη συσχέτιση των ήπιων δεξιοτήτων με την εργασιακή ικανοποίηση, αξίζει να σημειωθεί εξ αρχής ότι μια υποκλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί και η ικανοποίηση από τις μισθολογικές απολαβές, οι οποίες φαίνεται πως συνδέονται με την επίδοση στις ήπιες δεξιότητες. Μια μελέτη της Cabus και των συνεργατών της (2021), που αποτελεί μια συστηματική ανάλυση άρθρων που δημοσιεύτηκαν την τελευταία δεκαετία και αναλύουν τα αποτελέσματα της αγοράς εργασίας σε σχέση με τις μη-γνωστικές δεξιότητες, επέτρεψε την εξαγωγή άνω των 300 εκτιμήσεων που συνδέουν τις οικονομικές απολαβές με τις μη-γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες συχνά «μετρώνται» με τον αναφερόμενο ως “Big Five” κατάλογο δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα της μετα-ανάλυσης καταδεικνύουν την ετερογένεια στις εκτιμώμενες ενδείξεις και τη σημασία συγκεκριμένων μη-γνωστικών δεξιοτήτων. Επίσης, χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως η ευσυνειδησία και η ανοιχτότητα αποφέρουν περισσότερα κέρδη, ενώ η υποτακτικότητα και ο νευρωτισμός (χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα) συσχετίζονται με τις χαμηλότερες οικονομικές απολαβές. Τα αποτελέσματα αυτά της έρευνας συνάδουν με τα ευρήματα της παρούσας, όπου από την ανάλυση των μεταβλητών προέκυψε ότι από το σύνολο των δεξιοτήτων, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με τις οικονομικές απολαβές αλλά και τη συνολική επίδοση σε μη-γνωστικές δεξιότητες όπως τη δεξιότητα της ομαδικής εργασίας (Pearson: 0.479, $p<0.01$), της προσαρμοστικότητας (Pearson: 0.389, $p<0.01$), τις επικοινωνιακές δεξιότητες (Pearson: 0.363, $p<0.01$) και την αυτο-αποτελεσματικότητα (Pearson: 0.275, $p<0.01$). Ενώ, η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται αρνητικά (Pearson: -0.283, $p<0.01$) με τη συνολική επίδοση στο εργασιακό άγχος.

Πράγματι, πέρα από την μισθολογική ικανοποίηση που μετρήθηκε ως υπο-κλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης και τα έτη προϋπηρεσίας που, επίσης, παρουσιάζουν θετική συσχέτιση (Pearson: 0.190, $p < 0.05$) με την εργασιακή ικανοποίηση, η σχέση μεταξύ της μεταβλητής αυτής και των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού/φορέα (Aznan *et al.*, 2019). Οι περισσότερες από τις προηγούμενες μελέτες κατέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αλληλένδετη με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Shazia-Suhail *et al.*, 2013). Προηγούμενη μελέτη για την εργασιακή ικανοποίηση και την συναισθηματική νοημοσύνη καταδεικνύει επίσης ότι η ικανότητα στη διαχείριση των συναισθημάτων και της καλής επικοινωνίας με συναδέλφους μπορεί να συμβάλλει στη διαχείριση του άγχους. Η μελέτη των Aznan και των συνεργατών του (2019) καταδεικνύει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των κοινωνικών δεξιοτήτων και της εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα, σε απόκριση της ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με τη θετική συσχέτιση των ήπιων δεξιοτήτων με την εργασιακή ικανοποίηση.

Το γεγονός αυτό συνεπάγεται και αύξηση της αποδοτικότητας, καθώς σε μια σχετικά πρόσφατη έρευνα αναφέρεται ότι, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με δεξιότητες και ικανότητες για τη συνδιαλλαγή με τους συναδέλφους τους και για να είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον (Jones *et al.*, 2009). Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ως προς τις διαστάσεις των διαπροσωπικών, ενδοπροσωπικών δεξιοτήτων, της δεξιότητας της προσαρμοστικότητας και της διαχείρισης άγχους οδηγεί σε καλύτερη εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση (Kassim *et al.*, 2016). Επιπλέον, είναι αποδεδειγμένο ότι και το στυλ ηγεσίας ασκεί σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Ένας ηγέτης που είναι ευπροσάρμοστος και εμπνευστής της αλλαγής είναι πιθανότερο να υποστηρίξει καλά σχεδιασμένες ιδέες προς όφελος του οργανισμού/φορέα, γεγονός το οποίο ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση (Singh, 2013). Συνεπώς, οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να ενισχύσουν τις ηγετικές δεξιότητες. Παράλληλα, η καλή ρύθμιση των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι ένα βασικό στοιχείο για την καλή διαχείριση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αισθάνονται άνετα στη δουλειά τους, να επιδεικνύουν επαγγελματισμό και να συμπεριφέρονται θετικά στους ηγέτες (Singh, 2013). Η καλή κατανόηση και η

επικοινωνία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων-συναδέλφων μπορεί να παρέχει μια επαγγελματική σχέση, η οποία δημιουργεί ευκαιρίες για ηγέτες και εργαζομένους να μοιραστούν τις ανησυχίες τους και να λύσουν τα προβλήματα από κοινού (Aznan, 2019), καθώς ένα περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού σε ένα οργανισμό/φορέα είναι σε θέση να καλλιεργήσει τις κοινωνικές δεξιότητες που ενθαρρύνουν την κατανόηση της ανθρώπινης βάσης και την αύξηση του επιπέδου ενσυναίσθησης (Sigh, 2013).

Αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, στην παρούσα έρευνα αξίζει να σημειωθεί ότι, παρόλο που στην πλειονότητα των ερευνών το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας φαίνεται να είναι υψηλότερο, στην παρούσα έρευνα το υψηλότερο (σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο) είναι το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, πράγμα που ίσως υποδηλώνει μια μειωμένη σύνδεση με τις ομάδες εργασίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

5.3 Σημείο ελέγχου και εργασιακό άγχος

Όπως έχει επισημανθεί στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το σημείο ελέγχου περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: το εσωτερικό και εξωτερικό. Σε γενικές γραμμές, το αποτέλεσμα του «εσωτερικού σημείου ελέγχου» θεωρείται επιθυμητό και σχετίζεται με την αυτοδιαχείριση, την αυτοκυριαρχία, τον αυτοπροσδιορισμό κλπ. Σε σχέση με το φύλο οι έρευνες έχουν βρει τις ακόλουθες τάσεις: οι άνδρες τείνουν να είναι πιο «εσωτερικοί» από τις γυναίκες, κάτι το οποίο δεν προέκυψε ως στατιστικά σημαντικό εύρημα από την παρούσα. Υπάρχουν, ωστόσο, κάποιες ενδείξεις στη βιβλιογραφία πως το σημείο ελέγχου μπορεί να μεταβάλλεται με την ηλικία. Το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και οι υψηλότεροι σε ιεραρχία άνθρωποι τείνουν να γίνονται πιο «εσωτερικοί» με την πάροδο του χρόνου, δεν προέκυψε, αντίστοιχα, ως σημαντικό στατιστικά εύρημα από την παρούσα έρευνα. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι πέρα από την εργασιακή ικανοποίηση και το αίσθημα της επίτευξης, το αντιληπτό σημείο ελέγχου συσχετίζεται ισχυρά με την ευημερία και την υγεία και, ως εκ τούτου, με τη διαχείριση του εργασιακού άγχους. Όσο περισσότερο πιστεύει κανείς ότι οι πράξεις του καθορίζουν το μέλλον του, τόσο πιο πιθανό είναι να ακολουθήσει «υγιείς» συμπεριφορές. Ενώ εάν αισθάνεται ότι δεν έχει κανέναν έλεγχο, μπορεί να εμφανίσει αρνητικά συμπτώματα, όπως άγχος και κατάθλιψη. Αυτό σημαίνει πως το αντιληπτό σημείο ελέγχου συνδέεται άμεσα με την εμπειρία του άγχους (psychologytoday, χ.χ.).

Συνεπώς, αναφορικά με την υπεραπλουστευμένη ιδέα ότι οι «εσωτερικοί» είναι καλύτεροι στην εργασία από τους «εξωτερικούς», υπάρχουν σημαντικές λεπτομέρειες και πολυπλοκότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ένας εσωτερικός προσανατολισμός συνήθως συνδυάζεται με την ικανότητα και την αυτο-αποτελεσματικότητα, ώστε το άτομο να μπορεί να βιώσει επιτυχώς την αίσθηση του προσωπικού ελέγχου και ευθύνης. Ωστόσο, οι υπερβολικά εσωτερικοί άνθρωποι που στερούνται αυτών των χαρακτηριστικών τείνουν να είναι πιο ευάλωτοι στο εργασιακό άγχος, να είναι ψυχολογικά ασταθείς ή και ασθενείς σε κάποιες περιπτώσεις και μπορούν να γίνουν νευρωτικοί, ανήσυχoi και καταθλιπτικοί. Με άλλα λόγια, οι «εσωτερικοί» πρέπει να έχουν μια ρεαλιστική αίσθηση του κύκλου επιρροής τους, προκειμένου να βιώσουν την «επιτυχία». Από την άλλη, οι «εξωτερικοί» μπορεί να θεωρηθεί ότι συνήθως ζουν μια ευχάριστη, χαλαρή και ευτυχισμένη ζωή, καθώς το «εξωτερικό σημείο ελέγχου» αντιστοιχεί σε άτομα που δεν αισθάνονται ότι υπάρχει μεγάλη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς τους και των αντίστοιχων συνεπειών από αυτή. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα αυτά είναι σχετικά λιγότερο πιθανό από τους άλλους να απολαύσουν τις επιτυχίες τους ή να πάρουν την ευθύνη για τις αποτυχίες τους. Αντ' αυτού, έχουν την τάση να πιστεύουν ότι η επιτυχία και η αποτυχία είναι κατά κύριο λόγο θέμα τύχης και τυχαίων περιστάσεων. Με βάση αυτό το δεδομένο, το «εξωτερικό σημείο ελέγχου» συνδέεται με ένα υψηλό επίπεδο στρες, συχνή απώλεια ελέγχου της συμπεριφοράς, εγωκεντρική συμπεριφορά και επίσης μειωμένη ψυχολογική σύνδεση με ομάδες και συναδέλφους, επιτείνοντας το εργασιακό άγχος και απομειώνοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, τα ευρήματα της παρούσας καταδεικνύουν ότι το εργασιακό άγχος συσχετίζεται θετικά μόνο με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Pearson: 0.262, $p < 0.01$) και αρνητικά με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Pearson: -0.350, $p < 0.01$), τη συνολική επίδοση στη δεξιότητα της ομαδικής εργασίας (Pearson: -0.284, $p < 0.01$), τη συνολική επίδοση στη δεξιότητα της προσαρμοστικότητας και ανοχής στην αβεβαιότητα (Pearson: -0.547, $p < 0.01$), τη συνολική επίδοση στις επικοινωνιακές δεξιότητες (Pearson: -0.515, $p < 0.01$) και τη συνολική επίδοση στην αυτο-αποτελεσματικότητα (Pearson: -0.199, $p < 0.05$). Συνεπώς, σε απόκριση της ερευνητικής υπόθεσης αναφορικά με τη θετική συσχέτιση των ήπιων δεξιοτήτων με το εργασιακό άγχος η απάντηση είναι ότι αυτές οι δύο μεταβλητές βρίσκονται σε αντιστρόφως ανάλογη σχέση, άρα συσχετίζονται κυρίως αρνητικά μεταξύ τους.

Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει μεν την συμφωνία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία, ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η διαφορά που διαπιστώθηκε στο δείγμα της παρούσας μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού σημείου ελέγχου είναι σχετικά μικρή. Σε κάθε περίπτωση, με βάση την αρχική διατύπωση του θεωρητικού πλαισίου του τεστ, είναι επιθυμητή η υψηλότερη τιμή στο εσωτερικό σημείο ελέγχου, και επιπλέον για τη βέλτιστη αποδοτικότητα η διαφορά μεταξύ των δύο υποδιαστάσεων πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ 8-12 μονάδων. Συνεπώς, το εύρημα της παρούσας ότι υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού σημείου ελέγχου υποδηλώνει ότι το δείγμα χαρακτηρίζεται από μια μάλλον μειωμένη σύνδεση μεταξύ των ατόμων στις ομάδες εργασίας και από αυξημένα επίπεδα στρες.

5.4 Σημείο ελέγχου και αυτο-αποτελεσματικότητα (self-efficacy)

Σύμφωνα με τον Rotter, η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι μια έννοια αναπόσπαστη με την έννοια του σημείου ελέγχου. Το σημείο ελέγχου αναφέρεται στο πώς ένα άτομο καθορίζει τις αιτίες των γεγονότων: τα άτομα με εσωτερική εστία ελέγχου βλέπουν τα γεγονότα ως να προκαλούνται από τις δικές τους πράξεις, ενώ τα άτομα με εξωτερικό σημείο ελέγχου βλέπουν τα γεγονότα ως να προκαλούνται από εξωτερικές δυνάμεις (π.χ. άλλα άτομα ή τυχαίες περιστάσεις).

Συνεπώς, όταν ένα άτομο με εσωτερικό σημείο ελέγχου επιτύχει σε μια εργασία, θα έχει μεγαλύτερη αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας σε σχέση με ένα άτομο με εξωτερικό σημείο ελέγχου. Με άλλα λόγια, το να αποδίδει κανείς στον εαυτό του τα εύσημα για την επιτυχία (σε αντίθεση με το να ισχυρίζεται ότι συνέβησαν λόγω παραγόντων πέρα από τον έλεγχό του) είναι πιο πιθανό να αυξήσει την εμπιστοσύνη στον εαυτό του και την αυτοπεποίθησή του για τη διεξαγωγή μελλοντικών ενεργειών (psychologytoday, χ.χ.). Συνεπώς, τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα τείνουν να έχουν υψηλή αυτάρκεια -μια ουσιαστική πτυχή της ευημερίας- υψηλή αυτοεκτίμηση, νιώθουν ασφάλεια και ικανοποίηση με τον εαυτό τους και δεν ανησυχούν υπερβολικά για τις απόψεις των άλλων για αυτούς. Τα άτομα με ισχυρή αυτο-αποτελεσματικότητα είναι πιο ανθεκτικά και είναι λιγότερο πιθανό να αποσταθεροποιηθούν από αρνητικά γεγονότα της ζωής. Το σημείο ελέγχου τους είναι πιο πιθανό να είναι εσωτερικό παρά εξωτερικό (psychologytoday, χ.χ.).

Τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα και εσωτερική εστία ελέγχου τείνουν να αντιμετωπίζουν καλύτερα το άγχος, επειδή αισθάνονται ότι οι πράξεις τους κάνουν τη διαφορά. Ενώ, όσοι έχουν εξωτερικό σημείο ελέγχου ή χαμηλότερα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας είναι επιρρεπείς σε αισθήματα ανικανότητας, με αποτέλεσμα την υπερβολική απελευθέρωση της ορμόνης του στρες, της κορτιζόλης. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να οδηγήσει σε μια αίσθηση απελπισίας και κατάθλιψης (psychologytoday, χ.χ.). Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι ορισμένες έρευνες έχουν προτείνει ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εξάσκηση, ενώ το σημείο ελέγχου επηρεάζεται λιγότερο εύκολα.

Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται εν μέρει η ερευνητική υπόθεση σύμφωνα με την οποία το εσωτερικό σημείο ελέγχου σχετίζεται θετικά με τις ήπιες δεξιότητες, καθώς μόνο το εσωτερικό σημείο ελέγχου συνδέεται θετικά με την ομαδική εργασία (Pearson: 0.217, $p < 0.05$), με την δημιουργικότητα (Pearson: 0.245, $p < 0.01$), την καινοτομία (Pearson: 0.288, $p < 0.01$) και την εργασιακή ικανοποίηση (Pearson: 0.424, $p < 0.01$). Αντίθετα, το εξωτερικό σημείο ελέγχου συνδέεται αρνητικά με τις ήπιες δεξιότητες και την εργασιακή ικανοποίηση (Pearson: -0.391, $p < 0.01$).

Αναφορικά με τη δεξιότητα της καινοτομίας και της συσχέτισής της με το εσωτερικό σημείο ελέγχου, ευρήματα από μελέτες υποδηλώνουν ότι η «διαδικαστική» δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό/ φορέα αυξάνει τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την καινοτομία, όπως πχ. την αυθόρμητη συνεργασία. Η παροχή φωνής και η ελευθερία κινήσεων εντός του οργανισμού/φορέα αυξάνει την πρόθεση των συμμετεχόντων να επιδείξουν καινοτόμο συμπεριφορά όπως πχ. την αναθεώρηση εργασιών, δημιουργικότητα και επιμονή σε μια εργασία προσομοίωσης της επιχείρησης. Σημειώνεται δε ότι αυτού του είδους τα αποτελέσματα διαμεσολαβούνται συνήθως από εγγενή κίνητρα και ταύτιση, αλλά όχι από την επαγγελματική αυτο-αποτελεσματικότητα. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η δικαιοσύνη στους οργανισμούς και ειδικότερα οι διαδικαστικές δίκαιες συνθήκες μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομίες (Streicher, 2012).

6. Περιορισμοί

Μολονότι τα ερωτηματολόγια/τεστ παρέχουν άφθονα δεδομένα για πολλούς τύπους αναλύσεων, οι μελέτες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σοβαρές προκλήσεις ως προς τη μεθοδολογία. Τα τεστ επιτεύγματος χάνουν, ή ακριβέστερα, δεν καταγράφουν επαρκώς τις ήπιες δεξιότητες — χαρακτηριστικά προσωπικότητας, στόχους, κίνητρα και προτιμήσεις- που εκτιμώνται στην αγορά εργασίας, στην εκπαίδευση και σε πολλούς άλλους τομείς (Heckman & Kautz, 2012). Επιπλέον, δεδομένου ότι αποτελούνται από ερωτήσεις αυτο-αναφοράς, εξετάζουν την αντιληπτή σημασία των ήπιων δεξιοτήτων για το κάθε άτομο, που δεν συνάδει απαραίτητα με την πραγματική κατοχή ή ένταση των δεξιοτήτων του. Οι σχέσεις μεταξύ ικανότητας και κριτηρίων απόδοσης τυπικά διαπιστώνεται ότι είναι πιο αξιόπιστη και έγκυρη όταν αξιολογείται από δοκιμές ικανότητας με βάση την απόδοση (performance-based tests) παρά από τις αυτο-αναφορές ικανότητας (Mayer *et al.*, 2000). Αυτό σημαίνει ότι κρίνεται σκόπιμη και η εμπειρική διερεύνηση των παραπάνω ζητημάτων ή, εναλλακτικά, χρειάζεται ένας συμπληρωματικός τύπος ποιοτικής έρευνας ή/και μελέτης κοόρτης, ειδικά όσον αφορά την εξέταση της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης, όπως αυτό που προτείνεται στην παρούσα.

Ένα τεστ είναι, ουσιαστικά μια στατιστική διαδικασία για τη λήψη μιας δήλωσης σχετικά με την αλήθεια ή το ψεύδος μιας πρότασης με βάση τα εμπειρικά στοιχεία, και συνήθως υιοθετεί μια «αντιθετική» προσέγγιση (πχ. Pearson test) μεταξύ μιας μηδενικής έναντι μιας εναλλακτικής υπόθεσης. Το t-test αντιμετωπίζεται ως ένα υποδειγματικό παράδειγμα και χρησιμοποιείται για να επεξηγήσει τον ρόλο των υποθέσεων και η τιμή p και το διάστημα εμπιστοσύνης είναι στατιστικές διαδικασίες που είναι πιο ενημερωτικές από μια δοκιμή που οδηγεί απλώς στη διχοτόμηση «απόρριψη» / «μη απόρριψη» της ερευνητικής υπόθεσης. Συνεπώς, χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην ερμηνεία και τη χρήση των δοκιμών των υποθέσεων καθώς τα αποτελέσματα προκύπτουν σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους περιορισμούς στη συλλογιστική διαδικασία με αβέβαια στοιχεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας συνήθως δεν ευσταθούν από μόνα τους (όπως υποτίθεται στο μοντέλο ενός τεστ υποθέσεων), αλλά πρέπει να συνδυαστούν με άλλα αποτελέσματα, π.χ. με μετα-ανάλυση (Snijders, 2001).

Ως προς το δείγμα, το δείγμα «ευχέρειας» ή «ευκολίας» που χρησιμοποιήθηκε αντί για ένα πχ. στρωματοποιημένο δείγμα αφενός επέτρεψε την εύκολη πρόσβαση στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα σε σύντομο χρονικό διάστημα αφετέρου αποτελείται κυρίως από γυναίκες (~70%), το οποίο περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Και πράγματι υπάρχουν ερευνητικά ευρήματα σύμφωνα με τα οποία οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε έρευνες σε σχέση με τους άνδρες γεγονός το οποίο είναι καλά τεκμηριωμένο στη βιβλιογραφία (Curtin *et al.*, 2000; Moore & Tarnai, 2002; Singer *et al.*, 2000 αναφορικά με τους παραδοσιακούς τρόπους διαχείρισης της έρευνας, και Smith, 2008 για τις διαδικτυακές έρευνες).

Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη διαδικτυακά, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι περιλαμβάνει τους ενεργούς χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (και συγκεκριμένα του Facebook, όπου αναρτήθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας), αποκλείοντας τους μη χρήστες, γεγονός το οποίο δημιουργεί κάποια επιφύλαξη ως προς τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Ως προς τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας η μελέτη βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στην αυτο-αναφερόμενη ή αντιλαμβανόμενη αξιολόγηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου, η οποία ως μέθοδος εμπεριέχει προκατάληψη απόκρισης καθώς τα αποτελέσματα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπική εκτίμηση του ερωτώμενου, η οποία μπορεί να διαφέρει από την πραγματικότητα (Junco, 2013). Επιπλέον, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου που βασίζονται σε ρητές δηλώσεις, δεν επιτρέπουν την ανάδειξη άλλων εναλλακτικών (εξατομικευμένων) απαντήσεων ή χαρακτηριστικών που διαφαίνονται στην κατά-πρόσωπον συζήτηση (πχ. ανεπαίσθητες αλλαγές στη γλώσσα και τη συμπεριφορά, γλώσσα του σώματος κ.ά.). Συνεπώς, για να μελετηθεί περαιτέρω το θέμα, κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν ανοιχτές ερωτήσεις σε μια μελλοντική έρευνα.

Επιπλέον, οι περισσότερες έρευνες για το εργασιακό άγχος δεν έχουν περιοριστεί σε μεμονωμένους οργανισμούς/φορείς, γεγονός που αποκλείει τη μελέτη μεταβλητών σε οργανωσιακό επίπεδο. Η μελλοντική έρευνα πρέπει να υπερβεί αυτούς τους περιορισμούς και να εξετάσει σε μεγαλύτερο δείγμα από την παρούσα, εργαζομένους όλων των ιεραρχικών τάξεων σε σχέση με περισσότερες διαστάσεις των ήπιων δεξιοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι τα ευρήματα της παρούσας είναι σε θέση να παράσχουν

μόνο προκαταρκτικά στοιχεία τα οποία πρέπει να επικυρωθούν είτε μέσω μιας μελλοντικής αναπαραγωγής της ίδιας έρευνας είτε μιας πιο εμπλουτισμένης σε συγκεκριμένους φορείς. Σε κάθε περίπτωση, η γνώση που θα αποκτηθεί θα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της σημασίας των ήπιων δεξιοτήτων και μπορεί να συνδράμει στην παραγωγή πολύτιμων εργαλείων για την επιλογή, την ανάπτυξη και την κατάρτιση των εργαζομένων βελτιώνοντας εν δυνάμει την οργανωσιακή απόδοση.

Τέλος, ως προς τον ορισμό και την αντίληψη των ήπιων δεξιοτήτων αξίζει να αναφερθεί ότι παρουσιάζουν σχετική μεταβλητότητα σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Αυτό σημαίνει ότι οι ήπιες δεξιότητες δεν έχουν πάντα έναν συνεπή ορισμό μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών, τόπων και ιεραρχιών (Dharmarajan *et al.*, 2012). Επιπλέον, υπάρχει ασυνέπεια από τον έναν οργανισμό στον άλλο ως προς την καλύτερη περιγραφή που μπορεί να περιλαμβάνει την έννοια των «soft skills» λόγω της διαφορετικής προτεραιοποίησης των αναγκών σε ήπιες δεξιότητες του κάθε οργανισμού/φορέα (Jackson, 2009). Σε ατομικό επίπεδο, οι Borghans και συνεργάτες (2014) ισχυρίστηκαν ότι εφόσον οι ανθρώπινες δεξιότητες θεωρούνται ένα από τα συστατικά των soft skills, είναι πιθανό ότι φυλετικές, εθνοτικές και γλωσσικές διαφορές μπορούν να εμποδίσουν την εκτέλεση των καθηκόντων που απαιτούν αυτές οι δεξιότητες (Meeks, 2017). Παράλληλα, κατά την ανάλυση της έννοιας των ήπιων δεξιοτήτων οι ερευνητές, θα πρέπει να γνωρίζουν τις δικές τους στερεοτυπικές ιδέες (preconceived ideas) σχετικά με τη φύση των δεξιοτήτων και να αποφύγουν τις προκαταλήψεις τους (bias) για την (αντιληπτή) κατανόηση και αντικειμενική μελέτη της έννοιας (Attewell, 1990).

7. Προτάσεις για εφαρμογή στο πεδίο

7.1 Πρόταση για εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης

Είναι πολύ σημαντικό τα αποτελέσματα μιας έρευνας να βρίσκουν εφαρμογή στο πεδίο. Αναμφισβήτητα, η ενσωμάτωση (embeddedness) της εκπαίδευσης των soft skills σε μαθήματα σκληρών δεξιοτήτων είναι μια πολύ αποτελεσματική και αποδοτική μέθοδος για την επίτευξη τόσο ενός ελκυστικού τρόπου διδασκαλίας ενός συγκεκριμένου περιεχομένου όσο και της ενίσχυσης των soft skills. Οι ήπιες δεξιότητες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της προσωπικότητας και της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου και αποτελούν δεξιότητες πέρα από τις ακαδημαϊκές γνώσεις (Schulz, 2008). Γι' αυτόν τον λόγο, προτείνεται ένα πρόγραμμα ανάπτυξης και αναβάθμισής τους που περιλαμβάνει, πέρα από το θεωρητικό στάδιο, και ένα βιωματικό εργαστήριο (workshop), έχοντας εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα της συμμετοχικής διαδικασίας της μάθησης.

7.1.1 Σχεδιασμός του προγράμματος επιμόρφωσης

Δεδομένου ότι η έρευνα διενεργήθηκε σε συγκεκριμένο πλαίσιο, επισημαίνεται η ανάγκη για περαιτέρω μελλοντική αναπαραγωγή της μελέτης, ίσως μέσω μιας ποιοτικής προσέγγισης ή μελέτης κοόρτης, και σε διαφορετικά κοινωνικοπολιτισμικά πλαίσια, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα ευρήματα της έρευνας μπορεί να έχουν αντιπροσωπευτικό χαρακτήρα στο σύνολο των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Ωστόσο, με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, προτείνεται ένα «πρόγραμμα αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης» διάρκειας 70 ωρών, το οποίο έχει σχεδιαστεί για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας και αναμένεται να αποτελέσει έναν υποδειγματικό σχεδιασμό ενός προγράμματος επιμόρφωσης. Το πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί ως πρόταση, είναι διάρκειας 70 ωρών οι οποίες θα χωρίζονται σε 35 ώρες κατά το πρώτο στάδιο της εκπαίδευσης και σε 35 ώρες βιωματικού εργαστηρίου -ελλείπει πρακτικής άσκησης- με τη δυνατότητα της διαζώσης και εξ αποστάσεως παρακολούθησης (με τη μέθοδο του e-learning), στο πλαίσιο της τρέχουσας υγειονομικής κρίσης, του εκδημοκρατισμού της γνώσης και της ισότιμης πρόσβασης στην εκπαίδευση.

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε εργαζομένους του δημοσίου τομέα και προβλέπεται η επιλογή -υπαλλήλων και προϊσταμένων σε ποσοστό 70%-30% αντίστοιχα. Ο αριθμός των ατόμων δεν θα πρέπει να ξεπερνά τους 30 επιμορφούμενους/κύκλο, προκειμένου να εκπληρωθούν και οι εξατομικευμένοι στόχοι μάθησης ανά συμμετέχοντα και να υπάρχει η δυνατότητα να ακουστούν όλες οι φωνές.

Το πρόγραμμα θα υλοποιηθεί από επιμορφωτές με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα, γνώση του αντικειμένου της εκάστοτε θεματικής ενότητας και αποδεδειγμένη εμπειρία στην εκπαίδευση ενηλίκων.

7.1.2 Μεθοδολογία υλοποίησης του προγράμματος επιμόρφωσης

Η μάθηση με βάση το πρόβλημα (problem-based learning) είναι μια εκπαιδευτική προσέγγιση όπου το πρόβλημα είναι το σημείο εκκίνησης της μαθησιακής/εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το είδος του προβλήματος εξαρτάται από τον εκάστοτε οργανισμό/φορέα. Τα προβλήματα που έχουν επιλεγεί και επεξεργαστεί για το συγκεκριμένο πρόγραμμα βασίζονται σε παραδείγματα από την πραγματική εργασιακή ζωή και συντελούν στην εκπλήρωση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών/μαθησιακών στόχων και κριτηρίων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να είναι αξιοποιήσιμο και ένα υποθετικό πρόβλημα ή ένα πρόβλημα που απασχολεί τους εκπαιδευόμενους. Σε κάθε περίπτωση, κάθε πρόβλημα αξιοποιείται ως μελέτη περίπτωσης και λειτουργεί ως βάση για τη μαθησιακή/εκπαιδευτική διαδικασία καθορίζοντας την κατεύθυνσή της δίνοντας αφενός έμφαση στη συμμετοχική διαδικασία και προάγοντας αφετέρου τα κίνητρα των εκπαιδευόμενων για κατανόηση παρά για την απάντηση/λύση του προβλήματος καθεαυτή. Ο τρόπος διαχείρισης του υλικού συνδράμει σε κατευθυνόμενες διεργασίες μάθησης από τους συμμετέχοντες, στην «αυτοκατευθυνόμενη μάθηση», η οποία έχει πολύ πιο ατομική εστίαση.

Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι επιμορφούμενοι θα έχουν την ευκαιρία να καθορίσουν τη δική τους διατύπωση του προβλήματος εντός των κατευθυντήριων γραμμών της συγκεκριμένης θεματικής περιοχής ως αφετηρία και θα αξιοποιηθεί η εμπειρία τους ως έμμεσο μέρος της μαθησιακής διαδικασίας, όπου οι εκπαιδευόμενοι θα δομήσουν τη δική τους προβληματική ανάλογα με τις δικές τους εμπειρίες και ενδιαφέροντα (αυξάνοντας το κίνητρο μάθησης) και αναμορφώνοντας

τις πεποιθήσεις και τις θέσεις τους. Συνεπώς, μέσα από τον εποικοδομητικό διάλογο με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες η λύση του προβλήματος μπορεί να επεκταθεί πέρα από τα «παραδοσιακά» όρια που σχετίζονται με το θέμα και τους τρόπους επίλυσής του.

Ο δημοκρατικός και on-the-job αυτός τρόπος εκμάθησης έχει επιλεγεί ως υποδειγματική «πρακτική» πεδίου -ελλείπει πρακτικής άσκησης από το πρόγραμμα- ώστε ο εκπαιδευόμενος να αποκομίσει τα μέγιστα οφέλη, μιας και δεν περιορίζεται η εκπαιδευτική διαδικασία σε θεωρίες και την («στείρα») ανάλυση εννοιών. Η σύνδεση του εκάστοτε προβλήματος ή μελέτης περίπτωσης με τον κόσμο της εμπειρίας του συμβάλλει στην πολύπλευρη και βαθύτερη κατανόηση του προβλήματος.

Η ίδια εκπαιδευτική αυτή διαδικασία θεωρείται μια μέθοδος upskilling καθώς οι επιμορφούμενοι μέσω της διαδικασίας και μόνο αποκτούν την ικανότητα να μεταφέρουν γνώση, θεωρία και μεθόδους από προηγούμενες περιοχές μάθησης σε νέες και -αφήνοντας την ατομική διαχείριση και περνώντας στη διαδικασία της ομαδοσυνεργατικής μεθόδου- αναπτύσσουν νέες ικανότητες και μαθαίνουν να χειρίζονται τη διαδικασία της συνεργατικότητας σε ομάδες σε όλα τα στάδια (De Graaf & Kolmos, 2003).

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, καθίσταται σαφές ότι δεν θα χρησιμοποιηθούν οι παραδοσιακές τεχνικές διδασκαλίας (πχ εισήγηση, επίδειξη κλπ.) σε μεγάλο βαθμό, παρά θα ενεργοποιηθεί το ακροατήριο/ εκπαιδευόμενοι να πάρουν τον λόγο και να συνδιαμορφώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία.

Σημείο αναφοράς και εκκίνησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελούν τα ερωτηματολόγια αυτο-αναφοράς, τα οποία θα διευκολύνουν τους εκπαιδευόμενους να αυτο-προσδιοριστούν ως προς το υπό εξέταση θέμα της εκάστοτε θεματικής ενότητας και θα αποτελέσουν το εφαλτήριο για τη συζήτηση/διάλογο που θα επακολουθήσει τηρώντας τις αρχές της δημοκρατίας, ισοτιμίας και ισηγορίας αλλά και σεβασμού των θέσεων του συνομιλητή.

7.1.3 Συνοπτική παρουσίαση του προγράμματος επιμόρφωσης

1^η ημέρα 8.00-15.00	Γνωριμία- κατάρτιση συνεργειών	Εισαγωγή στο Πρόγραμμα	Κατάρτιση μαθησιακού συμβολαίου	Ανάλυση των δυνατοτήτων & υποχρεώσεων για την εκπόνηση της ατομικής εργασίας
2^η ημέρα 8.00-15.00	Ανάδειξη της αξίας της αναβάθμισης των δεξιοτήτων & της επανακατάρτισης	Ερωτηματολόγιο για την αντιληπτή σημασία των ήπιων δεξιοτήτων (screening της ομάδας- στόχου)	Διάγνωση των εξατομικευμένων εκπαιδευτικών αναγκών μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων από τον εκπαιδευτή ή/και role-playing μεταξύ των εκπαιδευομένων	Κατάρτιση ενός προσωπικού πλάνου κατάρτισης
3^η ημέρα 8.00-15.00	Εισαγωγή στις βασικές αρχές διαχείρισης & προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα	Ανάλυση υπαρχόντων ανθρώπινων πόρων- πρόβλεψη ζήτησης & προσφοράς	Ανάπτυξη πλάνου για την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	Ανάλυση της σημασίας του περιγράμματος θέσης εργασίας
4^η ημέρα 8.00-15.00	Η σημασία των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης	Η σημασία της επικοινωνίας	Ανάλυση και ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων	Διαχείριση κρίσεων
5^η ημέρα 8.00-15.00	Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (bottom-up προσέγγιση μοντέλου ηγεσίας)	Παράγοντες παρακίνησης & δέσμευσης στην επίτευξη των ατομικών στόχων	Παράγοντες επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων	Εξαγωγή συμπερασμάτων- Σύνοψη βέλτιστων πρακτικών

Ενδιάμεσο στάδιο: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων

Ελλείψει πρακτικής άσκησης, οι εκπαιδευόμενοι θα έρθουν σε επαφή με τα εργαλεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης:

- Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- Χρήση των εργαλείων της Η.Δ
- Υποστήριξη της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων από τους Εκπαιδευτές- Συμβούλους

- ο Δημιουργία zoom meetings, αποστολή προσκλήσεων για συμμετοχή σε τηλεδιάσκεψη κλπ.

B' στάδιο εκπαίδευσης- Βιοματικό workshop (καθημερινά 8.00-15.00)

- παρουσίαση του συνόλου των εργασιών
- ανάλυση επιχειρηματολογίας μέσα από μια συντονισμένη συζήτηση
- αξιολόγηση προάγοντας την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών.

7.1.4 Σκοπός και στόχοι του προγράμματος

Δεδομένου ότι η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί θεμέλιο για την αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα στον δημόσιο τομέα, σκοπός του προγράμματος είναι η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους συμμετέχοντες να είναι σε θέση να αναθεωρήσουν παγιωμένες πεποιθήσεις και συμπεριφορές που συντελούν σε αναχρονιστικές πρακτικές διοίκησης και στην προώθηση ενός νέου μοντέλου διοίκησης, που θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες διοίκησης και θα εδράζεται στις αρχές της αξιοκρατίας, της αντικειμενικής αξιολόγησης και της παροχής κινήτρων για την βελτίωση της απόδοσης, την προαγωγή της ανάληψης πρωτοβουλιών, της συνεργατικότητας και της επίτευξης στόχων.

Συνεπώς το πρόγραμμα έχει διττό στόχο:

α) τη συστηματική παροχή γνώσεων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε κρίσιμα θέματα που άπτονται εργασιακού, οικονομικού και κοινωνικού ενδιαφέροντος.

β) την ανάπτυξη θεμελιωδών οριζόντιων τεχνικών-επαγγελματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, ως «δεξιότητες σταδιοδρομίας», και την εκπαίδευση των εργαζομένων για την ενδυνάμωση της προσαρμοστικότητάς τους στο σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο -λαμβάνοντας υπόψη την κινητικότητα εθνικό αλλά και διακρατικό επίπεδο- εργασιακό περιβάλλον (Gonzalez-Vazquez *et al.*, 2019).

Ειδικότερα, οι στόχοι του προγράμματος είναι:

A. Σε επίπεδο γνώσεων

1. Να κατανοήσουν οι επιμορφούμενοι τη σημασία της διαρκούς επιμόρφωσης και της συνεχούς εκπαίδευσης.
2. Να γνωρίσουν την αναγκαιότητα του προγραμματισμού και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον διαρκώς μεταβαλλόμενο χώρο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.
3. Να κατανοούν τη αξία του προσδιορισμού ατομικών και ομαδικών στόχων.
4. Να κατανοούν τον τρόπο αλληλεπίδρασης των διαφορετικών μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.
5. Να κατανοούν τη σημασία της επικοινωνίας και της συνεργασίας της ομάδας.
6. Να κατανοούν την έννοια της αξιολόγησης.
7. Να εξοικειωθούν με τις νέες τεχνολογίες και την ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων μέσω των προγραμμάτων αναβάθμισης των γνώσεων και επανακατάρτισης.

B. Σε επίπεδο ικανοτήτων

1. Να μπορούν να πυροδοτούν τη δημιουργικότητά τους.
2. Να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά.
3. Να μπορούν να επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα και ευελιξία.
4. Να μπορούν να αναδιαμορφώσουν τις τυχόν παγιωμένες αντιλήψεις και είναι δεκτικοί στη νέα μάθηση.

Γ. Σε επίπεδο στάσεων

1. Να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τη σημασία της δια βίου μάθησης ως παράγοντα επιτυχίας και ανάπτυξης της ατομικής και συλλογικής παραγωγικότητας.
2. Να είναι σε θέση να νιώθουν δέσμευση ως προς την απόδοση και την επίτευξη στόχων.

3. Να είναι σε θέση να συμβάλλουν ενεργητικά στη διευκόλυνση της εφαρμογής των ιδιαίτερων απαιτήσεων που επιβάλλει η σύγχρονη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
4. Να είναι σε θέση να παρουσιάζουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις οργανωσιακές αλλαγές.
5. Να είσαι σε θέση να προλαμβάνουν τις συγκρούσεις, αλλά και όταν αυτές συμβαίνουν να είναι σε θέση να υιοθετούν μεθόδους διαχείρισης και επίλυσης των κρίσεων.
6. Να υιοθετούν θετική στάση ως προς την έννοια της αξιολόγησης ως μέσο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.
7. Να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως αναπόσπαστο στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας και της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού.

7.1.5 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, οι συμμετέχοντες αναμένεται να:

A) αποκτήσουν, βελτιώσουν και μεταφέρουν τις κύριες αξίες που απαιτούνται από τους φορείς/οργανισμούς στους εργαζομένους τους, δίνοντάς τους τα παιδαγωγικά-συναισθηματικά εργαλεία, μεθόδους και όργανα που επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν αυτές τις αξίες συστηματικά, μεθοδικά και με δομημένο τρόπο.

B) αποκτήσουν, βελτιώσουν και μεταφέρουν τις βασικές αξίες που απαιτούνται από τους φορείς/οργανισμούς στους εργαζομένους τους όσον αφορά την ομαδική εργασία και τη συνεργασία. Να παράσχουν τα παιδαγωγικά-συναισθηματικά εργαλεία, τις μεθόδους και όργανα που τους επιτρέπουν να αναπτύξουν συστηματικά, μεθοδικά και σε μια δομημένη μορφή τις αξίες της συνεργασίας, των κινήτρων, της αξιοπιστίας και της αποδοχής απόψεων, κανόνων και ρόλων.

Γ) αναγνωρίσουν τη σημασία του χρόνου στον οργανισμό για την επίτευξη της επιτυχίας, δίνοντάς τους τα παιδαγωγικά εργαλεία, μεθόδους και εργαλεία για να κατανοήσουν τις βασικές αρχές της διαχείρισης χρόνου με την ελπίδα να κατακτήσουν την επιτυχία, τόσο από συλλογική άποψη που περιλαμβάνει μια ομάδα ανθρώπων για την επίτευξη κοινών στόχων στην τρέχουσα αγορά εργασίας και όσο και από ατομική άποψη, επιτρέποντας στους επιμορφούμενους να ελέγχουν τη ζωή τους με την πάροδο του χρόνου έναντι των καθηκόντων τους (idesc, χ.χ.)

7.1.6 Διασφάλιση ποιότητας- Πιστοποίηση

Για τη διασφάλιση της ποιότητας κρίνεται σκόπιμη η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος που θα βασιστεί αφενός στην αξιολόγηση που βασίζεται στην πιστοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος και αφετέρου στην αξιολόγηση του προγράμματος καθεαυτού.

7.2 Πρόταση για Πρότυπο (template) δεξιοτήτων

Συνδέοντας το παραπάνω πρόγραμμα με ένα πρότυπο δεξιοτήτων, ένα πρότυπο (template) για τις περισσότερες ήπιες δεξιότητες θα μπορούσε να είναι το ακόλουθο:

Πρότυπο Περιγράμματος εργασίας:

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Ποιός είναι ο τίτλος της θέσης την οποία επιθυμείτε;

ΚΥΡΙΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

- Παρακαλώ να παράσχετε εν συντομία κάποιες προτάσεις που να συνοψίζουν τον σκοπό της εργασίας και ένα περίγραμμα του τι θέλετε ο ρόλος σας να συμπεριλαμβάνει.

ΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

- **Αναφέρεται σε:** Ποιος θα διαχειριστεί αυτόν τον ρόλο στον οργανισμό;
- **Υπεύθυνος για:** Το πρόσωπο με τον ρόλο θα διαχειρίζεται κανέναν/ θα έχει όριο διοίκησης;
- **Ευθύνη προϋπολογισμού:** Πρόκειται τα μέλη του προσωπικού να είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση του προϋπολογισμού;

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

Παρακαλώ να παραθέσετε τα καθήκοντα για τα κεντρικά ζητήματα της εργασίας.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

- Παρακαλείσθε να παραθέσετε μια λίστα από οποιαδήποτε γενικά καθήκοντα τα οποία τα μέλη του προσωπικού θα κληθούν να κάνουν: μπορεί να είναι υπευθυνότητες όλων ή ενός αριθμού ανθρώπων του οργανισμού σας που χρειάζεται να δηλώσουν συμμετοχή. Για παράδειγμα: Μια δέσμευση στις ίσες ευκαιρίες.

Πρότυπο προσωπικής εξατομίκευσης

Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να αναφέρετε λεπτομερώς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και την εμπειρία που αναζητάτε στο πρόσωπο που θα θέλατε να αναλάβει τον συγκεκριμένο ρόλο/θπείση εργασίας

	ΚΡΙΤΗΡΙΑ
<p>ΕΜΠΕΙΡΙΑ</p> <p>Σε αυτό το πεδίο παρακαλείσθε να παραθέσετε την εμπειρία που θα χρειαζόταν το άτομο για να εκτελέσει την εργασία.</p>	<p>Για παράδειγμα:</p> <p>Εμπειρία στο να δουλεύει κανείς με νέους ανθρώπους, ειδικά με αυτούς 16-18 ετών</p> <p><i>Υποστήριξη και παρακίνηση εθελοντών</i></p>
<p>ΓΝΩΣΗ</p> <p>Σε αυτό το πεδίο παρακαλείσθε να παραθέσετε τι γνώσεις θα χρειαζόταν το άτομο για να εκτελέσει την εργασία.</p> <p>Παρακαλώ να συμπεριλάβετε οποιαδήποτε ειδικά προσόντα ή απαιτήσεις εκπαίδευσης.</p>	<p>Για παράδειγμα:</p> <p><i>Γνώση της νομοθεσίας</i></p>
<p>ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</p> <p>Σε αυτό το πεδίο παρακαλείσθε να παραθέσετε οποιαδήποτε άλλα χαρακτηριστικά αναζητάτε από τον/την υποψήφιο/α.</p>	<p>Για παράδειγμα:</p> <p>Προθυμία για ταξίδια και περιστασιακή εργασία κατά μη εργάσιμες ώρες</p> <p>Το να εργάζεται ομαλά σε μια ομάδα επιδεικνύοντας αφοσίωση και δέσμευση στον οργανισμό και τα μέλη της ομάδας.</p>

Ήπια δεξιότητα	Αξιολογήστε το επιθυμητό επίπεδο									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ικανότητα εργασίας σε ομάδα										
Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων										
Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα										
Ετοιμότητα για αλλαγή (ανοχή στην αβεβαιότητα)										
Θετική σκέψη										
Δημιουργικότητα/καινοτομία										
Δεξιότητες διαχείρισης προγραμμάτων (Project Management)										
Αυτοπεποίθηση										
Αυτο-παρακίνηση										
Επικοινωνιακή κριτική (αποδοχή και εφαρμογή)										
Ερευνητικές δεξιότητες										
Εσωτερικό ή εξωτερικό σημείο ελέγχου										
Ηγετικό στυλ (δημοκρατικό, αυταρχικό, εξουσιοδοτικό)										

(lessaiz faire)																				
Δεξιότητες διαχείρισης χρόνου																				
Ικανότητα εργασίας υπό πίεση																				
Εξαρτησιμότητα																				
Οργανωσιακή δέσμευση																				
Επικοινωνιακές δεξιότητες																				
Διαχείριση πολυπλοκότητας																				
Καινοτόμος σκέψη																				
Αποτελεσματική διαχείριση των αβέβαιων καταστάσεων																				
Διαχείριση άγχους																				
Διαχείριση κρίσεων																				
Πειθώ																				
Διαπροσωπικές σχέσεις																				
Εργασιακή ηθική																				
Ακεραιότητα																				
Θέληση για μάθηση																				
Ενσυναίσθηση																				
Επιμονή																				
Νοοτροπία ανάπτυξης (Growth mindset)																				

8. Επίλογος

Τα συστήματα της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας βρίσκονται στον πυρήνα της δημόσιας διοίκησης. Ως εκ τούτου, είναι κεντρικά για την κυβερνητική αποτελεσματικότητα. Στο τρέχον πλαίσιο, οι χώρες πρέπει να διασφαλίσουν ότι το εργατικό δυναμικό στον δημόσιο τομέα έχει επαρκή κίνητρα, είναι αφοσιωμένο στην παροχή υπηρεσιών και είναι σε θέση να προωθή τις κυβερνητικές αλλαγές, παρά τους μετασχηματισμούς και τους περιορισμούς στην απασχόληση που παράγει το τρέχον κοινωνικο-οικονομικό και υγειονομικό σκηνικό. Συνεπώς, για να συμβάλει η δημόσια διοίκηση και να υποστηρίξει την οικονομική ανάκαμψη και ανάπτυξη της χώρας χρειάζεται να εκσυγχρονίσει τις δομές διακυβέρνησής της, ακολουθώντας στοχευμένη χάραξη πολιτικής για την ανακατανομή του δημόσιου εργατικού δυναμικού, τη διαχείριση των ικανοτήτων του και την προώθηση της διαφορετικότητας.

Η επένδυση στην ποιότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τις ικανότητες -μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της επανακατάρτισής του- και την ποικιλομορφία είναι κρίσιμη για να το καταστήσει πιο ικανό, ευέλικτο και προσαρμόσιμο, προκειμένου να υπάρχει ένας ανταγωνιστικός, καινοτόμος και συμπεριληπτικός δημόσιος τομέας στην Ελλάδα. Οι κυβερνήσεις πρέπει να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται η οικονομία. Το βασικό ζήτημα είναι να ιδωθεί το δημόσιο εργατικό δυναμικό ως περιουσιακό στοιχείο και όχι ως κόστος (OECD, 2011).

Σε κάθε οργανισμό οι εργαζόμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Önday (2016), ο οργανισμός μπορεί να οριστεί ως εργαλείο για την ολοκλήρωση στόχων μέσω ομάδων ανθρώπινων δυνάμεων και ρυθμιζόμενη από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η δήλωση καταδεικνύει ότι σε έναν οργανισμό οι εργαζόμενοι είναι οι συνδεδετικοί κρίκοι και οι συντονιστές στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Έχοντας αυτό ως δεδομένο είναι σημαντικό να κατανοηθεί πως οι εργαζόμενοι πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση τόσο σωματικά όσο και συναισθηματικά. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, ένας υγιής χώρος εργασίας είναι ένας χώρος όπου εργάζονται όλοι μαζί για την επίτευξη ενός συμφωνημένου οράματος λαμβάνοντας υπόψη την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων και της κοινότητας. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να παρέχει σε όλα τα μέλη

του εργατικού δυναμικού σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές συνθήκες που να προστατεύουν και να προάγουν την υγεία και την ασφάλεια και να επιτρέπουν στους διευθυντές και εργαζόμενους να αυξήσουν τον έλεγχο της υγείας τους και να γίνουν πιο ενεργητικοί, θετικοί και ικανοποιημένοι (WHO, 2020).

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να συμβάλλει στην αναγνώριση της σπουδαιότητας των ήπιων δεξιοτήτων στην επαγγελματική σταδιοδρομία και την επίταση του εργασιακού βίου, που λόγω συνθηκών (οικονομική ύφεση, υγειονομική κρίση κ.ά) έχει την τάση συνεχώς να αναπροσαρμόζεται, προκειμένου να διατηρηθούν οι θέσεις εργασίας λόγω ποικίλων παραγόντων (τηλεργασία κ.ά). Παράλληλα, με την παρούσα επιχειρείται να αναδειχθεί η σύνδεση ηγεσίας και υπαλλήλων σε μια από κοινού προσπάθεια αναγνώρισης των κοινών ζητημάτων που απασχολούν την εργασιακή καθημερινότητα και γεφύρωσης του μεταξύ τους χάσματος μέσα από μια bottom-up προσπάθεια προσέγγισης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η συμμετοχή εργαζομένων από κάθε ιεραρχική τάξη σε επιμορφωτικά προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων και επανακτάρτισης αναμένεται να δημιουργήσει έναν εποικοδομητικό διάλογο μεταξύ των επιμορφούμενων και να οικοδομήσει ένα κλίμα συνεργασίας, ώστε να αποφέρει πολύτιμα αποτελέσματα, μέσα σε ένα πλαίσιο αλληλοκατανόησης και ουσιαστικής αλλαγής της νοοτροπίας με στόχο την ανάπτυξη (growth mindset).

Επιπρόσθετα, η παρούσα εξυπηρετεί και έναν ευρύτερο σκοπό που συνίσταται στα ακόλουθα σημεία:

- την ανάδειξη της σημασίας της συνεργασίας, συντονισμού και αποτελεσματικότητας όλων των εμπλεκόμενων φορέων, κυβερνητικών, κοινωνικών εταίρων και οργανισμών
- τη σύνδεση των επιμορφωτικών προγραμμάτων σπουδών επανακατάρτισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων με τις ανάγκες των περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας
- τη χρήση σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων και τεχνικών που αξιοποιούν ψηφιακά μέσα και προωθούν τη μάθηση με βάση την εργασία (on-the-job skills κλπ.),
- την επιλογή και εκπαίδευση κατάλληλων εκπαιδευτών που διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία
- τη διασφάλιση της ποιότητας των εισροών και των εκροών της επιμόρφωσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και επιμόρφωση μέσω της υιοθέτησης διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων ποιότητας και πιστοποιήσεων που επιτρέπουν στους οργανισμούς που

παράγουν αγαθά και υπηρεσίες στην Ελλάδα να απασχολούν ανθρώπινο δυναμικό με πιστοποιημένες γνώσεις και δεξιότητες όπως απαιτεί η ένταξη σε διεθνείς οργανισμούς/ φορείς

- τη διαρκή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του συστήματος παροχής υπηρεσιών κατάρτισης και επιμόρφωσης (ΣΕΒ, 2020).

Μέσω της οργανωμένης και ολιστικής αντιμετώπισης των χρόνιων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης, με στοχευμένες προτάσεις για την επίλυση των κενών στην αξιολόγηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων που ανέδειξε η έρευνα αναμένεται η ουσιαστική ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης.

Τέλος, η παρούσα μελέτη ευελπιστεί να έχει συμβάλει, τηρουμένων των αναλογιών, στη συζήτηση σχετικά με το ποιες δεξιότητες χρειάζονται οι άνθρωποι για το μέλλον στο πλαίσιο του διαρκώς μεταβαλλόμενου κόσμου της εργασίας (Gonzalez-Vazquez *et al.*, 2019). Το σπουδαιότερο μήνυμα αυτής είναι ότι οι ήπιες δεξιότητες προβλέπουν την επιτυχία στη ζωή, παράγουν αυτήν την επιτυχία και ότι τα προγράμματα που ενισχύουν τις ήπιες δεξιότητες έχουν σημαντική θέση σε ένα αποτελεσματικό χαρτοφυλάκιο δημόσιων πολιτικών (Heckman & Kautz, 2012).

Βιβλιογραφία

- Adaptability. (2011). In Oxford English Dictionary online (3rd ed.), Retrieved June 07, 2022, <https://www.oed.com/view/Entry/2111?redirectedFrom=adaptability#eid>.
- Adaptable. Def. 1. (2011). In OED online (3rd ed.), Retrieved June 07, 2022, <https://www.oed.com/view/Entry/2112?redirectedFrom=adaptable#eid>.
- Aggarwal, A. (2008). Indigenous institutions or Natural Resource Management: Potential and Threats. *Economic and Political Weekly*, 43, (23): 21-24. Available at: (11) Aggarwal (2008) | aina syaheera - Academia.edu. Accessed 5 July 2022.
- Aggarwal, P. & O'Brien, C.L. (2008). Social Loafing on Group Projects: Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction. Available at: <https://doi.org/10.1177/0273475308322283>. Accessed 5 July 2022.
- Alex, K. (2012). *Soft Skills – Know Yourself & Know the World*, S. Chand & Company LTD, Ram Nagar, New Delhi- 110 055.
- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education. *Online Learning*, 23(3), 72–93.
- Archer, M. S. (2013). Social Morphogenesis and the Prospects of Morphogenic Society. In *Social Morphogenesis*, p. 1–22. Springer.
- Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis (OECD Social, Employment and Migration Working Papers. No. 189). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>. Accessed 22 June 2022.
- Attewell, P. (1990). “What Is Skill?” *Work and Occupations* 17, 4: 422–48.
- Awang, Z., Ahmad, J. H., & Zin, N. M. (2010). Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 1(2), 45–59. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- Aznan, E.A.M., Kassim, A. F. H. M., Othman, N., Yusof, M. K. M, Amir, N. H. (2019). The Relationship Between Job Satisfaction and Social Skill. Faculty of Sports Science & Recreation, Universiti Teknologi MARA (UiTM). *Jurnal Intelek* 14 (2). DOI: 10.24191/ji.v14i2.258. Accessed 2 July 2022.
- Bagozzi, R. D. (1978). Sales Force Performance and Satisfaction as a Function of Individual Differences, Interpersonal, and Situational Factors, *Journal of Marketing Research* 15: 517-531.
- Bagozzi, R. D. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity, *Journal of Marketing* 44: 65-77.

- Bandura, A. (1977) "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." *Psychological Review* 84.2: 191-215. <http://psycnet.apa.org/record/1977-25733-001>. Accessed 22 June 2022.
- Beard, D., Schwieger, D., & Surendran, K. (2008). Integrating soft skills assessments through university, college and programmatic efforts at an AACSB accredited institution. *Journal of Information Systems Education*, 19(2), 229-240. Retrieved from ERIC database. (EJ831377).
- Binkley, M., Sternberg, R., Jones, S., Nohara, D., Murray, T. S., & Clermont, Y. (2005). Moving Towards Measurement: The Overarching Conceptual Framework for the ALLStudy. *Measuring adult and life skills: new frameworks assessment* (pp. 46-86). Canada: Statistics Canada. Retrieved from <http://www.voced.edu.au/content/ngv32336>
Available from: https://www.researchgate.net/publication/342719991_ENHANCEMENT_OF_SKILLS_THROUGH_E-LEARNING_PROSPECTS_AND_PROBLEMS [accessed Jun 09 2022].
- Borghans, L., Ter Weel, B., & Weinberg, B. A. (2014). People Skills and the Labor-Market Outcomes of Underrepresented Groups. *ILR Review*, 67(2), 287–334. <https://doi.org/10.1177/001979391406700202>. Accessed 5 July 2022.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Brungardt, C. (2011). The Intersection between Soft Skill Development and Leadership Education. *The Journal of Leadership Education*. DOI:10.12806/V10/I1/RF1. Accessed 5 July 2022.
- Cabus, S., Napierala, J., Carretero, S. *The Returns to Non-Cognitive Skills: a Meta-Analysis*, Seville: European Commission, 2021, JRC123308. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233211/1/175560324X.pdf>. Accessed 27 June 2022.
- Cartwright, D. (1965). *Influence, Leadership, Control*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1497766>.
- Clarke, D. (1996). *The Design of Education* (2nd Ed.). Cyril O. Houle (1996). San Francisco: Jossey-Bass Inc. *Canadian journal for the study of adult education*, 10, 103-105.
- Clawson, J.G. and Yemen, G. (2008). The locus of control. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.911111. Accessed 07 June, 2022.
- Cedefop, (2020a). Osnabruck declaration 2020: on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies. [online]. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en/content/osnabruck-declaration-2020-vocational-education-and-training-enabler-recovery-and-just-transitions>. Accessed 8 Jun 2022.
- Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., Bremmer, A.J., Greven, C., & Furnham, A. (2010). Soft skills in higher education: Importance and improvement ratings as a function of individual differences and

- academic performance. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 30(2), 221-241. doi:10.1080/01443410903560278. Accessed 5 July 2022.
- Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., & Troy, M. (2015). Evaluation of a Soft Skills Training Program. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(2), 154-179. doi:10.1177/2329490615602090.
- Chaudhry, A.S, Khoo, C.S.G., Wu, P. and Chang, Y.-K. (2008). "Trends in LIS Education: Coverage of Soft Skills in Curricula," *Journal of Library and Information Science* 66: 1–13.
- Chun, W. (2011). *Programmed Visions: Software and Memory*, Cambridge: MIT Press.
- Cobo, C. (2013). Skills for Innovation: Envisioning an Education That Prepares for the Changing World. *Curriculum Journal*, 24, 67-85. <https://doi.org/10.1080/09585176.2012.744330>. Accessed 5 July 2022.
- Communication. Def. 5b. (2009). In *OED online* (3rd ed.), Retrieved June 07, 2022, from <http://www.oed.com/view/Entry/37309>.
- Cooper, C. L. & Payne, R. (1988). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Wiley, Chichester, UK
- Creativity (χ.χ.) Def. In *Dictionary Cambridge*. Retrieved June 07, 2022 from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/creativity>.
- Critical thinking. (1989). In *OED online* (2nd ed.), Retrieved July 06, 2020, from <https://www.oed.com/view/Entry/44592?redirectedFrom=critical+thinking#eid1244228750>.
- Curran, M. (2010). Not-so-soft skills. *Adults Learning*, 21 (5) pp. 30-31. <https://eric.ed.gov/?id=EJ899935>. Accessed 6 Mar 2022.
- Curtin, R., Presser, S., and Singer, E. (2000). The effects of response rate changes on the index of consumer sentiment. *Public Opin. Q.* 64, 413–428. doi: 10.1086/318638. Accessed 3 July 2022.
- Dean, S. A., & East, J. I. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce. *International Journal of Applied Management & Technology*, 18(1), 17–32. <https://doiorg.proxy1.library.eiu.edu/10.5590/IJAMT.2019.18.1.02>. Accessed: 20 Jun 2022.
- De Graaf, E. and Kolmos, A. (2003) Characteristics of Problem-Based Learning. *Int. J. Engng Ed.* Vol. 19, No. 5, pp. 657±662, <https://www.scribd.com/document/577977775/Characteristics-of-Problem-Based>. Accessed 21 Jun 2022.
- Dharmarajan, P.V., Pachigalla, R., Lanka, K. (2012). The Significance of Inculcating Soft Skills in Students in the Process of Teaching Hard Skills. *International Journal of Applied Research & Studies* I (II). Available at: <http://www.hgsitebuilder.com/files/writeable/uploads/hostgator427959/file/ijars209.pdf>. Accessed 5 July 2022.

- Discinsights, (χ.χ.) DISC History - Where did DISC come from? [online] Available at: <https://discinsights.com/disc-history>. Accessed 9 June 2022.
- Empathy. Def. 2b. (2014). In OED online (3rd ed.), Retrieved July 06, 2020, from <https://www.oed.com/view/Entry/61284?redirectedFrom=empathy#eid>.
- Evers, F. T, James C. Rush, C. and Berdrow, I. (1998). *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
- Eurofound (2020). *Game-changing technologies: Transforming production and employment in Europe*. Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19047en.pdf. Accessed 07 June 2022.
- Eurofound, (2022). NEETs. [online]. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/topic/neets>. Accessed 07 June 2022.
- European Commission (2020). Commission presents European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. [online}. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1196. Accessed 8 Jun 2022.
- Fiske, S.T. (2010). *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wile).
- Fitz-enz, J.A (1978). The measurement imperative. *Personnel Journal* 57 (4): 193-195.
- Fitz-enz, JA (2010) *The New HR Analytics*, New York: AMACOM.
- Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?* Oxford Martin Programme on Technology and Employment. <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>. Accessed 7 June 2022.
- Gabelica, C., De Maeyer, S., & Schippers, M. C. (2022). Taking a free ride: How team learning affects social loafing. *Journal of Educational Psychology*, 114(4), 716–733. <https://doi.org/10.1037/edu0000713>. Accessed 6 July 2022.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42(3), 267–284. <https://doi.org/10.1037/h0056420>. Accessed 7 June 2022.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bloomsbury. [online]. Available at: https://www.academia.edu/37329006/Emotional_Intelligence_Why_it_Can_Matter_More_Than_IQ_by_Daniel_Goleman. Accessed 2 July 2022.
- Gonzalez Vazquez, I., Milasi, S., Carretero Gomez, S., Napierala, J., Robledo Bottcher, N., Jonkers, K., Goenaga, X. (eds.), Arregui Pabollet, E., Bacigalupo, M., Biagi, F., Cabrera Giraldez, M., Caena, F., Castano Munoz, J., Centeno Mediavilla, C., Edwards, J., Fernandez Macias, E., Gomez

- Gutierrez, E., Gomez Herrera, E., Inamorato Dos Santos, A., Kampylis, P., Klenert, D., López Cobo, M., Marschinski, R., Pesole, A., Punie, Y., Tolan, S., Torrejon Perez, S., Urzi Brancati, C., Vuorikari, R. (2019). The changing nature of work and skills in the digital age. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/679150>. Accessed 27 June 2022.
- Grimaldi-Puyana, M., Pérez-Villalba, M., Bernal-García, A., & Sánchez-Oliver, A. J. (2018). Comparative study of job satisfaction in workers with a degree in physical activity and sports science. *Journal of Physical Education and Sport*, 18(3), 1380–1385. <https://doi.org/10.7752/jpes.2018.s3204>. Accessed 2 July 2022.
- Grugulis, I. and Vincent, S. (2009). “Whose Skill Is It Anyway? ‘Soft’ Skills and Polarization,” *Work, Employment and Society* 23, 4: 597;
- Heckman, J. J. and Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics* 19 (4), pp. 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>. Accessed 6 Mar 2022.
- Holt, R. R. (1982). Occupational stress. In: Goldberger L., Breznitz S. (eds.) *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*. Free Press, New York, pp. 419–44.
- Hong, R. (2016). Soft skills and hard numbers: Gender discourse in human resources. <https://doi.org/10.1177/2053951716674237>. Accessed 2 July 2022.
- Hopper, E. (2021). Understanding Self-Efficacy. <https://www.thoughtco.com/self-efficacy-4177970>. Accessed June 07, 2022.
- Houle, C.O. (1981). *Continuing Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. *Educ Forum*;45(3):380–2.
- Hunt, S. D., and Chonko, L. B. (1984). Marketing and Machiavellianism, *Journal of Marketing* 48: 30-42.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 69(3), 605- 628. doi:10.1177/0018726715591636.
- Hurrell, S., Scholarios, D., & Thompson, P. (2012). More than “humpy dumpty” term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economy and Industrial Democracy*, 34(1), 161-182. doi:10.1177/0143831x12444934.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. doi:http://dx.doi.org.proxy2.library.illinois.edu/10.1108/EJTD-08-2016-0066.
- Idec, (χ.χ.). Developing soft skills. <https://trainingcentre.gr/courses/for-educational-organization-staff/developing-soft-skills/>. Accessed 21 Jun 2022.

- Jackson, D. (2009). An international profile of industry-relevant competencies and skills gap in modern graduates. *International Journal of Management Education*, (8)3, 29-58. doi:10.3794/ijme.83.288.
- James J. Heckman and Tim Kautz, "Hard Evidence on Soft Skills," *Labour Economics* 19, 4 (2012): 451–64.
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2009). Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Labour*, 23(SUPPL. 1), 139–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2008.00434.x>
(17) (PDF) The Relationship Between Job Satisfaction and Social Skill. Available from: https://www.researchgate.net/publication/343128231_The_Relationship_Between_Job_Satisfaction_and_Social_Skill [accessed Jul 04 2022].
- Junco, R. (2013). Comparing actual and self-reported measures of Facebook use. *Computers in Human Behavior*, 29 (3) (2013), pp. 626-631, 10.1016/j.chb.2012.11.007.
- Kahn, R. L. (2001). Psychology of Stress in Organizations. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. pp. 15179-15184. [online]. Available at: Stress in Organizations, Psychology of - ScienceDirect. Accessed 2 June 2022.
- Kahn, R. L. & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. M.D. Dunnette, L.M. Hough (Eds.) (2nd edn.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA (1992), pp. 571-650
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York.
- Kahuna (χ.χ.) Reskilling, Upskilling, & Cross-skilling to Build Workforce Capability. [online]. Available at: <https://kahunaworkforce.com/reskilling-upskilling-cross-skilling/>. Accessed: 2 June 2022.
- Karasek, R.A., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: A study of Swedish men. *American Journal of Health*, 71, pp. 694-705
- Kassel, D.S (2010). *Introducing Public Sector Project Management*. Imprint Routledge. ISBN.9781315091532. [online]. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315091532-1/introducing-public-sector-project-management-david-kassel>. Accessed 2 June 2022.
- Kassim, S. I., Bambale, A. J., & Jakada, B. A. (2016). Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Lecturers of Universities in Kano State: Empirical Evidence. *Journal of Education and Practice*, 7(10), 53–59. (17) (PDF) Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Lecturers of Universities in Kano State: Empirical Evidence (researchgate.net) [accessed Jul 04 2022].

- Kim, J. S., Erdem, M. Byun, J.W. and Jeong, H. (2011) "Training Soft Skills via E-Learning: International Chain Hotels," *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23, 6: 739–63.
- Korn Ferry (2016). *New Research Shows Women Are Better at Using Soft Skills Crucial for Effective Leadership and Superior Business Performance* [online]. Available at: <https://www.kornferry.com/about-us/press/new-research-shows-women-are-better-at-using-soft-skills-crucial-for-effective-leadership>. Accessed 3 July 2022.
- Kosslyn, S., M. and Rosenberg, R. S. (2007). *Fundamentals of Psychology in Context*, 3rd ed. (Boston: Pearson), 561.
- LaRocco, J.M., House, J.S., French J.R.P. Jr (1980). Social support, occupational stress and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, pp. 202-218.
- Leadership and performance (2022). *Lewin's Leadership Theory Explained*. [online]. Available at: [Lewin's Leadership Theory Explained | Leadership and Performance Partners](#). Accessed 3 July 2022.
- Lilienfeld, S. O. & Lynn, S.J., Laura L., Namy, L.L. and Woolf, N. J. (2011). *Psychology: From Inquiry to Understanding*, 2nd ed. (Boston: Pearson,): 520.
- Loehr A (2015) Big data for HR: Can predictive analytics help decrease discrimination in the workplace? *Huffington Post*. Available at: http://www.huffingtonpost.com/anne-loehr/big-data-for-hr-can-predi_b_6905754.html. Accessed 2 June 2022.
- Lordan, G. (2018). *Robots at work: A report on automatable and non-automatable employment shares in Europe*. Publications Office of the European Union.
- Lundberg, U. (1999) .Workplace stress. In: McGuigan F J (ed.). *Encyclopedia of Stress*. Allyn and Bacon, Boston
- Majid, S., Eapen, C.M., Aung, E.M., & Oo, K.T. (2019). The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives. *The IUP Journal of Soft Skills*, 13, (4), 7–39.
- Mann, C.J. (2003). Observational research methods. *Research design II: cohort, cross- sectional, and case-control studies*. *Emergency Medicine Journal*, 20, 54-60.
- Marmot, M. (2015). *The Health Gap: The Challenge of an Unequal World*. London: Bloomsbury Publishing.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. K. Paul, Trench, Trubner & Co. ltd., Harcourt, Brace and Company.

- 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. doi:10.1353/pla.2016.0009. Accessed 6 Mar 2022.
- Mayer, J.D., Salovey, P. and Caruso, D.R. (2000) Models of Emotional Intelligence. In: Sternberg, R.J., Ed., *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge, 396-420. <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511807947.019>. Accessed 3 July 2022.
- McNamara, C. (2009) General Guidelines for Conducting Interviews. <http://managementhelp.org/evaluatn/intrview.htm>. Accessed 5 July 2022.
- McNicholas, F., Adamis, D., Minihan, E., Doody, N., Gavin, B. (2022). Occupational stress in clinical and non-clinical staff in Child and Adolescent Mental Health Services (CAMHS): a cross-sectional study. *Ir J Psychol Med* 11;1-7. doi: 10.1017/ipm.2022.12. Online ahead of print.
- Meeks, G.A. (2017). *Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace*. Doctoral Study. Walden University. Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5180&context=dissertations>. Accessed 5 July 2022.
- Miller, K. (2007). Compassionate Communication in the Workplace: Exploring Processes of Noticing, Connecting, and Responding. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 223–245. <https://doi-org.proxy1.library.eiu.edu/10.1080/00909880701434208>.
- Mitchell, G.W, Pritchett, C.C. and Skinner, L. B. (2013). "The Importance of the Integration of Soft Skills into the Curriculum as Identified by MBA Students," *Academy of Business Research Journal* 2: 87–103;
- Moore, T. (2013). Critical thinking: seven definitions in search of a concept. *Studies in Higher Education*, 38(4), 506–522. <https://doiorg.proxy1.library.eiu.edu/10.1080/03075079.2011.586995>.
- Moore, D. L., and Tarnai, J. (2002). "Evaluating nonresponse error in mail surveys," in *Survey Nonresponse*, eds R. M. Groves, D. A. Dillman, J. L. Eltinge, and R. J. A. Little (New York, NY: John Wiley & Sons), 197–211.
- Moritz & Stubbings (χ.χ.). *Preparing everyone, everywhere for the digital world*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/everyone-digital-world.html>. Accessed 5 July 2022.
- Naamati Schneider, L., Meirovich, A., & Dolev, N. (2020). Soft Skills On-Line Development in Times of Crisis. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 12 (1Sup2), 122-129. <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup1/255> .
- Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). Automation, skills use and training (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 202). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2e2f4eeca-en>. Accessed 6 Mar 2022.

- Neigh, P. (2021). *Cultivating a Cohesive Workplace by Integrating Soft Skills Training in Professional Development Programs and Resources*. The Keep: Eastern Illinois University. [online]. Available at: https://thekeep.eiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=lib_awards_2021_docs. Accessed: 22 May 2022.
- OECD (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445. <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf>. Accessed 9 June 2022.
- Önday, Ö. (2016). Classical Organization Theory. *International Journal of Business and Management Review* Vol.4,4(October), 87–105. <https://doi.org/10.1108/s2059-656120160000002026>. [accessed Jul 04 2022].
- openpsychometrics, (χ.χ.). DISC Assessment Test. [online]. Available at: <https://openpsychometrics.org/tests/ODAT/>. Accessed 9 June 2022.
- Oxford English Dictionary (2016). In Neigh, P. (2021). *Cultivating a Cohesive Workplace by Integrating Soft Skills Training in Professional Development Programs and Resources*. The Keep: Eastern Illinois University. [online]. Available at: https://thekeep.eiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=lib_awards_2021_docs. Accessed: 22 May 2022.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). Benjamin, Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 22(1): 5-10. DOI: 10.1108/01437730110380174. Accessed: 22 May 2022.
- Parent-Thirion, A., Billetta, I., Cabrita, J. et al. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey- Overview Report*. Dublin: Eurofound.
- Parente D.H., Stephan J.D., Brown R.C. (2012). Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35 (11), pp. 1004-1028.
- Peterson, T.O and Van Fleet, D., (2004). “The Ongoing Legacy of R. L. Katz: An Updated Typology of Management Skills,” *Management Decision* 42, 10: 1298.
- Porvazník, J. a kol. (2013). *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm.
- Promís, P. (2008). “Are Employers Asking for the Right Competencies? A Case for Emotional Intelligence,” *Library Administration & Management* 22, 1: 24–30.
- Pruden, H. O. & Reece, R. M. (1972). Interorganizational Role-Set Relations and the Performance and Satisfaction of Industrial Salesmen, *Administrative Science Quarterly* 17: 601-609.
- psychologytoday, (χ.χ.). Locus of control. [online] Available at: [Locus of Control | Psychology Today](https://www.psychologytoday.com/). Accessed 2 July 2022.

PwC (χ.χ.). <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/everyone-digital-world.html>. Accessed 2 July 2022.

Quratulain, S. (2020). Trust July Violation and Recovery Dynamics in the Context of Differential Supervisor-Subordinate Relationships: A Study of Public Service Employees. *Public Integrity*, 22(2), 111–133. <https://doi.org/proxy1.library.eiu.edu/10.1080/10999922.2018.1544020>. Accessed: 7 June 2022.

Ramirez, S., & Curry, B. (2016). Statute and Rules, [online]. Available at: https://www.sucss.illinois.gov/pages/sar/Report.aspx?tblManuals_RulesID=9. Accessed June 25, 2022.

Rintaugu, E. G. (2013). Sources of Job Satisfaction among Sports Personnel in Kenyan Universities. 3(6), 211–216. <https://doi.org/10.5923/j.sports.20130306.05>. Accessed 2 July 2022.

Rocco, T. S. (2001). The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability, by Frederick T. Evers, James C. Rush, and Iris Berdrow. *Human Resource Development Quarterly* 11(2):203 – 207. [online] Available at: DOI: 10.1002/1532-1096(200022)11:2<203::AID-HRDQ9>3.0.CO;2-M. Accessed 2 Jun 2022.

Ross, I. (1980). How Lawless Are Big Companies? *Fortune*: 56-64.

Rotter, J. (1966) ‘Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement’, *Psychological Monographs* 80 (1), 1–28).

Schroder, H. M. (1989). *Competence: The Key to Excellence: A New Strategy for Management Development in the Information Age*. London: Kendall&Kent Publications. (18) (PDF) Competency Models in Public Sector. Available from: https://www.researchgate.net/publication/308739201_Competency_Models_in_Public_Sector [accessed Jun 09 2022].

Shazia Suhail, K., Ishak, M. S., & Khan, A. (2013). Occupational Stress, Performance and Emotional Intelligence : A Critical Review. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 5(1),185–191
(17) (PDF) The Relationship Between Job Satisfaction and Social Skill. Available from: https://www.researchgate.net/publication/343128231_The_Relationship_Between_Job_Satisfaction_and_Social_Skill [accessed Jul 03 2022].

Siegrist, J. (2020). Health inequalities: the role of work and employment. *European Journal of Public Health* 30, (4), p. 620, <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa006>. Accessed 6 July 2022.

Siegrist, J. Wahrendorf, M., editors (2016). *Work Stress and Health in a Globalized Economy: The Model of Effort-Reward Imbalance*. Cham: Springer International Publications.

Sims, H. P., Jr., Szilagyi, A. D., and Kelley, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics, *Academy of Management Journal* 19: 195-212. Accessed 3 July 2022.

- Singer, E., van Hoewyk, J., and Maher, M. P. (2000). Experiments with incentives in telephone surveys. *Public Opin. Q.* 64, 171–188. doi: 10.1086/317761. Accessed 3 July 2022.
- Singh, P. (2013a). Influence Of Leaders Intrapersonal Competencies On Employee Job Satisfaction. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 12(10), 1289. <https://doi.org/10.19030/iber.v12i10.8137>. Accessed 2 July 2022.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. (18) (PDF) Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (230). 226 – 234. Available from: https://www.researchgate.net/publication/308739201_Competency_Models_in_Public_Sector [accessed Jun 09 2022].
- Smith, W. G. (2008). Does Gender Influence Online Survey Participation? A Record-Linkage Analysis of University Faculty Online Survey Response Behavior. *Eric Ed501717*, 1–21. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501717.pdf>. Accessed 3 July 2022.
- Snijders, T.A.B (2001). Hypothesis Testing: Methodology and limitations. In book: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. [online]. Available at: doi: 10.1016/B0-08-043076-7/00737-3. Accessed June 9, 2022.
- Soft skills. Def. b. (2016). In *OED online* (3rd ed.), Retrieved June 7, 2022, from <https://www.oed.com/view/Entry/183898?redirectedFrom=soft+skills#eid1199266090>.
- Staw, B. M. (1974). Attitudes and Behavioral Consequences of Changing a Major Organizational Reward: A Natural Field Experiment, *Journal of Personality and Social Psychology* 29: 742-751.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly* 22: 46-56.
- Stephens, M. (2013) “Essential Soft Skills,” *Library Journal* 138, 3: 39; Laura Saunders, Lillian Rozaklis, and Eileen G. Abels, *Repositioning Reference* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2015); Sylvia D. Hall-Ellis, “Cataloger Competencies . . . What Do Employers Require?” *Cataloging & Classification Quarterly* 46, 3 (2008): 305–30.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T. (1995). Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity. [online]. Available at: DOI:10.5860/choice.33-1835. Accessed June 07, 2022.
- Steven, J.M., Beyer, J.M. & Trite, H.M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Management Commitment, *Academy of Management Journal* 21: 380-396.
- Stockholm University (1999). Annual Report XXXIX, Department of Psychology, Stockholm University, Sweden.

- Streicher, B. (2012). Procedural Justice and Innovation: Does Procedural Justice Foster Innovative Behavior? *Psychology* 03(12):1100-1103. [online]. Available at: DOI: 10.4236/psych.2012.312A162. Accessed 2 July 2022.
- Stringhini, S., Dugravot, A., Shipley, M. et al. (2011). Health behaviours, socioeconomic status, and mortality: further analyses of the British Whitehall II and the French GAZEL prospective cohorts. *PLoS Med* 8: e1000419.
- Sui, Y., Tan, H., & Li, D. (2019). Individual and dyadic continuous risk-based decision making: Changes and differences. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(10), 1–10. <https://doi-org.proxy1.library.eiu.edu/10.2224/sbp.8355>.
- Teamwork. Def. 3b. (2016). In *OED online* (3rd ed.), Retrieved June 07, 2022, from www.oed.com/view/Entry/38207003.
- Theodorson, G.A. and Theodorson, A.G. (1969). *A Modern Dictionary of Sociology* (New York: Crowell), cited in Evers, Rush, and Berdrow, *The Bases of Competence*, 25.
- Tobin, P. (2006), "Managing ourselves- Leading others". *ICEL 2006, inspiring Leadership: Experiential learning and leadership development*. Vol. 2, pp.36-42. [online]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/339816266_EVALUATION_OF_IMPORTANT_SOFT_SKILLS_TO_BE_POSSESSED_BY_HOSPITALITY_MANAGEMENT_GRADUATES_INDUSTRY_MANAGERS_PERSPECTIVES [accessed Jul 02 2022].
- Tobin, P. (2007). *Soft Skills Hard Facts: an Unwritten Symphony*. [online]. Available at: <https://barrierbreakers.co.uk/wp-content/uploads/2011/01/2008-Soft-skills-Hard-Facts.pdf?e367f4>. Accessed 30 June 2022.
- To make a decision. Def. p1. (2015). In *OED online* (3rd ed.), Retrieved June 07, 2022, from <https://www.oed.com/view/Entry/48221?redirectedFrom=to+make+a+decision>.
- Twitter (2018). https://twitter.com/agarwaledu/status/1040646227069685761?s=20&t=2zOrdckWf_gYfg3Dya5UiQ. Accessed 5 July 2022.
- van Dam, K., & Meulders, M. (2020). The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi-org.proxy1.library.eiu.edu/10.1027/1015-5759/a000591> (Supplemental).
- Von Pittman V. Jr. (1981) *Continuing Learning in the Professions* by Cyril O. Houle. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980. 390 pp. \$15.95, *The Educational Forum*, 45:3, 380-382, DOI: 10.1080/00131728109336097.

- Wan Ahmad, W. I., & Abdurahman, S. M. (2015). Job satisfaction among academic staff of universiti Utara Malaysia: A work environment perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 251–256. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s2p25>. Accessed 2 July 2022.
- Watts, M. and Watts, R. K. (2008). Developing soft skills in students. [online]. Available at: http://108.cgpublisher.com/proposals/64/index_html. Accessed 2 July 2022.
- Wirick D.W. (2009). *Public-Sector Project Management. Meeting the Challenges and Achieving Results*. Wiley, New Jersey.
- Wood, V. R., Chonko, L.B., Hunt, S. (1986). Social Responsibility and Personal Success: Are They Incompatible?" *Journal of Business Research*. 14: 193-212. [online]. Available at: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(86\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(86)90001-9). Accessed: 2 July 2022.
- World Economic Forum (2015). *New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf. Accessed June 07, 2022.
- WHO (2020). *Occupational health: Stress at the workplace* Occupational health: Stress at the workplace (who.int). Accessed 2 July 2022.
- 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.
- Zhang, A. (2012). Peer assessment of soft skills and hard skills. *Journal of Information Technology Education*, 11, 155-168. Retrieved from ERIC database. (EJ979135).

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- διαΝΕΟσις, (2020). *Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ελλάδα*. https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2020/12/technical-education_final.pdf.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2021). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021H0402&qid=1645872302152&from=EN>
- nationalcoalition.gov.gr (χ.χ). *Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων σε τεχνολογίες υπολογιστικού νέφους*. [online]. Available at: <https://www.nationalcoalition.gov.gr/initiative/epimorfosi-dimosision-yvallilon-se-tech/>. Accessed 27 June 2022.
- NΟΜΟΣ 3230/2004 (Κωδικοποιημένος) - ΦΕΚ Α 44/11.02.2004. Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις. Retrieved 29 June 2022, from <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/169094/nomos-3230-2004>.

Open.gov.gr, (2021). Διαβούλευση επί του σχεδίου νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα». [online]. Available at: <http://www.opengov.gr/ypes/?p=8286>. Accessed 8 Jun 2022.

ΣΕΒ, (2020). Επανακατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού: Οι προκλήσεις για την ενίσχυση των εργαζομένων και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Special Report: Επανακατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων. [online]. Available at: https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/53314/2020-10-12_SR_Reskilling_FINAL.pdf. Accessed 8 Jun 2022.

Παράρτημα

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Εισαγωγικές ερωτήσεις

1. Εργάζεστε στον δημόσιο τομέα; Ναι/όχι
 - Ναι
 - Όχι
2. Φύλο;
 - Άνδρας
 - Γυναίκα
3. Ηλικία (σε έτη και ακέραιο αριθμό);
4. Επίπεδο Εκπαίδευσης
 - Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
 - Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
 - Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου
5. Ποιός είναι ο φορέας απασχόλησής σας;
6. Ιεραρχική θέση στον Φορέα;
 - Διευθυντής/ντρια
 - Προϊστάμενος/η
 - Βαθμός Α'
 - Βαθμός Β'
 - Βαθμός Γ'
 - Βαθμός Δ'
7. Έτη προϋπηρεσίας (Σε ακέραιο αριθμό)

Συμπληρώστε το ακόλουθο τεστ προσωπικότητας. Επιλέξτε μια απάντηση, η οποία περιγράφει καλύτερα τον τρόπο που θα αντιδρούσατε, νιώθατε ή σκεφτόσασταν για κάθε κατάσταση/περίπτωση που ακολουθεί.

Οι διαστάσεις του Μοντέλου Συμπεριφοράς

DISC Personality Test

1. Όταν ντύνεστε το πρωί...

- a) γνωρίζετε ακριβώς τι θέλετε να φορέσετε χωρίς να το σκέφτεστε ιδιαίτερα
- b) δοκιμάζετε 3 διαφορετικούς συνδυασμούς πριν καταλήξετε στο τι είναι το καλύτερο να φορέσετε
- c) βάζετε τα ρούχα που αφήσατε χθες βράδυ μετά την επιστροφή σας
- d) Δεν έχετε κανένα πρόβλημα στο να συντονίσετε το στυλ σας καθώς τα πάντα στη ντουλάπα σας είναι σε χρωματική ακολουθία

2. Όταν βγαίνετε για να ψωνίσετε ρούχα...

- a) δεν χρειάζεστε λίστα. Εάν ξεχάσετε κάτι, απλώς θα το πάρετε αργότερα
- b) Αγοράζετε ότι τραβάει το βλέμμα σας. Δεν σας απασχολεί το αν διαφορετικά στυλ ρούχων μπορούν να συνδυαστούν ή όχι
- c) Έχετε μια λίστα και επισκέπτεστε όλα τα μαγαζιά που μπορείτε πριν καταλήξετε στην αγορά σας
- d) Ξέρετε ακριβώς το τι θέλετε και έχετε μελετήσει ενδελεχώς το ιντερνετ και τα φυλλάδια των καταστημάτων για πιθανές εκπτώσεις

3. Όταν ρωτάτε κάποιον άλλον μια ερώτηση για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, επιθυμείτε να λάβετε μια απάντηση η οποία...

- a) είναι ευθεία και ακριβέστατη
- b) εμπειριέχει ενδιαφέρουσες ιδέες για διάφορους τρόπους σύμφωνα με τους οποίους το πρόβλημα μπορεί να λυθεί
- c) προδιαγράφει την διαδικασία σύμφωνα με την οποία το πρόβλημα μπορεί να λυθεί
- d) περιλαμβάνει δεδομένα και το πλαίσιο στο οποίο επετεύχθη η λύση του προβλήματος

4. Είστε στην επιτροπή συλλογής δωρεών για το τοπικό σας νοσοκομείο. Θα είστε περισσότερο ευτυχείς εάν:

5. Όταν εκτελείτε μια εργασία...

- a) την αναλαμβάνετε αμέσως και την ολοκληρώνετε στον συντομότερο δυνατό χρόνο.
- b) σας αρέσει να δουλεύετε σε ομάδες και να μιλάτε για τις ιδέες σας
- c) οργανώνετε την εργασία σας και είστε διατεθειμένοι να βοηθήσετε και άλλους στο να ολοκληρώσουν τη δική τους εργασία.
- d) παίρνετε το χρόνο σας ώστε να ελέγξετε την εργασία σας για την ακρίβεια και την πληρότητά της

6. Η οικογένειά σας αναγκάζεται για σοβαρούς λόγους να μετακομίσει σε ένα νέο υπέροχο σπίτι κάπου αλλού μέσα στη χώρα. Νιώθετε...

- a) ενθουσιασμένοι για αυτή τη νέα περιπέτεια
- b) περίεργοι για τους νέους ανθρώπους που αναμένεται να γνωρίσετε
- c) διστακτικοί, και κάνετε μια λίστα με τα πράγματα τα οποία έχετε να ολοκληρώσετε
- d) στενοχωρημένοι για τις αλλαγές οι οποίες θα επέλθουν

7. Τα αγαπημένα σας projects είναι αυτά που...

- a) πιθανώς έχουν ευτυχή κατάληξη
- b) είναι διασκεδαστικά στο να συμμετέχεις
- c) είναι πλήρως εξηγήσιμα
- d) είναι εστιασμένα στη λεπτομέρεια

8. Όταν λύνετε ένα πρόβλημα...

- a) κάνετε αυτό που θεωρείτε σωστό και δράτε άμεσα
- b) συμβουλευέστε άλλους και επενδύεται στο κτίσιμο υποστήριξης πριν δράσετε
- c) δημιουργείτε διάφορα σχέδια δράσης πριν την εφαρμογή ενός εξ' αυτών για τη λύση του προβλήματος
- d) μελετάτε και ερευνάτε όλες τις πιθανές επιλογές πριν δράσετε

9. Όταν αντιμετωπίζετε μια στρεσογόνο κατάσταση...

- a. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλία και κάποιες φορές

- a) μπορούσατε να προεδρεύσετε της επιτροπής
 b) μπορούσατε να δημοσιοποιήσετε το γεγονός αυτό
 και να πουλήσετε λαχνούς συμμετοχής
 c) είχατε τη δυνατότητα να διακοσμήσετε τους χώρους του νοσοκομείου
 d) είχατε τη δυνατότητα να ελέγχετε τη ροή του χρηματικού ποσού που συλλέγεται.
- παραβλέπετε τις αποφάσεις των υπολοίπων
 b. αντιμετωπίζετε τους άλλους και κάποιες φορές δράτε με παρορμητικό τρόπο
 c. γίνεστε υποτακτικός/ή και αφήνετε τους άλλους να πάρουν αποφάσεις για εσάς
 d. αντιστέκεστε στην αλλαγή και αποσύρεστε από την δυσάρεστη κατάσταση

Σημείο Ελέγχου – Locus of Control

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα **με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:
 7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ,
 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1.	Αν σε μια δουλειά δουλέψεις σκληρά και επεκτείνεις τις γνώσεις σου, θα αμειφθείς γι' αυτό	7	6	5	4	3	2	1
2.	Στις περισσότερες δουλειές, οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν σχεδόν ότι σχεδιάσουν	7	6	5	4	3	2	1
3.	Αν ξέρεις τι ζητάς από μια δουλειά, μπορείς να βρεις την κατάλληλη (δουλειά) η οποία θα στο δώσει.	7	6	5	4	3	2	1
4.	Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άσχημα για μια απόφαση του προϊσταμένου τους, θα πρέπει να κάνουν κάτι γι' αυτό.	7	6	5	4	3	2	1

5.	Το να βρεις τη δουλειά που επιθυμείς, είναι περισσότερο θέμα τύχης.	7	6	5	4	3	2	1
6.	Το να φτιάξεις χρήματα, είναι κυρίως θέμα τύχης.	7	6	5	4	3	2	1
7.	Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν τη δουλειά τους καλά, εάν προσπαθήσουν γι' αυτό.	7	6	5	4	3	2	1
8.	Προκειμένου να βρεις μια καλή δουλειά, χρειάζεσαι συγγενείς ή φίλους σε κάποια υψηλή θέση.	7	6	5	4	3	2	1
9.	Οι προαγωγές είναι συνήθως θέμα τύχης.	7	6	5	4	3	2	1
10.	Στο να βρεις μια πραγματικά καλή δουλειά, το "ποιόν" ξέρεις είναι περισσότερο σημαντικό από το "τι" ξέρεις.	7	6	5	4	3	2	1

Το Στυλ Ηγεσίας

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα **με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:
7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1.	Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιβλέπονται στενά, γιατί σε αντίθετη περίπτωση δεν πρόκειται να κάνουν τη δουλειά που τους έχει ανατεθεί.	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---

2.	Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αποτελούν μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.	7 6 5 4 3 2 1
3.	Σε πολύπλοκες καταστάσεις, οι ηγέτες θα πρέπει να επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να λύνουν τα προβλήματα αυτόνομα και μόνοι τους.	7 6 5 4 3 2 1
4.	Είναι δίκαιο να υποστηρίζουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι του γενικού πληθυσμού δεν είναι εργατικοί (τεμπελιάζουν).	7 6 5 4 3 2 1
5.	Το να παρέχεις καθοδήγηση χωρίς πίεση, είναι το κλειδί στο να είσαι ένας καλός ηγέτης.	7 6 5 4 3 2 1
6.	Ηγεσία σημαίνει να μη μπλέκεσαι στα πόδια των υφισταμένων σου καθώς αυτοί κάνουν τη δουλειά τους.	7 6 5 4 3 2 1
7.	Κατά κανόνα, στους εργαζομένους πρέπει να "δίνουμε" ανταμοιβές ή τιμωρίες, προκειμένου να τους παρακινήσουμε στο να επιτύχουν τους αντικειμενικούς οργανωσιακούς σκοπούς.	7 6 5 4 3 2 1
8.	Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους.	7 6 5 4 3 2 1
9.	Κατά κανόνα, οι ηγέτες θα πρέπει να επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να αξιολογούν και να κρίνουν την ίδια τους την εργασία.	7 6 5 4 3 2 1

Ομαδική εργασία

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα **με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:
7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1.	Στα μέλη της εργασιακής ομάδας που ανήκω έχουν δοθεί με απόλυτη σαφήνεια οι απαραίτητες πληροφορίες για το ρόλο τους στο ομαδικό έργο.	7 6 5 4 3 2 1
2.	Υπάρχει ένας αποτελεσματικός μηχανισμός εντός της ομάδας εργασίας μας για την επίλυση συγκρούσεων.	7 6 5 4 3 2 1
3.	Το τμήμα μου ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.	7 6 5 4 3 2 1
4.	Τα μέλη της ομάδας θεωρούνται υπεύθυνα για τις αποφάσεις που λαμβάνουν.	7 6 5 4 3 2 1
5.	Στην ομάδα που ανήκω, η εργασία που ανατίθεται κατανέμεται δίκαια.	7 6 5 4 3 2 1
6.	Υπάρχει καλή ευθυγράμμιση μεταξύ του τμήματός μου και άλλων τμημάτων με τα οποία πρέπει να συντονιστούμε.	7 6 5 4 3 2 1
7.	Η δουλειά στην ομάδα με εμπνέει να κάνω το καλύτερο δυνατό.	7 6 5 4 3 2 1
8.	Όταν οι ρόλοι μέσα στην ομάδα αλλάζουν, το γεγονός αυτό επικοινωνείται αποτελεσματικά.	7 6 5 4 3 2 1
9.	Τα μέλη της ομάδας υποστηρίζουν ο ένας τον ρόλο του άλλου.	7 6 5 4 3 2 1
10.	Η επικοινωνία μέσα στην ομάδα είναι διαφανής.	7 6 5 4 3 2 1

11	Φροντίζουμε η εργασία μας ως ομάδα να βοηθά τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---

Πολυπλοκότητα-Προσαρμοστικότητα-Ετοιμότητα για αλλαγή

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα **με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:
7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1.	Τα προβλήματα που δεν έχουν προφανή λύση μου φαίνονται ελκυστικά και προκλητικά ώστε να προσπαθήσω παραπάνω ώστε να τα επιλύσω.	7	6	5	4	3	2	1	C o m p l e x i t y	
2.	Όλα τα προβλήματα έχουν κάποια λύση, ασχέτως εάν διαφαίνεται το αντίθετο.	7	6	5	4	3	2	1		
3.	Η πολυπλοκότητα των καταστάσεων που αντιμετωπίζουμε γύρω μας είναι κάτι που μου αρέσει ιδιαίτερα	7	6	5	4	3	2	1		
4.	Όταν επισκέπτομαι νέους τόπους, νιώθω ευχάριστα και προσπαθώ να συλλέξω όσο περισσότερες πληροφορίες μπορώ.	7	6	5	4	3	2	1		A d a p t a b i l
5.	Μου αρέσει η ιδέα να αλλάξω χώρα διαμονής και εργασίας και να προσαρμόσω τη ζωή μου σε νέα δεδομένα.	7	6	5	4	3	2	1		
6.	Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα.	7	6	5	4	3	2	1		

7.	Οι γρήγορες εναλλαγές στη ζωή μου προκαλούν ευχάριστα συναισθήματα και θετική ανάγκη για προσαρμογή.	7 6 5 4 3 2 1	i t R e a d i n e s s t o C h a n g e
8.	Οι εναλλαγές της καθημερινότητας θέλω να είναι απρόβλεπτες και ενδιαφέρουσες.	7 6 5 4 3 2 1	
9.	Μου αρέσουν οι άνθρωποι στους οποίους το διαφορετικό φαίνεται ως κάτι φυσιολογικό και αναμενόμενο	7 6 5 4 3 2 1	
10	Αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι είναι πάντα προτιμότερο, σε σύγκριση με αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι.	7 6 5 4 3 2 1	

Test Δεξιότητων Επικοινωνίας

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα **με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:
7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1.	Όταν κάποιος με κάνει και θυμώνω, προσπαθώ να ηρεμήσω πρώτα και μετά τον αντιμετωπίζω.	7 6 5 4 3 2 1
2.	Προτιμώ να συναναστρέφομαι με ανθρώπους που λένε ξεκάθαρα τις απόψεις τους και τις ιδέες τους παρά με αυτούς που προσπαθούν να μην λένε ξεκάθαρα το τι νιώθουν ή πιστεύουν.	7 6 5 4 3 2 1
3.	Προκειμένου να φτάσω στην λύση ενός προβλήματος, προσπαθώ να δω την κατάσταση μέσα από το πρίσμα των συμφερόντων της κάθε πλευράς αλλά και των παραγόντων παρακίνησης των.	7 6 5 4 3 2 1
4.	Πιστεύω ότι οι λέξεις που επιλέγω στην επικοινωνία με ένα άλλο άτομο μεταφέρουν επακριβώς το νόημα του δικού μου μηνύματος.	7 6 5 4 3 2 1
5.	Όταν ακούω προσεκτικά τι μου λέει κάποιος, μπορώ να προβλέψω ποιο θα είναι το συμπέρασμά του ή η κατάληξη των λεγομένων του.	7 6 5 4 3 2 1
6.	Όταν δεν είμαι σίγουρος για το τι μου λέει κάποιος, κάνω ερωτήσεις, αντί να περιμένω να μου εκφράσει το τι θέλει μόνος του.	7 6 5 4 3 2 1
7.	Όταν κάποιος μου δίνει οδηγίες και με ρωτάει «εάν καταλαβαίνω», δεν λέω «ναι» αν δεν είμαι απόλυτα σίγουρος	7 6 5 4 3 2 1
8.	Όταν ξεκινώ μια συζήτηση για κάτι σημαντικό για μένα και θέλω να βεβαιωθώ ότι θα έχει αντίκτυπο η άποψή μου, καλώ το άλλο άτομο να εξηγήσει την άποψή του πριν παρουσιάσω τη δική μου	7 6 5 4 3 2 1
9.	Ακούω πλήρως και βεβαιώνω ότι καταλαβαίνω τι είπε ο συνομιλητής μου, ως ένδειξη σεβασμού	7 6 5 4 3 2 1

10	Κατά την διάρκεια ακρόασης του συνομιλητή μου γνέφω καταφατικά δείχνοντας ότι ακούω και καταλαβαίνω αυτά που μου λέει.	
11	Εξασκώ την άμεση επικοινωνία χρησιμοποιώντας δηλώσεις όπως «εγώ», «νομίζω...», «αισθάνομαι...», «χρειάζομαι...» κλπ	7 6 5 4 3 2 1
12	Επαναλαμβάνω την ουσία του μηνύματος του συνομιλητή μου με δικά μου λόγια, ως έναν τρόπο ελέγχου της ακρίβειας αυτού που έχει ειπωθεί.	7 6 5 4 3 2 1

Test Δεξιοτήτων Δημιουργικότητας και Καινοτομίας

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα **με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:
7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1.	Χρησιμοποιώ την δημιουργική σκέψη σε όλες τις στιγμές της καθημερινότητάς μου	7 6 5 4 3 2 1
2.	Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με ένα δύσκολο πρόβλημα, προσπαθώ να σκεφτώ με δημιουργικό τρόπο και να βρω νέες βέλτιστες λύσεις βασισμένος στα δεδομένα και την κατάσταση	7 6 5 4 3 2 1
3.	Πολλές φορές στο σπίτι που διαμένω, χρησιμοποιώ μεταχειρισμένα υλικά ώστε να φτιάξω κατασκευές που μου λύνουν καθημερινά προβλήματα.	7 6 5 4 3 2 1

4.	Θεωρώ ότι μπορώ από πολύ απλά πράγματα να προτείνω ή να κατασκευάσω πολύπλοκες κατασκευές, χρήσιμες στην καθημερινότητα.	7	6	5	4	3	2	1
5.	Βλέπω τη "μεγάλη εικόνα" της δουλειάς την οποία κάνω.	7	6	5	4	3	2	1
6.	Προσφέρομαι εθελοντικά να ηγούμαι νέων πρωτοβουλιών και να συμμετέχω σε έργα που έχουν να κάνουν με το μέλλον του οργανισμού μου	7	6	5	4	3	2	1
7.	Εμπλέκομαι ενεργά και απόλυτα με τους ανθρώπους της εταιρείας μου και εργάζομαι για να βελτιώσω τις δεξιότητές μου στη συνεργασία							
8.	Αναζητώ τρόπους να αντιμετωπίσω το πρόβλημα του πελάτη / πολίτη	7	6	5	4	3	2	1
9.	Αναλαμβάνω συχνά λελογισμένο ρίσκο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	7	6	5	4	3	2	1
10.	Είμαι προσανατολισμένος στις νέες ιδέες και μαζεύω συνεχώς εμπειρίες προκειμένου να χτίσω νέες ευκαιρίες	7	6	5	4	3	2	1
11.	Προσπαθώ να δημιουργήσω ένα δίκτυο ανθρώπων στον οργανισμό τον οποίο εργάζομαι, για τους οποίους δημιουργώ αξία, αλλά και λαμβάνω αξία από αυτούς.	7	6	5	4	3	2	1
12.	Παρουσιάζω και αναδεικνύω τις ιδέες μου αποτελεσματικά και εργάζομαι σκληρά ώστε να εμπλέξω και να στρατολογήσω και άλλους στο όραμά μου	7	6	5	4	3	2	1

Test Αυτό- αποτελεσματικότητας

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα **με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:
 7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ,
 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1.	Μπορώ πάντα να καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα αν προσπαθώ αρκετά.	7 6 5 4 3 2 1
2.	Είναι εύκολο για μένα να επιμείνω στους στόχους μου και να πραγματοποιήσω αυτά που έχω στο μυαλό μου.	7 6 5 4 3 2 1
3.	Χάρη στην επινοητικότητα μου, ξέρω πώς να χειρίζομαι απρόβλεπτες καταστάσεις.	7 6 5 4 3 2 1
4.	Μπορώ να παραμείνω ήρεμος όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες γιατί μπορώ να βασιστώ στις ικανότητές μου για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κατάστασης.	7 6 5 4 3 2 1
5.	Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος με ένα πρόβλημα, συνήθως μπορώ να βρω πολλές εναλλακτικές λύσεις	7 6 5 4 3 2 1
6.	Θα προτιμούσα να μην έχω ωράριο εργασίας, ή συγκεκριμένο γραφείο, αλλά να εργάζομαι από όπου εγώ νομίζω ότι θα ήταν καλύτερο για το τελικό αποτέλεσμα.	7 6 5 4 3 2 1
7.	Θα ήθελα η επιχείρηση/οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι να μου δίνει συνεχώς ευκαιρίες να βελτιώσω τις δεξιότητές μου σε κάθε τομέα μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.	7 6 5 4 3 2 1
8.	Επιθυμώ να έχω πλήρη εικόνα της σημασίας της εργασίας μου στην συνολική «μεγάλη εικόνα» του οργανισμού.	7 6 5 4 3 2 1
9.	Όταν δεν έχω σωστή καθοδήγηση και έμπνευση από τον προϊστάμενό μου, πάντα προσπαθώ να βρω τρόπους μέσα μου ώστε να παρακινήσω τον εαυτό μου να αποδώσει τα μέγιστα.	7 6 5 4 3 2 1

10	Δεν επηρεάζομαι από εξωγενείς παράγοντες (εκτός του εαυτού μου) αναφορικά με το παραγόμενό μου έργο και την ποιότητα της εργασίας μου.	7	6	5	4	3	2	1
11	Έχω μια πολύ ξεκάθαρη εικόνα του «τι» περιμένει από εμένα ο προϊστάμενός μου, αλλά και η επιχείρηση/οργανισμός γενικότερα.	7	6	5	4	3	2	1

Εργασιακό άγχος

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα με **το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.**

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1. Είμαι συχνά εριστικός με τους συναδέλφους μου.	7	6	5	4	3	2	1
2. Στην δουλειά συνεχώς νιώθω ότι βιάζομαι ή ότι είμαι πίσω σε σχέση με αυτά που έχω να κάνω.	7	6	5	4	3	2	1
3. Συχνά δεν έχω την επιθυμία, ή αντιμετωπίζω φόβους όταν είναι να πάω στη δουλειά.	7	6	5	4	3	2	1
4. Αντιμετωπίζω συχνά πονοκεφάλους, στομαχόπονους ή πόνους στην πλάτη κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.	7	6	5	4	3	2	1
5. Χάνω συχνά την ψυχραιμία μου ακόμη και μπροστά από μικρά προβλήματα.	7	6	5	4	3	2	1

6. Οτιδήποτε κάνω μοιάζει να μου αδειάζει τα επίπεδα της ενέργειάς μου.	7 6 5 4 3 2 1
7. Συχνά αντιλαμβάνομαι τις ερωτήσεις ή τα σχόλια των άλλων συναδέλφων ως κριτική.	7 6 5 4 3 2 1
8. Ο χρόνος είναι εχθρός μου.	7 6 5 4 3 2 1
9. Έχω συχνά χρόνο μόνο για ένα πολύ γρήγορο γεύμα (ή κάποιες φορές δεν έχω καν χρόνο για να φάω) στην δουλειά μου.	7 6 5 4 3 2 1
10. Δαπανώ ένα σημαντικό ποσοστό του χρόνου μου στο σπίτι σκεπτόμενος τα προβλήματα στη δουλειά μου.	7 6 5 4 3 2 1

Ικανοποίηση από την εργασία

Οι παρακάτω δηλώσεις αναφέρονται στον βαθμό κατά τον οποίο είμαστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό μας περιβάλλον, και επικεντρώνονται σε τέσσερις συγκεκριμένες παραμέτρους. Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε δήλωση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: **7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.**

Ικανοποίηση με την Πληροφόρηση

1	Είμαι ικανοποιημένος με τις πληροφορίες που λαμβάνω από τον προϊστάμενο μου σχετικά με την απόδοση μου στη δουλειά.	1 2 3 4 5 6 7
2	Λαμβάνω αρκετές πληροφορίες από τον προϊστάμενο μου σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	1 2 3 4 5 6 7
3	Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες στη δουλειά μου στο να ανακαλύψω το πώς τα πάω.	1 2 3 4 5 6 7

Ικανοποίηση με την Ποικιλομορφία

4	Είμαι ικανοποιημένος με την ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων που μου προσφέρει η εργασία μου.	1 2 3 4 5 6 7
5	Είμαι ικανοποιημένος με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στην εργασία μου.	1 2 3 4 5 6 7
6	Η εργασία μου, μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	1 2 3 4 5 6 7

Ικανοποίηση με την Ολοκλήρωση

7	Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που μου παρέχει η εργασία μου στο να ολοκληρώσω τις εργασιακές μου υποχρεώσεις από την αρχή μέχρι το τέλος.	1 2 3 4 5 6 7
8	Η εργασία μου, μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες στο να ολοκληρώσω την εργασία που ξεκίνησα.	1 2 3 4 5 6 7

Ικανοποίηση με την Αμοιβή

9	Είμαι ικανοποιημένος με την αμοιβή που λαμβάνω από την εργασία μου.	1 2 3 4 5 6 7
10	Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	1 2 3 4 5 6 7

Παράρτημα II

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Συνολική Επίδοση στην Εργασιακή Ικανοποίηση	Between Groups	15.640	2	7.820	.035	.966
	Within Groups	23697.094	106	223.557		
	Total	23712.734	108			
Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας	Between Groups	37.762	2	18.881	1.397	.252
	Within Groups	1446.429	107	13.518		
	Total	1484.191	109			
Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	Between Groups	1.619	2	.809	.071	.931
	Within Groups	1217.654	107	11.380		
	Total	1219.273	109			
Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας	Between Groups	13.976	2	6.988	.555	.576
	Within Groups	1348.215	107	12.600		
	Total	1362.191	109			
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα αυτό Ομαδικής Εργασίας	Between Groups	279.106	2	139.553	.592	.555
	Within Groups	25222.749	107	235.727		
	Total	25501.855	109			
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Πολυπλοκότητας, Προσαρμοστικότητας, Ανοχής στην Αβεβαιότητα	Between Groups	170.976	2	85.488	.484	.618
	Within Groups	18908.015	107	176.710		
	Total	19078.991	109			
Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	Between Groups	51.860	2	25.930	1.276	.283
	Within Groups	2173.559	107	20.314		
	Total	2225.418	109			
Προσαρμοστικότητα (Συνολικά)	Between Groups	56.248	2	28.124	.881	.418
	Within Groups	3417.570	107	31.940		
	Total	3473.818	109			
Ανοχή στην Αβεβαιότητα (Συνολικά)	Between Groups	1.174	2	.587	.030	.971
	Within Groups					
	Total					

	Within Groups	2105.381	107	19.676		
	Total	2106.555	109			
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Between Groups	61.257	2	30.628	.141	.869
	Within Groups	23239.434	107	217.191		
	Total	23300.691	109			
Συνολική Επίδοση στην Δημιουργικότητα	Between Groups	39.207	2	19.604	.406	.668
	Within Groups	5169.711	107	48.315		
	Total	5208.918	109			
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα	Between Groups	59.010	2	29.505	.588	.557
	Within Groups	5372.408	107	50.209		
	Total	5431.418	109			
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα και την Δημιουργικότητα	Between Groups	182.523	2	91.261	.481	.619
	Within Groups	20292.977	107	189.654		
	Total	20475.500	109			
Συνολική επίδοση στην Αυτο-Παρακίνηση	Between Groups	102.553	2	51.276	.385	.682
	Within Groups	14266.865	107	133.335		
	Total	14369.418	109			
Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	Between Groups	286.397	2	143.199	.649	.524
	Within Groups	23592.775	107	220.493		
	Total	23879.173	109			

Πίνακας Π1. Ανάλυση μεταβλητότητας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Φορέας Απασχόλησης	(J) Φορέας Απασχόλησης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Συνολική Επίδοση στην Εργασιακή Ικανοποίηση	ΕΦΚΑ	Παιδεία	-1.665	2.973	.842	-8.73	5.40
		Λοιπές Υπηρεσίες	-12.148*	4.782	.033	-23.52	-.78
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	1.665	2.973	.842	-5.40	8.73
		Λοιπές Υπηρεσίες	-10.483	4.931	.089	-22.20	1.24
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	12.148*	4.782	.033	.78	23.52
		Παιδεία	10.483	4.931	.089	-1.24	22.20
Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας	ΕΦΚΑ	Παιδεία	2.305*	.652	.002	.76	3.85
		Λοιπές Υπηρεσίες	.955	1.050	.636	-1.54	3.45
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-2.305*	.652	.002	-3.85	-.76
		Λοιπές Υπηρεσίες	-1.350	1.085	.430	-3.93	1.23
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	-.955	1.050	.636	-3.45	1.54
		Παιδεία	1.350	1.085	.430	-1.23	3.93
Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας	ΕΦΚΑ	Παιδεία	3.337*	.651	.000	1.79	4.88
		Λοιπές Υπηρεσίες	2.160	1.049	.103	-.33	4.65
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-3.337*	.651	.000	-4.88	-1.79
		Λοιπές Υπηρεσίες	-1.177	1.083	.524	-3.75	1.40
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	-2.160	1.049	.103	-4.65	.33
		Παιδεία	1.177	1.083	.524	-1.40	3.75

Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Πολυπλοκότητας, Προσαρμοστικότητας, Ανοχής στην Αβεβαιότητα	ΕΦΚΑ	Παιδεία	10.233*	2.438	.000	4.44	16.03
		Λοιπές Υπηρεσίες	-7.187	3.929	.165	-16.52	2.15
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-10.233*	2.438	.000	-16.03	-4.44
		Λοιπές Υπηρεσίες	-17.419*	4.057	.000	-27.06	-7.78
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	7.187	3.929	.165	-2.15	16.52
		Παιδεία	17.419*	4.057	.000	7.78	27.06
Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	ΕΦΚΑ	Παιδεία	3.924*	.827	.000	1.96	5.89
		Λοιπές Υπηρεσίες	-1.486	1.334	.507	-4.66	1.68
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-3.924*	.827	.000	-5.89	-1.96
		Λοιπές Υπηρεσίες	-5.410*	1.377	.000	-8.68	-2.14
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	1.486	1.334	.507	-1.68	4.66
		Παιδεία	5.410*	1.377	.000	2.14	8.68
Προσαρμοστικότητα (Συνολικά)	ΕΦΚΑ	Παιδεία	4.579*	1.057	.000	2.07	7.09
		Λοιπές Υπηρεσίες	-1.235	1.704	.749	-5.29	2.82
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-4.579*	1.057	.000	-7.09	-2.07
		Λοιπές Υπηρεσίες	-5.814*	1.760	.004	-10.00	-1.63
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	1.235	1.704	.749	-2.82	5.29
		Παιδεία	5.814*	1.760	.004	1.63	10.00
Ανοχή στην Αβεβαιότητα (Συνολικά)	ΕΦΚΑ	Παιδεία	1.730	.830	.098	-.24	3.70
		Λοιπές Υπηρεσίες	-4.466*	1.337	.003	-7.64	-1.29
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-1.730	.830	.098	-3.70	.24
		Λοιπές Υπηρεσίες	-6.195*	1.381	.000	-9.48	-2.91
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	4.466*	1.337	.003	1.29	7.64
		Παιδεία					

		Παιδεία	6.195*	1.381	.000	2.91	9.48
Συνολική Επίδοση στις Επικοινωνιακές Δεξιότητες	ΕΦΚΑ	Παιδεία	10.167*	2.825	.001	3.45	16.88
		Λοιπές Υπηρεσίες	-1.365	4.553	.952	-12.19	9.46
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-10.167*	2.825	.001	-16.88	-3.45
		Λοιπές Υπηρεσίες	-11.532*	4.701	.041	-22.71	-.36
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	1.365	4.553	.952	-9.46	12.19
		Παιδεία	11.532*	4.701	.041	.36	22.71
Συνολική Επίδοση στην Δημιουργικότητα	ΕΦΚΑ	Παιδεία	4.936*	1.337	.001	1.76	8.11
		Λοιπές Υπηρεσίες	.357	2.155	.985	-4.77	5.48
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-4.936*	1.337	.001	-8.11	-1.76
		Λοιπές Υπηρεσίες	-4.579	2.225	.104	-9.87	.71
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	-.357	2.155	.985	-5.48	4.77
		Παιδεία	4.579	2.225	.104	-.71	9.87
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα	ΕΦΚΑ	Παιδεία	5.890*	1.334	.000	2.72	9.06
		Λοιπές Υπηρεσίες	.843	2.150	.919	-4.27	5.95
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-5.890*	1.334	.000	-9.06	-2.72
		Λοιπές Υπηρεσίες	-5.047	2.220	.064	-10.32	.23
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	-.843	2.150	.919	-5.95	4.27
		Παιδεία	5.047	2.220	.064	-.23	10.32
Συνολική Επίδοση στην Καινοτομικότητα και την Δημιουργικότητα	ΕΦΚΑ	Παιδεία	10.826*	2.613	.000	4.61	17.04
		Λοιπές Υπηρεσίες	1.201	4.212	.956	-8.81	11.21
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-10.826*	2.613	.000	-17.04	-4.61
		Λοιπές Υπηρεσίες	-9.625	4.349	.074	-19.96	.71

	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	-1.201	4.212	.956	-11.21	8.81
		Παιδεία	9.625	4.349	.074	-.71	19.96
Συνολική επίδοση στην Αυτο-Παρακίνηση	ΕΦΚΑ	Παιδεία	7.222*	2.251	.005	1.87	12.57
		Λοιπές Υπηρεσίες	-.060	3.628	1.000	-8.68	8.56
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	-7.222*	2.251	.005	-12.57	-1.87
		Λοιπές Υπηρεσίες	-7.282	3.746	.132	-16.19	1.62
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	.060	3.628	1.000	-8.56	8.68
		Παιδεία	7.282	3.746	.132	-1.62	16.19
Συνολική επίδοση στο Εργασιακό Άγχος	ΕΦΚΑ	Παιδεία	-8.656*	2.907	.010	-15.57	-1.75
		Λοιπές Υπηρεσίες	2.466	4.685	.859	-8.67	13.60
	Παιδεία	ΕΦΚΑ	8.656*	2.907	.010	1.75	15.57
		Λοιπές Υπηρεσίες	11.122	4.837	.060	-.38	22.62
	Λοιπές Υπηρεσίες	ΕΦΚΑ	-2.466	4.685	.859	-13.60	8.67
		Παιδεία	-11.122	4.837	.060	-22.62	.38

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας Π2. Ανάλυση μεταβλητότητας με βάση τον φορέα απασχόλησης ως προς τις μεταβλητές της έρευνας

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) DISC Person ality Test Behavi oural Pattern	(J) DISC Person ality Test Behavi oural Pattern	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Συνολική Επίδοση στην Δεξιότητα της Ομαδικής Εργασίας	D	I	-2.141	3.460	.999	-12.85	8.57
		S	12.792*	4.100	.047	.10	25.48
	I	D	2.141	3.460	.999	-8.57	12.85
		S	14.933*	4.237	.014	1.82	28.05
	S	D	-12.792*	4.100	.047	-25.48	-1.10
		I	-14.933*	4.237	.014	-28.05	-1.82
Πολυπλοκότητα (Συνολικά)	D	I	-2.025	.984	.449	-5.07	1.02
		S	3.080	1.166	.153	-.53	6.69
		C	1.642	2.504	.998	-6.11	9.39
		DI	-1.882	1.714	.956	-7.19	3.42
		DS	-.525	3.031	1.000	-9.91	8.86
		ID	2.975	2.504	.934	-4.78	10.73
		IC	4.642	2.504	.586	-3.11	12.39
	I	D	2.025	.984	.449	-1.02	5.07
		S	5.105*	1.205	.001	1.38	8.83
		C	3.667	2.523	.830	-4.14	11.47
		DI	.143	1.741	1.000	-5.25	5.53
		DS	1.500	3.047	1.000	-7.93	10.93
	ID	5.000	2.523	.499	-2.81	12.81	

		IC	6.667	2.523	.153	-1.14	14.47
Προσαρμοστικότητα (Συνολικά)	D	I	-1.162	1.283	.985	-5.13	2.81
		S	4.524	1.520	.068	-.18	9.23
		C	-.617	3.265	1.000	-10.72	9.49
		DI	-1.379	2.234	.999	-8.29	5.54
		DS	1.050	3.952	1.000	-11.18	13.28
		ID	-.617	3.265	1.000	-10.72	9.49
		IC	-.283	3.265	1.000	-10.39	9.82
		I	D	1.162	1.283	.985	-2.81
		S	5.686*	1.571	.010	.83	10.55
		C	.545	3.289	1.000	-9.63	10.72
		DI	-.216	2.269	1.000	-7.24	6.81
		DS	2.212	3.972	.999	-10.08	14.50
		ID	.545	3.289	1.000	-9.63	10.72
		IC	.879	3.289	1.000	-9.30	11.06

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας Π3. Ανάλυση μεταβλητότητας με βάση τον τύπο προσωπικότητας και τις μεταβλητές της έρευνας