



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων

 Σεπτέμβριος 2020

 Οι οριζόντιες δεξιότητες ως εφόδιο
για την αγορά εργασίας



INE - ΓΣΕΕ



www.inegsee.gr



info@inegsee.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση».

Περιεχόμενα

σελ.

3

A. Περίληψη

B. Οι οριζόντιες δεξιότητες ως εφόδιο για την αγορά εργασίας

Γ. Οι οριζόντιες δεξιότητες μέσα από το πρίσμα των κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων

σελ.

5

Δ. Οι οριζόντιες δεξιότητες (soft skills)

1. Δημιουργικότητα
2. Καινοτομία
3. Κοινωνικές και διαπολιτισμικές δεξιότητες
4. Ηγετικές ικανότητες

σελ.

7

7. Επίλυση προβλημάτων
8. Κριτική σκέψη
9. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα

σελ.

9

E. Καλλιέργεια των οριζόντιων δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης

ΣΤ. Πηγές

σελ.

4

Δ. Οι οριζόντιες δεξιότητες (soft skills)

σελ.

6

5. Ικανότητα συνεργασίας σε ομάδα
6. Επικοινωνιακές δεξιότητες

σελ.

8

10. Ανάλυση πρωτοβουλιών
11. Οργανωτικότητα

ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ:

Αχιλλέας Βαϊόπουλος, Ειρήνη Κατσιλίδου

Το παρόν κείμενο αναφέρεται στις απαιτούμενες οριζόντιες δεξιότητες (soft skills) για την ανάπτυξη της της απασχόλησης, την επίτευξη της προσωπικής ολοκλήρωσης και ανάπτυξης, της κοινωνικής ένταξης και της κοινωνικής συμμετοχής. Στόχος του κειμένου είναι ο αναγνώστης να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις οριζόντιες δεξιότητες μέσα από το πρίσμα των κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων καθώς και γιατί αποτελούν σημαντικό εφόδιο για την αγορά εργασίας. Τέλος, το κείμενο αποσκοπεί να αποτελέσει ερέθισμα για την καλλιέργεια των οριζόντιων δεξιοτήτων των αναγνωστών.

B Οι οριζόντιες δεξιότητες ως εφόδιο για την αγορά εργασίας

Πολλά κείμενα αναφοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διεθνών φορέων επισημαίνουν τη στενή σύνδεση των οριζόντιων δεξιοτήτων με την απασχολησιμότητα και ειδικότερα την απασχολησιμότητα των νέων.¹ Στην ίδια επισήμανση καταλήγουν και έρευνες από επιχειρήσεις αλλά και από τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού· φαίνεται μάλιστα ότι οι οριζόντιες δεξιότητες διευκολύνουν τη διαδικασία για μια επιτυχή μετάβαση από τον ασφαλές χώρο του πανεπιστημίου στον αβέβαιο χώρο της αγοράς εργασίας.

Αν και τα τελευταία χρόνια σημειώνεται μια σημαντική αύξηση νέων πτυχιούχων και καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, ορισμένοι εργοδότες δηλώνουν ότι η πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας είναι δύσκολη διότι ακόμη και οι υποψήφιοι που διαθέτουν πολλά προσόντα δεν διαθέτουν τα σωστά προσόντα. Σύμφωνα με το Cedefop (2014), πολλοί εργοδότες εκφράζουν ανησυχίες ως προς το ότι οι υποψήφιοι δεν έχουν τις λεγόμενες «μη τεχνικές δεξιότητες», όπως διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ή ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ενώ ισχυρίζονται ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα «διδάσκουν στους πτυχιούχους του αύριο τις δεξιότητες που είχε ανάγκη ο κλάδος χθες».

Ανεξάρτητα από την ορθότητα και τη βασιμότητα των εργοδοτικών απόψεων, οι οριζόντιες δεξιότητες αποτελούν πράγματι ένα επιθυμητό προσόν για την αγορά εργασίας, όμως ο ρόλος τους δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό· συμβάλλουν επίσης ώστε το άτομο να επιτύχει την προσωπική του ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την κοινωνική του ένταξη καθώς και την ενεργό συμμετοχή του στα κοινά ως πολίτης.

Γ Οι οριζόντιες δεξιότητες μέσα από το πρίσμα των κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων

Οι οριζόντιες δεξιότητες βοηθούν το άτομο να προσαρμόζεται εύκολα και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις της επαγγελματικής και καθημερινής ζωής του. Πρόκειται για έναν δυναμικό συνδυασμό γνωστικών και μεταγνωστικών δεξιοτήτων, διαπροσωπικών, πνευματικών καθώς και πρακτικών.

Συχνά, ως αναφορά στην έννοια δεξιότητα (skill) χρησιμοποιείται εναλλακτικά η έννοια ικανότητα (competence), αλλά οι δύο έννοιες δεν είναι απαραίτητα συνώνυμες. Η ανάγκη για ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για τα επαγγελματικά προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες οδήγησε στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008), στο οποίο μεταξύ άλλων καθορίζονται οι ορισμοί που ισχύουν σχετικά με τις δεξιότητες και τις ικανότητες. Με τον όρο **ικανότητα** νοείται η αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή/και μεθοδολογικών δυνατοτήτων σε περιστάσεις εργασίας ή σπουδής και στην επαγγελματική ή/και προσωπική ανάπτυξη· η δε περιγραφή ως προς τις ικανότητες αφορά την υπευθυνότητα και την αυτονομία. Ως **δεξιότητα** νοείται η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων· όσον αφορά τις δεξιότητες, περιγράφονται ως νοητικές (χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) και πρακτικές (αφορούν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων).

¹ Βλ. ενδεικτικά Cedefop (2015), European Commission (2016), Έρευνα έλλειψης ταλέντου της Manpowergroup (2019).

Διαφορετικές προσεγγίσεις στο θέμα των soft skills -βασισμένες σε μελέτες από διαφορετικούς τομείς- έχουν συμβάλει με την πάροδο του χρόνου στην εξέλιξη και στο περιεχόμενό τους. Οι κύριες αναφορές με βάση το περιεχόμενο των soft skills είναι ως **δεξιότητες ζωής** (WHO, 1993), **εγκάρσιες ικανότητες** (ISFOL, 1994), **βασικές ικανότητες για μια επιτυχημένη ζωή και μια καλά λειτουργούσα κοινωνία** (OECD, 2003), **βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση** (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2006), **γενικές ικανότητες** (Tuning, 2008), **δεξιότητες του 21ου αιώνα** (OECD, 2009) και **μελλοντικές δεξιότητες εργασίας 2020** (IFTF, 2011). Μολονότι οι αναφορές στις οριζόντιες δεξιότητες ποικίλλουν, υπάρχει σημαντική σύγκλιση στο περιεχόμενο που τους αποδίδεται. Συγχρόνως οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις συμβάλλουν στην αλλαγή και στον εμπλουτισμό του περιεχομένου των οριζόντιων δεξιοτήτων ώστε αυτό να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Cinque, 2016).

Η απόκτηση βασικών ικανοτήτων από τους νέους είναι προτεραιότητα των πολιτικών της ΕΕ. Στόχος των πολιτικών αυτών είναι η απόκτηση ικανοτήτων από τους νέους ώστε αυτές να συμβάλλουν οι γνώσεις στην οικονομική ανάπτυξη των κρατών-μελών και την αύξηση των θέσεων εργασίας. Η ΕΕ, στις συστάσεις της προς τα κράτη-μέλη, τονίζει την ανάγκη για ανάπτυξη των εγκάρσιων και διεπιστημονικών δεξιοτήτων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: μάλιστα, υποστηρίζει την ενσωμάτωσή τους στις κεντρικές αρχές των αναλυτικών προγραμμάτων.

Η πρώτη αναφορά για τις βασικές ικανότητες γίνεται στο «Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις βασικές ικανότητες στη διά βίου μάθηση»,³ που προέκυψε κατά τη Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18ης Δεκεμβρίου 2006. Σε αυτό προσδιορίζονται οκτώ βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση: *1. επικοινωνία στη μητρική γλώσσα, 2. επικοινωνία σε ξένες γλώσσες, 3. μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στις θετικές επιστήμες και την τεχνολογία, 4. ψηφιακή ικανότητα, 5. ικανότητα εκμάθησης, 6. κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη, 7. αίσθημα πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητα, καθώς και 8. πολιτιστική γνώση και έκφραση.*

Οι παραπάνω ικανότητες κρίθηκαν απαραίτητες για την προσαρμογή και την ευελιξία των πολιτών στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία της γνώσης. Τα κράτη μέλη της ΕΕ κλήθηκαν να διασφαλίσουν μέσω της εκπαίδευσης ότι οι Ευρωπαίοι πολίτες θα αποκτήσουν τις βασικές ικανότητες και ότι θα είναι σε θέση να αναπτύσσουν και να ανανεώνουν τις βασικές ικανότητες σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Οι πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που ακολούθησαν την επόμενη δεκαετία επιβεβαίωσαν τη χρησιμότητα του πλαισίου αναφοράς για τις βασικές ικανότητες και ανέδειξαν την ανάγκη για αλλαγή. Ως αποτέλεσμα διαδικασίας διαβούλευσης προέκυψε το «Επικαιροποιημένο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις βασικές ικανότητες στη Διά Βίου Μάθηση»⁴. Το επικαιροποιημένο πλαίσιο αναδεικνύει, μεταξύ άλλων, την ανάγκη να τονιστούν οι δεξιότητες «ζωής», όπως η κριτική σκέψη, οι διαπολιτισμικές δεξιότητες και η επίλυση προβλημάτων, δεδομένου ότι βοηθούν τους ανθρώπους να ανταποκρίνονται στις συχνές αλλαγές και στην αβεβαιότητα που αυτές επιφέρουν και να προσαρμόζονται καλύτερα στο σύγχρονο πολυπολιτισμικό περιβάλλον.



Οι οριζόντιες δεξιότητες (soft skills)

Οι βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση -όπως αυτές παρουσιάζονται στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς (2006 και 2017)- επιμερίζονται σε στάσεις και δεξιότητες όπως είναι οι ηγετικές ικανότητες, η ικανότητα συνεργασίας σε ομάδα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η επίλυση προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα που αποκτούν ή καλλιεργούν τα άτομα. Δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η αντίληψη του κινδύνου προστέθηκαν στο επικαιροποιημένο ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για τις βασικές ικανότητες, ως ουσιαστικές διαστάσεις της επιχειρηματικής ικανότητας.

³ Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση (2006/962/ΕΚ).

⁴ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Βρυξέλες, 17.01.2018 COM (2018) 24 final 2018/0008 (NLE). «Πρόταση. Σύσταση του Συμβουλίου σχετικά με τις βασικές ικανότητες της διά βίου μάθησης».

Παρακάτω παρουσιάζονται οι οριζόντιες δεξιότητες, ως απαιτούμενες δεξιότητες για την αγορά εργασίας, που συμπεριλαμβάνονται στο νέο μείγμα δεξιοτήτων για τον 21ο αιώνα, το οποίο εξελίσσεται και επικαιροποιείται διαρκώς μέσα από τροποποιημένες τυπολογίες και κατηγοριοποιήσεις. Μάλιστα η μελέτη, η πρόγνωση και ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων για την εργασία έχει εξελιχθεί ως μείζονα πολιτική προτεραιότητα για τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Λιντζέρης, 2017).

1. Δημιουργικότητα

Δημιουργικότητα διαθέτει το άτομο που μπορεί να σκέφτεται εκτός του συνηθισμένου πλαισίου. Η σύλληψη και η υλοποίηση νέων και καινοτόμων ιδεών, η αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων με εναλλακτικούς τρόπους, η εφευρετικότητα, η νοητική εγρήγορση και η ελευθερία της σκέψης είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο δημιουργικός εργαζόμενος⁵. Η δημιουργικότητα συμβάλλει επίσης και στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, καθώς οδηγεί σε εναλλακτικές ιδέες ή λύσεις, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για μια ομάδα ή έναν οργανισμό. Ο λόγος είναι ότι οι εργαζόμενοι με νέες ιδέες μπορούν ακόμη να σχεδιάσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να ανταπεξέρχονται στις προκλήσεις και στον ανταγωνισμό της ελεύθερης αγοράς.

2. Καινοτομία

Με τον όρο **καινοτομία** προσδιορίζεται η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την ανάπτυξη, την παροχή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών που βρίσκουν άμεση, παραγωγική, χρηστική και εμπορική εφαρμογή⁶. Η δεξιότητα της καινοτομίας απαιτεί το άτομο να διαθέτει κριτική σκέψη και να μπορεί να συμβάλλει στην αλλαγή και την ανανέωση. Χαρακτηριστικά του καινοτόμου ατόμου είναι η εφευρετικότητα, η αποφασιστικότητα, η ψύχραιμη αντιμετώπιση αβέβαιων καταστάσεων, η ευελιξία, η θέληση, ακόμη και η ικανότητα να ρισκάρει. Η ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, που διευκολύνει το διάλογο, την εμπλοκή των εργαζομένων και ενθαρρύνει την έκφραση και τη δημιουργικότητα, ώστε να μπορούν να γεννηθούν και αναπτυχθούν καινοτόμες ιδέες.

3. Κοινωνικές και διαπολιτισμικές δεξιότητες

Οι **κοινωνικές και διαπολιτισμικές δεξιότητες** σχετίζονται με την αποτελεσματική συμμετοχή στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή. Περιλαμβάνουν την ικανότητα επικοινωνιακής επικοινωνίας σε διαφορετικά περιβάλλοντα, την επίδειξη ανεκτικότητας, την έκφραση και κατανόηση διαφορετικών απόψεων, την κριτική και δημιουργική σκέψη, καθώς και την ικανότητα διαπραγμάτευσης σε κλίμα εμπιστοσύνης. Οι δεξιότητες αυτές καθιστούν ικανό τον εργαζόμενο να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του εργασιακού χώρου και δη στις σχέσεις με συνεργάτες και συναδέλφους. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες έχει γνώση των κοινωνικών και πολιτικών δομών (δημοκρατία, δικαιοσύνη, ισότητα, ιθαγένεια και πολιτικά δικαιώματα), γεγονός που το βοηθά να συμμετέχει ενεργά και δημοκρατικά στην καθημερινή ζωή και να επιτυγχάνει εναρμόνιση της επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής (Goleman, 2011).

4. Ηγετικές ικανότητες

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί πολλοί ορισμοί για την ηγεσία και ορίζονται διάφορα είδη ηγεσίας, τα οποία όμως δεν είναι όλα κατάλληλα για κάθε περίπτωση. Τα άτομα με **ηγετικές ικανότητες** είναι περιζήτητα, καθώς πρέπει να διαθέτουν μια σειρά βασικών δεξιοτήτων. Τα άτομα αυτά αντιλαμβάνονται και αισθάνονται πρωτίστως τον εαυτό τους ως μέλος μιας ομάδας και ευρύτερα ως μέλος ενός μεταβαλλόμενου οργανισμού (ή επιχείρησης). Ως εκ τούτου, η ηγεσία και η άσκησή της είναι ομαδικό φαινόμενο (Arnold, J. 2005). Ένα άτομο με ηγετικές ικανότητες δεν ηγείται, δεν διοικεί δηλαδή απαραίτητα την ομάδα στην οποία ανήκει. Διαδραματίζει όμως ουσιαστικό ρόλο στην πορεία και λειτουργία της ομάδας, αφού μπορεί πάνω απ' όλα και αλληλεπιδρά με τα μέλη της και μπορεί να τα επηρεάζει με γνώμονα πάντα την επίτευξη των στόχων που έχει ορίσει η ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες. Επιπλέον, διαθέτει ευελιξία και προσαρμοστικότητα όταν το περιβάλλον στο οποίο

⁵ Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση (2006/962/ΕΚ).

⁶ ΕΟΠΠΕΠ. «Τι είναι η επιχειρηματική καινοτομία», διαθέσιμο στο <https://www.eopppep.gr/teens/index.php/business-man/>.

λειτουργεί η ομάδα μεταβάλλεται, ενώ έχει την ικανότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να επανακαθορίζει τους στόχους της ομάδας όταν αυτό απαιτείται από τις συνθήκες. Είναι σε θέση πάντα να αποδέχεται τις συνέπειες των ενεργειών και των αποφάσεών του, ενώ παράλληλα το άτομο αυτό έχει την ξεχωριστή ικανότητα να εμπνέει τα άλλα μέλη της ομάδας, να τα οδηγεί ώστε αυτά να αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να τα βοηθά να αναπτυχθούν περαιτέρω, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, ενθαρρύνοντάς τα δηλαδή να ικανοποιήσουν τα προσωπικά τους οράματα. Τέλος, το άτομο με ηγετικές ικανότητες διαθέτει όραμα και στρατηγική σκέψη· δηλαδή αναγνωρίζει, οραματίζεται, φαντάζεται και αντιλαμβάνεται την πορεία και τους στόχους της ομάδας και του οργανισμού σε ένα βάθος χρόνου, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η ομάδα και ο οργανισμός.

5. Ικανότητα συνεργασίας σε ομάδα

Μία άλλη περιζήτητη ικανότητα ενός εργαζομένου είναι η **ικανότητά του να εργάζεται σε ομάδες** και κατά συνέπεια να συνεργάζεται (με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας). Τα άτομα αυτά πρέπει να (και) διαθέτουν πρωτίστως επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να αλληλεπιδρούν με την ομάδα, να επικοινωνούν και να τεκμηριώνουν τις ιδέες τους, καθώς και να κατανοούν τα μηνύματα που βγαίνουν σε λεκτικό και μη επίπεδο μέσα στην ομάδα. Επιπλέον, μπορούν να λειτουργούν ομαδικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η ομάδα, παραμερίζοντας ενίοτε προσωπικές επιθυμίες ή φιλοδοξίες. Το άτομο ωστόσο με ικανότητα συνεργασίας πρέπει να σέβεται τις αποφάσεις της ομάδας, ακόμη κι αν αυτές δεν είναι απόλυτα σύμφωνες με τις δικές του ιδέες και απόψεις (Arnold, J. 2005). Αυτό σημαίνει ότι διατηρεί ένα καλό επίπεδο σχέσεων με την ομάδα ως σύνολο και με το κάθε μέλος της ξεχωριστά, μπορεί και ακούει τις απόψεις και τις ιδέες των υπολοίπων μελών, μπορεί και συνεισφέρει στην ομάδα και στα μέλη της όπου χρειαστεί, συμπληρώνοντας τυχόν ελλείμματα ικανοτήτων των άλλων μελών και δεχόμενο τη βοήθεια και την υποστήριξη από τα άλλα μέλη οπουδήποτε το άτομο παρουσιάζει δικά του ελλείμματα. Κοινός στόχος πάντα είναι το καλό της ομάδας και η επίτευξη των στόχων της, που είναι ταυτόχρονα και στόχοι των μελών της. Τέλος, το άτομο με την ικανότητα της συνεργασίας πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει αλλά και να δέχεται ανατροφοδότηση προς και από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Σκοπός αυτού είναι να προλαμβάνονται τυχόν αδιέξοδα στην πορεία προς την επίτευξη στόχου της ομάδας αλλά και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της (Κάντας, Α. 1998). Όταν οι συγκρούσεις δεν μπορούν να αποφευχθούν, το άτομο με ικανότητα συνεργασίας μπορεί και πρέπει να τις διαχειρίζεται και να τις επιλύει.

6. Επικοινωνιακές δεξιότητες

Οι **επικοινωνιακές δεξιότητες** ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας ενός υποψήφιου εργαζομένου είναι επίσης περιζήτητες στους εργοδότες, αφού αποτελούν δομικό στοιχείο της προσωπικότητας ενός ατόμου που θέλει να λειτουργεί μέσα σε ομάδα (ή έναν οργανισμό/μία επιχείρηση), να συνεργάζεται ή και να ηγείται (Chmiel, N. 2000). Η επικοινωνία σε μια οργανωμένη ομάδα, όπως μια επιχείρηση, είναι απαραίτητη διότι εξυπηρετεί τα εξής:

- A.** την παροχή πληροφοριών ώστε να μπορούν να ληφθούν αποφάσεις και επιτευχθούν στόχοι,
- B.** τον έλεγχο και την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας μέσα από τη δόμηση καθηκόντων, μορφών διοίκησης, κανόνων λειτουργίας και υποχρεώσεων,
- Γ.** τη δημιουργία κινήτρων και την αφοσίωση στους σκοπούς και στόχους της ομάδας και του οργανισμού,
- Δ.** την έκφραση προσωπικών απόψεων, επιθυμιών, ιδεών.

Το άτομο με επικοινωνιακές δεξιότητες μπορεί να μεταδίδει μηνύματα και πληροφορίες με εύστοχο και κατανοητό από τους άλλους τρόπο. Τα μηνύματα και οι πληροφορίες μπορεί να αφορούν είτε προσωπικές ιδέες για την επίτευξη ενός στόχου είτε προσωπικές απόψεις για ένα επαγγελματικό ζήτημα που προκύπτει, τόσο προφορικά όσο και γραπτά. Επιπλέον, μπορεί να διαπραγματεύεται τις απόψεις του αντιλαμβανόμενο επαρκώς τα μηνύματα, τις πληροφορίες και τις ιδέες που επικοινωνούν άλλα μέλη της ομάδας προς αυτό. Χρειάζεται να μπορεί να ακούει (ενεργητική ακρόαση) τα λεγόμενα των άλλων χωρίς να διακόπτει, είτε για να αντιπαραβάλει τις δικές του απόψεις είτε γιατί βιάζεται για δικούς τους λόγους να απαντήσει. Το να αντέχει άλλωστε να ακούει τον εκάστοτε ομιλούντα σημαίνει ότι λαμβάνει επαρκώς την πληροφορία που του παρέχει ο ομιλών, την επεξεργάζεται και την κατανοεί, υιοθετώντας στη συνέχεια τις κατάλληλες στάσεις και απόψεις που θα οδηγήσουν σε ένα επιθυμητό και από τις δύο πλευρές

αποτέλεσμα. Ακόμη, το άτομο που διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες μπορεί και πειθεί όπου χρειαστεί ώστε να επιτύχει τους στόχους του, που είναι και στόχοι της ομάδας. Συντονίζει μια συζήτηση εφόσον χρειαστεί, ώστε να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα από τη συζήτηση αυτή, και τέλος μπορεί και αναπτύσσει υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας, του οργανισμού ευρύτερα, αλλά και με πελάτες ή συνεργάτες, παγιώνοντάς τους ως ισότιμα μέλη της ομάδας και του οργανισμού.*

7. Επίλυση προβλημάτων

Η **επίλυση προβλημάτων** είναι και αυτή απαραίτητη και χρήσιμη ικανότητα για έναν εργαζόμενο διότι όταν τη διαθέτει αφενός μπορεί να εντοπίζει και να αξιολογεί έγκαιρα τυχόν προβλήματα και αδιέξοδα προς την ικανοποίηση ενός σκοπού/στόχου και αφετέρου μπορεί να σκέφτεται δημιουργικά, να συλλαμβάνει και να εφαρμόζει ένα σχέδιο δράσης για την επίλυση ενός προβλήματος (Chmiel, N. 2000). Προβλήματα μπορεί να προκύπτουν είτε από τη διαφορετικότητα των μελών σε μια ομάδα σε επίπεδο απόψεων, αξιών και συναισθημάτων, είτε από το διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται και λειτουργεί ο οργανισμός και το άτομο· οι όποιες μεταβολές επιφέρουν αλλαγές, δημιουργούν προβλήματα ή πιθανά αδιέξοδα, επομένως η αποφυγή ή η επίλυσή τους καθιστά χρήσιμη τη συγκεκριμένη ικανότητα. Το άτομο με ικανότητα λοιπόν στην επίλυση προβλημάτων μπορεί να εντοπίζει πιθανά προβλήματα ή ενδεχόμενες συγκρούσεις, τα αναγνωρίζει, διερευνά πιθανές λύσεις, προτείνει και εφαρμόζει το καταλληλότερο σχέδιο για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν, αναλαμβάνοντας την προσωπική ευθύνη. Η επίλυση προβλημάτων φέρνει συχνά και αλλαγές, πράγμα που σημαίνει ότι το άτομο αυτό μπορεί ταυτόχρονα και προσαρμόζεται.

8. Κριτική σκέψη

Το άτομο που διαθέτει **κριτική σκέψη** είναι σε θέση να σκέφτεται λογικά και καθαρά, αντιλαμβάνομενο τις λογικές συνδέσεις ανάμεσα σε νέες πληροφορίες και ιδέες. Μπορεί και συλλογίζεται με έναν ανεξάρτητο και αυτόνομο τρόπο, αξιοποιώντας και μαθαίνοντας νέα πράγματα με έναν ενεργητικό τρόπο, χωρίς να αποδέχεται παθητικά τις όποιες εισερχόμενες πληροφορίες. Έτσι μπορεί να εντοπίζει, να αναλύει και να επιλύει προβλήματα με μεθοδικό τρόπο, χωρίς να βασίζεται στο ένστικτο ή στη διαίσθηση. Είναι απαραίτητη ικανότητα γιατί με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται συγκρούσεις, βασιζόμενες σε διαφορετικές αντιλήψεις και σε στερεότυπα, ενώ επιδιώκεται η καλύτερη δυνατή λύση σε πιθανά προβλήματα που ανακύπτουν στην ομάδα ή στον οργανισμό στον οποίο ανήκει το άτομο. Με αυτό τον τρόπο αμφισβητεί τις νέες ιδέες όταν τις ακούει και μπαίνει στη διαδικασία να τις αμφισβητήσει έως ότου εξετάσει όλα τα επιχειρήματα και τα ενδεχόμενα. Επεξεργάζεται δηλαδή τα δεδομένα από πληροφορίες που λαμβάνει από συνεργάτες ή μέλη της ομάδας αποστασιοποιημένο από συναίσθημα, προκατάληψη ή ένστικτο, με τρόπο που να διατηρεί πάντα επαφή και αλληλεπίδραση με την ομάδα, κατανοώντας τη σημασία και συνάφεια των επιχειρημάτων, κάνοντας λογικές συνδέσεις μεταξύ γεγονότων και ιδεών, αιτιολογώντας παράλληλα τις δικές του θέσεις και απόψεις, στοχεύοντας πάντα στην καλύτερη δυνατή λύση.

9. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα

Η παρουσία ενός ατόμου σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστά απαραίτητη την ικανότητα να μπορεί το άτομο να **προσαρμόζεται και να ελίσσεται**. Ο λόγος είναι οι συνεχείς αλλαγές και η εισροή νέων πληροφοριών οι οποίες απαιτούν αλλαγή από το άτομο και τον οργανισμό στον οποίο ανήκει, με αναπροσαρμογή από την πλευρά του ατόμου του σχεδίου δράσης που έως τότε έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει, αξιολογώντας και αξιοποιώντας τις νέες πληροφορίες. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο διαθέτει ταυτόχρονα επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να ακούει, να λαμβάνει και να κατανοεί τις νέες πληροφορίες, ενώ διαθέτει και διαπροσωπικές ικανότητες ώστε μέσα από ένα κοινωνικό δίκτυο το οποίο χαρακτηρίζεται από διαφορετικότητα μεταξύ των μελών να μπορεί να λειτουργεί, να λαμβάνει και να συγκρίνει παρόμοιες πληροφορίες και λύσεις (Arnold, J. 2005). Επίσης, το άτομο με ευελιξία και προσαρμοστικότητα μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσα στις όποιες αλλαγές προκύπτουν και στην πίεση που πιθανόν βιώνει - είτε εξωγενώς ως απαίτηση για αλλαγή είτε ενδογενώς ως αντίσταση στην αλλαγή- και να τις δέχεται ως νέες ευκαιρίες ή προκλήσεις. Έτσι, τα άτομα με ευελιξία και προσαρμοστικότητα μπορούν να αναλαμβάνουν μια νέα θέση ή ένα νέο καθήκον στην εργασία αξιοποιώντας γνώσεις και εμπειρίες που έχουν αποκτήσει, να λειτουργούν αποτελεσματικά σε νέα και διαφορετικά εργασιακά και κοινωνικά περιβάλλοντα και να αναπτύσσουν νέες, αποτελεσματικές μεθόδους εκτέλεσης έργου.

10. Ανάλυση πρωτοβουλιών

Το άτομο που διαθέτει **δεξιότητες ανάληψης πρωτοβουλιών** εντός του εργασιακού του χώρου αναδεικνύει τη δεξιότητα να αντιλαμβάνεται επαρκώς το πλαίσιο εργασίας μέσα στο οποίο είναι ενταγμένο. Έτσι, το άτομο -έχοντας επαρκή εικόνα του πλαισίου αυτού- μπορεί να εκτιμήσει/ να εντοπίσει/ να προβλέψει πιθανούς κινδύνους και αδιέξοδα αλλά και ευκαιρίες οι οποίες μπορεί να προκύψουν μέσα στην εργασία του. Το άτομο αυτό λοιπόν, πέρα από την παρατηρητικότητα και την αίσθηση αντίληψης κινδύνων και ευκαιριών, μπορεί και εντοπίζει αλλά και προτείνει λύσεις, προκειμένου να ξεπεραστούν πιθανά αδιέξοδα και πλάνα δράσης, ώστε να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο οι όποιες ανακύπτουσες ευκαιρίες (Κάντας, Α. 1998). Ως εκ τούτου, το άτομο που είναι ικανό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ξεπερνώντας τα αδιέξοδα ή μετατρέποντάς τα σε ευκαιρίες, έχει αναλυτική και συνθετική σκέψη καθώς και δεξιότητες δημιουργικότητας, προκειμένου να μετατρέψει ιδέες και σκέψεις σε δράσεις.

Προκειμένου όμως να αξιοποιηθούν όλα τα παραπάνω και ειδικότερα οι ιδέες και σκέψεις να ωριμάσουν ως δράσεις μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών, χρειάζεται να ληφθεί σοβαρά υπόψη και το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό ως αναπόσπαστο μέρος του πλαισίου αυτού, δηλαδή οι υπόλοιποι συνάδελφοι/συνεργάτες/προϊστάμενοι ως στοιχείο του οργανισμού ή του εργασιακού περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, το άτομο με δεξιότητες ανάληψης πρωτοβουλιών διαθέτει συνάμα και δεξιότητες συνεργασίας (εργασία σε ομάδα) αλλά και δεξιότητες πειθούς και αυτοπεποίθησης, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδη χαρακτηριστικά επαγγελματικής προσωπικότητας με ηγετικές ικανότητες.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών χαρακτηρίζει ιδιαίτερα τα άτομα εκείνα που μπορούν και σχεδιάζουν τη δική τους επαγγελματική σταδιοδρομία και πορεία με διορατικότητα και ευελιξία σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως επίσης χαρακτηρίζει και τα άτομα με επιχειρηματικό πνεύμα.

11. Οργανωτικότητα

Το άτομο εκείνο που διαθέτει **οργανωτικότητα** ως δεξιότητα τόσο στην εργασία του όσο και στην προσωπική του ζωή σημαίνει ότι μπορεί να θέτει και να τηρεί προτεραιότητες, στόχους και χρονοδιαγράμματα, εφαρμόζοντας κατάλληλες μεθόδους, επενδύοντας κατάλληλα πόρους και δυναμικό με τέτοιον τρόπο ώστε να παραμένει μέσα στους στόχους και στα χρονοδιαγράμματα, ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες αποτυχίας που μπορεί να οφείλονται σε δικά του σφάλματα και επιτυγχάνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το άτομο που διαθέτει οργανωτικότητα μπορεί και παραμένει μέσα στις προθεσμίες ως προς την εκπλήρωση καθηκόντων/υποχρεώσεων που του έχουν ανατεθεί, μπορεί ανά πάσα στιγμή να δώσει ανατροφοδότηση ως προς την πορεία του έργου, δεδομένου ότι μπορεί να ελέγχει διαρκώς την πρόοδο των εργασιών, να (ανα)κατανέμει πόρους σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν κάθε φορά, να σχεδιάζει αποτελεσματικές μεθόδους και να διαμορφώνει κατάλληλες στρατηγικές για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων.

Επιπλέον, μπορεί να τηρεί και να διαχειρίζεται με συνέπεια και επάρκεια αρχειακό υλικό που σχετίζεται με τα καθήκοντα αυτά που του ανατέθηκαν. Το υλικό μπορεί να είναι είτε ηλεκτρονικό είτε φυσικό αρχείο. Αυτό σημαίνει ότι το συγκεκριμένο άτομο διαθέτει αφενός παράλληλες ψηφιακές δεξιότητες και αφετέρου ικανότητα επαρκούς γνώσης του εργασιακού πλαισίου, με όρους χωροταξικούς αλλά και προτεραιοτήτων -όπως τους θέτει το εργασιακό πλαίσιο αναφοράς του ατόμου- ώστε να μπορεί να ανακαλεί εύκολα και γρήγορα το ζητούμενο κάθε φορά πληροφοριακό υλικό και τα δεδομένα.

Τέλος, συνειδητά και με αποτελεσματικό τρόπο θέτει και ιεραρχεί προτεραιότητες τις οποίες μπορεί να τροποποιεί και να αναπροσαρμόζει αναλόγως τη χρονική στιγμή. Μπορεί δηλαδή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον διαθέσιμο χρόνο για την εκπλήρωση των καθηκόντων, κάτι που σημαίνει ότι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι επιπλέον επιθυμητές δεξιότητες για το άτομο που διαθέτει τη δεξιότητα της οργανωτικότητας.



Οι δεξιότητες, όπως έχει ήδη επισημανθεί, έχουν σημαίνοντα ρόλο στην τόνωση και ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας στην Ευρώπη. Την ίδια στιγμή τα ευρωπαϊκά συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης εξακολουθούν να υπολείπονται στην εξασφάλιση των κατάλληλων δεξιοτήτων. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και η περιορισμένη συνεργασία των εκπαιδευτικών συστημάτων με τις επιχειρήσεις ή τους εργοδότες, που θα διευκόλυνε τη σύνδεση της μαθησιακής εμπειρίας με την πραγματικότητα του εργασιακού περιβάλλοντος (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012).

Η εκπαίδευση, ως μια διά βίου διαδικασία έχει σημαίνοντα ρόλο στην απόκτηση των απαιτούμενων οριζόντιων δεξιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012) επισημαίνει την καλλιέργεια των κατάλληλων δεξιοτήτων από τα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για όλους χωρίς αποκλεισμούς· επιπλέον υπογραμμίζει ότι οι νέοι θα είναι σε θέση όχι μόνο να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές που θα προκύπτουν αλλά ότι θα εξασφαλίζουν και την απασχολησιμότητα.

Η μονομερής αύξηση των εγκάρσιων και των βασικών δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης δεν επαρκεί στη δημιουργία ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας αν αυτή δε συνδέεται με τους χώρους εργασίας. Οι στοχοθετημένες επενδύσεις στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση καθώς και στην αρχική και στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση για τη διευκόλυνση της απασχόλησης των νέων είναι αναγκαίες και επιβεβλημένες. Η εκπαίδευση με βάση την εργασία και κυρίως η μαθητεία και άλλα διττά μοντέλα καλλιεργούν τις οριζόντιες δεξιότητες και διευκολύνουν την πρόσβαση στην αγορά εργασίας.



Πηγές

- Ευρωπαϊκή Ένωση (2006). Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση, έκδοση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2006/962/ΕΚ).
- Ευρωπαϊκή Ένωση (2008). Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23ης Απριλίου 2008 σχετικά με τη θέσπιση του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων για τη διά βίου μάθηση (COD 2006/0163).
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). «Ανασχεδιασμός της εκπαίδευσης: Επενδύοντας στις δεξιότητες για καλύτερα κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα», Στρασβούργο, COM (2012) 669.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018). «Πρόταση. Σύσταση του Συμβουλίου σχετικά με τις βασικές ικανότητες της διά βίου μάθησης», Βρυξέλες, COM (2018) 24 final 2018/0008 (NLE).
- Κάντας, Α. (1998). «Ηγεσία», κεφ. 10 & 11, στο Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, γ' έκδοση, σελ. 130-148.
- Λιντζέρης, Π. (2017). «Πολιτικές δεξιοτήτων: Επισημάνσεις για το ρόλο των δεξιοτήτων στην οικονομία, την εργασία και την κατάρτιση», στο Διά βίου μάθηση, επαγγελματική κατάρτιση, απασχόληση και οικονομία, επιμ. Γούλας, Χ. και Λιντζέρης, Π., Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ & ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, μτφρ. Φώσκολου, Α., Αθήνα: Πεδίο.
- Ananiadou, K. and Claro, M. (2009). "21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD countries". OECD Education Working Papers, 41 (2009). OECD Publishing.
- Arnold, J. (2005). "Decisions, groups and teams at work", chapter 12, in Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace, London: Prentice Hall, 4th edition, pp. 426-477.

- Arnold, J. (2005). “Leadership”, chapter 13, in Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace, London: Prentice Hall, 4th edition, pp. 478-515.
- Cedefop (2014). “Skill mismatch: More than meets the eye”, Briefing Note 9087, available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/9087>.
- Cedefop (2015). “Skill shortages and gaps in European enterprises: Striking a balance between vocational education and training and the labour market”, Cedefop reference series, No 102, <http://dx.doi.org/10.2801/042499>, Luxembourg: Publications Office.
- Chmiel, N. (2000). “Organizations at work”, chapter IV, in Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective, edited by Nik Chmiel, Oxford: Blackwell Publishing Ltd., pp. 275-384.
- Cinque, M. (2016). “Lost in translation: Soft skills development in European countries”, Tuning Journal for Higher Education, 3 (2), pp. 389-427.
- European Commission (2016). “New skills agenda for Europe”, available at: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/EN/1-2016-381-EN-F1-1.PDF>
- IFTF (Institute for the Future) (2011). Future work skills 2020, available at: https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf
- ISFOL (Istituto per la formazione e il lavoro) (1994). “Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base nel lavoro che cambia”. Milano: FrancoAngeli.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2003), Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo), Summary of the final report Key Competencies for a Successful Life and a Well-functioning Society, Paris: OECD Publishing
- Tuning Educational Structures in Europe (2016). Competences. Available at: <http://www.unideusto.org/tuningeu/competences.html>
- WHO (World Health Organization) (1993). “Life skills education in schools”, Skills for Life, 1.
- Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ). «Τι είναι η επιχειρηματική καινοτομία», διαθέσιμο στο <https://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/>.
- Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ). «Βασικές δεξιότητες και πώς να τις αποκτήσεις», διαθέσιμο στο <https://e-stadiodromia.eoppep.gr/index.php/>.
- Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ). «Βασικές δεξιότητες και πώς να τις αναδείξεις: Δημιουργικότητα», διαθέσιμο στο <https://estadiodromia.eoppep.gr/index.php/>.
- Έρευνα έλλειψης ταλέντων Manpowergroup (2019). Διαθέσιμο στο <https://www.manpowergroup.gr/ereuna-eleipsis-talentou-manpowergroup-2019/>.



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Εμ. Μπενάκη 71Α, Τ.Κ. 10681, Αθήνα, Τηλ: 210 3327710, Fax: 210 3304452



INE - ΓΣΕΕ



www.inegsee.gr



info@inegsee.gr