

ΠΜΣ Εφαρμοσμένη Οικονομική - Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Θέμα: Ήπιες δεξιότητες και απασχολησιμότητα

Συγγραφή/επιμέλεια: Αγνή Χατζηπλή

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Βικτώρια Μπέλλου

Βόλος, 2024

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια η οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία.

Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες.

Επιπλέον, βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Σεπτέμβριος 2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας δε θα ήταν δυνατή χωρίς την πολύτιμη συνδρομή της επιβλέπουσας καθηγήτριάς μου, Δρ. Βικτόριας Μπέλλου, καθηγήτριας του τμήματος Οικονομικών Επιστημών. Θα ήθελα να της εκφράσω ένα μεγάλο «ευχαριστώ» από τα βάθη της καρδιάς μου για την εξαιρετική καθοδήγησή της, την υπομονή της και την αμέριστη συμπαράστασή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας και όχι μόνο.

Χρωστάω επίσης τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου κι ειδικότερα στους γονείς μου – Κωνσταντίνο και Παρασκευή - που είναι δίπλα μου σε όλες τις προσπάθειες της ζωής μου και με την ανιδιοτελή υποστήριξή τους με βοηθούν με κάθε δυνατό τρόπο να πραγματοποιήσω τους στόχους και τα όνειρά μου.

Τέλος, θέλω, επίσης, να ευχαριστήσω βαθιά τον σύζυγό μου Σταύρο για την αμέριστη υποστήριξη, βοήθεια και κατανόηση που έδειξε, τόσο καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, όσο και γενικότερα κάθε φορά και σε κάθε τι που θέτω ως στόχο σε όλη τη διαδρομή των σπουδών μου, αλλά και την επαγγελματική μου πορεία μέχρι σήμερα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Έρευνες από τη βιβλιογραφία έχουν αναφέρει πως στο σημερινό εξελισσόμενο εργασιακό χώρο οι ήπιες δεξιότητες είναι απαραίτητες, ανεξαρτήτου τομέα δραστηριοποίησης. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει το κατά πόσο οι ήπιες δεξιότητες μπορεί να είναι ένας καθοριστικός παράγοντας βελτίωσης της απασχολησιμότητας. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα σε δείγμα 110 φοιτητών και αποφοίτων του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Π.Θ.) με χρήση της δειγματοληψίας ευκολίας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με κατάλληλο ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. έχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο ήπιων δεξιοτήτων, ενώ έχουν ένα μέτριο προς ικανοποιητικό επίπεδο απασχολησιμότητας. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν πως οι αυξημένες ήπιες δεξιότητες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλύτερου επιπέδου απασχολησιμότητας. Οι ήπιες δεξιότητες που φαίνονται να είναι κρίσιμες στην προώθηση της απασχολησιμότητας είναι η πίστη στις ικανότητες, η κατανόηση των προθέσεων των άλλων και η ανάληψη πρωτοβουλιών.

Λέξεις κλειδιά: ήπιες δεξιότητες, απασχολησιμότητα, ικανότητες, δεξιότητες, ταλέντο.

ABSTRACT

Research from the literature has reported that in today's evolving workplace, soft skills are essential, regardless of the field of activity. The purpose of this work was to investigate whether soft skills can be a determining factor in improving employability. For this purpose, a survey was carried out on a sample of 110 students and graduates of the Department of Economic Sciences of the University of Thessaly using convenience sampling. The collection of data was carried out with an appropriate questionnaire and the results of the research showed that the graduates of the Department of Economic Sciences of University of Thessaly have a satisfactory level of soft skills, while having a moderate to satisfactory level of employability. Research findings confirmed that increased soft skills contribute to a better level of employability. Soft skills that appear to be critical in promoting employability are belief in one's abilities, understanding the intentions of others and undertaking initiatives.

Key words: soft skills, employability, skills, abilities, talent.

Πίνακας περιεχομένων

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT	5
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
1.1. Διαχωρισμός ικανοτήτων, δεξιοτήτων και ταλέντων.....	12
1.2. Καλλιέργεια δεξιοτήτων και ικανοτήτων.....	15
1.3. Τύποι δεξιοτήτων.....	16
1.4. Ικανότητες που αναζητούν οι εργοδότες στην αγορά εργασίας.....	17
1.5. Απασχολησιμότητα	18
1.6. Ήπιες δεξιότητες και απασχολησιμότητα	20
1.6.1. Επίλυση προβλημάτων (Problem solving).....	21
Επίλυση προβλημάτων και απασχολησιμότητα	21
1.6.2. Ευελιξία (Flexibility).....	22
Ευελιξία και απασχολησιμότητα	22
1.6.3. Αυτονομία (Autonomy).....	23
Αυτονομία και απασχολησιμότητα.....	23
1.6.4. Αυτοέλεγχος (Self-control)	24
Αυτοέλεγχος και απασχολησιμότητα	24
1.6.5. Ανεξάρτητη μάθηση (Independent Learning)	25
Ανεξάρτητη μάθηση και απασχολησιμότητα	25
1.6.6. Αυτοπαρακίνηση (Self-Motivation).....	26
Αυτοπαρακίνηση και απασχολησιμότητα	26
1.6.7. Αυτοαποφασιστικότητα (Self-Determination)	27
Αυτοαποφασιστικότητα και απασχολησιμότητα.....	27
1.6.8. Διατήρηση θετικής στάσης (Maintaining a positive attitude).....	28
Διατήρηση θετικής στάσης και απασχολησιμότητα	28
1.6.9. Υπευθυνότητα (Responsibility).....	29
Υπευθυνότητα και απασχολησιμότητα.....	29
1.6.10. Ηθικές Αξίες (Ethics).....	29
Ηθική και απασχολησιμότητα	29
1.6.11. Προφορική Επικοινωνία (Oral Communication)	30
Προφορική επικοινωνία και απασχολησιμότητα.....	30
1.7. Δημιουργία υποθέσεων	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	33
2.1. Ερευνητικός σχεδιασμός και είδος έρευνας.....	33
2.2. Εργαλείο έρευνας	33
2.3. Δείγμα έρευνας	34
2.4. Ανάλυση δεδομένων.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	36
3.1. Δημογραφικά δεδομένα	36
3.2. Αποτελέσματα για της ήπιες δεξιότητες	37
3.3. Αποτελέσματα για την απασχολησιμότητα	38
3.4. Έλεγχος ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	39
3.5. Έλεγχος υποθέσεων.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ	48
4.1. Σύνοψη αποτελεσμάτων	48
4.2. Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων	48
4.3. Συζήτηση	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	51
Σύγκριση με αντίστοιχες έρευνες	51
Γενικά συμπεράσματα	51
Πρακτική αξία ευρημάτων.....	52
Εφαρμόσιμες Προτάσεις για Αποφοίτους	52
Εφαρμόσιμες Προτάσεις για Στελέχη HR	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Ερευνητικό μοντέλο εργασίας	11
Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία των 110 ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα	36
Πίνακας 2. Στοιχεία που αφορούν την ηλικιακή κατανομή και τα έτη εργασίας στο δείγμα της έρευνας.....	37
Πίνακας 3. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ήπιες δεξιότητες των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών που συμμετείχαν στην έρευνα.....	38
Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα για το συνολικό επίπεδο απασχολησιμότητας	38
Πίνακας 5. Συγκρίσεις μεταβλητών ως προς το φύλο των ατόμων.....	39
Πίνακας 6. Συγκρίσεις μεταβλητών ως προς την κατεύθυνση σπουδών που έχουν επιλέξει οι συμμετέχοντες στο τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ.	40
Πίνακας 7. Συγκρίσεις μεταβλητών μεταξύ εργαζομένων και μη εργαζομένων	42
Πίνακας 8. Συσχέτιση μεταβλητών με την ηλικία και τα έτη εργασίας	43
Πίνακας 9. Συσχέτιση μεταξύ ήπιων δεξιοτήτων και απασχολησιμότητας	45
Πίνακας 10. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την απασχολησιμότητα και ανεξάρτητες τις ήπιες δεξιότητες.....	46

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι άνθρωποι, καθώς εκπαιδεύονται και κοινωνικοποιούνται εντός των κοινωνικών σχηματισμών και των ομάδων που σχηματίζουν, αποκτούν ικανότητες και δεξιότητες. Οι δεξιότητες διακρίνονται δύσκολα από τις ικανότητες και, συχνά, τείνει κανείς να χρησιμοποιεί τις δύο έννοιες χωρίς να υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ αυτών. Ωστόσο, διαφέρουν και στο περιεχόμενο τους και στις επιπτώσεις που έχουν στην απασχολησιμότητα του ατόμου. Συνοπτικά, η έννοια «δεξιότητα» αφορά το αν κανείς μπορεί να φέρει εις πέρας ένα έργο (Remedios, 2012, σ. 132) ενώ, η ικανότητα, το αν μπορεί να χρησιμοποιεί τις γνώσεις που έχει ο άνθρωπος (ή, ειδικά στο χώρο εργασίας, ο εργαζόμενος) για να ολοκληρώνει τα έργα που του ανατίθενται (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2017, σ. 5). Η διάκριση αυτή εφαρμόζεται σε όλο το σώμα αυτής της εργασίας και αποτελεί σημαντική πτυχή της.

Μία τρίτη έννοια που προσεγγίζεται και συνδέεται με τις παραπάνω δύο έννοιες είναι αυτή της απασχολησιμότητας. Ένα άτομο διαθέτει υψηλή απασχολησιμότητα όταν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στη αγορά εργασίας. Αυτό σημαίνει πως οι εργοδότες επιθυμούν να τον / την προσλάβουν και, μάλιστα, το άτομο αυτό θα υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να απασχολείται στον τομέα του. Ιδίως στη σύγχρονη εποχή που υπάρχει υψηλός κορεσμός στην αγορά εργασίας, η απασχολησιμότητα είναι σημαντική για το άτομο το οποίο καλλιεργεί και αναπτύσσει τόσο τις ικανότητες, όσο και τις δεξιότητές του για να την ενισχύσει (McQuaid & Lindsay, 2013).

Στην παρούσα εργασία έμφαση δίνεται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία δεξιοτήτων, τις ήπιες. Οι ήπιες δεξιότητες διακρίνονται από τις τεχνικές καθώς αφορούν περισσότερο το πως το άτομο εντάσσεται σε μια ομάδα, λειτουργεί υπό πίεση και ανταποκρίνεται σε καθημερινές προκλήσεις της εργασίας του. Καθίστανται ολοένα και σημαντικότερες στη σύγχρονη εποχή όπου και τα στελέχη της διοίκησης αναγνωρίζουν πως είναι βασικό οι εργαζόμενοι όχι μόνο να διαθέτουν τεχνικές δεξιότητες αλλά να μπορούν να εργαστούν χωρίς εμπόδια σε ομάδες, να είναι ευέλικτοι, προσαρμόσιμοι και θετικοί στη μάθηση (Cimatti, 2016; Cinque, 2016; Kyllonen, 2013). Οι διαφορές μεταξύ «σκληρών» και ήπιων δεξιοτήτων δεν έγκεινται μόνο στην περιορισμένη σχέση με ένα προσόν και στην έλλειψη διαπιστευτηρίων στην περίπτωση των ήπιων δεξιοτήτων (καθώς δεν υπάρχει κάποιου είδους πτυχίο ή πιστοποιητικό που να επιβεβαιώνει το επίπεδο των ήπιων δεξιοτήτων ενός ατόμου),

αλλά και στην ανάπτυξή τους. Δεδομένου ότι οι «σκληρές» δεξιότητες σχετίζονται στενά κυρίως με τη γνώση μπορούν σχετικά εύκολα να εκπαιδευτούν και να μετρηθούν. Οι ήπιες δεξιότητες, ωστόσο, συνδέονται στενότερα με στάσεις, που ορίζονται ως μια σταθερή, μακροχρόνια, μαθημένη προδιάθεση να ανταποκρίνεται κανείς σε ορισμένα πράγματα με συγκεκριμένο τρόπο, που πηγάζει κυρίως από ψυχολογικά χαρακτηριστικά, προτιμήσεις, εμπειρία, ιστορικό κλπ (Succi & Canoni, 2019). Αυτό καθιστά την ανάπτυξή τους πιο αργή και πιο δύσκολη, επειδή η βελτίωση της συνεργασίας κάποιου, για παράδειγμα, απαιτεί συχνά αλλαγή της στάσης του/της στην αρχή και στη συνέχεια επιδίωξη για τη βελτίωση αυτής της ικανότητας (Balcar, 2016). Επιπλέον, η μέτρηση των ήπιων δεξιοτήτων είναι δύσκολη καθώς δεν υπάρχει αντικειμενικός τρόπος να δοκιμαστεί η ίδια η ικανότητα, σε αντίθεση με τις σκληρές δεξιότητες (Cinque, 2016).

Έχοντας αναφερθεί συνοπτικά στις παραπάνω έννοιες μπορεί να οριστεί και ο σκοπός της έρευνας αυτής που αφορά τη διερεύνηση της σύνδεσης διαφορετικών ήπιων δεξιοτήτων με την απασχολησιμότητα στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας. Η έρευνα γίνεται με τη μορφή του συνδυασμού της θεωρητικής ανάλυσης (σύνθεση διαθέσιμης βιβλιογραφίας) και την πρωτογενή έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Σκοπός της εργασίας ήταν να αξιολογήσει το κατά πόσο οι ήπιες δεξιότητες των φοιτητών και των αποφοίτων του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. συνδέονται άμεσα και θετικά με το επίπεδο απασχολησιμότητας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι τα εξής:

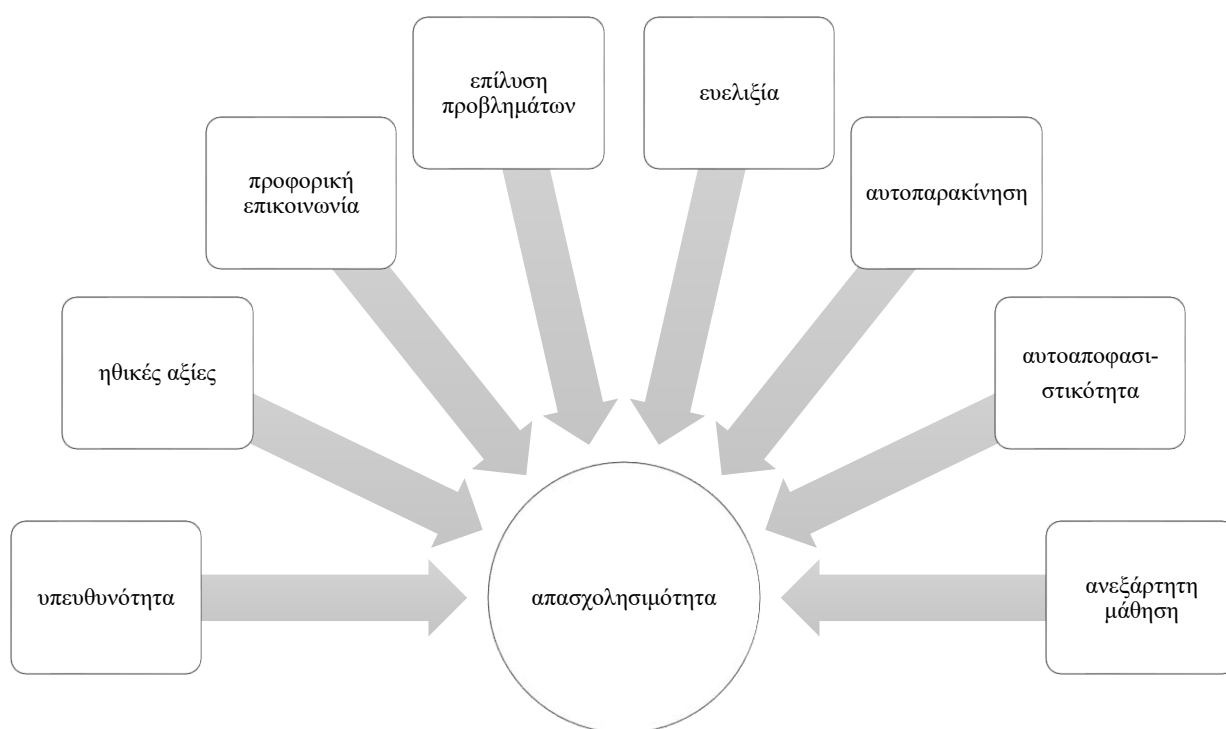
1. Ποιες ήπιες δεξιότητες έχουν οι φοιτητές και οι απόφοιτοι οικονομικών και διοικητικών σχολών;
2. Ποιο είναι το επίπεδο απασχολησιμότητας των φοιτητών και των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών;
3. Διαφέρουν οι ήπιες δεξιότητες και το επίπεδο απασχολησιμότητας των φοιτητών και των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
4. Σχετίζονται οι ήπιες δεξιότητες των φοιτητών και των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών με το επίπεδο απασχολησιμότητας τους;

Η συμβολή της έρευνας στη διαθέσιμη βιβλιογραφία έγκειται στο ότι εξετάζει τη σημασία διαφορετικών ήπιων δεξιοτήτων για την αγορά εργασίας και στο πώς η

απόκτηση αυτών συνδράμει στην απασχολησιμότητα . Η γνώση αυτή προσφέρει πολλά στους φοιτητές και τους απόφοιτους του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. που αναζητούν εργασία και εκκινεί τη σχετική συζήτηση και στην ακαδημαϊκή έρευνα και βιβλιογραφία. Ούσα πρωτογενής, δε, δείχνει το τι συμβαίνει στην ελληνική αγορά εργασίας, στην οποία εστιάζει – συγκριτικά - μικρός αριθμός μελετών.

Το ερευνητικό μοντέλο της εργασίας παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1, οι ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν να είναι το σύνολο των ήπιων δεξιοτήτων των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η απασχολησιμότητα.

Διάγραμμα 1. Ερευνητικό μοντέλο εργασίας



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Διαχωρισμός ικανοτήτων, δεξιοτήτων και ταλέντων

Η έννοια «δεξιότητα» ορίζεται με διαφορετικούς τρόπους. Δεξιότητα σημαίνει το να μπορεί ένα άτομο να φέρει εις πέρας με το βέλτιστο δυνατό τρόπο ένα έργο ή, πιο απλοϊκά, να «*κάνει κάτι καλά*» (INE ΓΕΣΕΕ, 2018, σ. 1). Εναλλακτικά, ο Remedios (2012, σ. 132) ορίζει την δεξιότητα ως «*μια ικανότητα την οποία διδάχθηκε ο εργαζόμενος για να μπορέσει να φέρει εις πέρας ένα έργο ή να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη καριέρα*». Η διαδικασία απόκτησης της επαγγελματικής δεξιότητας είναι προδιαγεγραμμένη και γίνεται σε συγκεκριμένα βήματα.

Η «ικανότητα» έπειτα, ορίζεται ως «*η δυνατότητα εφαρμογής ή χρήσης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, συμπεριφορών και προσωπικών χαρακτηριστικών με στόχο την επιτυχή διεκπεραίωση κρίσιμων εργασιακών καθηκόντων και ειδικών εργασιών ή τη λειτουργία σε συγκεκριμένο ρόλο ή θέση*» (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2017, σ. 5). Το πλαίσιο ικανοτήτων, αντίστοιχα, ορίζεται ως ένα μέσο το οποίο εφαρμόζεται για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Λαμβάνει υπόψη τις ικανότητες οι οποίες απαιτούνται για να αναπτυχθεί ο εργαζόμενος αλλά και η επιχείρηση.

Μια συναφής έννοια στην ανάλυση είναι αυτή του «ταλέντου». Η λέξη «ταλέντο» αρχικά χρησιμοποιούνταν στην αρχαιότητα και τον Μεσαίωνα ως μονάδα μέτρησης του βάρους πολύτιμων μετάλλων όπως το χρυσό και το ασήμι. Σήμερα, χρησιμοποιείται για να περιγραφούν τα χαρίσματα τα οποία ένας άνθρωπος διαθέτει από την γέννησή του (Tansley, 2011).

Μια χρήσιμη διάκριση μεταξύ των εννοιών «δεξιότητα» και «ικανότητα» παρέχεται από τα αποτελέσματα του πρότζεκτ «DeSeCo» του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), όπου και διευκρινίζεται η σχέση μεταξύ τους:

Μια ικανότητα είναι κάτι περισσότερο από ένα σύνολο γνώσεων ή δεξιοτήτων. Συνδυάζει την ικανότητα να αντιμετωπίζεις σύνθετες απαιτήσεις, αξιοποιώντας και κινητοποιώντας ψυχοκοινωνικούς πόρους (συμπεριλαμβανομένων κοινωνικών δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφοράς) σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Για παράδειγμα, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι μια ικανότητα η οποία μπορεί να βασιστεί στις γνώσεις ενός ατόμου για τη διαχείριση της γλώσσας

και τις πρακτικές δεξιότητες που διαθέτει, καθώς και στη στάση συμπεριφοράς που κρατά προς εκείνους με τους οποίους επικοινωνεί (Rychen & Salganik, 2003).

Το γλωσσάρι Cedefop της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Cedefop, 2008) διαχωρίζει τις έννοιες δεξιότητα κι ικανότητα ως εξής: Δεξιότητα είναι η δυνατότητα εκτέλεσης εργασιών κι επίλυσης προβλημάτων και ικανότητα είναι η δυνατότητα εφαρμογής μαθησιακών αποτελεσμάτων με επάρκεια σε ένα καθορισμένο πλαίσιο (εκπαίδευση, εργασία, προσωπική ή επαγγελματική ανάπτυξη). Μια ικανότητα δεν περιορίζεται σε γνωστικά στοιχεία, που ενδεχομένως περιλαμβάνουν τη χρήση θεωρίας κι εννοιών, ή σε άρρητη γνώση, η οποία αποκτάται με την εμπειρία. Μια ικανότητα κυρίως αφορά και περιλαμβάνει λειτουργικές πτυχές, οι οποίες εμπεριέχουν τεχνικές δεξιότητες, καθώς και διαπροσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά (κοινωνικές ή οργανωτικές δεξιότητες) και ηθικές αξίες. Η ικανότητα είναι επομένως μια ευρύτερη έννοια που μπορεί στην πραγματικότητα να περιλαμβάνει και δεξιότητες (καθώς και στάσεις/συμπεριφορές, γνώση, κ.λπ.)

Η διάκριση του όρου «ταλέντο» από την «απλή» ικανότητα είναι κάτι που εντοπίζεται στα σύγχρονα λεξικά, όπου το ταλέντο ορίζεται ως «μια φυσική ικανότητα να κάνεις κάτι καλά» (Longman Dictionary of Contemporary English, online). Ο ορισμός του οργανωσιακού ταλέντου δημιουργήθηκε κυρίως για σκοπούς διαχείρισης ταλέντων στο εσωτερικό των οργανισμών. Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν υπάρχει ομοφωνία απόψεων ως προς το τι είναι/κρίνεται εν τέλει «οργανωσιακό ταλέντο» (Tansley, 2011). Κάποιοι υποστηρίζουν ότι «οι εταιρείες δε γνωρίζουν καν πώς να ορίσουν το «ταλέντο», πόσο μάλλον πώς να το διαχειριστούν» (The Economist, 2006, σ. 4).

Οι οργανισμοί φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη αξία στη διατύπωση της δικής τους σημασίας για το τι είναι ταλέντο από το να αποδέχονται καθολικούς ή προδιαγεγραμμένους ορισμούς της έννοιας και των χαρακτηριστικών της. Έτσι, προκύπτουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο ορίζεται το ταλέντο σε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους κι εργασιακά περιβάλλοντα, όπως π.χ. μια τοπική αρχή, έναν διακρατικό οργανισμό, μια μικρή επιχείρηση κι ένα μεγάλο όμιλο επιχειρήσεων. Αυτό αποδεικνύεται από σχετικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για το CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), όπου διαπιστώθηκε ότι:

- Στην Gordon Ramsay Holdings, το ταλέντο θεωρείται ουσιαστικά ως οι δημιουργικές ιδέες και το δημιουργικό ταλέντο των σεφ υπαλλήλων της.

- Στην Google, όσοι θεωρούνται ταλαντούχοι αναφέρονται ως «Googler», το οποίο περιγράφεται από την εταιρία ως «άνθρωπος με αυτοπεποίθηση», «άνθρωπος με ιδέες» και «ένας που προκαλεί, φέρνει αντιρρήσεις και σκέφτεται αντισυμβατικά και πολύπλευρα (αυτό που λέμε *out of the box*)».

- Στην PricewaterhouseCoopers ταλαντούχα άτομα είναι εκείνα που διαθέτουν «ενέργεια, ευφυΐα, προθυμία να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να επιδείξουν την ικανότητα να κάνουν τη διαφορά στην επιχείρηση». Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά είναι αυτά που μπορεί να υποδηλώνουν ηγεσία ή δυνατότητα διοίκησης ή πειθαρχία (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007).

Στις σύγχρονες συζητήσεις για την έννοια του ταλέντου και τα ταλαντούχα άτομα αρκετοί τύποι ταλέντου θεωρείται ότι υπάρχουν σε ορισμένα άτομα από τη γέννησή τους. Αυτό ονομάζεται «έμφυτο ταλέντο» και συνήθως συγκρίνεται με τα λεγόμενα «επίκτητα ταλέντα» (π.χ. μουσικό ή αθλητικό ταλέντο). Για παράδειγμα, οι Gagné (2000) και Heller et al. (2000) επικεντρώνονται στους προικισμένους μαθητές στον τομέα της εκπαίδευσης. Ο Gagné (2000) υποστηρίζει ότι το ταλέντο αναδύεται από την ύπαρξη ικανότητας ως συνέπεια της μαθησιακής εμπειρίας ενός ατόμου και σημειώνει ότι ο όρος ταλέντο υποδηλώνει το μεγαλείο των συστηματικά αναπτυγμένων ικανοτήτων και γνώσεων σε τουλάχιστον έναν τομέα, όπου απαιτείται ανθρώπινη προσπάθεια, είτε πρόκειται για ακαδημαϊκό χώρο, τέχνες, αναψυχή, αθλητισμό, κοινωνική δράση, τεχνολογία ή τον τομέα του επιχειρείν. Σύμφωνα με τον Gagné (2000), το ταλέντο υπάρχει στα λίγα άτομα που έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να κάνουν τη διαφορά σε ένα συγκεκριμένο πεδίο από τα παραπάνω.

Υπάρχουν αρκετές κοινές προτάσεις σχετικά με το ότι το ταλέντο είναι έμφυτο. Πιο συγκεκριμένα, το ταλέντο φαίνεται να προέρχεται από γενετικά μεταδιδόμενες δομές, επομένως χαρακτηρίζεται τουλάχιστον εν μέρει έμφυτο. Τα πρώιμα σημάδια ταλέντου, από την παιδική ακόμη ηλικία του ατόμου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη της μελλοντικής του επιτυχίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο ένα μικρό μέρος του συνόλου θεωρείται «ταλαντούχο». Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι αν όλα τα άτομα γύρω μας διέθεταν ταλέντο, τότε δε θα υπήρχε κάποιος τρόπος να προβλεφθεί ή ακόμη και να επεξηγηθεί η διαφορετική επιτυχία των ατόμων (Sloboda, 1985).

1.2. Καλλιέργεια δεξιοτήτων και ικανοτήτων

Οι δεξιότητες, όπως και οι ικανότητες, καλλιεργούνται, δεν είναι έμφυτες ούτε και αποτελούν προνόμιο μιας μικρής μερίδας εργαζόμενων. Αντίθετα, μπορεί κανείς να τις αποκτήσει και να τις εξελίξει καθώς και να διαφοροποιήσει μέσω της απόκτησης αυτών το προφίλ του. Η πρόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό καθορίζει τον βαθμό στον οποίο το άτομο θα τις αποκτήσει και θα τις εξελίξει. Επειδή, ακριβώς, δεν είναι έμφυτες, οι δεξιότητες καλλιεργούνται κυρίως μέσω της εκπαίδευσης όπως και οι ικανότητες. Αμφότερες αποκτώνται όσο το άτομο αποκτά τριβή με το αντικείμενο της εργασίας του καθώς και όσο κοινωνικοποιείται. Για τις τεχνικές δεξιότητες απαιτείται, γενικότερα, μεγαλύτερη ενασχόληση με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, απόκτηση ειδικών γνώσεων σε έναν τομέα καθώς και εμπειρία και πρακτική εξάσκηση στον τομέα στον οποίο απασχολείται ή επιθυμεί να απασχοληθεί ο εργαζόμενος (Cinque, 2016). Η επίσημη και, ιδίως, ανώτερη ή πανεπιστημιακή κατάρτιση, σε πολύ μεγάλο βαθμό, είναι και αυτή η οποία, όμως, θα συνδράμει στο να αποκτήσει το άτομο ευρείες δεξιότητες τις οποίες θα γνωρίζει πώς να διαχειριστεί, αναπτύξει και εξελίξει (Valitova, Starodubstev & Goryanova, 2015).

Κάτι τέτοιο δεν ισχύει κατ' ανάγκη για τις ήπιες δεξιότητες οι οποίες καλλιεργούνται ακόμα και χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη τυπική ή άτυπη εκπαίδευση. Παρόλα αυτά, η εκπαίδευση βοηθά στην καλύτερη ανάπτυξη αυτών. Ένα άτομο μπορεί να διαθέτει μια τάση, για παράδειγμα, να είναι αυτόνομο, να μαθαίνει ανεξάρτητα, να είναι επίμονο και να είναι αποφασιστικό, όμως, μπορεί και να βελτιώσει τις δεξιότητες του αυτές ή να τις διευρύνει. Σε μεγάλο βαθμό, η ενασχόληση με το επάγγελμά του θα του προσδώσει αυτοπεποίθηση ενώ, και η εκπαίδευση, μπορεί να συνδράμει στην αντίληψη της σημασίας αυτών και να τις αναπτύξει μετά από σχετική προσπάθεια (Cimatti, 2016). Για να αναπτύξει, επίσης, κανείς τις δεξιότητές του είναι σημαντικό να διαθέτει αυτογνωσία. Η αυτογνωσία αποκτάται μέσω της ενασχόλησης με τον εαυτό και όσο το άτομο ωριμάζει (Brooman & Stirk, 2020). Όμως, εξίσου σημαντικό είναι να μπορεί το άτομο να αναγνωρίζει τα θετικά και αρνητικά του στοιχεία, τις αδυναμίες του και το πού υστερεί σε σχέση με τους άλλους και, συνεπώς, τους συναδέλφους. Αυτή η αυτογνωσία αποτελεί και μια σημαντική δεξιότητα, η οποία βοηθά το άτομο να εξελίσσεται (Valitova, Starodubstev & Goryanova, 2015).

Ακόμα, οι ίδιοι οι εργοδότες μπορούν να επενδύσουν στο να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να καλλιεργήσουν αυτές τους τις δεξιότητες ή να τις αποκτήσουν αν δεν τις κατέχουν. Για παράδειγμα, τόσο για τις τεχνικές όσο και για τις ήπιες δεξιότητες, μπορεί να γίνει εκπαίδευση εντός και εκτός του περιβάλλοντος εργασίας, να γίνει ενθάρρυνση των εργαζόμενων να ασχοληθούν με συγκεκριμένες δραστηριότητες, να υπάρχει συμμετοχή σε οργανωμένα σεμινάρια ή και να υπάρξει τοποθέτηση σε ομάδες εντός των οποίων οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους (Bora, 2015).

Αντίστοιχα, μέσω του θεσμού του μέντορινγκ, οι εργοδότες μπορούν να επενδύσουν στο να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα έχει ευρείες δεξιότητες. Ο θεσμός αυτός αφορά την επιλογή ενός εργαζόμενου που είναι, τυπικά, έμπειρος και στηρίζει τον νέο συνάδελφο στα νέα του βήματα εντός του οργανισμού. Ο μέντορας καθοδηγεί, εκπαιδεύει και βοηθά τον συνάδελφο να ενσωματωθεί στην υφιστάμενη ομάδα όσο και να αναδείξει τα talέντα, τις ικανότητες και τις δεξιότητές του (Wu, Turban & Cheung, 2012). Οι εργοδότες μπορούν να κατορθώσουν να δημιουργήσουν ένα τέτοιο περιβάλλον στο οποίο το άτομο να αναπτύσσει και να εξελίσσει τις δεξιότητές του μέσω της παροχής κινήτρων, της τοποθέτησης του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση εργασίας (Nurwendah & Suyanto, 2019) και της ενδυνάμωσης αυτών. Σε αυτή τη διαδικασία σημαντικό ρόλο αποκτά το να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν ευθύνες και να έχουν περισσότερες προοπτικές (Moneva, Arnado & Buot, 2020).

1.3. Τύποι δεξιοτήτων

Οι δεξιότητες διακρίνονται σε «σκληρές» και «ήπιες» (στην αγγλική γλώσσα hard and soft skills). Οι «σκληρές» δεξιότητες είναι τεχνικές και οι «ήπιες» αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες. Οι τεχνικές δεξιότητες απαιτούν συγκεκριμένη εκπαίδευση και εμπειρία και είναι περισσότερο απλό να μεταφερθούν και να διδαχθούν. Από την άλλη, οι ήπιες δεξιότητες μεταφέρονται δύσκολα, αξιολογούνται δυσκολότερα και μπορούν να καλλιεργηθούν μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης (Laker & Powell, 2011).

Οι δεξιότητες διακρίνονται περαιτέρω σε ψηφιακές και συμβατικές. Οι ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες στον 21^ο αιώνα και επιτρέπουν στον εργαζόμενο να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Οι δεξιότητες αυτές είναι,

πρώτον, η ικανότητα χειρισμού των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ), δεύτερον, δεξιότητες που δεν απαιτούν τη χρήση συγκεκριμένου λογισμικού και σχετίζονται με την σύγχρονη αγορά, τρίτον, οι δεξιότητες που απαιτούν σύνθετη κριτική σκέψη και, τέταρτον, οι δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα για διαρκή μάθηση (Van Laar et al., 2017).

Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη καλλιεργούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους σε βάθος χρόνου. Οι Robbins, Coulter & DeCenzo (2017) αναφέρονται στις κυριότερες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται να κατέχουν τα στελέχη στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων και που είναι σημαντικό να κατέχουν και οι εργαζόμενοι. Οι βασικές δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν τα στελέχη είναι:

- ➔ Νοητικές, δηλαδή δεξιότητες κατανόησης του τρόπου με τον οποίο τα δεδομένα συνδέονται και συσχετίζονται μεταξύ τους καθώς και του πώς επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων,
- ➔ Διαπροσωπικές, δηλαδή συνεργασίας, επικοινωνίας και παρακίνησης των ομάδων,
- ➔ Τεχνικές, δηλαδή δεξιότητες όπως η εμπειρογνωμοσύνη, η άριστη χρήση εργαλείων διαχείρισης πόρων (οικονομικών και μη) καθώς και γνώσεις για τον κλάδο και την αγορά,
- ➔ Πολιτικές δεξιότητες, όπως οι δεξιότητες δημιουργίας διασυνδέσεων με άλλα πρόσωπα και άλλους οργανισμούς, διαπραγμάτευσης και άντλησης πόρων για τη λειτουργία της επιχείρησης.

1.4. Ικανότητες που αναζητούν οι εργοδότες στην αγορά εργασίας

Τα κύρια εμπόδια για την είσοδο των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στον κόσμο της εργασίας είναι το χάσμα μεταξύ των δεξιοτήτων εργασίας των πτυχιούχων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται στο χώρο εργασίας. Το εργατικό δυναμικό στον 21^ο αιώνα δεν απαιτεί μόνο πτυχιούχους με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα, κάτι το οποίο είναι «εμφανές» από το αντικείμενο και το βαθμό πτυχίου, αλλά απαιτεί για κάθε εργαζόμενο να διαθέτει και μια σειρά από δεξιότητες και ιδιότητες (Przytuła, 2018). Οι έρευνες σε δείγμα εργοδοτών δείχνουν ότι οι ειδικές δεξιότητες για το επάγγελμα δεν επαρκούν πλέον για τους πτυχιούχους για να ανταποκριθούν στις ανάγκες μιας θέσης εργασίας (Succi & Canovi, 2019). Εκτός από τις βασικές και συγκεκριμένες γνώσεις

και δεξιότητες, οι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν σήμερα ένα επιπλέον σύνολο δεξιοτήτων. Ένας αριθμός δεξιοτήτων και ιδιοτήτων που ονομάζονται επίσης δεξιότητες απασχολησιμότητας, απαιτούνται από τους μαθητές για να προετοιμαστούν και για να ανταποκριθούν στις ανάγκες διαφόρων επαγγελματιών μετά την αποφοίτησή τους. Οι δεξιότητες απασχολησιμότητας θεωρούνται ένας κρίκος που εκλείπει μεταξύ της εκπαίδευσης και της κατάρτισης σε συνάρτηση βέβαια και με τον κόσμο της εργασίας (Suarta et al., 2017).

Η σημασία των δεξιοτήτων στον τομέα της απασχολησιμότητας τονίζεται όλο και περισσότερο τον τελευταίο καιρό. Οι δεξιότητες είναι μια ομάδα βασικών ικανοτήτων που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μιας βάσης γνώσεων, του επιπέδου εμπειρογνωμοσύνης και της νοοτροπίας που είναι ολοένα και πιο απαραίτητα για την επιτυχία στο σύγχρονο εργασιακό χώρο (Suarta et al., 2017). Οι δεξιότητες θεωρούνται τυπικά βασικά προσόντα για πολλές θέσεις εργασίας και ως εκ τούτου έχουν καταστεί απαραίτητες για την επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου σε σχεδόν οποιοδήποτε επίπεδο μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον (Whorton et al., 2017). Σύμφωνα με την American Management Association, τα χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας όπως η κριτική σκέψη και η επίλυση προβλημάτων, η δημιουργικότητα και η καινοτομία, η συνεργασία και οι δεξιότητες επικοινωνίας γίνονται όλο και πιο σημαντικά στη σημερινή παγκόσμια οικονομία (American Management Association, 2010). Άλλες έρευνες δείχνουν επίσης ότι δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η αναλυτική και κριτική σκέψη, η σύνθεση πληροφοριών, η ομαδική εργασία, η διαπροσωπική και η συνεχής μάθηση είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά δεξιοτήτων απασχολησιμότητας που απαιτούνται από τους πτυχιούχους κατά την είσοδο στο εργατικό δυναμικό (Kraus et al., 2021; Tucker, 2021)

1.5. Απασχολησιμότητα

Η έννοια της απασχολησιμότητας είναι δύσκολο να οριστεί ολοκληρωμένα, και ως εκ τούτου να αποδοθεί ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός (Guilbert et al., 2015). Ο Harvey (2001) υπονοεί ομοίως ότι οι συνιστώσες της απασχολησιμότητας είναι δύσκολο να καθοριστούν, να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Επομένως, οι ορισμοί αλληλεπικαλύπτονται και ορισμένοι στερούνται ακρίβειας. Οι McQuaid et al. (2005) συμφωνούν ότι η απασχολησιμότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται σε μια σειρά

πλαϊσίων με μια επιλογή σημασιών και μπορεί να μην έχει σαφήνεια και ακρίβεια. Πολλές συζητήσεις έρευνας έχουν εξετάσει την έννοια της απασχολησιμότητας για αρκετά χρόνια. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον για την απασχολησιμότητα των πτυχιούχων αυξάνεται, μαζί με το ενδιαφέρον για τη διασφάλιση ότι οι πτυχιούχοι θα μπορέσουν να βρουν μια θέση απασχόλησης στο μέλλον. Πολλές μελέτες έχουν δημιουργήσει ταξινομήσεις των συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ιδιοτήτων που απαιτούνται για την προώθηση της απασχολησιμότητας, όπως «βασικές δεξιότητες, κοινές δεξιότητες, επιχειρηματικές δεξιότητες κλπ.». Ωστόσο, η έννοια της απασχολησιμότητας εξακολουθεί να εφαρμόζεται σε διαφορετικά πλαίσια, δηλαδή τόσο στην εργασία όσο και στην αναζήτηση εργασίας (Guilbert et al., 2015).

Η απασχολησιμότητα αφορά τόσο τους άνεργους που αναζητούν εργασία όσο και αυτούς που εργάζονται κι είναι σε αναζήτηση καλύτερων θέσεων εργασίας με τον τρέχοντα ή διαφορετικό εργοδότη τους. Ορισμένοι ερευνητές και υπεύθυνοι χάραξης εργασιακής πολιτικής υιοθετούν μια στενά καθορισμένη προσέγγιση από την πλευρά της προσφοράς, ενώ άλλοι υιοθετούν μια ευρύτερη προοπτική για την απασχολησιμότητα (Small et al., 2017). Η ευρύτερη άποψη εστιάζει στην απασχολησιμότητα των ατόμων ως προς την ικανότητά τους να μεταβούν σε νέα απασχόληση στην αγορά εργασίας (όπως η μετάβαση από την ανεργία σε μια βιώσιμη εργασία ή η μετάβαση από τη μια θέση στην άλλη) (Harvey, 2001). Ως εκ τούτου, η ευρεία προσέγγιση ενσωματώνει παράγοντες όπως η αναζήτηση εργασίας και οι συνθήκες ζήτησης εργασίας, οι οποίοι επηρεάζουν αν ένα άτομο μπορεί πραγματικά να βρει ή να αλλάξει εργασία, καθώς και το σύνολο των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας και των χαρακτηριστικών που εστιάζουν στις στενές έννοιες της απασχολησιμότητας από την πλευρά της προσφοράς (Kinash et al., 2016).

Οι Hillage and Pollard (1998) τοποθετούνται για την απασχολησιμότητα ως την ικανότητα ενός ατόμου να αποκτά αρχική απασχόληση, να διατηρεί απασχόληση, να μετακινείται μεταξύ ρόλων στον ίδιο οργανισμό, να αποκτά νέα απασχόληση εάν απαιτείται και (ιδανικά) να εξασφαλίζει κατάλληλη και επαρκώς ικανοποιητική εργασία. Οι McQuaid et al. (2005), ωστόσο, προτείνουν ότι η απασχολησιμότητα παραμένει μια αμφισβητούμενη έννοια όσον αφορά τη χρήση της τόσο στη θεωρία όσο και στην πολιτική, και κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα χρησιμοποιήθηκε τόσο ως προσφορά εργασίας όσο και ως ζήτηση εργασίας, υποστηρίζοντας ότι, ωστόσο, η έννοια είναι χρήσιμη και στις δύο μορφές. Οι McQuaid et al. (2005) προτείνουν ότι η

στενότερη εστίαση της προσέγγισης πρωτοβουλίας από την πλευρά της προσφοράς είναι πολύτιμη για τη δημιουργία ενός συνόλου δεξιοτήτων και την υποστήριξη εθνικών και θεσμικών πολιτικών και πρακτικών, που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της ατομικής απασχολησιμότητας.

Η άνοδος του ενδιαφέροντος για την απασχολησιμότητα μπορεί να εντοπιστεί σε διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ανησυχίας ότι οι απόφοιτοι είναι λιγότερο πιθανό να εξασφαλίσουν απασχόληση στον δημόσιο τομέα λόγω της μαζικοποίησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Sin & Neave, 2016). Η συρρίκνωση και η αναδιάρθρωση των ιδιωτικών οργανισμών λόγω των νεοφιλελεύθερων πολιτικών επιβαρύνει περαιτέρω τη διαθεσιμότητα των διαθέσιμων θέσεων εργασίας (Peck & Tickell, 2002). Η εστίαση στην απασχολησιμότητα είναι μια ρεαλιστική απάντηση σε αυτές τις συνθήκες προκειμένου να ενισχυθεί η επαγγελματική αποστολή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Harvey, 2001). Με άλλα λόγια, ο ρόλος των πανεπιστημίων θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι φοιτητές έχουν γνώση σε έναν ακαδημαϊκό κλάδο και ότι είναι προετοιμασμένοι για την αγορά εργασίας (Yorke, 2004).

1.6. Ήπιες δεξιότητες και απασχολησιμότητα

Οι ήπιες δεξιότητες αφορούν χαρακτηριστικά κι ιδιότητες του χαρακτήρα που διαθέτει ένα άτομο και συμβάλλουν στην αλληλεπίδρασή του με τρίτους, αλλά και την αποτελεσματικότητά του εντός ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτού του είδους οι δεξιότητες είναι αυτές που υποδεικνύουν το βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει το άτομο, καθώς και την ικανότητά του να εργάζεται σε οποιαδήποτε θέση εργασίας με άλλους επαγγελματίες γύρω του (Marin-Zapata et al., 2022).

Η σημαντικότητα αυτών των δεξιοτήτων έγκειται στο γεγονός ότι κάθε θέση εργασίας απαιτεί συγκεκριμένες ήπιες δεξιότητες για το άτομο που θα τη στελεχώσει. Πρόκειται για πιο προσωπικές δεξιότητες κάθε ατόμου, που το καθιστούν ιδιαίτερα επιθυμητό και περιζήτητο από δυνητικούς εργοδότες (Cimatti, 2016). Η αποφασιστικότητα (Kyllonen, 2013), η ικανότητα εντοπισμού, διαχείρισης κι επίλυσης αναδυόμενων προβλημάτων (Majid et al., 2012) αλλά κι η αυτοπαρακίνηση εντός του εργασιακού χώρου (Tseng, Yi & Yeh, 2019) αποτελούν μερικές από τις βασικότερες και πιο περιζήτητες ήπιες δεξιότητες σε εν δυνάμει νέους υπαλλήλους.

Από τη σύνθεση της βιβλιογραφίας προκύπτει πως οι ήπιες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι συμπεριλαμβάνουν τα κάτωθι (Brooman

& Stirk, 2020; Croucher et al., 2018; Fearon et al., 2020; Iwanaga et al., 2021; Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017; Moneva, Arnado & Buot, 2020; Nurwendah & Suyanto, 2019; Valitova, Starodubstev & Goryanova, 2015):

- Την επίλυση προβλημάτων (Problem solving)
- Την αυτονομία (Autonomy)
- Την διατήρηση μιας θετικής στάσης (Maintaining a positive attitude)
- Την ευελιξία (Flexibility)
- Αυτοέλεγχο (Self-control)
- Ανεξάρτητη μάθηση (Independent Learning)
- Αυτοπαρακίνηση (Self-motivation)
- Αυτοαποφασιστικότητα (Self-determination)

1.6.1. Επίλυση προβλημάτων (Problem solving)

Επίλυση προβλημάτων και απασχολησιμότητα

Σύμφωνα με την διαθέσιμη βιβλιογραφία, η δεξιότητα της επίλυσης των προβλημάτων αφορά το να μπορεί ο εργαζόμενος να αναγνωρίζει τα δεδομένα της κατάστασης και, έπειτα, να επιλέγει τις κατάλληλες στρατηγικές για να επιλύσει το ζήτημα που προκύπτει. Τα πρόσωπα τα οποία διαθέτουν τη δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων, μπορούν να διαχειριστούν με κατάλληλο τρόπο το πρόβλημα ή τα προβλήματα που υπάρχουν. Όσοι κατέχουν αυτήν τη δεξιότητα, επιπλέον, είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους άλλους συναδέλφους τους, να διαχειρίζονται την πίεση που τους δημιουργεί η κατάσταση και να εξετάζουν τα θετικά και τα αρνητικά κάθε απόφασης. Επίσης, μπορούν να αντιληφθούν τα πιθανά επακόλουθα μιας απόφασης και την πιθανή έκβαση κάθε λύσης (Robinson & Garton, 2008).

Η Anderson (2014) υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων απαιτεί τη χρήση δομημένων κανόνων σκέψης και προσέγγισης, που επιτρέπουν την κατανόηση και την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων.

Σύμφωνα με τον Heppner et al. (2004), η ικανότητα για επίλυση προβλημάτων συνδέεται με την προσαρμοστικότητα και την ικανότητα των ατόμων να χειρίζονται τις προκλήσεις με αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα. Η έρευνά τους καταδεικνύει

ότι οι εργαζόμενοι που μπορούν να επιλύουν προβλήματα με επιτυχία είναι πιο πιθανό να πετύχουν στην καριέρα τους.

Η Jonassen (2000) υποστηρίζει ότι η επίλυση προβλημάτων απαιτεί μια συστηματική προσέγγιση, που ενσωματώνει την κριτική σκέψη και την ικανότητα να αναγνωρίζονται και να επιλύονται τα κεντρικά προβλήματα. Η ανάπτυξη αυτής της δεξιότητας είναι καθοριστική για την επίτευξη των επαγγελματικών στόχων και την ενίσχυση της απασχολησιμότητας.

1.6.2. Ευελιξία (Flexibility)

Ευελιξία και απασχολησιμότητα

Η έννοια της ευελιξίας (flexibility) στο εργασιακό περιβάλλον αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε αλλαγές και νέες συνθήκες, εξασφαλίζοντας έτσι την ομαλή λειτουργία και την επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τους Morrison και Phelps (1999), η ευελιξία είναι κρίσιμη για την προώθηση της καινοτομίας και της αλλαγής στον χώρο εργασίας, καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που υπερβαίνουν τις καθιερωμένες διαδικασίες και να υιοθετούν νέες στρατηγικές για την αντιμετώπιση προκλήσεων.

Η έρευνα των Pulakos et al. (2000) αναλύει την ευελιξία ως μια πολυδιάστατη ικανότητα που περιλαμβάνει την προσαρμογή σε ποικίλες συνθήκες, όπως η προσαρμογή σε τεχνολογικές αλλαγές, η διαχείριση πολυπολιτισμικών ομάδων και η αντιμετώπιση απρόβλεπτων προβλημάτων. Η ανάπτυξη μιας ταξινομίας της ευελιξίας επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των διαφορετικών τύπων προσαρμοστικής συμπεριφοράς που απαιτούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η μελέτη των Pulakos et al. (2002) εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσαρμοστική απόδοση των εργαζομένων, επισημαίνοντας ότι η ευελιξία δεν είναι μόνο μια ατομική ικανότητα αλλά επηρεάζεται επίσης από το οργανωσιακό περιβάλλον, την κουλτούρα και την υποστήριξη από την ηγεσία. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται αποτελεσματικά είναι πιο πιθανό να επιτύχουν σε ένα περιβάλλον που απαιτεί συνεχή αλλαγή και προσαρμογή.

Η ευελιξία είναι θεμελιώδης για την απασχολησιμότητα καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους να προσαρμόζονται γρήγορα σε νέες καταστάσεις και απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Σε ένα περιβάλλον όπου η τεχνολογία και οι μέθοδοι εργασίας μεταβάλλονται συνεχώς, η ικανότητα να αναπροσαρμόζεις τις δεξιότητές σου είναι ζωτικής σημασίας. Εργοδότες εκτιμούν ιδιαίτερα τους εργαζόμενους που μπορούν να υιοθετούν νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, καθώς αυτό ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και μειώνει τον χρόνο εκπαίδευσης. Επιπλέον, η προσαρμοστικότητα σε διάφορους ρόλους και περιβάλλοντα αυξάνει τις επαγγελματικές ευκαιρίες και την μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη (Pulakos et al., 2000).

1.6.3. Αυτονομία (Autonomy)

Αυτονομία και απασχολησιμότητα

Η αυτονομία αποτελεί μια βασική παράμετρο της προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής επιτυχίας, ιδιαίτερα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Deci και Ryan (1985), η αυτονομία περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να λαμβάνει ανεξάρτητες αποφάσεις και να διαχειρίζεται τις προσωπικές του υποθέσεις με δική του πρωτοβουλία. Η έννοια αυτή σχετίζεται άμεσα με την απασχολησιμότητα, καθώς οι δεξιότητες αυτονομίας επιτρέπουν στα άτομα να προσαρμόζονται εύκολα σε νέες καταστάσεις και να αναλαμβάνουν υπεύθυνες θέσεις εργασίας (Clarke, 2008).

Η απασχολησιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να βρει, να διατηρήσει και να εξελίξει την εργασία του σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Harvey (2001), η απασχολησιμότητα δεν σχετίζεται μόνο με την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων αλλά και με την ικανότητα διαχείρισης της καριέρας με αυτονομία και ευελιξία. Σε αυτό το πλαίσιο, η αυτονομία παίζει κρίσιμο ρόλο, καθώς η ανάπτυξη αυτής της ικανότητας ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την αίσθηση ελέγχου, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης και της ευημερίας στον εργασιακό χώρο (Van der Heijden et al., 2009).

Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο αυτονομίας τείνουν να είναι πιο καινοτόμοι και να προσαρμόζονται ευκολότερα σε νέες προκλήσεις, κάτι που αυξάνει την αξία τους στην αγορά εργασίας (Lazarova & Taylor, 2009). Επιπλέον, η αυτονομία

συνδέεται με την ικανότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων αυτοκατευθυνόμενης μάθησης, που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή των επαγγελματικών δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της αγοράς (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Συνοψίζοντας, η αυτονομία αποτελεί βασικό παράγοντα για την ενίσχυση της απασχολησιμότητας, καθώς προωθεί την ικανότητα προσαρμογής και καινοτομίας. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας και ευημερίας στον εργασιακό χώρο.

1.6.4. Αυτοέλεγχος (Self-control)

Αυτοέλεγχος και απασχολησιμότητα

Ο αυτοέλεγχος αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές του με στόχο την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. Σύμφωνα με τους Baumeister et al. (2007), ο αυτοέλεγχος αποτελεί βασικό στοιχείο της ψυχολογικής αυτορρύθμισης και συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να καθοδηγεί τις ενέργειές του προς επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ αποφεύγει τις ανεπιθύμητες επιρροές. Αυτή η ικανότητα είναι κρίσιμη για την επαγγελματική ανάπτυξη και την απασχολησιμότητα, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη υψηλής απόδοσης και στη διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων (Tangney, Baumeister, & Boone, 2004).

Η απασχολησιμότητα, σύμφωνα με τους Fugate, Kinicki, και Ashforth (2004), περιλαμβάνει μια σειρά από προσωπικές δεξιότητες και ιδιότητες που καθιστούν ένα άτομο ικανό να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Ο αυτοέλεγχος είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων, καθώς επιτρέπει στα άτομα να διαχειρίζονται την πίεση, να θέτουν και να επιτυγχάνουν στόχους, και να διατηρούν την προσαρμοστικότητα τους σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας (Hall, 2002).

Η ικανότητα διατήρησης του αυτοελέγχου βοηθά τους επαγγελματίες να διαχειρίζονται το στρες και τις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων και την επίτευξη στόχων (Muraven & Baumeister, 2000). Επίσης, η ανάπτυξη υψηλών επιπέδων αυτοελέγχου συνδέεται με τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο

εργασίας, καθώς επιτρέπει τη διατήρηση μιας θετικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς ακόμη και σε συνθήκες έντασης (De Ridder et al., 2012).

Τέλος, ο αυτοέλεγχος αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της απασχολησιμότητας, καθώς διευκολύνει τη διαχείριση των προκλήσεων, την επίτευξη στόχων και τη διατήρηση θετικών σχέσεων στον επαγγελματικό χώρο. Η καλλιέργεια αυτής της ικανότητας είναι ζωτικής σημασίας για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

1.6.5. Ανεξάρτητη μάθηση (Independent Learning)

Ανεξάρτητη μάθηση και απασχολησιμότητα

Η ανεξάρτητη μάθηση (independent learning) αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να παίρνουν την ευθύνη για τη δική τους μάθηση και να αναπτύσσουν δεξιότητες που τους επιτρέπουν να μαθαίνουν συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Σύμφωνα με τον Candy (1991), η ανεξάρτητη μάθηση είναι κρίσιμη για την προώθηση της δια βίου μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης, επιτρέποντας στους μαθητές να αναπτύξουν την αυτονομία και την ικανότητα να διαχειρίζονται τις μαθησιακές τους εμπειρίες.

Ο Garrison (1997) αναλύει τη διαδικασία της ανεξάρτητης μάθησης, επισημαίνοντας ότι περιλαμβάνει την αυτό-ρύθμιση και την αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, που απαιτούν από τους μαθητές να αναπτύσσουν δεξιότητες προγραμματισμού, αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης. Η ικανότητα να θέτουν στόχους, να επιλέγουν στρατηγικές και να αξιολογούν την πρόοδο είναι κρίσιμη για την επιτυχή ανεξάρτητη μάθηση.

Η μελέτη του Long (1990) επισημαίνει τις αλλαγές στις αντιλήψεις περί ανεξάρτητης μάθησης, τονίζοντας ότι οι σύγχρονες προσεγγίσεις υπογραμμίζουν την ανάγκη για ευέλικτα και προσαρμοστικά μαθησιακά περιβάλλοντα που υποστηρίζουν την ανάπτυξη της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης. Η ανεξάρτητη μάθηση συνδέεται με την ικανότητα να αντιμετωπίζονται οι σύγχρονες προκλήσεις της εκπαίδευσης και της αγοράς εργασίας, προσφέροντας τα εργαλεία για συνεχή ανάπτυξη και προσαρμογή.

Η ανεξάρτητη μάθηση είναι ζωτικής σημασίας για την απασχολησιμότητα, καθώς οι συνεχείς αλλαγές στην αγορά εργασίας απαιτούν από τα άτομα να ανανεώνουν συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Η ικανότητα να μαθαίνεις ανεξάρτητα και να προσαρμόζεσαι στις νέες απαιτήσεις είναι κρίσιμη για τη διατήρηση

της ανταγωνιστικότητας. Οι εργοδότες εκτιμούν ιδιαίτερα τους εργαζόμενους που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη για την προσωπική τους ανάπτυξη και να προσαρμόζουν τις δεξιότητές τους σε νέες τεχνολογίες και μεθόδους. Επιπλέον, η ανεξάρτητη μάθηση ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτονομία, στοιχεία που προάγουν την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα στον εργασιακό χώρο (Candy, 1991; Garrison, 1997).

1.6.6. Αυτοπαρακίνηση (Self-Motivation)

Αυτοπαρακίνηση και απασχολησιμότητα

Η αυτοπαρακίνηση (self-motivation) είναι μια βασική έννοια στην ψυχολογία και την διαχείριση, αναφερόμενη στην εσωτερική ώθηση ενός ατόμου να επιδιώξει και να επιτύχει τους στόχους του χωρίς εξωτερικά κίνητρα. Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοπροσδιοριζόμενης συμπεριφοράς των Deci και Ryan (2000), η αυτοπαρακίνηση προκύπτει από την εκπλήρωση των βασικών ψυχολογικών αναγκών για αυτονομία, επάρκεια και σχέση, και συνδέεται στενά με την εσωτερική παρακίνηση που οδηγεί σε αυθεντική και βιώσιμη εμπλοκή σε δραστηριότητες.

Οι Judge et al. (2002) τονίζουν τη σημασία της αυτοσυνεπούς παρακίνησης, η οποία σχετίζεται με την προσωπική ταυτότητα και τους ατομικούς στόχους, υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι που επιδιώκουν στόχους που είναι συνεπείς με τις προσωπικές τους αξίες και επιθυμίες τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή και την εργασία. Αυτή η αυτοπαρακίνηση δεν είναι μόνο πιο βιώσιμη αλλά και οδηγεί σε πιο ικανοποιητικές και επιτυχημένες εμπειρίες .

Η έρευνα των Locke και Latham (2002) σχετικά με τη θεωρία της στοχοθέτησης υποστηρίζει ότι η ύπαρξη σαφών και δύσκολων στόχων, σε συνδυασμό με την αυτοπαρακίνηση, οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και επίτευξης. Η αυτοπαρακίνηση ενισχύεται μέσω της δέσμευσης σε προσωπικά σημαντικούς στόχους και της αναγνώρισης της προόδου προς την επίτευξή τους.

Η αυτοπαρακίνηση είναι καίρια για την απασχολησιμότητα, καθώς αποτελεί ένδειξη ότι ο εργαζόμενος μπορεί να θέτει και να επιτυγχάνει στόχους χωρίς συνεχή καθοδήγηση. Σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργοδότες αναζητούν άτομα που είναι πρόθυμα να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να συμβάλουν στην πρόοδο της εταιρείας. Η εσωτερική παρακίνηση ενισχύει την παραγωγικότητα και την αφοσίωση,

οδηγώντας σε καλύτερες επαγγελματικές επιδόσεις και αυξημένες ευκαιρίες για ανέλιξη. Επιπλέον, οι αυτοπαρακινούμενοι εργαζόμενοι είναι πιο ανθεκτικοί στις προκλήσεις και πιο πρόθυμοι να συνεχίσουν την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη (Deci & Ryan, 2000; Locke & Latham, 2002).

1.6.7. Αυτοαποφασιστικότητα (Self-Determination)

Αυτοαποφασιστικότητα και απασχολησιμότητα

Η αυτοαποφασιστικότητα (self-determination) είναι μια έννοια που αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να ελέγχουν τις δικές τους αποφάσεις και να κατευθύνουν τη ζωή τους σύμφωνα με τις προσωπικές τους αξίες και επιθυμίες. Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοπροσδιοριζόμενης συμπεριφοράς των Deci και Ryan (1985), η αυτοαποφασιστικότητα περιλαμβάνει την ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών για αυτονομία, επάρκεια και κοινωνική σύνδεση, οδηγώντας σε αυξημένη εσωτερική παρακίνηση και ευημερία.

Οι Gagné και Deci (2005) εξετάζουν την εφαρμογή της θεωρίας της αυτοαποφασιστικότητας στο χώρο εργασίας, υποστηρίζοντας ότι η αυτονομία και η εσωτερική παρακίνηση είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης. Οι οργανισμοί που προάγουν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την αυτονομία των εργαζομένων ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της αυτοαποφασιστικότητας, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση.

Η έρευνα των Ryan και Deci (2000) επισημαίνει ότι η αυτοαποφασιστικότητα συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη της εσωτερικής παρακίνησης και την προώθηση της κοινωνικής ανάπτυξης και της ψυχολογικής ευημερίας. Τα άτομα που αισθάνονται ελεύθερα να επιλέγουν και να ελέγχουν τις πράξεις τους είναι πιο πιθανό να βιώσουν θετικά συναισθήματα και να αναπτύξουν έναν υγιή και ισορροπημένο τρόπο ζωής.

Η αυτοαποφασιστικότητα είναι κρίσιμη για την απασχολησιμότητα, καθώς αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να παίρνει πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνει την ευθύνη για την καριέρα του. Στον σύγχρονο εργασιακό χώρο, οι εργοδότες προτιμούν εργαζόμενους που μπορούν να αυτοδιαχειρίζονται τις εργασίες τους και να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιδιώκουν συνεχή εκπαίδευση και να εξελίσσονται επαγγελματικά, διασφαλίζοντας την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, η

αυτονομία και η ευθύνη οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση και δέσμευση στην εργασία (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005).

1.6.8. Διατήρηση θετικής στάσης (Maintaining a positive attitude)

Διατήρηση θετικής στάσης και απασχολησιμότητα

Η διατήρηση θετικής στάσης αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διατηρεί αισιόδοξες και εποικοδομητικές προοπτικές, ακόμα και μπροστά σε δυσκολίες ή προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Seligman (1998), η θετική στάση είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ψυχολογική ευημερία και την ικανότητα ανθεκτικότητας. Η ικανότητα να παραμένει κανείς θετικός βοηθά στη διαχείριση του στρες και στην επίτευξη στόχων, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για την επαγγελματική ανάπτυξη και την απασχολησιμότητα (Fredrickson, 2001).

Η απασχολησιμότητα, όπως ορίζεται από τον Harvey (2001), περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου να διατηρήσει και να εξελίξει τη θέση εργασίας του μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών που είναι επιθυμητά στην αγορά εργασίας. Η θετική στάση συμβάλλει στην απασχολησιμότητα ενισχύοντας την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας (Fugate et al., 2004). Οι εργαζόμενοι με θετική στάση είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα ευελιξίας, αντοχής και προθυμίας να αναλάβουν νέες προκλήσεις, γεγονός που τους καθιστά πολύτιμους για τους εργοδότες (Avey et al., 2011).

Επιπλέον, η θετική στάση συνδέεται με βελτιωμένες διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, καθώς προωθεί τη συνεργασία και την αλληλεγγύη (Cameron et al., 2003). Η ικανότητα να διατηρείται μια θετική προσέγγιση σε δύσκολες καταστάσεις μπορεί επίσης να ενισχύσει την ηγεσία και τη διαχείριση της ομάδας, καθώς οι ηγέτες που εμπνέουν αισιόδοξία και θετικότητα είναι πιο πιθανό να παρακινούν τους συναδέλφους τους και να επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης (Luthans & Youssef, 2007).

Συνοψίζοντας, η διατήρηση θετικής στάσης αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της απασχολησιμότητας, καθώς προάγει την ικανότητα προσαρμογής, τη συνεργασία και την ηγεσία. Η ανάπτυξη αυτής της ικανότητας είναι απαραίτητη για την επιτυχία και την ευημερία στον επαγγελματικό χώρο.

1.6.9. Υπευθυνότητα (Responsibility)

Υπευθυνότητα και απασχολησιμότητα

Η υπευθυνότητα αποτελεί μία από τις βασικές δεξιότητες που αναζητούν οι εργοδότες στους εργαζομένους. Όπως υποδεικνύει η μελέτη των Frese και Fay (2001), η υπευθυνότητα συνδέεται άμεσα με την προσωπική πρωτοβουλία, που είναι καθοριστική για την απόδοση στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Οι υπεύθυνοι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλαμβάνουν την ευθύνη των δράσεών τους και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας με συνέπεια και αποφασιστικότητα.

Οι Peeters, De Jonge, και Taris (2014) επισημαίνουν ότι η υπευθυνότητα σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διαχειρίζεται τις υποχρεώσεις του με αποτελεσματικότητα. Αυτή η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την επαγγελματική ανάπτυξη και την επιτυχή αντιμετώπιση των προκλήσεων στον εργασιακό χώρο.

Η υπευθυνότητα, όπως αναφέρει η έρευνα του Peterson et al. (2011), αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη του ψυχολογικού κεφαλαίου σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που δείχνουν υπευθυνότητα τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης και δέσμευσης στην εργασία τους, γεγονός που συμβάλλει στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης της εταιρείας.

1.6.10. Ηθικές Αξίες (Ethics)

Ηθική και απασχολησιμότητα

Οι ηθικές αξίες αποτελούν ένα από τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων από τους εργοδότες. Σύμφωνα με τον Deshpande (1997), οι ηθικές αξίες επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το σωστό και το λάθος στον εργασιακό χώρο, επηρεάζοντας έτσι τις επαγγελματικές τους αποφάσεις και τη συμπεριφορά τους.

Η μελέτη των Schwartz (2005) τονίζει τη σημασία της ύπαρξης καθολικών ηθικών αξιών στους κώδικες δεοντολογίας των επιχειρήσεων. Αυτές οι αξίες είναι απαραίτητες για την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς και της δικαιοσύνης, κάτι που θεωρείται κρίσιμο για την επιτυχία και την αξιοπιστία των οργανισμών.

Η Treviño, Weaver, και Reynolds (2006) αναδεικνύουν την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των ηθικών αξιών στους εργαζομένους, καθώς αυτό

επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους και την ηθική τους στάση απέναντι στις εργασιακές προκλήσεις. Η προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας του οργανισμού.

1.6.11. Προφορική Επικοινωνία (Oral Communication)

Προφορική επικοινωνία και απασχολησιμότητα

Η προφορική επικοινωνία είναι επίσης μία από τις πιο σημαντικές δεξιότητες στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Η Hynes (2012) τονίζει ότι οι ικανότητες προφορικής επικοινωνίας είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική συνεργασία και τη διαχείριση των επαγγελματικών σχέσεων. Η καλή προφορική επικοινωνία συμβάλλει στην κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών και στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Οι Morreale, Osborn, και Pearson (2000) αναφέρουν ότι η προφορική επικοινωνία είναι κεντρικής σημασίας για την επιτυχία στον επαγγελματικό χώρο, καθώς επιτρέπει την αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών και την κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η καλή προφορική επικοινωνία ενισχύει την ικανότητα επίτευξης των επαγγελματικών στόχων και την προώθηση της εταιρικής εικόνας.

Η Zenger και Folkman (2016) υπογραμμίζουν ότι οι ισχυρές δεξιότητες προφορικής επικοινωνίας είναι καθοριστικές για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και την προώθηση των επιχειρηματικών στόχων. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν καλές δεξιότητες προφορικής επικοινωνίας είναι πιο πιθανό να επιτύχουν στην καριέρα τους και να συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας.

1.7. Δημιουργία υποθέσεων

Ενώ η απασχολησιμότητα των αποφοίτων ήταν μια σημαντική ανησυχία και ένα σοβαρό ζήτημα τις τελευταίες δεκαετίες, η ίδια η έννοια εξακολουθεί να διερευνάται και να μελετάται στη σύγχρονη βιβλιογραφία για την τριτοβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με το τι αντιπροσωπεύει το σωστό σύνολο δεξιοτήτων απασχολησιμότητας πτυχιούχων. Οι Succì και Canovi (2019) όρισαν την απασχολησιμότητα των πτυχιούχων ως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που έχουν αποκτήσει οι απόφοιτοι και αναμένεται να είναι σε θέση να επιδείξουν στο εργασιακό περιβάλλον.

Η απασχολησιμότητα των αποφοίτων ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό από έναν ισορροπημένο συνδυασμό μεταξύ των ήπιων δεξιοτήτων και των σκληρών (Dubey & Tiwari, 2020). Είναι πάντα η μεγαλύτερη ανησυχία των αποφοίτων που αναζητούν τις καλύτερες προσφορές εργασίας. Είναι επίσης θέμα για όσους προσλήφθηκαν πρόσφατα αλλά πρέπει να βελτιωθούν στον εργασιακό χώρο, ειδικά σε μια αγορά που εξαρτάται από τον υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων της. Αν και οι ήπιες δεξιότητες δεν μπορούν να συνδεθούν άμεσα με την απασχολησιμότητα, αυτές οι δεξιότητες είναι απαραίτητες για την απόκτηση αλλά και την παραμονή σε μια θέση απασχόλησης (Sharma, 2018).

Οι δεξιότητες απασχολησιμότητας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δεξιότητες που απαιτούνται για την έναρξη μιας δουλειάς και σε δεξιότητες που απαιτούνται για καλή απόδοση σε μια εργασία, παραμονή στην απασχόληση και πρόοδο στη σταδιοδρομία. Έτσι, υπάρχουν κατώτατες δεξιότητες απασχολησιμότητας και δεξιότητες βιώσιμης απασχολησιμότητας. Υπάρχουν δεξιότητες βιώσιμης απασχολησιμότητας που απαιτείται να αποκτήσουν τα άτομα που ήδη εργάζονται για να προωθήσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Fajaryati et al., 2020). Η θετική στάση και η αξιοπιστία είναι οι δύο δεξιότητες που οι εργοδότες προσδιορίζουν ως πιο σημαντικές όταν προσλαμβάνουν κάποιον για εργασία. Ωστόσο, ορισμένες δεξιότητες, όπως οι δεξιότητες επικοινωνίας και η ομαδική εργασία απαιτούνται σε όλα τα επίπεδα απασχόλησης και είναι ζωτικής σημασίας τόσο για το κατώτατο όριο δεξιοτήτων απασχολησιμότητας όσο και για τα βιώσιμα επίπεδα απασχολησιμότητας. Όταν ένας εργαζόμενος προχωρά από το αρχικό επίπεδο της απασχολησιμότητας σε άλλο στάδιο, η ικανότητά του σε δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία καθώς και οι δεξιότητες μάθησης και διαχείρισης σταδιοδρομίας αποκτούν αυξανόμενη σημασία (Dubey & Tiwari, 2020)

Οι ήπιες δεξιότητες είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων που αφορούν διάφορες πτυχές του ατόμου και μπορούν να βοηθήσουν ένα άτομο να αποκτήσει υψηλότερο επίπεδο απασχολησιμότητας. Τέτοιες δεξιότητες που ενισχύουν την απασχολησιμότητα σχετίζονται με (α) γνώσεις, ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες, (β) μεθοδολογικές προσεγγίσεις στις διαδικασίες εργασίας (γνώση των διαδικασιών), (γ) ατομικά και συλλογικά πρότυπα και μορφές συμπεριφοράς (συμπεριφορά, κατανόηση των άλλων) και (δ) μέθοδοι οργάνωσης και αλληλεπίδρασης (Martínez et al., 2021).

Σύμφωνα με τους Fajaryati et al. (2020) οι ήπιες δεξιότητες που ουσιαστικά εκτιμώνται από τους εργοδότες είναι δεξιότητες που οι υποψήφιοι μπορούσαν να

επιδείξουν ή να κατακτήσουν, όπως οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης και οι δεξιότητες επικοινωνίας. Ομοίως, οι Suarta et al. (2017) ανέφεραν ότι οι ακουστικές, λεκτικές, γραπτές και διαπροσωπικές ικανότητες είναι απαραίτητες δεξιότητες στο χώρο εργασίας και ως εκ τούτου συνδέονται άμεσα με την έννοια της απασχολησιμότητας.

Σύμφωνα με την Talent Shortage Survey, σχεδόν το 20% των εργοδοτών θεώρησαν την έλλειψη ήπιων δεξιοτήτων ως έναν από τους βασικούς λόγους που δεν μπορούσαν να προσλάβουν τους απαραίτητους υπαλλήλους (Manpower Group, 2012). Η αμερικανική έρευνα Career Builder, που διεξήχθη το 2014 σε δείγμα 2.138 διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού, δείχνει ότι οι ήπιες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές με τις «σκληρές» δεξιότητες, κατατάσσοντας στην πρώτη θέση των ήπιων δεξιοτήτων την «εργασιακή ηθική», με το 73% των προτιμήσεων, στη δεύτερη θέση των ήπιων δεξιοτήτων την «αξιοπιστία», με 73% των προτιμήσεων και στην τρίτη θέση των ήπιων δεξιοτήτων τη «θετική στάση», με 72% των προτιμήσεων (Career Builder, 2014).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης μεταξύ των ήπιων δεξιοτήτων των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών και της απασχολησιμότητας. Δευτερευόντως, γίνεται προσπάθεια διερεύνησης πιθανών διαφορών ως προς το φύλο, την κατεύθυνση σπουδών και την εργασιακή κατάσταση (εργαζόμενοι έναντι μη εργαζομένων) των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών. Οι βασικές υποθέσεις της έρευνας είναι οι εξής:

- H1: Οι ήπιες δεξιότητες των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών σχετίζονται θετικά με την απασχολησιμότητα τους.
- H2: Οι ήπιες δεξιότητες και η απασχολησιμότητα των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών διαφέρουν σημαντικά ως προς το φύλο τους.
- H3: Οι ήπιες δεξιότητες και η απασχολησιμότητα των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών διαφέρουν σημαντικά ως προς την κατεύθυνση που έχουν επιλέξει.
- H4: Οι ήπιες δεξιότητες και η απασχολησιμότητα των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών διαφέρουν σημαντικά ως προς το αν εργάζονται ή όχι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Ερευνητικός σχεδιασμός και είδος έρευνας

Σε ό,τι αφορά τη μέθοδο, ακολουθήθηκαν τα όσα αναφέρει ο Bryman (2017) στο σύγγραμμά του σε σχέση με την εκπόνηση μιας επιστημονικής έρευνας στον τομέα των κοινωνικών επιστημών. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά πραγματοποιήθηκε η οριοθέτηση του θέματος και των ερευνητικών ερωτημάτων και επιλέχθηκε η κατάλληλη προσέγγιση βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων. Με γνώμονα τα ερευνητικά ερωτήματα η καταλληλότερη προσέγγιση ήταν ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, καθώς αυτού του είδους η έρευνα μπορεί να αναδείξει σχέσεις μεταξύ μεταβλητών, κάτι το οποίο ήταν και ένα από τα βασικά ζητήματα της έρευνας (ανάδειξη της σχέσης μεταξύ των ήπιων δεξιοτήτων και του επιπέδου απασχολησιμότητας).

2.2. Εργαλείο έρευνας

Για τη συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά συλλογή δεδομένων για το προφίλ των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικία, η κατεύθυνση σπουδών, το αν εργάζονται και το πόσα έτη εργάζονται. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται χρήση ερωτήσεων σε κλίμακα Likert (πενταβάθμια, από 1 έως 5), όπου εξετάστηκε το κατά πόσο συμφωνούν οι συμμετέχοντες με διαφορετικές δηλώσεις για διαφορετικές κατηγορίες δεξιοτήτων (ήπιων) που κατέχουν. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τη χρήση κατάφασης και οι συμμετέχοντες θα κληθούν να απαντήσουν κατά πόσο διαφωνούν απόλυτα (1), διαφωνούν (2), είναι ουδέτεροι (3), συμφωνούν (4) ή διαφωνούν απόλυτα (5) με αυτές. Συνολικά οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν 14 πιθανές ήπιες δεξιότητες που κατέχουν (πχ ερώτηση 6. «Μπορώ να επιλύω εργασιακά προβλήματα», ερώτηση 7 «Είμαι καλός/η στη χρήση της προφορικής επικοινωνίας» κλπ). Οι 14 ήπιες δεξιότητες αξιολογήθηκαν με βάση το εργαλείο των Su και Zhang (2015). Με βάση το συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach το εργαλείο αυτό στην παρούσα έρευνα εμφανίζει αξιοπιστία $\alpha = 0.780$.

Επιπλέον, καταγράφηκαν οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την απασχολησιμότητα τους. Συνολικά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 22

ερωτήσεις σε κλίμακα Likert ίδιου τύπου με τις προηγούμενες ερωτήσεις. Αυτές οι 22 ερωτήσεις σκοπό είχαν να καταγράψουν τις απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν έχουν τα κατάλληλα εφόδια απασχολησιμότητας, όπως το κοινωνικό δίκτυο που θα τους βοηθούσε στην εύρεση μιας θέσης εργασίας, την εργασιακή εμπειρία και τις απαιτούμενες δεξιότητες, εργασιακή ηθική, ένα σύνολο ξεκάθαρων στόχων και την ικανότητα αναζήτησης της σωστής εργασίας και την αναγνώριση των ευκαιριών στο πλαίσιο της απασχολησιμότητας. Οι ερωτήσεις για τη συγκεκριμένη ενότητα ερωτήσεων προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα των Gunawan et al. (2018). Με βάση το συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach το εργαλείο αυτό στην παρούσα έρευνα εμφανίζει αξιοπιστία $\alpha = 0.898$.

2.3. Δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των φοιτητών και αποφοίτων του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. Συνολικά από το σύνολο του πληθυσμού επιλέχθηκε δείγμα 110 φοιτητών και αποφοίτων με χρήση της δειγματοληψίας ευκολίας. Η δειγματοληψία ευκολίας περιλαμβάνει την επιλεκτική επιλογή των περιπτώσεων/ συμμετεχόντων με βάση την απόσταση και την προσβασιμότητα. Βασικός περιορισμός αυτού του είδους της δειγματοληψίας είναι ότι τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν σε ολόκληρο τον πληθυσμό αλλά αποτελούν μια ένδειξη που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικές έρευνες μεγαλύτερης έκτασης (Singh & Masuku, 2014).

2.4. Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS (version 25) και για το σκοπό της έρευνας υπολογίστηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής και κριτήρια επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικότερα, για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις ήπιες δεξιότητες και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την απασχολησιμότητα τους υπολογίστηκαν ο μέσος όρος (MO) και η τυπική απόκλιση (SD) με σκοπό την απάντηση των πρώτων δύο ερευνητικών ερωτημάτων. Στη συνέχεια στα δεδομένα εφαρμόστηκε ο έλεγχος t-test, ο έλεγχος one-way ANOVA και ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson με σκοπό να εξεταστεί το κατά πόσο υπάρχει σημαντική διαφορά ή συσχέτιση των ήπιων δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητας ως προς τα

δημογραφικά χαρακτηριστικά (ερευνητικά ερωτήματα 3 και 4). Τέλος, στα δεδομένα εφαρμόστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με σκοπό να εξεταστεί η σχέση μεταξύ των ήπιων δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Δημογραφικά δεδομένα

Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 110 φοιτητές ή απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν το δημογραφικό προφίλ των 110 συμμετεχόντων. Από την ανάλυση προέκυψε πως το 56.4% ($n = 62$) των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 43.6% ($n = 48$) ήταν άντρες. Αναφορικά με την κατεύθυνση που είχαν οι συμμετέχοντες στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ., το 64.5% ($n = 71$) ανέφερε κατεύθυνση που αφορά την οικονομική των επιχειρήσεων, το 24.5% ($n = 27$) ανέφερε κατεύθυνση που αφορά την χρηματοοικονομική και τραπεζική και το 10.9% ($n = 12$) ανέφερε κατεύθυνση που αφορά την οικονομική πολιτική και ανάπτυξη. Αναφορικά με το τομέα που θα ήθελαν να απασχοληθούν, το 43.6% ($n = 48$) των συμμετεχόντων θα ήθελε στο μέλλον να απασχοληθεί στον οικονομικό τομέα. Τέλος, από τους 110 συμμετέχοντες, οι 29 (26.4%) ανέφεραν πως εργάζονται στην παρούσα χρονική στιγμή.

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία των 110 ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα

		n	%
Φύλο	Άντρας	48	43.6%
	Γυναίκα	62	56.4%
Κατεύθυνση	Α. Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	10.9%
	Β. Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	24.5%
	Γ. Οικονομική των επιχειρήσεων	71	64.5%
Σε ποιον τομέα θα θέλατε να απασχοληθείτε	Εμπόριο	8	7.3%
	Εστίαση	9	8.2%
	Εξυπηρέτηση πελατών	7	6.4%
	Τεχνικός τομέας	2	1.8%
	Οικονομικός τομέας	48	43.6%
	Τραπεζικός τομέας	5	4.5%
	Ξενοδοχειακός τομέας	9	8.2%
	Δημόσιος τομέας	7	6.4%
	Δημιουργία δικής μου επιχείρησης	13	11.8%
	Άλλο	2	1.8%
Εργασία	Ναι	29	26.4%
	Όχι	81	73.6%

Στον Πίνακα 2 δίνονται τα στοιχεία που αφορούν την ηλικιακή κατανομή και τα έτη εργασίας στο δείγμα της έρευνας. Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν τα 22.4 (SD = 3.4) έτη, με το ηλικιακό εύρος στο δείγμα να είναι από τα 20 έως τα 53 έτη. Από τους 29 συμμετέχοντες που ανέφεραν πως εργάζονται προέκυψε πως κατά μέσο όρο εργάζονται 4.4 έτη (SD = 5.4) με το εύρος των ετών εργασίας να κυμαίνεται από 1 έως 30.

Πίνακας 2. Στοιχεία που αφορούν την ηλικιακή κατανομή και τα έτη εργασίας στο δείγμα της έρευνας

Ηλικία	Μέσος όρος (MO)	22.4
	Τυπική απόκλιση (SD)	3.4
	Ελάχιστο	20.0
	Μέγιστο	53.0
Αν εργάζεστε, πόσα χρόνια συνολικά έχετε εργαστεί;	Μέσος όρος (MO)	4.4
	Τυπική απόκλιση (SD)	5.4
	Ελάχιστο	1.0
	Μέγιστο	30.0

3.2. Αποτελέσματα για της ήπιες δεξιότητες

Στη δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων δίνονται τα στοιχεία που προέκυψαν από την περιγραφική ανάλυση των δεδομένων σχετικά με τις ήπιες δεξιότητες των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την απασχολησιμότητά τους στο μέλλον.

Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί δίνονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα αναφορικά με το επίπεδο ήπιων δεξιοτήτων που ανέφεραν πως έχουν. Από την ανάλυση προέκυψε πως οι συμμετέχοντες φοιτητές και απόφοιτοι οικονομικών και διοικητικών σχολών αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό πως έχουν ηθικές αξίες (MO = 4.4, SD = 0.8), έχουν αίσθημα υπευθυνότητας (MO = 4.1, SD = 0.9) και έχουν πίστη στις ικανότητες τους (MO = 3.9, SD = 0.8). Επιπλέον, οι συμμετέχοντες φοιτητές και απόφοιτοι οικονομικών και διοικητικών σχολών αναγνωρίζουν πως έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να εργαστούν σε ομάδες (MO = 3.8, SD = 0.9), έχουν δεξιότητες στο να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (MO = 3.8, SD = 0.9), μπορούν να βρίσκουν λύσεις σε προβλήματα (MO = 3.8, SD = 0.8), έχουν το ψυχικό σθένος (MO = 3.8, SD = 0.9). Παρόμοια, οι συμμετέχοντες τείνουν να αναγνωρίσουν πως έχουν

δεξιότητες στο να καταλάβουν τις προθέσεις των άλλων ($MO = 3.7$, $SD = 0.9$), έχουν δεξιότητες στη χρήση της προφορικής επικοινωνίας ($MO = 3.7$, $SD = 0.8$) και έχουν δεξιότητες στο να επιλύουν εργασιακά προβλήματα ($MO = 3.6$, $SD = 0.8$).

Πίνακας 3. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις ήπιες δεξιότητες των απόφοιτων οικονομικών και διοικητικών σχολών που συμμετείχαν στην έρευνα

	1	2	3	4	5	MO	SD
Υπευθυνότητα	1.8%	4.5%	8.2%	50.0%	35.5%	4.1	0.9
Εργασία σε ομάδες	2.7%	5.5%	21.8%	47.3%	22.7%	3.8	0.9
Επαγγελματικές γνώσεις	4.5%	6.4%	39.1%	40.9%	9.1%	3.4	0.9
Ηθικές αξίες	0.0%	3.6%	6.4%	38.2%	51.8%	4.4	0.8
Ανάληψη πρωτοβουλιών	2.7%	5.5%	23.6%	48.2%	20.0%	3.8	0.9
Ικανότητα επίλυσης εργασιακών προβλημάτων	0.0%	8.2%	38.2%	40.9%	12.7%	3.6	0.8
Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας	0.9%	5.5%	28.2%	49.1%	16.4%	3.7	0.8
Εξωτερική εμφάνιση	2.7%	2.7%	29.1%	50.0%	15.5%	3.7	0.9
Κατανόηση προθέσεων των άλλων	1.8%	5.5%	29.1%	49.1%	14.5%	3.7	0.9
Πρακτική εμπειρία στον τομέα	16.4%	29.1%	29.1%	20.0%	5.5%	2.7	1.1
Πιστοποιήσεις/ πτυχία	4.5%	24.5%	29.1%	32.7%	9.1%	3.2	1.0
Πίστη στις ικανότητες (αυτο-αποφασιστικότητα)	0.9%	1.8%	21.8%	55.5%	20.0%	3.9	0.8
Ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα	0.9%	6.4%	20.0%	54.5%	18.2%	3.8	0.8
Ψυχικό σθένος	1.8%	5.5%	29.1%	41.8%	21.8%	3.8	0.9

3.3. Αποτελέσματα για την απασχολησιμότητα

Στη συνέχεια δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την απασχολησιμότητα τους. Στον Πίνακα 4 δίνονται τα αποτελέσματα για τη μεταβλητή «Απασχολησιμότητα» που αξιολογεί το συνολικό επίπεδο απασχολησιμότητας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Ο μέσος όρος της μεταβλητής βρέθηκε ίσος με 3.5 ($SD = 0.6$) με εύρος από 1.9 έως 4.7. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει πως οι φοιτητές ή απόφοιτοι οικονομικών και διοικητικών σχολών που συμμετείχαν στην έρευνα εμφανίζουν ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο απασχολησιμότητας.

Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα για το συνολικό επίπεδο απασχολησιμότητας

Απασχολησιμότητα	Μέσος όρος (MO)	3.5
	Τυπική απόκλιση (SD)	0.6
	Ελάχιστο	1.9
	Μέγιστο	4.7

3.4. Έλεγχος ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με σκοπό να εξεταστεί το κατά πόσο οι ήπιες δεξιότητες και το επίπεδο απασχολησιμότητας διαφέρουν σημαντικά ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων. Στον Πίνακα 5 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με βάση το κριτήριο t-test ως προς το φύλο των ατόμων. Η ανάλυση έδειξε τρεις στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις επαγγελματικές γνώσεις ($t = 2.374$, $p = 0.019$), ηθικές αξίες ($t = -2.123$, $p = 0.036$) και εξωτερική εμφάνιση ($t = -3.005$, $p = 0.003$) που αφορούν τις ήπιες δεξιότητες. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι άντρες αναφέρουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματιών γνώσεων ενώ οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερο επίπεδο ηθικών αξιών και καλύτερη εξωτερική εμφάνιση.

Πίνακας 5. Συγκρίσεις μεταβλητών ως προς το φύλο των ατόμων

	Φύλο	N	MO	SD	t	p
Υπευθυνότητα	Άντρας	48	4.1	0.9	0.194	0.847
	Γυναίκα	62	4.1	0.9		
Εργασία σε ομάδες	Άντρας	48	3.9	0.9	0.352	0.726
	Γυναίκα	62	3.8	0.9		
Επαγγελματικές γνώσεις	Άντρας	48	3.7	0.9	2.374	0.019
	Γυναίκα	62	3.3	0.9		
Ηθικές αξίες	Άντρας	48	4.2	0.9	-2.123	0.036
	Γυναίκα	62	4.5	0.6		
Ανάληψη πρωτοβουλιών	Άντρας	48	3.8	1.0	0.188	0.851
	Γυναίκα	62	3.8	0.9		
Ικανότητα επίλυσης εργασιακών προβλημάτων	Άντρας	48	3.6	0.8	0.017	0.986
	Γυναίκα	62	3.6	0.9		
Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας	Άντρας	48	3.8	0.9	0.281	0.779
	Γυναίκα	62	3.7	0.8		
Εξωτερική εμφάνιση	Άντρας	48	3.5	1.0	-3.005	0.003
	Γυναίκα	62	3.9	0.7		
Κατανόηση προθέσεων των άλλων	Άντρας	48	3.6	0.9	-1.164	0.247
	Γυναίκα	62	3.8	0.8		
Πρακτική εμπειρία στον τομέα	Άντρας	48	2.9	1.3	1.686	0.095
	Γυναίκα	62	2.5	0.9		
Πιστοποιήσεις/ πτυχία	Άντρας	48	3.3	1.1	1.234	0.22
	Γυναίκα	62	3.1	1.0		

Πίστη στις ικανότητες (αυτο-αποφασιστικότητα)	Άντρας	48	3.9	0.9	0.235	0.815
	Γυναίκα	62	3.9	0.7		
Ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα	Άντρας	48	3.8	0.8	0.067	0.947
	Γυναίκα	62	3.8	0.8		
Ψυχικό σθένος	Άντρας	48	3.8	1.0	0.489	0.625
	Γυναίκα	62	3.7	0.8		
Απασχολησιμότητα	Άντρας	48	3.5	0.6	0.432	0.667
	Γυναίκα	62	3.5	0.5		

Στον Πίνακα 6 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με βάση το κριτήριο one-way ANOVA ως προς την κατεύθυνση σπουδών που έχουν επιλέξει οι συμμετέχοντες. Η ανάλυση έδειξε τέσσερις στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις αίσθημα υπευθυνότητας ($F = 3.330$, $p = 0.040$), ανάληψη πρωτοβουλιών ($F = 5.792$, $p = 0.004$), εξωτερική εμφάνιση ($F = 4.486$, $p = 0.013$) και πίστη στις ικανότητες ($F = 4.279$, $p = 0.016$) που αφορούν τις ήπιες δεξιότητες. Επιπλέον, καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο απασχολησιμότητας ($F = 3.859$, $p = 0.024$). Τα ευρήματα δείχνουν πως όσοι έχουν επιλέξει κατεύθυνση των οικονομική των επιχειρήσεων έχουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο αισθήματος υπευθυνότητας και αναφέρουν ως ικανότητα τους την καλή εξωτερική εμφάνιση. Αντίστοιχα, όσοι έχουν επιλέξει κατεύθυνση οικονομική πολιτική και ανάπτυξη, έχουν σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων σε ζητήματα που αφορούν την ανάληψη πρωτοβουλιών και έχουν σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο πίστης στις ικανότητες τους. Τέλος, όσοι έχουν επιλέξει κατεύθυνση την οικονομική των επιχειρήσεων ή την χρηματοοικονομική και τραπεζική αναφέρουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο απασχολησιμότητας σε σύγκριση με όσους έχουν επιλέξει κατεύθυνση την οικονομική πολιτική και ανάπτυξη.

Πίνακας 6. Συγκρίσεις μεταβλητών ως προς την κατεύθυνση σπουδών που έχουν επιλέξει οι συμμετέχοντες στο τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ.

		N	MO	SD	F	p
Υπευθυνότητα	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.8	1.0	3.330	0.040
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.9	1.0		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	4.3	0.8		
Εργασία σε ομάδες	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.6	1.2	1.810	0.169
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.6	0.8		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.9	0.9		

Επαγγελματικές γνώσεις	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.3	0.6	0.870	0.422
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.3	1.1		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.5	0.9		
Ηθικές αξίες	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	4.4	0.8	2.323	0.103
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	4.1	0.9		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	4.5	0.7		
Ανάληψη πρωτοβουλιών	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.0	1.0	5.792	0.004
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	4.0	1.1		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.8	0.8		
Ικανότητα επίλυσης εργασιακών προβλημάτων	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.7	0.8	0.078	0.925
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.6	0.8		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.6	0.9		
Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.6	0.9	2.511	0.086
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.5	0.9		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.9	0.8		
Εξωτερική εμφάνιση	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.3	0.7	4.486	0.013
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.4	0.8		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.9	0.8		
Κατανόηση προθέσεων των άλλων	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.9	0.7	0.594	0.554
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.6	0.9		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.7	0.9		
Πρακτική εμπειρία στον τομέα	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	2.6	0.9	0.236	0.790
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	2.8	1.4		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	2.7	1.1		
Πιστοποιήσεις/ πτυχία	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	2.8	0.8	1.187	0.309
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.3	1.0		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.2	1.1		
Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα)	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.3	0.7	4.279	0.016
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	4.0	0.8		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	4.0	0.7		
Ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.5	0.7	1.115	0.332
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.8	0.8		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.9	0.9		
Έχω ψυχικό σθένος	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.8	0.9	0.657	0.521
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.6	1.0		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.8	0.9		
Απασχολησιμότητα	A.Οικονομική Πολιτική και Ανάπτυξη	12	3.1	0.6	3.859	0.024
	B.Χρηματοοικονομική και Τραπεζική	27	3.6	0.5		
	Γ.Οικονομική των επιχειρήσεων	71	3.5	0.5		

Στον Πίνακα 7 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με βάση το κριτήριο t-test για τη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων και μη εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε δύο στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις επαγγελματικές γνώσεις ($t = 2.767$, $p = 0.007$) και πρακτική εμπειρία στον τομέα που επιθυμούν να απασχοληθούν ($t = 2.750$, $p = 0.007$), οι οποίες αφορούν τις ήπιες δεξιότητες. Τα ευρήματα δείχνουν πως όσοι εργάζονται αναφέρουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικών γνώσεων και υψηλότερο επίπεδο πρακτικής εμπειρίας στον τομέα που επιθυμούν να απασχοληθούν.

Πίνακας 7. Συγκρίσεις μεταβλητών μεταξύ εργαζομένων και μη εργαζομένων

	Εργασία	N	MO	SD	t	p
Υπευθυνότητα	Ναι	29	4.3	0.8	1.061	0.291
	Όχι	81	4.1	0.9		
Εργασία σε ομάδες	Ναι	29	3.8	1.0	-0.396	0.693
	Όχι	81	3.8	0.9		
Επαγγελματικές γνώσεις	Ναι	29	3.8	0.9	2.767	0.007
	Όχι	81	3.3	0.9		
Ηθικές αξίες	Ναι	29	4.4	0.6	0.261	0.795
	Όχι	81	4.4	0.8		
Ανάληψη πρωτοβουλιών	Ναι	29	3.7	0.9	-0.562	0.576
	Όχι	81	3.8	0.9		
Ικανότητα επίλυσης εργασιακών προβλημάτων	Ναι	29	3.6	0.8	0.034	0.973
	Όχι	81	3.6	0.8		
Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας	Ναι	29	3.9	0.7	1.412	0.161
	Όχι	81	3.7	0.9		
Εξωτερική εμφάνιση	Ναι	29	3.7	0.8	-0.275	0.784
	Όχι	81	3.7	0.9		
Κατανόηση προθέσεων των άλλων	Ναι	29	3.8	0.8	0.749	0.455
	Όχι	81	3.7	0.9		
Πρακτική εμπειρία στον τομέα	Ναι	29	3.2	1.1	2.750	0.007
	Όχι	81	2.5	1.1		
Πιστοποιήσεις/ πτυχία	Ναι	29	3.2	1.0	-0.002	0.999
	Όχι	81	3.2	1.1		
Πίστη στις ικανότητες (αυτο-αποφασιστικότητα)	Ναι	29	3.9	0.7	0.106	0.916
	Όχι	81	3.9	0.8		
Ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα	Ναι	29	3.7	0.9	-1.300	0.196
	Όχι	81	3.9	0.8		
Ψυχικό σθένος	Ναι	29	3.7	0.9	-0.269	0.789
	Όχι	81	3.8	0.9		

Απασχολησιμότητα	Ναι	29	3.5	0.5	0.672	0.503
	Όχι	81	3.5	0.5		

Τέλος, στον Πίνακα 8 δίνονται τα ευρήματα του συντελεστή συσχέτισης r του Pearson για τον έλεγχο της συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και των ετών εργασίας με τις ήπιες δεξιότητες και το επίπεδο απασχολησιμότητας. Από την ανάλυση προέκυψε μόνο μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του επιπέδου επαγγελματικών γνώσεων ($r = 0.289$, $p = 0.002$). Αυτό δείχνει πως η μεγαλύτερη ηλικία σχετίζεται με περισσότερες επαγγελματικές γνώσεις. Αντίθετα, τα έτη εργασίας δε σχετίστηκαν σημαντικά με καμία από τις μεταβλητές.

Πίνακας 8. Συσχέτιση μεταβλητών με την ηλικία και τα έτη εργασίας

		Ηλικία	Έτη εργασίας
Υπευθυνότητα	r	-.007	.085
	p	.946	.662
	n	110	29
Εργασία σε ομάδες	r	.063	.103
	p	.514	.596
	n	110	29
Επαγγελματικές γνώσεις	r	.289	.303
	p	.002	.110
	n	110	29
Ηθικές αξίες	r	.102	.293
	p	.290	.123
	n	110	29
Ανάληψη πρωτοβουλιών	r	.091	.118
	p	.345	.542
	n	110	29
Ικανότητα επίλυσης εργασιακών προβλημάτων	r	.103	-.034
	p	.282	.861
	n	110	29
Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας	r	.043	-.103
	p	.653	.596
	n	110	29
Εξωτερική εμφάνιση	r	.032	-.067
	p	.739	.728
	n	110	29

Κατανόηση προθέσεων των άλλων	r	.089	.072
	p	.357	.711
	n	110	29
Πρακτική εμπειρία στον τομέα	r	-.008	-.179
	p	.937	.354
	n	110	29
Πιστοποιήσεις/ πτυχία	r	.121	.104
	p	.207	.590
	n	110	29
Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα)	r	.133	.321
	p	.166	.090
	n	110	29
Ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα	r	-.045	.001
	p	.642	.996
	n	110	29
Έχω ψυχικό σθένος	r	.025	-.080
	p	.798	.682
	n	110	29
Απασχολησιμότητα	r	.103	.014
	p	.286	.943
	n	110	29

3.5. Έλεγχος υποθέσεων

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου της ανάλυσης δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των ήπιων δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητας. Στον Πίνακα 9 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης με βάση το συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των επιμέρους ήπιων δεξιοτήτων και του συνολικού επιπέδου απασχολησιμότητας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η απασχολησιμότητα σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τις δεξιότητες των ατόμων να μπορούν να εργαστούν σε ομάδες ($r = 0.252$, $p = 0.008$), με τις επαγγελματικές γνώσεις ($r = 0.326$, $p = 0.001$), με τις ηθικές αξίες ($r = 0.218$, $p = 0.022$), με τις δεξιότητες των ατόμων στην ανάληψη πρωτοβουλιών ($r = 0.297$, $p = 0.002$), με τις δεξιότητες των ατόμων να μπορούν να επιλύουν εργασιακά προβλήματα ($r = 0.300$, $p = 0.001$), με την εξωτερική εμφάνιση ($r = 0.220$, $p = 0.021$) και με τις δεξιότητες των ατόμων να καταλάβουν τις προθέσεις των άλλων ($r = 0.201$, $p = 0.036$). Παρόμοια, τα αποτελέσματα έδειξαν πως η απασχολησιμότητα σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τις πιστοποιήσεις/ πτυχία που

είναι επιθυμητά στον τομέα που επιθυμούν να απασχοληθούν ($r = 0.188$, $p = 0.049$), με την πίστη στις ικανότητες τους ($r = 0.367$, $p = 0.000$), με τις δεξιότητες των ατόμων να μπορούν να βρίσκουν λύσεις σε προβλήματα ($r = 0.376$, $p = 0.000$) και με το ψυχικό σθένος ($r = 0.239$, $p = 0.012$).

Πίνακας 9. Συσχέτιση μεταξύ ήπιων δεξιοτήτων και απασχολησιμότητας

		Απασχολησιμότητα
Υπευθυνότητα	r	.127
	p	.187
	n	110
Εργασία σε ομάδες	r	.252
	p	.008
	n	110
Επαγγελματικές γνώσεις	r	.326
	p	.001
	n	110
Ηθικές αξίες	r	.218
	p	.022
	n	110
Ανάληψη πρωτοβουλιών	r	.297
	p	.002
	n	110
Ικανότητα επίλυσης εργασιακών προβλημάτων	r	.300
	p	.001
	n	110
Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας	r	.149
	p	.121
	n	110
Εξωτερική εμφάνιση	r	.220
	p	.021
	n	110
Κατανόηση προθέσεων των άλλων	r	.201
	p	.036
	n	110
Πρακτική εμπειρία στον τομέα	r	.163
	p	.089
	n	110

Πιστοποιήσεις/ πτυχία	r	.188
	p	.049
	n	110
Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα)	r	.367
	p	.000
	n	110
Ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα	r	.376
	p	.000
	n	110
Έχω ψυχικό σθένος	r	.239
	p	.012
	n	110

Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση με βάση την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και τη μέθοδο forward selection με σκοπό την ανάδειξη εκείνων των ήπιων δεξιοτήτων που είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου απασχολησιμότητας. Από τον Πίνακα 10 προκύπτει πως τρεις ήπιες δεξιότητες, η πίστη στις ικανότητες, η κατανόηση των προθέσεων των άλλων και η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου απασχολησιμότητας. Αυτές οι τρεις ήπιες δεξιότητες προβλέπουν το 25.6% του επιπέδου απασχολησιμότητας ($R^2 = 0.256$, $F = 12.139$, $p = 0.000$). Τα ευρήματα δείχνουν πως το αυξημένο επίπεδο δεξιοτήτων σε αυτούς τους τρεις τομείς (η πίστη στις ικανότητες, η κατανόηση των προθέσεων των άλλων και η ανάληψη πρωτοβουλιών) προβλέπουν αύξηση του επιπέδου απασχολησιμότητας.

Πίνακας 10. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την απασχολησιμότητα και ανεξάρτητες τις ήπιες δεξιότητες

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.399 ^a	.159	.151	.4783
2	.470 ^b	.220	.206	.4627
3	.506 ^c	.256	.235	.4542

a. Predictors: (Constant), Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα)

b. Predictors: (Constant), Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα), Κατανόηση προθέσεων των άλλων

c. Predictors: (Constant), Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα), Κατανόηση προθέσεων των άλλων, Ανάληψη πρωτοβουλιών

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Model						
1	Regression	4.671	1	4.671	20.412	.000 ^b
	Residual	24.712	108	.229		
	Total	29.383	109			
2	Regression	6.478	2	3.239	15.130	.000 ^c
	Residual	22.905	107	.214		
	Total	29.383	109			
3	Regression	7.514	3	2.505	12.139	.000 ^d
	Residual	21.869	106	.206		
	Total	29.383	109			

a. Dependent Variable: Απασχολησιμότητα

b. Predictors: (Constant), Έχω πίστη στις ικανότητες μου

c. Predictors: (Constant), Έχω πίστη στις ικανότητες μου, Καταλαβαίνω τις προθέσεις των άλλων

d. Predictors: (Constant), Έχω πίστη στις ικανότητες μου, Καταλαβαίνω τις προθέσεις των άλλων, Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.402	.242		9.933	.000
	Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα)	.274	.061	.399	4.518	.000
2	(Constant)	1.912	.289		6.627	.000
	Πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα)	.256	.059	.373	4.348	.000
	Κατανόηση προθέσεων των άλλων	.152	.052	.249	2.905	.004
3	(Constant)	1.674	.302		5.534	.000
	Έχω πίστη στις ικανότητες μου	.231	.059	.336	3.909	.000
	Κατανόηση προθέσεων των άλλων	.132	.052	.216	2.529	.013
	Ανάληψη πρωτοβουλιών	.109	.049	.195	2.241	.027

a. Dependent Variable: Απασχολησιμότητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

4.1. Σύνοψη αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι φοιτητές και οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. έχουν ένα αρκετά καλό επίπεδο ήπιων δεξιοτήτων. Από το σύνολο των ήπιων δεξιοτήτων εκείνες που έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό, κατά την άποψη τους, είναι οι ηθικές αξίες, το αίσθημα υπευθυνότητας, η πίστη στις ικανότητες τους, δεξιότητες που απαιτούνται για να εργαστούν σε ομάδες, δεξιότητες ανάληψης πρωτοβουλιών, δεξιότητες εύρεσης λύσεων και ψυχικό σθένος. Αναφορικά με την απασχολησιμότητα τα ευρήματα έδειξαν πως οι φοιτητές και οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. έχουν ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο απασχολησιμότητας. Από τις επιμέρους ερωτήσεις φαίνεται πως οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. έχουν το απαραίτητο κοινωνικό δίκτυο για την αναζήτηση μιας θέσης εργασίας, αλλά σε μικρότερο βαθμό έχουν την απαιτούμενη εργασιακή εμπειρία και δεξιότητες. Αντίστοιχα, τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. έχουν ένα αρκετά καλό επίπεδο εργασιακής ηθικής και έχουν ξεκάθαρους στόχους για το τι αναζητούν από μια θέση εργασίας, ενώ σε μέτριο βαθμό θεωρούν πως έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για την αναζήτηση της σωστής εργασίας και την αναγνώριση των ευκαιριών στο πλαίσιο της απασχολησιμότητας. Τα ευρήματα έδειξαν πως οι άντρες και όσοι εργάζονται αναφέρουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματιών γνώσεων. Επίσης, όσοι έχουν επιλέξει κατεύθυνση των οικονομική των επιχειρήσεων ή την οικονομική πολιτική και ανάπτυξη αναφέρουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο απασχολησιμότητας σε σύγκριση με όσους έχουν επιλέξει κατεύθυνση τη χρηματοοικονομική και τραπεζική. Τέλος, τα ευρήματα έδειξαν πως οι ήπιες δεξιότητες σχετίζονται θετικά με το επίπεδο απασχολησιμότητας. Οι ήπιες δεξιότητες που φαίνονται να είναι σημαντικότερες στο πλαίσιο της απασχολησιμότητας είναι η πίστη στις ικανότητες, η κατανόηση των προθέσεων των άλλων και η ανάληψη πρωτοβουλιών

4.2. Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (Ποιες ήπιες δεξιότητες έχουν οι φοιτητές και οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ.;) τα

αποτελέσματα έδειξαν πως κατά κύριο λόγο οι φοιτητές και οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. έχουν αναπτυγμένες ήπιες δεξιότητες που αφορούν ηθικές αξίες, αίσθημα υπευθυνότητας, πίστη στις ικανότητες τους, ομαδικότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών, εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα, ψυχικό σθένος, κατανόηση των προθέσεων των άλλων, δεξιότητες προφορικής επικοινωνίας και δεξιότητες στο να επιλύουν εργασιακά προβλήματα.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (Ποιο είναι το επίπεδο απασχολησιμότητας των φοιτητών και των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών;) τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι φοιτητές και οι απόφοιτοι του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Π.Θ. έχουν ένα σχετικά καλό επίπεδο απασχολησιμότητας.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (Διαφέρουν οι ήπιες δεξιότητες και το επίπεδο απασχολησιμότητας των φοιτητών και των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;) τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν ελάχιστα τις ήπιες δεξιότητες. Τα ευρήματα έδειξαν πως οι άντρες, τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και όσοι εργάζονται αναφέρουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικών γνώσεων, ενώ οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερο επίπεδο ηθικών αξιών και καλύτερη εξωτερική εμφάνιση. Όσοι έχουν επιλέξει κατεύθυνση την οικονομική των επιχειρήσεων έχουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο αισθήματος υπευθυνότητας και αναφέρουν ως ικανότητα τους την καλή εξωτερική εμφάνιση. Ενώ όσοι έχουν επιλέξει κατεύθυνση τη χρηματοοικονομική και τραπεζική, έχουν σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων σε ζητήματα που αφορούν την ανάληψη πρωτοβουλιών και έχουν σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο πίστης στις ικανότητες τους. Αντίθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο απασχολησιμότητας.

Τέλος, αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (Σχετίζονται οι ήπιες δεξιότητες των φοιτητών και των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών με το επίπεδο απασχολησιμότητας τους;) τα ευρήματα ανέδειξαν αρκετές σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ ήπιων δεξιοτήτων και απασχολησιμότητας. Αναλυτικότερα, οι ήπιες δεξιότητες που σχετίστηκαν με την απασχολησιμότητα είναι η ικανότητα να εργαστούν σε ομάδες, οι επαγγελματικές γνώσεις, οι ηθικές αξίες, οι δεξιότητες στην ανάληψη πρωτοβουλιών, οι δεξιότητες επίλυσης εργασιακών προβλημάτων, οι δεξιότητες κατανόησης των προθέσεων των άλλων, οι πιστοποιήσεις/

πτυχία που είναι επιθυμητά στον τομέα που επιθυμούν να απασχοληθούν, η πίστη στις ικανότητες τους και το ψυχικό σθένος. Επιπλέον, τα ευρήματα ανέδειξαν πως τρεις ήπιες δεξιότητες (η πίστη στις ικανότητες, η κατανόηση των προθέσεων των άλλων και η ανάληψη πρωτοβουλιών) προβλέπουν σημαντικά το επίπεδο απασχολησιμότητας.

4.3. Συζήτηση

Τα ευρήματα της εργασίας επιβεβαιώνουν ευρήματα συναφών ερευνών που αναφέρουν πως οι ήπιες δεξιότητες είναι σημαντικές στον τομέα της απασχολησιμότητας τα τελευταία έτη. Το τρέχον εργασιακό περιβάλλον διαφέρει από το εργασιακό περιβάλλον προηγούμενων δεκαετιών. Η παγκόσμια αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από αλλαγές και αυξημένο ανταγωνισμό για θέσεις εργασίας. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι εργοδότες αναζητούν άτομα για να καλύψουν τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας τους με βάση το επίπεδο δεξιοτήτων για την αντίστοιχη θέση. Ιστορικά, έως τώρα στον τομέα της αναζήτησης εργασίας και της απασχολησιμότητας η εστίαση δινόταν στις λεγόμενες «σκληρές» δεξιότητες (hard skills). Οι σκληρές δεξιότητες είναι τεχνικής φύσης και είναι πιο εύκολο να αξιολογηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό πεδίο, οι ανάγκες στο σύνολο δεξιοτήτων των εργαζομένων προσαρμόζονται ανάλογα. Ο κόσμος πλέον είναι ένα μέρος όπου η τεχνολογία βελτιώνεται συνεχώς και προκαλεί αντίστοιχα μεγάλες αλλαγές στο χώρο εργασίας (Connell et al., 2014). Τη σημερινή εποχή, για παράδειγμα, είναι επιβεβλημένη η ανάγκη για χρήση δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας για τους υπαλλήλους, ώστε να μπορούν να συνεργαστούν και να κατανοήσουν τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας. Αυτές οι δεξιότητες, οι οποίες συνήθως δεν είναι άμεσα μετρήσιμες, αλλά αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή της εμπειρίας των εργαζομένων είναι γνωστές ως «ήπιες» δεξιότητες (soft skills) (Lyu & Liu, 2021)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύγκριση με αντίστοιχες έρευνες

Από την παρούσα διπλωματική εργασία επιβεβαιώθηκε πως συγκεκριμένες ήπιες δεξιότητες συνδέονται άμεσα και θετικά με το επίπεδο απασχολησιμότητας των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών στην Ελλάδα. Από παρόμοιες έρευνες στη βιβλιογραφία έχει διαπιστωθεί ότι οι ήπιες δεξιότητες όπως οι ηθικές αξίες, η πίστη στις ικανότητες (αυτό-αποφασιστικότητα), το ψυχικό σθένος και η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι δεξιότητες που συνδέονται με υψηλή απασχολησιμότητα (Insa et al., 2018; Kyllonen, 2013; Succì & Canovi, 2019; Tseng, Yi & Yeh, 2019; Whorton et al., 2017). Οι παραπάνω ήπιες δεξιότητες διαπιστώθηκε ότι ενισχύουν την απασχολησιμότητα και στους απόφοιτους οικονομικών και διοικητικών σχολών στην Ελλάδα, βάσει των ευρημάτων της παρούσας έρευνας.

Επιπρόσθετα, παρόμοιες έρευνες στη βιβλιογραφία έχουν αναφέρει πως οι ικανότητες επίλυσης εργασιακών προβλημάτων και η ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα ενισχύουν το επίπεδο απασχολησιμότητας, κάτι που επιβεβαιώθηκε στην παρούσα έρευνα (Brooman & Stirk, 2020; Croucher et al., 2018; Fearon et al., 2020; Iwanaga et al., 2021; Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017; Moneva, Arnado & Buot, 2020; Nurwendah & Suyanto, 2019; Valitova, Starodubstev & Goryanova, 2015).

Γενικά συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της εργασίας που εκπονήθηκε αναδεικνύουν τη σημαντικότητα που μπορεί να έχουν οι ήπιες δεξιότητες στο σύγχρονο επιχειρηματικό κι εργασιακό περιβάλλον. Οι ήπιες δεξιότητες αναφέρονται τόσο σε χαρακτηριστικά και στοιχεία χαρακτήρα όσο και σε διαπροσωπικές δεξιότητες που θα επηρεάσουν το πόσο καλά ένα άτομο μπορεί να εργαστεί ή να αλληλεπιδράσει με άλλους (Sharma, 2018). Ο όρος ήπιες δεξιότητες καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων τόσο διαφορετικών όπως η ομαδική εργασία, η διαχείριση χρόνου, η ενσυναίσθηση και η εύρεση λύσεων σε προβλήματα που ανακύπτουν. Ο σημερινός παγκόσμιος ανταγωνισμός και η διαδικασία της νέας διοίκησης απαιτούσαν από τον εργαζόμενο να έχει κριτική σκέψη, να είναι ικανός να λύνει προβλήματα και να έχει άριστες επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες (Suarta et al., 2017). Προκειμένου να

ανταποκριθούν στην πρόοδο της τεχνολογίας και στον ανταγωνιστικό κόσμο της εργασίας, είναι απαραίτητο οι πτυχιούχοι να προετοιμαστούν ώστε να έχουν τις δεξιότητες και την ικανότητα προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον (Short & Keller-Bell, 2021). Η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων συχνά υποτιμάται και παρέχεται πολύ λιγότερη εκπαίδευση σε αυτές από ό,τι στις «σκληρές» δεξιότητες. Δεξιότητες όπως η ενεργητική ακρόαση, η συνεργασία, η παρουσίαση ιδεών και η επικοινωνία με συναδέλφους εκτιμώνται ιδιαίτερα στο σύγχρονο χώρο εργασίας. Οι ισχυρές δεξιότητες διασφαλίζουν ένα παραγωγικό, συνεργατικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον, όλα τα κρίσιμα χαρακτηριστικά για τους οργανισμούς σε έναν όλο και πιο ανταγωνιστικό κόσμο (Martínez et al., 2021). Οι οργανισμοί φαίνεται να περιμένουν από τους ανθρώπους και μελλοντικούς εργαζομένους να γνωρίζουν πώς να συμπεριφέρονται στη δουλειά και τη σημασία δεξιοτήτων όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ακρόαση, κάτι που συχνά δε συμβαίνει στην πράξη (Guilbert et al., 2015).

Πρακτική αξία ευρημάτων

Τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε πρακτικό επίπεδο, με στόχο την ενίσχυση της απασχολησιμότητας των αποφοίτων οικονομικών και διοικητικών σχολών στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα έδειξαν πως οι βασικές ήπιες δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι απόφοιτοι οικονομικών και διοικητικών σχολών στην Ελλάδα, για να έχουν καλύτερη πρόβλεψη απασχολησιμότητας, είναι η πίστη στις ικανότητες τους (αυτό-αποφασιστικότητα), η κατανόηση των προθέσεων των άλλων, η ικανότητα εργασίας σε ομάδες (ομαδικότητα), οι ηθικές αξίες, οι ικανότητες επίλυσης εργασιακών προβλημάτων, η ικανότητα εύρεσης λύσεων σε προβλήματα, το ψυχικό σθένος και η ανάληψη πρωτοβουλιών. Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα απόφοιτοι με αυξημένες αυτές τις δεξιότητες έχουν αυξημένο επίπεδο απασχολησιμότητας.

Εφαρμόσιμες Προτάσεις για Αποφοίτους

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε πρακτικό επίπεδο από τους αποφοίτους οικονομικών και διοικητικών σχολών στην Ελλάδα, για να ενισχύσουν την απασχολησιμότητά τους.

Παρακάτω παρατίθενται μερικές προτάσεις προς εφαρμογή, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τους αποφοίτους των οικονομικών και διοικητικών σχολών να ενισχύσουν γενικότερα τις δεξιότητές τους και συνεπώς να αυξήσουν την απασχολησιμότητά τους στην αγορά εργασίας:

1. Ανάπτυξη και Καλλιέργεια Αυτό-αποφασιστικότητας

Οι απόφοιτοι θα πρέπει να επιδιώκουν τη συμμετοχή σε δραστηριότητες και εργασίες που ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους. Μπορούν να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε ομαδικές εργασίες ή να συμμετάσχουν σε πρωτοβουλίες εκτός πανεπιστημίου, όπως εθελοντικές δράσεις και διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας.

2. Βελτίωση των Δεξιοτήτων Κατανόησης των Προθέσεων των Άλλων

Η συμμετοχή σε εργαστήρια συναισθηματικής νοημοσύνης και επικοινωνιακών δεξιοτήτων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προθέσεων των άλλων. Επιπλέον, η ενεργή συμμετοχή σε ομάδες μελέτης και συζήτησης μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα αυτή.

3. Ενίσχυση της Ομαδικότητας

Οι απόφοιτοι θα πρέπει να αναζητούν ευκαιρίες για συνεργασία με άλλους, όπως η συμμετοχή σε ομαδικά έργα, οι σπουδές σε ομάδες και άμεση εμπλοκή σε ομαδικές εξωσχολικές δραστηριότητες. Η ενίσχυση της ικανότητας συνεργασίας σε ομάδες είναι κρίσιμη για το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

4. Ανάπτυξη Ηθικών Αξιών

Η συμμετοχή σε σεμινάρια ηθικής και επαγγελματικής δεοντολογίας μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση και την εφαρμογή ηθικών αρχών στον επαγγελματικό χώρο. Επιπλέον, η ανάγνωση βιβλίων και άρθρων σχετικά με την επαγγελματική ηθική μπορεί να ενισχύσει τη γνώση και την εφαρμογή ηθικών πρακτικών.

5. Ενίσχυση Δεξιοτήτων Επίλυσης Προβλημάτων

Η συμμετοχή σε προγράμματα μαθηματικών και ορθολογικής σκέψης, καθώς και η συμμετοχή σε προσομοιώσεις επιχειρηματικών προβλημάτων, μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων. Επιπλέον, η εμπλοκή με

περιπτώσεις case studies κατά τη διάρκεια των σπουδών μπορεί να προσφέρει σε έναν ικανοποιητικό βαθμό πρακτική εμπειρία.

6. Ανάπτυξη Ψυχικού Σθένους

Οι απόφοιτοι μπορούν να συμμετέχουν σε προγράμματα και δραστηριότητες που ενισχύουν τη ψυχική ανθεκτικότητα, όπως η άσκηση, ο διαλογισμός και η συμμετοχή σε υποστηρικτικές κοινότητες/ομάδες. Η τακτική πρακτική αυτό-φροντίδας και η διαχείριση του άγχους είναι επίσης σημαντικές.

7. Ανάλυση Πρωτοβουλιών

Οι απόφοιτοι θα πρέπει να επιδιώκουν την ενεργή συμμετοχή σε έργα που απαιτούν ανάλυση πρωτοβουλιών και δημιουργικότητα. Η συμμετοχή σε start-up επιχειρήσεις ή η ανάπτυξη δικών τους μικρών project μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια αυτής της δεξιότητας.

8. Δικτύωση και Επαγγελματικές Διασυνδέσεις

Η ενεργή δικτύωση μέσω επαγγελματικών ενώσεων, σεμιναρίων και συνεδρίων μπορεί να προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Οι απόφοιτοι θα πρέπει να χτίζουν σχέσεις με επαγγελματίες του κλάδου και να συμμετέχουν σε εκδηλώσεις που προσφέρουν ευκαιρίες για δικτύωση.

Εφαρμόσιμες Προτάσεις για Στελέχη HR

Ομοίως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε πρακτικό επίπεδο κι από στελέχη HR, προκειμένου να συνεισφέρουν κι αυτοί από την πλευρά τους στην ενδυνάμωση της απασχολησιμότητας των αποφοίτων των οικονομικών και διοικητικών σχολών κι όχι μόνο.

Παρακάτω μερικές προτάσεις προς εφαρμογή, οι οποίες, πέραν του ότι θα βοηθήσουν τα στελέχη HR στην ενίσχυση της απασχολησιμότητας των αποφοίτων γενικότερα, θα συνεισφέρουν και στη βελτίωση των διαδικασιών πρόσληψης στις επιχειρήσεις, αλλά και στην ενδυνάμωση της εργοδοτικής τους εικόνας:

1. Ανάπτυξη Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Κατάρτισης

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που εστιάζουν στην ανάπτυξη των βασικών ήπιων δεξιοτήτων. Η αυτοπεποίθηση, η ομαδικότητα, οι ηθικές αξίες και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι κρίσιμες για την επαγγελματική ανάπτυξη. Τα προγράμματα αυτά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν εργαστήρια, σεμινάρια και άλλες μορφές διαδραστικής εκπαίδευσης.

2. Διαδικασίες Επιλογής και Πρόσληψης

Τα στελέχη HR μπορούν να ενσωματώσουν αξιολογήσεις των ήπιων δεξιοτήτων στις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης. Χρησιμοποιώντας ψυχομετρικά τεστ, συνεντεύξεις βασισμένες σε ικανότητες και άλλες μεθόδους αξιολόγησης, οι εργοδότες μπορούν να εντοπίσουν υποψήφιους που διαθέτουν τις δεξιότητες που περιγράφονται στην παρούσα έρευνα, όπως η πίστη στις ικανότητες τους και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

3. Προγράμματα Mentoring και Coaching

Η ανάπτυξη προγραμμάτων καθοδήγησης (Mentoring) και επαγγελματικής καθοδήγησης (coaching) μπορεί να βοηθήσει τους νέους απόφοιτους να αναπτύξουν τις δεξιότητες που χρειάζονται. Μέσω αυτών των προγραμμάτων, έμπειρα στελέχη μπορούν να μεταφέρουν γνώση και εμπειρία, ενώ ταυτόχρονα να ενισχύουν τη ψυχολογική ανθεκτικότητα και την ηθική ακεραιότητα των νέων εργαζομένων.

4. Πολιτικές και Κουλτούρα Οργανισμού

Η προαγωγή μιας οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει την ανάπτυξη και την αναγνώριση των ήπιων δεξιοτήτων μπορεί να ενισχύσει την απασχολησιμότητα. Οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επίλυση προβλημάτων μέσω εσωτερικών πολιτικών και πρακτικών που ανταμείβουν τέτοιες συμπεριφορές.

5. Συνεργασία με Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργαστούν με πανεπιστήμια και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα για να αναπτύξουν προγράμματα σπουδών που θα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων. Μέσα από πρακτική άσκηση, προγράμματα

μαθητείας και άλλες μορφές συνεργασίας, οι φοιτητές μπορούν να αποκτήσουν τις δεξιότητες που χρειάζονται πριν την αποφοίτηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (The) Economist (2006), “*The CEO's role in talent management: how top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*”, The Economist, The Economist Intelligence Unit, London.
- Aliman, N. K., & Mohamad, W. N. (2016). Linking service quality, patients' satisfaction and behavioral intentions: An investigation on private healthcare in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.419>
- Al-Neyadi, H. S., Abdallah, S., & Malik, M. (2016). Measuring patient's satisfaction of healthcare services in the UAE hospitals: Using SERVQUAL. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 96–105. <https://doi.org/10.1080/20479700.2016.1266804>
- AlOmari, F. (2020). Measuring gaps in healthcare quality using SERVQUAL model: challenges and opportunities in developing countries. *Measuring Business Excellence*, 25(4), 407–420. <https://doi.org/10.1108/mbe-11-2019-0104>
- Amarantou, V., Chatzoudes, D., Kechagia, V., & Chatzoglou, P. D. (2019). The impact of service quality on patient satisfaction and revisiting intentions: the case of public emergency departments. *Quality Management in Health Care*, 28(4), 200–208. <https://doi.org/10.1097/qmh.0000000000000232>
- American Management Association (AMA). (2010). Executives say the 21st century requires more skilled workers. Διαθέσιμο στο: <http://www.p21.org/news-events/press-releases/923-executives-say-the-21st-century-requires-more-skilled-workers>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2011). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. <https://doi.org/10.1037/a0024204>

- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills? *the Economic and Labour Relations Review/Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453–470. <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>
- Barrios-Ipenza, F., Calvo-Mora, A., Velicia-Martín, F., Criado-García, F., & Leal-Millán, A. (2020). Patient satisfaction in the Peruvian health services: Validation and application of the HEALTHQUAL scale. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5111. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145111>
- Batbaatar, E., Dorjdagva, J., Luvsannyam, A., Savino, M. M., & Amenta, P. (2016). Determinants of patient satisfaction: a systematic review. *Perspectives in Public Health*, 137(2), 89–101. <https://doi.org/10.1177/1757913916634136>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Bora, B. (2015). The essence of soft skills. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 3(12), 7-22.
- Brooman, S., & Stirk, S. (2020). Who am I?: Using reflective practice and self-determination to redefine ‘employability’ in legal education. *Liverpool Law Review*, 41, 79-98.
- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας*. Gutenberg.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers. <https://www.bkconnection.com/books/title/positive-organizational-scholarship>
- Candy, P. C. (1991). *Self-direction for lifelong learning: A comprehensive guide to theory and practice*. Jossey-Bass Publishers. <https://www.wiley.com/en-us/Self+Direction+for+Lifelong+Learning%3A+A+Comprehensive+Guide+to+Theory+and+Practice-p-9781555422134>

- Career Builder (2014). Overwhelming Majority of Companies Say Soft Skills Are Just as Important as Hard Skills, according to a New CareerBuilder Survey. Διαθέσιμο στο: <https://press.careerbuilder.com/2014-04-10-Overwhelming-Majority-of-Companies-Say-Soft-Skills-Are-Just-as-Important-as-Hard-Skills-According-to-a-New-CareerBuilder-Survey>
- Cedefop (2008) *Terminology of European education and training policy. A selection of 100 key terms*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2007), *Talent Management: Strategy, Policy, Practice*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.
- Cinque, M. (2016). “Lost in translation”. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389–427. [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590810871379/full/html>
- Connell, J., Gough, R., McDonnell, A., & Burgess, J. (2014). Technology, work organization and job quality in the service sector: an introduction. *Labour and Industry*, 24(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/10301763.2013.877117>
- Croucher, R., Ramakrishnan, S., Rizov, M., & Benzinger, D. (2018). Perceptions of employability among London’s low-paid: ‘Self-determination’ or ethnicity? *Economic and Industrial Democracy*, 39(1), 109-130.

- Darzi, M. A., Islam, S. B., Khursheed, S. Q., & Bhat, S. A. (2023). Service quality in the healthcare sector: a systematic review and meta-analysis. *LBS Journal of Management & Research/LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-06-2022-0025>
- De Ridder, D. T. D., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M., & Baumeister, R. F. (2012). Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 76-99. <https://doi.org/10.1177/1088868311418749>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4419-8766-6>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4419-8766-6>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Quarterly*, 83(4), 691–729. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2005.00397.x>
- Dubey, R. S., & Tiwari, V. (2020). Operationalization of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375–386. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.006>
- Endeshaw, B. (2020). Healthcare service quality-measurement models: a review. *Journal of Health Research/Warasan Wichai Witthayasat Kanphaet*, 35(2), 106–117. <https://doi.org/10.1108/jhr-07-2019-0152>
- Fajaryati, N., Budiyo, Akhyar, M., & Wiranto. (2020). The employability skills needed to face the demands of work in the future: Systematic literature

reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595–603. <https://doi.org/10.1515/eng-2020-0072>

Fatima, T., Malik, S. A., & Shabbir, A. (2018). Hospital healthcare service quality, patient satisfaction and loyalty. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(6), 1195–1214. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-02-2017-0031>

Fearon, C., van Vuuren, W., McLaughlin, H., & Nachmias, S. (2020). Graduate employability, skills development and the UK's Universities Business Challenge competition: a self-determined learning perspective. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1280-1297.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

Gagné, F. (2000), “Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis”, in Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. and Sternberg, R.J. (Eds), *International Handbook of Giftedness and Talent*, Elsevier Science, Oxford.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational*

and psychological measurement, 70(4), 628-646. url: https://www.ethos-europe.org/images/PDF/Motivation_at_work_scale.pdf.

Garrison, D. R. (1997). Self-directed learning: Toward a comprehensive model. *Adult Education Quarterly*, 48(1), 18-33. <https://doi.org/10.1177/074171369704800103>

Goula, A., Stamouli, M., Alexandridou, M., Vorreakou, L., Galanakis, A., Theodorou, G., Stauroopoulos, E., Kelesi, M., & Kaba, E. (2021). Public Hospital Quality Assessment. Evidence from Greek Health Setting Using SERVQUAL Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3418. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073418>

Guilbert, L., Bernaud, J., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2015). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69–89. <https://doi.org/10.1007/s10775-015-9288-4>

Gunawan, W., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2018). Development and initial validation of a perceived future employability scale for young adults. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 610–627. <https://doi.org/10.1177/1069072718788645>

Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/careers-in-and-out-of-organizations/book225318>

Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97–109. <https://doi.org/10.1080/13538320120059990>

Hillage, J., & Pollard, E. (1998) *Employability: developing a framework for policy analysis. Research Brief 85, Department for Education and Employment, London.*

Iwanaga, K., Chan, F., Tansey, T. N., Hoyt, W. T., & Berven, N. L. (2021). Evaluation of constructs based on self-determination theory and self-efficacy theory as

predictors of vocational rehabilitation engagement for people with physical and sensory disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 64(3), 131-144.

- Jandavath, R. K. N., & Bhatt, A. (2016). Healthcare service quality effect on patient satisfaction and behavioural intentions in corporate hospitals in India. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 10(1), 48–74. <https://doi.org/10.1108/ijphm-07-2014-0043>
- Jonkisz, A., Karniej, P., & Krasowska, D. (2021). SERVQUAL Method as an “Old New” Tool for improving the Quality of Medical services: A literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10758. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010758>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2002). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 268-284. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Kazén, M., Kuhl, J., & Leicht, E. M. (2015). When the going gets tough...: Self-motivation is associated with invigoration and fun. *Psychological research*, 79, 1064-1076.
- Kinash, S., Crane, L., Judd, M., & Knight, C. (2016). Discrepant stakeholder perspectives on graduate employability strategies. *Higher Education Research & Development/Higher Education Research and Development*, 35(5), 951–967. <https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1139555>
- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030>
- Kyllonen, P. C. (2013). Soft skills for the workplace. *Change: The magazine of higher learning*, 45(6), 16-23.

- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122.
- Lazarova, M., & Taylor, M. S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119-139. <https://doi.org/10.1002/job.547>
- Llinares-Insa, L. I., González-Navarro, P., Zacarés-González, J. J., & Córdoba-Iñesta, A. I. (2018). Employability Appraisal Scale (EAS): development and validation in a Spanish sample. *Frontiers in psychology*, 9, 1437.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Long, H. B. (1990). Changing concepts of self-directed learning. *International Journal of Lifelong Education*, 9(4), 295-307 <https://doi.org/10.1080/02601379000090405>
- Longman Dictionary of Contemporary English, online edition: <https://www.ldoceonline.com/dictionary/talent>.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Majid, S., Liming, Z., Tong, S., & Raihana, S. (2012). Importance of soft skills for education and career success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 2(2), 1037-1042.
- Mamalis, S., Kamenidou, I., Pavlidis, S., & Xatziaggelou, A. (2020). Perceptions of Hospital Quality: A Case Study from Greece. In *Springer proceedings in*

business and economics (pp. 403–410). https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_44

Manpower Group (2012). *Talent Shortage Survey*, 2012, http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2012/pdf/2012_Talent_Shortage_Survey_Results_US_FINALFINAL.pdf

Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000.

Marques, R. C., Vieira, I., Pedro, M. I., Caldas, P., & Varela, M. (2023). Patient Satisfaction with Healthcare Services and the Techniques Used for its Assessment: A Systematic Literature Review and a Bibliometric Analysis. *Healthcare*, 11(5), 639. <https://doi.org/10.3390/healthcare11050639>

Martínez, A. R., Sánchez, V. S., Linares, C. F., & Cosculluela, C. L. (2021). Key soft skills in the orientation process and level of employability. *Sustainability*, 13(6), 3554. <https://doi.org/10.3390/su13063554>

McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2013). The concept of employability. In *Employability and Local Labour Markets* (pp. 6-28). Routledge.

McQuaid, R. W., Green, A., & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 42(2), 191–195. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316092>

Meesala, A., & Paul, J. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 261–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.011>

Moneva, J. C., Arnado, J. S., & Buot, I. N. (2020). Students' Learning styles and self-motivation. *International Journal of Social Science Research*, 8(2), 16-29.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.2307/257011>

- Mosadeghrad, A. M. (2013). Healthcare service quality: towards a broad definition. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(3), 203–219. <https://doi.org/10.1108/09526861311311409>
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Naidu, A. (2009). Factors affecting patient satisfaction and healthcare quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(4), 366–381. <https://doi.org/10.1108/09526860910964834>
- Nguyen, N. X., Tran, K. T., & Nguyen, T. (2021). Impact of Service Quality on In-Patients' Satisfaction, Perceived Value, and Customer Loyalty: A Mixed-Methods Study from a Developing Country. *Patient Preference and Adherence*, Volume 15, 2523–2538. <https://doi.org/10.2147/ppa.s333586>
- Noronha, A., Bhat, S., Gijo, E., Antony, J., Laureani, A., & Laux, C. (2021). Performance and service quality enhancement in a healthcare setting through lean six sigma strategy. *International Journal of Quality and Reliability Management/International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), 365–390. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-07-2021-0226>
- Nurwendah, W., & Suyanto, S. (2019, June). Relationship among self-motivation, self-efficacy and achievement of high school student in biology. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1233, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. <http://ci.nii.ac.jp/naid/10011053911>

- Pekkaya, M., İmamoğlu, Ö. P., & Koca, H. (2017). Evaluation of healthcare service quality via Servqual scale: An application on a hospital. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 340–347. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1389474>
- Przytuła, S. (2018). Global Labor Market Trends and their significance for the future employees' competences. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 5–38. <https://doi.org/10.2478/joim-2018-0023>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Radu, F., Radu, V., Türkeş, M. C., Ivan, O. R., & Tăbîrcă, A. I. (2021). A research of service quality perceptions and patient satisfaction: Case study of public hospitals in Romania. *The International Journal of Health Planning and Management*, 37(2), 1018–1048. <https://doi.org/10.1002/hpm.3375>
- Remedios, R. (2012). The role of soft skills in employability. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(7), 1285.
- Riaz, A., & Sughra, U. (2021). Measurement of Service Quality Gaps in Dental Services using SERVQUAL in Public Hospitals of Rawalpindi. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 37(3). <https://doi.org/10.12669/pjms.37.3.3436>
- Robbins, S. P., Coulter, M., De Cenzo, D. A. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων- Αρχές και Εφαρμογές (2^η έκδοση)*. Επιμ.. Ν. Π. Ραχανιώτης & Γ. Θ. Τσουλφάς, Μτφ. Η. Νικολάου. Αθήνα: Κριτική.

- Robinson, J. S., & Garton, B. L. (2008). An assessment of the employability skills needed by graduates in the College of Agriculture, Food and Natural resources at the University of Missouri. *Journal of agricultural education*, 49(4), 96-105.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (Eds.). (2003). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*. Hogrefe & Huber Publishers.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Pocket Books. <https://www.simonandschuster.com/books/Learned-Optimism/Martin-E-P-Seligman/9781400078394>
- Selin, W., & Choi, M. (2021). Medical service quality, patient satisfaction and intent to revisit: Case study of public hub hospitals in the Republic of Korea. *PloS One*, 16(6), e0252241. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252241>
- Sharma, V. (2018). Soft Skills: an employability enabler. *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3273229
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270-1279.
- Short, M. N., & Keller-Bell, Y. (2021). Essential skills for the 21st century workforce. In *IGI Global eBooks* (pp. 97–110). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3022-1.ch006>
- Sin, C., & Neave, G. (2014). Employability deconstructed: perceptions of Bologna stakeholders. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1447–1462. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.977859>

- Singh, A. S., & Masuku, M. B. (2014). Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: An overview. *International Journal of economics, commerce and management*, 2(11), 1-22.
- Sloboda, J.A. (1985), *The Musical Mind*, Clarendon Press, Oxford.
- Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2017). Employability: a contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 148–166. <https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1394355>
- Su, W., & Zhang, M. (2015). An integrative model for measuring graduates' employability skills—A study in China. *Cogent Business & Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1060729>
- Suarta, I. M., Suwintana, I. K., Sudhana, I. F. P., & Hariyanti, N. K. D. (2017). Employability Skills Required by the 21st Century Workplace: A Literature Review of Labor Market Demand.: *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. <https://doi.org/10.2991/ictvt-17.2017.58>
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Tan, C. N. L., Ojo, A. O., Cheah, J., & Ramayah, T. (2019). Measuring the influence of service quality on patient satisfaction in Malaysia. *the Quality Management Journal*, 26(3), 129–143. <https://doi.org/10.1080/10686967.2019.1615852>
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271-324. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

- Tansley, C. (2011), "What do we mean by the term “talent” in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 5, pp. 266-274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H. T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179-186.
- Tucker, E. (2021). Strategic workforce planning: from closing skills gaps to optimizing talent. *Strategic HR Review*, 21(1), 14–19. <https://doi.org/10.1108/shr-06-2021-0028>
- Ulucayli, S., Çek, K., & Öñiz, A. (2023). The Effect of Service Quality on Patient Citizenship Behaviors: Evidence from the Health Sector. *Healthcare*, 11(3), 370. <https://doi.org/10.3390/healthcare11030370>
- Umoke, M., Umoke, P. C. I., Nwimo, I. O., Nwalieji, C. A., Onwe, R. N., Ifeanyi, N. E., & Agbaje, O. S. (2020). Patients’ satisfaction with quality of care in general hospitals in Ebonyi State, Nigeria, using SERVQUAL theory. *Sage Open Medicine*, 8, 205031212094512. <https://doi.org/10.1177/2050312120945129>
- Valitova, E., Starodubtsev, V., & Goryanova, L. (2015). Formative personalization of students’ self-determination and employability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214, 739-747.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Heijde, C. M., & Peters, P. (2009). Employability management needs analysis in the workplace: A framework for human resource management practice. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 159-178 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620910934826/full/html>

- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, 577-588.
- Vogus, T. J., & McClelland, L. E. (2016). When the customer is the patient: Lessons from healthcare research on patient satisfaction and service quality ratings. *Human Resource Management Review*, 26(1), 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.005>
- Whorton, R., Casillas, A., Oswald, F. L., & Shaw, A. (2017). Critical skills for the 21st century workforce. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199373222.003.0003>
- Wu, S. Y., Turban, D. B., & Cheung, Y. H. (2012). Social skill in workplace mentoring relationships. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(2), 51.
- Yorke, M. (2004). Employability in the Undergraduate Curriculum: some student perspectives. *European Journal of Education*, 39(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2004.00194.x>
- Ευρωπαϊκή Ένωση (2017). Πλαίσιο ικανοτήτων της ΕΕ για τη διαχείριση και την εφαρμογή του ΕΤΠΑ και του Ταμείου Συνοχής. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/competency/userguide_and_annex2_el.pdf
- ΙΜΕ ΓΕΣΕΕ (2018). *Ο πολυδιάστατος χαρακτήρας των δεξιοτήτων*. Προσαρμοσμένο από: World Bank, (2018). “Spotlight 3: The multidimensionality of skills”. In *World Development Report 2018: Learning to Realize Education’s Promise*, pp.102-104. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/06/πολυδιάστατος-χαρακτήρας-των-δεξιοτήτων.pdf>