

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Τα Soft Skills ως παράγοντας εξέλιξης  
εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα**

**Θεοδούλου Μιχαήλ Α.Μ.: 127**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2023

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Τα Soft Skills ως παράγοντας εξέλιξης  
εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα**

**Θεοδούλου Μιχαήλ Α.Μ.: 127**

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

Αντωνιάδης Ιωάννης, Αν. Καθηγητής, ΔΕΤ ΠΔΜ

**Εξεταστική Επιτροπή :**

Τριαντάρη Σωτηρία, Καθηγήτρια, ΔΕΤ ΠΔΜ

Σπινθηρόπουλος Κωνσταντίνος, Επικ. Καθηγητής, ΔΕΤ ΠΔΜ

## «ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΜΙΧΑΗΛ Γ. ΘΕΟΔΟΥΛΟΥ

Τετάρτη 8 Μαρτίου 2023

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα	
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	18
2.1 Η σημασία των Soft Skills στον εργασιακό τομέα .....	18
2.2 Η σημασία των ηγετικών ικανοτήτων για τις επιχειρήσεις.....	22
2.3 Η σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων για τις επιχειρήσεις.....	24
2.4 Η σημασία των διαπροσωπικών δεξιοτήτων για τις επιχειρήσεις .....	25
2.5 Η σημασία της εργασιακής ηθικής για τις επιχειρήσεις .....	26
2.6 Η σημασία της ομαδικής εργασίας για τις επιχειρήσεις.....	28
2.7 Η σημασία της επίλυσης προβλημάτων για τις επιχειρήσεις .....	30
2.8 Η σημασία της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων για τις επιχειρήσεις ...	30
2.9 Η σημασία της διαχείρισης συγκρούσεων για τις επιχειρήσεις .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	33
3.1 Τα soft skills ως παράγοντας εξέλιξης στον χώρο της εργασίας .....	33
3.2 Τα soft skills και οι διεθνείς οργανισμοί.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	45
4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα .....	45
4.2 Δείγμα της έρευνας .....	45
4.3 Ερευνητικό εργαλείο .....	46
4.4 Συλλογή δεδομένων .....	46
4.5 Ανάλυση δεδομένων .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	48
5.1 Αποτελέσματα έρευνας .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	77
6.1 Συμπεράσματα .....	77
6.2 Προτάσεις.....	78

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	86

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κατά τη μεταπολεμική περίοδο, ο κόσμος βίωνε μια σοβαρή κρίση. Απαιτούσε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό για να αντιμετωπιστεί η τεράστια ζημιά που προκάλεσε ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος. Το προφίλ του ιδανικού εργάτη σχετιζόταν με μια συγκεκριμένη πολύ ιδιαίτερη συμπεριφορά όπως το να είναι ικανός μόνο σε έναν συγκεκριμένο τομέα, να είναι πρόθυμος και να μείνει για πολύ μεγάλες περιόδους στην ίδια περιοχή.

Στα εργασιακά τους περιβάλλοντα κυριαρχούσαν οι σκληρές δεξιότητες, όπου δεν παρεμβαίνουν άμεσα τα συναισθήματα, αλλά οι ορθολογικές γνώσεις και οι δεξιότητες για να ξέρουν πώς να φτάνουν σε έναν προκαθορισμένο στόχο.

Οι οργανισμοί όμως σύντομα άρχισαν να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα λόγω της εμφανούς έλλειψης της ενσυναίσθησης, της επικοινωνίας, των ικανοτήτων ηγεσίας δηλαδή των δεξιοτήτων που ονομάζουμε σήμερα μαλακές δεξιότητες ή soft skills. Αυτές και άλλες πτυχές κατέστησαν απαραίτητο τον μετασχηματισμό των οργανισμών σε περιβάλλοντα συνεργασίας όπου το ανθρώπινο δυναμικό επικεντρώνεται στην παγκόσμια ανθρώπινη ανάπτυξη.

Οι χώρες που ενδιαφέρονται για την παροχή ευκαιριών με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που θεωρούνται σημαντικές για τομείς της κοινωνίας, συμβάλλουν στη δημιουργία συνθηκών για αυξημένη παραγωγικότητα και οικονομική ανάπτυξη των εθνών τους. Μιας και αναγνωρίζουν ότι έχουν το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο μπορούν να εκπαιδεύσουν με δεξιότητες ώστε να αναπτυχθεί επαγγελματικά στην αγορά εργασίας, μπορούν συνάμα να επιτύχουν γενικότερη κοινωνικο-οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη. Επομένως, η απόκτηση μαλακών δεξιοτήτων είναι ένας από τους θεμελιώδεις πυλώνες για την ανάπτυξη των χωρών και την ευημερία των πολιτών.

Στην αγορά εργασίας, οι εργοδότες αναζητούν άτομα αξιόπιστα, δημιουργικά, με αποτελεσματική επικοινωνία, πρωτοβουλία, πειθαρχημένη και θετική στάση. Επιπλέον, ο τομέας εργασίας συχνά “παραπονιέται” ότι οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες να αναπτύξουν ορισμένες θέσεις εργασίας.

Οι εταιρείες γνωρίζουν πλέον ότι η επιτυχία του οργανισμού τους δεν βασίζεται απλώς στην επίλυση προβλημάτων, αλλά στην ανάπτυξη ενός κοινωνικού οικοσυστήματος όπου τα μέλη του έχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Τα soft skills είναι το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού κοινωνικών δεξιοτήτων, επικοινωνίας, τρόπου ύπαρξης και προσέγγισης τρίτων, μεταξύ άλλων, που καθιστούν ένα άτομο ικανό να σχετίζεται και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με άλλους. Αυτό το στοιχείο εκτιμάται ολοένα και περισσότερο από τις εταιρείες, καθώς είναι ένα θεμέλιο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την πρόσληψη προσωπικού.

Τα soft skills και οι κοινωνικές δεξιότητες έχουν μεγάλη αξία για τους νέους, και όχι μόνο, καθώς σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία και την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, οι διαπροσωπικές δεξιότητες βοηθούν εκείνους τους ανθρώπους των οποίων η εργασία απαιτεί επαρκή διαχείριση της συναισθηματικής πτυχής ώστε να καταφέρουν να διατηρήσουν μια υγιή σχέση με τους πελάτες. Επιπλέον, διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες είναι αναγκαίες για την υποστήριξη των ομάδων εργασίας για την επίτευξη των στόχων τους.

Τα soft skills είναι εκείνα που επιτρέπουν τη δημιουργία και την ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τρίτους, καθώς επίσης συμβάλλουν στη θετική επίλυση συγκρούσεων.

Τα soft skills έχουν να κάνουν περισσότερο με τους ανθρώπους παρά με τις γνώσεις που διαθέτουν. Για αυτούς τους λόγους και όχι μόνο, οι soft skills δεξιότητες θα πρέπει να θεωρούνται επένδυση. Τα soft skills δεν γεννιούνται από μόνα τους ούτε είναι προϊόν αυθόρμητης εκπαίδευσης, αλλά αποτέλεσμα μιας συνεχούς προσπάθειας ανάπτυξης αξιακών συμπεριφορών, συνηθειών που εσωτερικεύονται στη συμπεριφορά.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τα soft skills ως παράγοντα εξέλιξης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Η εργασία που πραγματοποιήθηκε περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και ερευνητική μεθοδολογία για την διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε μέσα από την αναζήτηση άρθρων, πηγών και λοιπόν βιβλιογραφικών αναφορών ώστε να αποτυπωθεί η σημασία των soft skills στον εργασιακό τομέα αλλά και να παρουσιαστεί το ποσό αυτά μπορούν να συμβάλλουν ως παράγοντες εξέλιξης και ανάπτυξης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.

Τα soft skills είναι γνωστά, κυρίως, ως δεξιότητες επικοινωνίας, ηγεσίας, διαπροσωπικές, διαχείρισης συγκρούσεων, προσαρμοστικότητας, συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές είναι δεξιότητες που συμβάλλουν στην επιτυχία τόσο στην κοινωνική ζωή όσο και στον κόσμο της εργασίας. Αυτό το σύνολο δεξιοτήτων περιλαμβάνει όλες εκείνες που είναι πολύτιμες στα εργασιακά περιβάλλοντα, συντηρούν τη συμπεριφορά των ατόμων στην απασχόλησή τους, αν και είναι δύσκολο να μετρηθούν. Δεδομένου ότι όλες οι θέσεις εργασίας απαιτούν θετική ανθρώπινη αλληλεπίδραση για την παροχή υπηρεσιών, τα soft skills αποτελούν πολύτιμο πλεονέκτημα σε όλους τους κλάδους. Διευκολύνοντας την αποτελεσματική επικοινωνία, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων και δημιουργούν πνεύμα επαγγελματικής συνεργασίας, που με τη σειρά του αυξάνει την παραγωγικότητα.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα soft skills. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την παραγωγική συνεργασία μεταξύ ανθρώπων, τμημάτων και εταιρειών, ειδικά όταν πρόκειται για ανταλλαγή νέων ιδεών, ανταπόκριση σε ανησυχίες και ακρόαση απόψεων. Χωρίς σαφή επικοινωνία, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, καθώς η πρόσθετη σύγχυση που προκαλείται από παραπληροφόρηση ή παρανόηση συχνά παρατείνει άσκοπα τα καθήκοντα και επιδεινώνει τις επαγγελματικές σχέσεις. Επιπλέον, δεδομένου του συχνά γρήγορου και συνεχώς μεταβαλλόμενου χαρακτήρα του επαγγελματικού κόσμου, η δεξιότητα της προσαρμοστικότητας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της καλής απόδοσης παρά τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες, των στόχων, των απαιτήσεων και των ευθυνών.



Τα Soft Skills, σε αντίθεση με τις σκληρές δεξιότητες, δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν σαφώς λόγω της αλληλεπίδρασής τους και της σύνδεσής τους με τα ατομικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων. Είναι εξίσου σημαντικό να τονιστεί ότι τα soft skills βοηθούν τους νέους να χτίσουν την αυτοπεποίθησή τους ώστε να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα σε περιβάλλοντα εργασίας. Επιπλέον, όταν οι νέοι έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν εμπειρία στο χώρο εργασίας και να εφαρμόσουν τις μαλακές αυτές δεξιότητες, αποκτούν μεγαλύτερες προοπτικές για το επάγγελμά τους. Αυτοί οι τύποι δεξιοτήτων επιτρέπουν στους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ζωής.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε υλοποιήθηκε σε 150 εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα και πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο likert. Εκτός των δημογραφικών στοιχείων, αποτελείται από 29 ερωτήσεις (Likert) και μία ερώτηση κλειστού τύπου όπου διερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τα soft skills.

Η εργασία αναπτύσσεται σε έξι (6) μέρη όπου αρχικά πραγματοποιείται η εισαγωγή στο θέμα – πρώτο κεφάλαιο (1) –, στο δεύτερο (2) κεφάλαιο αναπτύσσεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση και πραγματοποιείται ανάλυση σχετικά με συγκεκριμένα soft skills και πώς αυτά επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον. Στο επόμενο κεφάλαιο, τρία (3), συνεχίζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου περιγράφονται τα soft skills ως παράγοντας εξέλιξη στο χώρο εργασίας αλλά και η παρουσίαση τους μέσα από διεθνείς οργανισμούς. Στο κεφάλαιο τέσσερα (4) παρουσιάζεται η έρευνα και στο πέμπτο (5) κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος στο έκτο (6) κεφάλαιο τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

## SUMMARY

The aim of this master thesis is to analyze soft skills as a factor of employees development in private sector. The master thesis, which carried out, includes a literature review and research methodology to investigate the specific topic. The bibliographic review was carried out through the search for articles, sources and therefore bibliographic references in order to capture the importance of soft skills in the workplace and also to reveal how much these can contribute as factors for the improvement and development of employees in their workplace.

Soft skills are mainly known as communication, leadership, interpersonal, conflict management, adaptability, emotional intelligence skills. These are skills that contribute to success in both social life and workplace. This set of skills includes all those that are valuable in work environments, sustain the behavior of individuals in their employment, although difficult to measure. Since all jobs require positive human interaction to provide service, soft skills are a valuable asset in all industries. By facilitating effective communication, they encourage creativity in problem solving and create a spirit of professional collaboration, which increases productivity.

Communication is one of the most important soft skills. Communication is essential for productive collaboration between people, departments, and companies, especially when it comes to sharing new ideas, responding to concerns, and listening to opinions. Without clear communication, businesses cannot function effectively, as additional confusion caused by misinformation or misunderstanding often unnecessarily prolongs tasks and worsens business relationships. Furthermore, because of the often fast-paced and ever-changing nature of the professional world, the skill of adaptability is crucial to maintaining good performance despite changing expectations, goals, demands and responsibilities.

Soft skills, unlike hard skills, cannot be clearly differentiated because of their interaction and connection with people's individual characteristics. It is equally important to emphasize that soft skills help young people build their confidence so they can perform better in work environments. Furthermore, when young people have the opportunity to gain experience in the workplace and apply these soft skills, they gain greater career prospects. These types of skills enable people to face life's challenges.

The research was carried out on 150 employees of the private sector and Likert method was used for. Apart from the demographic data, it consists of 29 questions (Likert) and one closed-ended question where the employees' opinions regarding soft skills were explored.

The master thesis is developed in six (6) chapters. The introduction to the subject is carried out in the first chapter (1), in the second (2) chapter the bibliographic review is developed and an analysis is carried out regarding specific soft skills and how these affect the work environment. In the next chapter, three (3), the bibliographic review continues, soft skills are described as a development factor in the workplace and also their presentation through international organizations. Chapter four (4) presents the research and chapter five (5) presents the results of the research. Finally, in the sixth (6) chapter, the conclusions and proposals.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1.1 Εισαγωγή

Επί του παρόντος, η ανάπτυξη της κοινωνίας είναι στενά συνδεδεμένη με την πρόοδο της επιστήμης και της τεχνολογίας, ως αποτέλεσμα των οποίων υπάρχουν αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων πτυχών που σχετίζονται με την επαγγελματική ζωή (Bengtsson et al., 2018). Η μετάβαση αντιπροσωπεύει τη συνεχή ανάγκη προσαρμογής και εξέλιξης, με τον ίδιο ακριβώς ρυθμό με τον οποίο μεταβάλλονται και οι απαιτήσεις των εργοδοτών σε όλο τον κόσμο, κυρίως όσον αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητες μεγαλύτερης επαγγελματικής αξίας, αυτό σημαίνει να παραμείνουμε σε επιφυλακή για να διατηρήσουμε τα ανταγωνιστικά επίπεδα που απαιτούνται (Sima et al., 2020).

Σήμερα, σε πολλές συνεντεύξεις εργασίας, οι υποψήφιοι διαπιστώνουν ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν σταματήσει να δίνουν σημασία στις πιστοποιήσεις προσόντων και τις εμπειρίες που έχει ένας υποψήφιος. Έχουν επικεντρωθεί στην αξιολόγηση της ανάπτυξης των soft skills που έχουν να κάνουν με την εφαρμογή των αποκτημένων δεξιοτήτων, γνώσεων και αξιών (Cimatti, 2016).

Σε αυτόν τον νέο κόσμο ευκαιριών, οι εργαζόμενοι πρέπει να εξετάσουν ευρέως τις επιλογές εργασίας τους, όχι μόνο επειδή υπάρχουν λίγες διαθέσιμες θέσεις, αλλά και επειδή, σε περίπτωση που βρουν μία, πρέπει να μπορούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις για τις οποίες δεν είχαν ποτέ εκπαιδευτεί. Θα πρέπει να εκτιμούν πολύ τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτουν, καθώς αυτές είναι που τους δίνουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που προκύπτουν στην απασχολησιμότητα και εάν δεν επαρκούν, θα πρέπει να εξετάσουν τη δυνατότητα γρήγορης ενημέρωσης (Mintzberg, 2019).

Για να μπορέσουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι να αποδώσουν άριστα σε μια κενή θέση εργασίας, πρέπει να διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που τους επιτρέπουν να εκτελούν επαρκώς τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, καθώς και να συμμορφώνονται ικανοποιητικά με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Για να συνδεθούν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι με ευκαιρίες εργασίας υψηλής αξίας, πρέπει να λάβουν υπόψη ποιες είναι οι δεξιότητες και οι ικανότητες με τη μεγαλύτερη ζήτηση σε οργανισμούς, αυτό δεν περιορίζεται μόνο στις γνώσεις που αποκτούν κατά τη διάρκεια των πανεπιστημιακών σπουδών τους. Τώρα οι εταιρείες αναζητούν ταλαντούχα στελέχη που μπορούν να λειτουργήσουν σε διάφορες καταστάσεις, που μπορούν να συνεργαστούν ως ομάδα με διαφορετικούς ανθρώπους και που εκτός από υπεύθυνα και οργανωμένα, ξέρουν πώς να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και να χειρίζονται τις ψηφιακές τεχνολογίες (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

Όπως αναφέρεται από Baum, (2015). «τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχει σήμερα ανάγκη ανάπτυξης ποιοτικού ανθρώπινου κεφαλαίου, ικανού να προσαρμοστεί σε μια ολοένα πιο απαιτητική και μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας.» (Baum, 2015).

Οι δεξιότητες θέτουν τα πρότυπα για τις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού σε όλο τον κόσμο, επομένως έχουν γίνει ένα ιδανικό σύνολο προσόντων που αναμένονται για νέες θέσεις εργασίας και οι νέοι δεν μπορούν να αδιαφορούν για αυτήν την πραγματικότητα (Cook, 2016).

Επί του παρόντος, για τους οργανισμούς δεν αρκεί οι εργαζόμενοι να έχουν τις τεχνικές γνώσεις που αντιστοιχούν σε κάθε θέση, αλλά επίσης απαιτούν να έχουν τις δεξιότητες να αλληλεπιδρούν δυναμικά με τους άλλους (Marinova et al., 2017).

Όπως αναφέρει ο Cui, (2021) τα soft skills είναι απαραίτητα «για να σχετίζεσαι με τους άλλους και τον εαυτό σου, να κατανοείς και να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα, να θέτεις και να επιτυγχάνεις στόχους, να παίρνεις αυτόνομες και υπεύθυνες αποφάσεις και να αντιμετωπίζεις δυσμενείς καταστάσεις με δημιουργικό και εποικοδομητικό τρόπο» (Cui, 2021).

Ο (Cimatti,2016) αναφέρει ότι οι τεχνικές δεξιότητες ή οι «σκληρές δεξιότητες» είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη ενός επαγγέλματος και, στις περισσότερες περιπτώσεις, αποτελούν το κεντρικό ενδιαφέρον των πανεπιστημίων, δεδομένου ότι οι κύριες στρατηγικές για την αξιολόγηση της μάθησης που αποκτάται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στο εθνικό και διεθνές επίπεδο μετρούν αυτό το είδος ικανότητας (Cimatti,2016).

Επιπλέον, έχει θεωρηθεί ότι η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων εγγυάται σε μεγάλο βαθμό μια καλή δουλειά και επιτυχία σε επαγγελματικό επίπεδο (Succi & Canoni 2020).

Ωστόσο, διαφορετικές μελέτες έρχονται σε αντίθεση με αυτήν τη δήλωση, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι τα αποτελέσματα των τεστ γνώσεων και των ακαδημαϊκών εκθέσεων δεν είναι απαραίτητα προγνωστικοί παράγοντες της επαγγελματικής επιτυχίας (Kyndt et al., 2016).

Ο Chen (2019), εκφράζει ότι τα soft skills σχετίζονται με την προσωπική ευημερία, την κοινωνική προσαρμογή και την προσαρμογή στο εργασιακό πλαίσιο. Έτσι, ο σχηματισμός αυτών των δεξιοτήτων σε πανεπιστημιακά πλαίσια βοηθάει τον υποψήφιο στο να μπορεί να λύνει καθημερινά προβλήματα, να οδηγεί και να κατευθύνει ομάδες, να είναι προνοητικός και να έχει την ικανότητα να δημιουργεί και να αναλαμβάνει ιδέες (Chen, 2019).

Κατά μέσο όρο, η επιτυχία ενός μάνατζερ ή ενός διευθυντή σε έναν οργανισμό εξαρτάται από το 75% της γνώσης, της εφαρμογής και της διαχείρισης των soft skills, στις αλληλεπιδράσεις εργασίας και διαχείρισης με άλλα μέλη των οργανισμών τους. Ομοίως, σχεδόν το 68% της επιτυχίας ενός οργανισμού εξαρτάται από την εφαρμογή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού (Ferrari, 2022).

Σύμφωνα με τον Bryson, (2017) τα soft skills αναφέρονται στις βασικές δεξιότητες και γνώσεις για να λειτουργήσει μέσα και διαπροσωπικά, με τον εαυτό του και με άλλους ανθρώπους, εντός και εκτός οργανισμών. Όσον αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό, είναι η διαδικασία που επιτρέπει την κατεύθυνση των οργανωτικών δραστηριοτήτων σύμφωνα με μια φιλοσοφική προσέγγιση με αίσθηση αποστολής, οράματος, κατεύθυνσης και σκοπού. Μια στρατηγική και λειτουργική διάσταση που επιτρέπει τη διασφάλιση ποιοτικών αποτελεσμάτων με τη συστηματοποίησή τους προκειμένου να ληφθούν δυναμικές αποφάσεις που προσθέτουν μακροπρόθεσμη αξία στην εταιρεία (Bryson, 2017).

Οι Feller & Schanz (2017) διαπιστώνουν ότι η εκπαίδευση στη διοίκηση είναι καθοριστική στην περίπτωση των διευθυντών μιας εταιρείας, καθώς αντιπροσωπεύουν ένα πολύτιμο και σπάνιο περιουσιακό στοιχείο (Feller & Schanz, 2017). Ο Ahmed (2019) διαπιστώνει ότι οι διοικητικές δεξιότητες είναι ένας νευραλγικός τομέας μελέτης, καθώς καθορίζουν την επιτυχία και τη συνέχεια ενός οργανισμού (Ahmed, 2019). Ο Dangelico

(2016) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα πιο σημαντικά καθοριστικά στοιχεία για την επιτυχία ενός οργανισμού είναι οι διευθυντικές και ηγετικές δεξιότητες, καθώς και οι δεξιότητες μάρκετινγκ και καινοτομίας (Dangelico,2016).

Οι Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) επιβεβαιώνουν ότι η κατανόηση του ουσιαστικού σκοπού και της αίσθησης κατεύθυνσης ενός οργανισμού είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά του με την πάροδο του χρόνου (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Από την άλλη, ο Lu et al., (2020). επιβεβαιώνει ότι ένας στρατηγικός παράγοντας επιτυχίας του οργανισμού είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη και ότι, ως εκ τούτου, αποτελούν μέρος της κεντρικής στρατηγικής της επιχειρηματικής ή θεσμικής δραστηριότητας (Lu et al., 2020).

Οι Matteson et al., (2016) τονίζουν ότι η οργανωτική επιτυχία περιλαμβάνει την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων προσωπικής, διαπροσωπικής και ομαδικής φύσης (Matteson et al., 2016).

Ο Mahapatro (2022). επιβεβαιώνει ότι μέσα στις πιο σημαντικές διοικητικές δεξιότητες, συγκεντρώνονται οι δεξιότητες διαχείρισης ή η ικανότητα κινητοποίησης ανθρώπινου ταλέντου και πόρων προς κοινούς σκοπούς, στόχους και στόχους. Σε σχέση με τον στρατηγικό σχεδιασμό, διευκρινίζει ότι είναι μια ακολουθία δραστηριοτήτων που επιτρέπει τη δημιουργία και την επίτευξη οργανωτικών στόχων, τον καθορισμό στρατηγικών, πολιτικών και σχεδίων που διασφαλίζουν την εφαρμογή τους (Mahapatro, 2022).

Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων είναι το πραγματικό «συν» εταιρειών και εργαζομένων αυτό επιβεβαιώνεται και από έρευνα που διεξήγαγε η Gartner, η οποία αποκαλύπτει ότι μία στις τρεις δεξιότητες που υπάρχουν σε μια αγγελία εργασίας το 2017 είναι ήδη ξεπερασμένη σήμερα, στους τομείς της πληροφορικής, των οικονομικών ή των πωλήσεων (Soni et al., 2019).

Η μελέτη λέει επίσης ότι το 58% του εργατικού δυναμικού θα χρειαστεί νέες δεξιότητες για να ασκήσει με επιτυχία το επάγγελμά του . Βασικά, περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους δεν εκτελούν καλά τη δουλειά τους (Pandya et al., 2022).

Ωστόσο, δεν μπορούν όλες οι εταιρείες να αντιμετωπίσουν την οικονομική προσπάθεια να προσλάβουν νέους ανθρώπινους πόρους και να εισαγάγουν νέες δεξιότητες στην επιχείρησή τους ή να ενσωματώσουν αυτούς που είναι ήδη παρόντες (Mahapatro, 2022).

Μια έρευνα της BCG με στοιχεία του 2018 διαπίστωσε ότι το χάσμα μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται από την αγορά και εκείνων που κατέχουν οι εργαζόμενοι μεταφράζεται σε 8 τρισεκατομμύρια δολάρια σε απώλεια ΑΕΠ κάθε χρόνο, που ισοδυναμεί με 6% (Schaffmeister & Haller, 2018).

Ως εκ τούτου, αναφέρεται το «κενό δεξιοτήτων», δηλαδή ένα χάσμα δεξιοτήτων, ως πραγματική απειλή για την παγκόσμια ανάπτυξη, όχι μόνο οικονομική αλλά και κοινωνική (Carpelli, 2015). Το «κενό δεξιοτήτων» αναφέρεται στην απουσία ατόμων με επαρκείς δεξιότητες για την κάλυψη ενός συγκεκριμένου ρόλου. Από την άλλη πλευρά, ως «αναντιστοιχία δεξιοτήτων» ορίζεται η αδυναμία αντιστοίχισης της ζήτησης και της προσφοράς δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας: στην ουσία, υπάρχουν εργαζόμενοι, αλλά δεν έχουν δεξιότητες σύμφωνες με την εποχή (Carpelli, 2015).

Σε μια πιο αυτοματοποιημένη, ψηφιακή και δυναμική αγορά εργασίας, οι δεξιότητες που θεωρούνται πιο σημαντικές δεν είναι τόσο οι σκληρές δεξιότητες, δηλαδή οι τεχνικές και εξειδικευμένες δεξιότητες, όσο οι ήπιες δεξιότητες ή soft skills. Τα soft skills είναι αυτά που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προσαρμόζονται συνεχώς σε νέους τρόπους εργασίας και θα προσθέσουν αξία, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται, σε ό,τι μπορεί να γίνει με αυτοματοποιημένα συστήματα και έξυπνες μηχανές (Succi & Canovi, 2020).

Η αναλυτική σκέψη, η καινοτομία και η επίλυση σύνθετων προβλημάτων βρίσκονται στην κορυφή της λίστας των δεξιοτήτων που θα αποκτήσουν μεγαλύτερη σημασία τα επόμενα χρόνια. Στην κατάταξη των δέκα (10) θεμελιωδών δεξιοτήτων στο μέλλον της εργασίας βρίσκονται η δημιουργικότητα, η ηγεσία, η αυτονομία, η ενεργή μάθηση, η ανθεκτικότητα, η ανοχή στο στρες, η ευελιξία και την ικανότητα χρήσης νέων τεχνολογιών (McGunagle & Zizka, 2020).

Μια πρόσφατη έκθεση της McKinsey «Μέλλον της Εργασίας» υπογραμμίζει επίσης πώς η πανδημία, οι διαδικασίες αυτοματισμού και η τεχνητή νοημοσύνη έχουν επιταχύνει την ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων στα λεγόμενα soft skills. Η έρευνα έδειξε ότι από τώρα έως το 2030, για περίπου το 80% των στελεχών που ερωτήθηκαν, η



επανεκπαίδευση του προσωπικού θα είναι η κορυφαία προτεραιότητα. Προηγμένες δεξιότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, διαπροσωπικές δεξιότητες, ενσυναίσθηση, δεξιότητες διαχείρισης, επιχειρηματικότητα, προσαρμοστικότητα και ικανότητα της συνεχούς μάθησης είναι τα soft skills που, σύμφωνα με αυτή την έρευνα, θα εγγυηθούν τη μακροζωία της εταιρείας (Smit et al., 2020).

Ο Tripathy (2020) δίνει έμφαση στις εταιρείες που εκτιμούν και απαιτούν την προσωπική αριστεία, οι οποίες αναζητούν συνεργάτες που συνδυάζουν τη γνώση των σκληρών δεξιοτήτων με τους καλούς τρόπους - ευγένεια, την ηγεσία, την ενσυναίσθηση και την ομαδική εργασία, δηλαδή με τα soft skills. Με βάση αυτό, είναι ζωτικής σημασίας για τις νέες γενιές να μάθουν αυτές τις δεξιότητες που ταυτόχρονα καλλιεργούν τις γνώσεις αλλά και τις τεχνικές τους δεξιότητες για την επαγγελματική τους εξέλιξη, με τις οποίες θα μπορούν να αυξήσουν την αξία τους ενώπιον των εταιρειών που αναζητούν ανθρώπινο ταλέντο (Tripathy, 2020).

Ο κόσμος της εργασίας βρίσκεται σε συνεχή μεταμόρφωση λόγω των ποικίλων απαιτήσεων που προκύπτουν σε οργανισμούς, οι οποίοι βρίσκονται σε έντονα μεταβαλλόμενα πλαίσια. Αντιμέτωποι με αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμοστούν και να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες που τους επιτρέπουν να εκτελούν επαρκώς τα καθήκοντά τους. Αυτές οι ικανότητες δεν έχουν να κάνουν μόνο με τη γνώση ή την τεχνική προετοιμασία για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, αλλά και με σχεσιακές ή/και κοινωνικές πτυχές (Salvato & Vassolo, 2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 Η σημασία των Soft Skills στον εργασιακό τομέα

Οι άνθρωποι περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας στις δουλειές τους, όπου αντιμετωπίζουν συχνά διάφορα είδη προβλημάτων· σε αυτό το σενάριο, οι ενοχλήσεις αφθονούν. Για το λόγο αυτό, τα soft skills έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία και αξία στον επιχειρηματικό κόσμο, αφού χρησιμεύουν στην επίλυση προβλημάτων και στην σωστή αντιμετώπιση της εργασιακής ζωής (Gale et al., 2017).

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά στελέχη και επαγγελματίες είναι να σπάσουν τα πρότυπα, να βγουν από τη ζώνη άνεσής τους, comfort zone, να ξεφύγουν από την έννοια του «αφεντικού» για να μεταβούν σε αυτή του «ηγέτη». Εδώ είναι η σημασία της ύπαρξης εργαζομένων που διαχειρίζονται soft skills. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, μια λύση είναι να αποκτήσετε πρόσβαση σε ένα μάθημα που ενισχύει τις δεξιότητες που απαιτούνται από την αγορά (Sharma, 2021).

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον και η ζήτηση για τα soft skills μεταξύ των αιτούντων και των εργαζομένων έχει φτάσει σε τέτοιο μέγεθος που σε πολλές περιπτώσεις τείνουν να εκτιμώνται περισσότερο από τις σκληρές δεξιότητες (Gale et al., 2017).

Σύμφωνα με τους Butrica & Mudrazija, (2022) οι σκληρές δεξιότητες είναι το σύνολο των τεχνικών ή ειδικών δεξιοτήτων για την εκτέλεση μιας εργασίας ή δραστηριότητας, είναι εύκολα παρατηρήσιμες και μετρήσιμες, εύκολες στην εκπαίδευση και στενά συνδεδεμένες με την ατομική γνώση (Butrica & Mudrazija, 2022).

Για τον Zhou (2017), τα soft skills είναι πιο περίπλοκα επειδή έχουν πολλούς όρους όπως κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες, μη γνωστικές δεξιότητες, δεξιότητες ανθρώπων, προσωπικές δεξιότητες, μεταξύ άλλων. Επιπλέον, τα soft skills μπορούν να γίνουν κατανοητά ως το σύνολο των δεξιοτήτων που δεν αφορούν την εργασία (Zhou,2017).

Ο Cimatti (2016) επισημαίνει ότι τα soft skills πρέπει να γίνονται αντιληπτά ως συμπλήρωμα των σκληρών δεξιοτήτων και όχι ως υποκατάστατο, των οποίων η ικανότητα να μεταφέρονται σε διαφορετικούς τύπους εργασίας τις καθιστά επί του

παρόντος τις πιο πολύτιμες δεξιότητες στην αγορά εργασίας. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να κάνει τη διαφορά κατά την αναζήτηση πρώτης εργασίας για έναν πτυχιούχο, ενώ η χαμηλή ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την πολλά υποσχόμενη καριέρα κάποιου με μεγάλη τεχνική ικανότητα και επαγγελματική εμπειρία (Cimatti, 2016).

Τα Soft Skills είναι όλα τα χαρακτηριστικά ή οι ικανότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να εκτελεί αποτελεσματικά τη δουλειά του. Αυτές οι δεξιότητες δείχνουν τη συναισθηματική, διαπροσωπική πλευρά και πώς αναπτύσσεται το προσωπικό σε μια εταιρεία. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται: η ομαδική εργασία, η επίλυση προβλημάτων, η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, η διαχείριση αλλαγών, η διαχείριση άγχους, η ηγεσία και η αποτελεσματική επικοινωνία (Ahmed et al., 2015).

Η ανάπτυξη των soft skills όπως: εργασία σε ομάδα, καλό επίπεδο επικοινωνίας, προσαρμοστικότητα σε διαφορετικά σενάρια, θετική στάση στο γραφείο κ.λπ., θεωρούνται από την ηγεσία ως θετικά χαρακτηριστικά σε έναν υπάλληλο, ειδικά όταν υπάρχει μια αγορά τόσο ανταγωνιστική όσο η σημερινή, στην οποία υπάρχει μεγάλος τζίρος εργασίας και στην οποία οι εταιρείες χρειάζονται παραγωγικούς εργαζομένους και ευθυγραμμισμένους με την ανάπτυξη της εταιρείας (Majid et al., 2019).

Τα διεθνή στοιχεία δείχνουν την έντονη αύξηση της ζήτησης για εργαζόμενους με ήπιες δεξιότητες και τον αντίκτυπό της στην απασχολησιμότητα και τους μισθούς (Potts, 2015).

Τα soft skills εκτιμώνται ολοένα και περισσότερο στην αγορά εργασίας, ακόμη και εκτιμώνται περισσότερο από τις σκληρές δεξιότητες. Ορισμένες έρευνες όπως αυτή που αναπτύχθηκε από τους Singh, & Jayakumar, (2019), συνέβαλαν στο να καταδειχθεί ότι δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία και η επίλυση προβλημάτων έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απασχολησιμότητα. Φυσικά, αυτές οι δεξιότητες μπορούν να αλλάξουν ελαφρώς ανάλογα με τον οικονομικό τομέα που τις απαιτεί. (Singh, & Jayakumar, 2019).

Τα soft skills είναι σημαντικά για την επιτυχία των περισσότερων εργοδοτών. Εξάλλου, σχεδόν κάθε δουλειά απαιτεί από τους εργαζόμενους να αλληλεπιδρούν με άλλους με κάποιο τρόπο. Ένας άλλος λόγος που οι διευθυντές προσλήψεων και οι εργοδότες

αναζητούν υποψήφιους με soft skills είναι επειδή μπορούν να αξιοποιηθούν ανεξάρτητα από τη θέση-δουλειά του ατόμου (Meeks, 2017).

Ομοίως, είναι πολύ σημαντικά σε θέσεις εργασίας που αντιμετωπίζουν πελάτες. Αυτοί οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Επομένως, απαιτούνται τα soft skills για άρτια εξυπηρέτηση ενός πελάτη (Munro, 2017).

Τα soft skills έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία λόγω της ανάγκης εκπαίδευσης των ανθρώπων σε εργασιακά ζητήματα και του υψηλού επιπέδου επικοινωνίας που δημιουργείται μέσω των κοινωνικών δικτύων και άλλων τεχνολογιών που μετατρέπουν το περιβάλλον σε συνεχή ανταλλαγή δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων (Sen et al., 2021).

Οι εταιρείες χρειάζονται προσωπικό που, εκτός από την ακαδημαϊκή κατάρτιση, έχει κοινωνικές δεξιότητες όπως υπομονή, ανεκτικότητα και ικανότητα γρήγορης προσαρμογής στις αλλαγές και που ξέρει πώς να διαχειρίζεται το άγχος και να επικοινωνεί. Με την αλλαγή των κριτηρίων επαγγελματικής απόδοσης, με βάση την ποσότητα και τα πάγια στοιχεία ενεργητικού προς κριτήρια που βασίζονται στην ποιότητα και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, οι διοικητικές δεξιότητες έπρεπε επίσης να προσαρμοστούν σε αυτές τις νέες απαιτήσεις (Mendenhall et al., 2017).

Στη σύγχρονη εποχή, η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται περισσότερο από τις πνευματικές του δυνάμεις παρά από τα φυσικά του πλεονεκτήματα. Διευθυντές που έχουν εκπαιδευτεί αποκλειστικά μέσω της εμπειρίας και περιβάλλονται από υπαλλήλους με βασικά μηχανικές δεξιότητες αντικαθίστανται από επαγγελματικά καταρτισμένους διευθυντές που υποστηρίζουν τη διοίκησή τους σε συνεργάτες με κυρίως νοητικές ικανότητες (Mahapatro, 2022).

Για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της εταιρείας μακροπρόθεσμα, είναι επιτακτική ανάγκη ο τρέχων διαχειριστής να ειδικεύεται στη συλλογή, παραγωγή και διάδοση χρήσιμης γνώσης σε όλους τους τομείς του οργανισμού. Η εποχή της γνώσης και της πληροφορίας απαιτεί από τους διαχειριστές να είναι μόνιμα αφοσιωμένοι στη δική τους μάθηση και σε αυτήν της εταιρείας, στο σύνολό της (Murphy, 2016).

Σε μια μελέτη είκοσι μεγάλων οργανισμών στην Ευρώπη, τις ΗΠΑ και την Ασία, Jackson & Schuler (1995) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη πρώτου επιπέδου,

που εμπλέκονται στην υιοθέτηση σύγχρονων οργανωτικών σχημάτων, έπρεπε να επαναπροσδιορίσουν τον πρωταρχικό τους ρόλο για να εξελιχθούν από διοικητικούς ελεγκτές σε εκπαιδευτές ανάπτυξης εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η κύρια ευθύνη του σύγχρονου μάνατζερ είναι να συμβάλει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου στοιχείου προκειμένου να παρέχει στους ανθρώπους εκείνα τα γνωστικά εργαλεία που τους επιτρέπουν να παραμείνουν βιώσιμοι και να προσθέσουν αξία στον οργανισμό στον οποίο είναι μέλη. Αυτό ισχύει κυρίως τώρα που τα παραδείγματα ενός επαγγέλματος, τα περιεχόμενα των θέσεων και οι εγκαταστάσεις στις οποίες βασίζεται η απόδοση, αλλάζουν ξαφνικά (Jackson & Schuler, 1995).

Αυτή η εξέλιξη του μάνατζερ προς τη γνώση είναι επίσης προϊόν της αδυναμίας της εμπειρίας. Εμπειρία που κάποτε ήταν αποκλειστική, εναλλακτική, λύση μάθησης ωστε να παρέχει όλο το φάσμα στάσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνταν από τα ασταθή περιβάλλοντα. Η μάθηση βάσει εμπειρίας ήταν κατάλληλη όταν οι αλλαγές ήταν μέτριες, αλλά όταν οι αλλαγές συμβαίνουν πιο γρήγορα, η προηγούμενη επιτυχία δεν είναι προγνωστική για τη μελλοντική επιτυχία και σε μια τέτοια περίπτωση η μάθηση πρέπει να περιλαμβάνει γνώση οποιωνδήποτε δραστηριοτήτων που μπορούν να διαμορφώσουν την οργάνωση του σήμερα ή το μέλλον (Moran & Morner, 2017).

Όμως, η γνώση που αποκτά κάθε μέλος της οργάνωσης μεμονωμένα είναι ανεπαρκής για τη δική του ανάπτυξη και για την ανάπτυξη της οργάνωσης της οποίας είναι μέρος. Προκειμένου η γνώση να αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα, απαιτεί προσοχή σε τρία επίπεδα: ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό (Tan, 2016).

Για τους Huang & Luthans (2015) η δομή μάθησης υποδηλώνει ότι το άτομο, η ομάδα και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη μαθησιακή διαδικασία και τη συνεχή βελτίωση. Με άλλα λόγια, η ατομική γνώση είναι ελάχιστη χρήσιμη εάν δεν υπάρχουν ευνοϊκές ομαδικές συνθήκες για την εφαρμογή της. Επίσης ούτε η ομαδική μάθηση είναι χρήσιμη εάν ο οργανισμός στο σύνολό του δεν έχει δεσμευτεί για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη όλων των ομάδων και ατόμων που την κάνουν (Huang & Luthans, 2015).

Ακολουθώντας αυτούς τους ίδιους συγγραφείς, στο πιο γενικό επίπεδο, το ενδιαφέρον του manager για τη γνώση απαιτεί τη συμπερίληψη ενεργειών προσανατολισμένων στην οικοδόμηση μιας οργανωτικής κουλτούρας συνεχούς μάθησης από όλα τα μέλη της

εταιρείας. Δηλαδή, για να γίνει μια εταιρεία επικεντρωμένη στη συνεχή μάθηση και βελτίωση, απαιτείται μια οργανωτική κουλτούρα που καθοδηγεί συνεχώς τα μέλη του οργανισμού να προσπαθούν για συνεχή βελτίωση, καθώς και ένα εργασιακό περιβάλλον που συμβάλλει στη μάθηση (Sinelnikov et al., 2015).

## 2.2 Η σημασία των ηγετικών ικανοτήτων για τις επιχειρήσεις

Η κατοχή ηγετικών ιδιοτήτων είναι επίσης ένα από τα πέντε απαραίτητα διευθυντικά χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση μιας προσωπικής ιδιότητας ή ποιότητας, η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να γίνει επικεφαλής της ομάδας. Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις σκέψεις των ανθρώπων, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή όχι ενός τυπικού δεσμού μεταξύ των δύο μερών ή τη φυσική εγγύτητα που μεσολαβεί μεταξύ τους (Aman Chukwu et al., 2015).

Η ηγεσία, σύμφωνα με τους Hayati et al., (2018) είναι η χρήση επιρροής για την παρακίνηση των εργαζομένων να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους. Όμως, παρόλο που η ηγεσία συνεπάγεται με επιρροή, αυτή δεν περιορίζεται μόνο σε αυτήν που ασκείται σε έναν υφιστάμενο, αλλά είναι πιθανό να έχει επίσης επίδραση σε συναδέλφους του ίδιου επιπέδου και ακόμη και σε ανώτερους (Hayati et al., 2018).

Η ηγεσία έχει συνήθως παρατηρηθεί στις σχέσεις του ηγέτη με συναδέλφους ή υφισταμένους πάνω στους οποίους έχουν επίσημη εξουσία, αλλά ορισμένες θεωρίες έχουν αναγνωρίσει ότι η ηγεσία μπορεί να είναι παρούσα μεταξύ ανθρώπων της ίδιας ιεραρχίας, ενώ άλλες θεωρίες έχουν προτείνει ότι μπορεί να βρεθούν υφισταμένοι που επηρεάζουν τις αποφάσεις των ανωτέρων τους (Tourish, 2019).

Αξίζει να αναφερθεί ότι το στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην επίσημη εξουσία και τον έλεγχο από πάνω προς τα κάτω έχει σίγουρα χάσει την ισχύ του και νέες αντιλήψεις για την εξουσία και τις ιεραρχίες έχουν διαμορφωθεί. Το ανθρώπινο στοιχείο έγινε γρήγορα το κύριο πλεονέκτημα της επιχείρησης και νέοι τρόποι σύνδεσης με τους εργαζομένους έχουν διαμορφωθεί (Baltaci & Balci, 2017).

Ο διευθυντής πλέον έχει πάψει να λειτουργεί ως ελεγκτής και έχει αναλάβει το ρόλο του συντονιστή και του εκπαιδευτή (Tannenbaum & Schmidt, 2017).

Σύμφωνα με Thomas, (2017) ο διευθυντής εξελίσσεται από αστυνομικός σε εκπαιδευτής και από τεχνικός σε ειδικός σε ανθρώπους. Οι τύποι ηγεσίας που αναδύονται χτίζονται στη βασική προϋπόθεση της τοποθέτησης του ανθρώπινου στοιχείου σε πρώτο πλάνο (Thomas, 2017). «Ο σύμβουλος-ηγέτης διεκδικεί για το σύνολο και το κοινωνικό καλό, το ηθικά και λογικά καλό, το οποίο φανερώνει τη μεσότητα και αρετή» (Τριαντάρη, 2020)

Η ανθρωποκεντρική ηγεσία αντικαθιστά την τυπική ηγεσία που επικεντρώνεται στις διαδικασίες ή στον έλεγχο των λειτουργιών και των περιουσιακών στοιχείων. Για παράδειγμα, οι καλύτερα διοικούμενες εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες επέτυχαν πάντα βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας μέσω των ανθρώπων (Cyphert, D2021).

Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η επιχειρηματική αριστεία αποκτάται και ορίζεται μέσω τεσσάρων "Ps", όπου η προέλευσή τους είναι οι άνθρωποι. Έτσι, οι άριστοι άνθρωποι δημιουργούν εξαιρετικούς δεσμούς ή σχέσεις (συνεργασίες) με προμηθευτές, καταναλωτές, κοινωνία και άλλους, προκειμένου να αποκτήσουν άριστες διαδικασίες (διαδικασίες) που τους επιτρέπουν να προσφέρουν εξαιρετικά προϊόντα (προϊόντα) (Dahlgaard-Park et al., 2018).

Ομοίως, οι Thüerer et al., επισημαίνουν ότι ο ρόλος των manager έχει ξεπεράσει το τεχνικό περιεχόμενο της θέσης και ότι υιοθετούν μια ευρύτερη επιχειρηματική προοπτική, δίνοντας έμφαση στην απόκτηση δεξιοτήτων στην αντιμετώπιση των καταναλωτών και των εργαζομένων (Thüerer et al., 2018).

Σε μια μελέτη για την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, οι Baron & Armstrong (2007) συμπεραίνουν, μεταξύ άλλων, ότι οι κορυφαίες εταιρείες έδειξαν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, αναφέρουν ότι το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ συμπεριέλαβε τις επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο στους παράγοντες του για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των εθνών (Baron & Armstrong, 2007).

Η ικανότητα αξιοποίησης της ανθρώπινης διάνοιας και μετατροπής της σε χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες γίνεται η κρίσιμη δεξιότητα του σήμερα. Όπως ποτέ άλλοτε, η επιτυχία ενός μεγάλου οργανισμού βασίζεται στην ποιότητα του πνευματικού κεφαλαίου του, αντί στα φυσικά του περιουσιακά στοιχεία ή στο χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Εάν

ένας οργανισμός δεν εξελιχθεί από μια διοίκηση επικεντρωμένη στον έλεγχο και τη συσσώρευση υλικών δυνάμεων, προς μια διοίκηση που προσανατολίζεται στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της, μακροπρόθεσμα θα είναι επιφορτισμένη με την ενημέρωσή τους για την ανακρίβεια των ενεργειών τους (Quinn et al., 2009).

### 2.3 Η σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων για τις επιχειρήσεις

Αν και γενικά θεωρείται ως η ικανότητα μετάδοσης μηνυμάτων, οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι πολύ περισσότερα από τη μετάδοσή τους, κάτι περισσότερο από τη σαφή και ευχάριστη προφορική έκφραση. Επικοινωνία εννοείται η αποδεδειγμένη ικανότητα του ατόμου να λαμβάνει και να μεταδίδει έγκαιρα και ξεκάθαρα μηνύματα, ανεξάρτητα από το κανάλι ή τη μορφή επικοινωνίας που έχει επιλεγεί (Toseland & Rivas, 2009).

Αυτοί οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρονται σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Weng & Lin (2014) στην οποία ερώτησαν CEOs (διευθυντές) εταιρειών των Ηνωμένων Πολιτειών σχετικά με τα πιο σημαντικά πράγματα που είχαν μάθει για να φτάσουν στη θέση που κατείχαν, καθώς και βασικές δεξιότητες διαχείρισης που έπρεπε να αναπτύξουν οι διευθυντές για να φτάσουν στην ίδια θέση. Στις απαντήσεις και στις δύο ερωτήσεις, η επικοινωνία εμφανίζεται μεταξύ των βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται (Weng & Lin, 2014).

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν τρεις τύπους ικανοτήτων: ικανότητες για μια καθορισμένη εργασία ή λειτουργία, γενικές ικανότητες για την εργασία και ικανότητες να αποκτήσουν νέες γνώσεις. Ένας μεγάλος αριθμός από τις ικανότητες που περιλαμβάνονται στον δεύτερο τύπο αναφέρονται σε δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με δεξιότητες επικοινωνίας (προφορικές ή/και γραπτές), όπως η προετοιμασία βιογραφικού, η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η προσφορά υπηρεσιών, η παροχή οδηγιών σε άλλα άτομα, η προφορική ή γραπτή εξήγηση ορισμένων εργασιών που πραγματοποιήθηκαν ή πρόκειται να εκτελεστούν, μεταξύ άλλων (Hecklau et al., 2016).



Επειδή το ανθρώπινο στοιχείο είναι ο κύριος πόρος που καθιστά δυνατά τα τελικά προϊόντα, κάθε μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργεί και να διατηρεί επαρκή και αμφίδρομη επικοινωνία με ανωτέρους, ίδιας θέσης και υφισταμένους και με οποιοδήποτε υποκείμενο ή οντότητα με το οποίο συνδέονται με οποιονδήποτε τρόπο (Sumbal et al., 2020).

Όμως, η ικανότητα επικοινωνίας πρέπει να ερμηνεύεται στο σύνολό της και δεν πρέπει να περιορίζεται στον ρόλο του αποστολέα. Το να ξέρεις πώς να είσαι καλός δέκτης είναι επίσης μέρος αυτής της ικανότητας. Επιπλέον, ο καλός επικοινωνιακός κατανοεί το νόημα και τη σημασία των σιωπηρών μηνυμάτων, καθώς και των άτυπων μορφών ή μηχανισμών επικοινωνίας (Guffey & Loewy, 2015).

## **2.4 Η σημασία των διαπροσωπικών δεξιοτήτων για τις επιχειρήσεις**

Οι οργανισμοί αποτελούνται από μια μεγάλη δομή ανθρώπινων όντων, οι οποίοι έχουν διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς, στάσεις και πεποιθήσεις που διαπερνούν την αλληλεπίδρασή τους και, ως εκ τούτου, την επίτευξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων, απαραίτητων για τη διατήρηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος μέσα σε έναν οργανισμό (Swanson, 2022).

Για τους εργαζόμενους, μεταξύ των πιο σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα είναι: η οργάνωση, η εταιρική κουλτούρα, το οργανωτικό κλίμα και οι διαπροσωπικές σχέσεις (Berberoglu, 2018).

Στο πλαίσιο οποιουδήποτε οργανισμού και του εργασιακού του περιβάλλοντος, υπάρχει ένα οργανωτικό κλίμα, σύμφωνα με τους Huang et al., (2016) που περιγράφει το κλίμα ως την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για την ικανοποίηση των κοινωνικών του αναγκών και το καλό συναίσθημα για την εργασία (Huang et al., 2016). Από την άλλη, δεδομένης της σημασίας του εργασιακού περιβάλλοντος που επιτρέπει την ερμηνεία καταστάσεων και τον επαναπροσανατολισμό των δραστηριοτήτων τους για τη συνεχή βελτίωση του περιβάλλοντός τους (Berberoglu, 2018).

Για τον Daft (2011), η κουλτούρα προσφέρει στους ανθρώπους την αίσθηση της ταυτότητας και του ανήκειν στον οργανισμό, κάτι που δημιουργεί δεσμεύσεις μεγαλύτερες από τις δικές τους προσδοκίες, επειδή καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων απουσία γραπτών κανόνων ή πολιτικών. Ως εκ τούτου, βοηθά στη δημιουργία του κοινωνικού κεφαλαίου του οργανισμού, σφυρηλατώντας σχέσεις, θετικές ή αρνητικές, εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε επαρκείς διαπροσωπικές σχέσεις (Lewis, 2017).

Για τον Tamir (2016), είναι οι αρχές που καθοδηγούν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, για τη ρύθμιση των προβλημάτων τους, προσδιορίζουν τους κανόνες αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπων και ομάδων, που μπορεί να είναι ευχάριστοι ή δυσάρεστοι, αλλά οι πρώτοι μειώνουν τον εκφοβισμό και καθοδηγούν τις ατομικές ενέργειες προς συλλογικά συμφέροντα Tamir, M. (2016)

## 2.5 Η σημασία της εργασιακής ηθικής για τις επιχειρήσεις

Η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται στα ηθικά θεμέλια των σχέσεων που δημιουργούν οι εταιρείες με τα διάφορα κοινά με τα οποία συνδέονται, είτε είναι υπάλληλοι, προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές ή με τη δημόσια διοίκηση. Η ηθική απόδοση των στελεχών και των εταιρειών δεν περιορίζεται στην τήρηση νόμων ή κυβερνητικών κανονισμών, περιλαμβάνει επίσης τη δέσμευση να συμπεριφέρονται με αλληλεγγύη, ειλικρίνεια και ανθρωπιά (McCoy, 2020).

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2022), η ηθική, συνδεδεμένη με την κουλτούρα του μάνατζερ, επηρεάζει άμεσα την φιλοσοφία της διοίκησης της επιχείρησης/οργανισμού και αποτελεί, πέραν των υλικών απολαβών, σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και ενθάρυνσης των εργαζομένων.

Ο ηθικός διευθυντής είναι αφοσιωμένος στην κοινότητά του, αποφεύγει να εξαπατήσει τον καταναλωτή σε σχέση με την ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά των προϊόντων του, σέβεται και εκτιμά τους υπαλλήλους του, ενημερώνει έγκαιρα τους μετόχους, συνδέεται θετικά με το φυσικό του περιβάλλον, συνδυάζει το όφελος της εταιρείας προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα συμπεριφέρεται με ανθρώπινο, δίκαιο και υπεύθυνο τρόπο (Crane et al., 2019).

Από την πλευρά τους, οι Trevino & Nelson (2021) αναφέρονται στην επιχειρηματική ηθική και επισημαίνουν ότι η ηθική συμπεριφορά είναι καλή επιχείρηση μακροπρόθεσμα, παρά την ύπαρξη ανθρώπων που καταφέρνουν να κάνουν περιουσία βραχυπρόθεσμα χάρη σε μια ανήθικη απόδοση. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, η ηθική συμπεριφορά δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και καταναλωτών, η οποία οδηγεί σε μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία (Trevino & Nelson, 2021).

Οι Seijts et al (2015) μιλούν για την απαραίτητη ανθρωπιά στη διοίκηση και επισημαίνει ότι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά των μεγάλων ηγετών είναι η ακεραιότητα και ότι πολλοί μάνατζερ πιστεύουν ότι συμπεριφέρονται με ακεραιότητα, αλλά στην πράξη έχουν προβλήματα με την έννοια (Seijts et al., 2015).

Οι Lumpkin & Achen (2018) επιβεβαιώνει ότι η ηγεσία αποτελείται βασικά από την ανθρωπότητα και ότι αυτό σχετίζεται με την ηθική. Κατά τη γνώμη του, η ηθική συμπεριφορά συνεπάγεται την ανάλυση όχι μόνο του τι είναι ωφέλιμο για τον εαυτό του, αλλά και για την εταιρεία και την κοινότητα (Lumpkin & Achen, 2018).

Η ηθική δεν διδάσκεται επίσημα και το άτομο πρέπει να αναλάβει ατομικά τη δέσμευση να συμπεριφέρεται ηθικά ανεξάρτητα από το αν είναι μέρος ενός συγκεκριμένου ακαδημαϊκού προγράμματος ή επαγγελματικής κατάρτισης. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί άλλοι τρόποι για να τονωθεί η δέσμευση ενός ατόμου στις ηθικές αξίες, όπως μέσω της ανάπτυξης της ανθρώπινης ευαισθησίας, της αλληλεπίδρασης με άτομα με ακεραιότητα, της προσωπικής ανάπτυξης, του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, της ηθικής συμπεριφοράς των ανωτέρων και οποιασδήποτε δραστηριότητας με στόχο να αφυπνίσει στο θέμα έναν αυθεντικό σεβασμό προς τους συναδέλφους του και το περιβάλλον που τον περιβάλλει (Barsky, 2019).

Οι άνθρωποι τείνουν να συμπεριφέρονται λαμβάνοντας υπόψη τις συμπεριφορές που παρατηρούνται στους ανωτέρους τους και, μέσα σε ένα συγκεκριμένο εύρος, επικυρώνουν ως βολικές ή διορθώνουν τις ενέργειες που πραγματοποιούν, όταν αυτές εναρμονίζονται με αυτό που παρατηρείται στους ηγέτες. Προκειμένου να συμμορφωθούν με αυτές τις ηθικές αξίες, είναι απαραίτητο η ομάδα διαχείρισης να διατηρήσει αυτή τη στάση, καθώς είναι συνήθως το σημείο αναφοράς για τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών του οργανισμού (Agote et al., 2016).

Οι Thorne και Smith (2000) μελέτησαν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οργανισμών παγκόσμιας κλάσης και διαπίστωσαν ότι οι βασικές ικανότητες του οργανισμού του μέλλοντος θα προσδιορίζονταν με βάση δέκα παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης μιας νέας κοινωνικής ευθύνης (Kotabe & Kothari, 2016).

Συνοπτικά, η ηθική συμπεριφορά στις επιχειρήσεις ενδιαφέρει όχι μόνο επειδή η αντίθετη συμπεριφορά βλάπτει τον καταναλωτή, το περιβάλλον, τον εργαζόμενο ή την κοινότητα, αλλά και επειδή μακροπρόθεσμα, η ανήθικη απόδοση θέτει σε κίνδυνο την ύπαρξη των επιχειρήσεων (Nicolaidis, 2021).

## 2.6 Η σημασία της ομαδικής εργασίας για τις επιχειρήσεις

Η κουλτούρα της ομαδικής εργασίας έχει εξαπλωθεί στους περισσότερους επιτυχημένους οργανισμούς του κόσμου, ίσως επηρεασμένη από τα αποτελέσματα που παράγαγε η πρακτική της συλλογικής εργασίας σε ιαπωνικές εταιρείες. Μέσω ενός στυλ διαχείρισης που έδινε προτεραιότητα στη συλλογική απόδοση έναντι της ατομικής απόδοσης, ένας μεγάλος αριθμός από αυτές τις εταιρείες κατάφεραν να τοποθετηθούν στην παγκόσμια αγορά, εκτοπίζοντας παραδοσιακά κορυφαίες εταιρείες (Kochan et al., 2018).

Με την ευρεία του έννοια, η γνώση για την λειτουργία μιας ομάδας, περιλαμβάνει όχι μόνο τον επίσημο σχηματισμό ομάδων ανθρώπων για να ανταποκριθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς, αλλά περιλαμβάνει επίσης μια φιλοσοφία κοινής προσπάθειας και επιτευγμάτων και μια ρητή δέσμευση σε μια κοινότητα (Omotayo, 2015).

Οι Campbell et al., (2020) πραγματοποίησαν μια συγκριτική μελέτη σε διάφορες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικές χώρες και σε διαφορετικούς χρόνους, σχετικά με τα αίτια της αποτυχίας των διευθυντών που είχαν προηγουμένως επιτυχίες. Αυτοί οι συγγραφείς εντόπισαν τέσσερις αιτίες, συμπεριλαμβανομένης της αδυναμίας ανάθεσης και δημιουργίας μιας ομάδας (Campbell et al., 2020).

Αυτές οι αδυναμίες διευθυντών που ερευνήθηκαν σήμαιναν μια ατομικιστική συμπεριφορά βασισμένη στην υπερβολική εμπιστοσύνη του διευθυντή στον εαυτό του, σε βάρος της εμπιστοσύνης σε μια ομάδα εργασίας. Αντί να ασκείται συμμετοχική

ηγεσία, επιλέχθηκε ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο τελικά έγινε εμπόδιο για την καλή διευθυντική απόδοση και τη βέλτιστη ομαδική εργασία (Campbell et al., 2020).

Με την εμφάνιση νέων επιχειρηματικών εννοιών και εργαλείων, όπως οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και η ενδυνάμωση, καθώς και με την πραγματική αναγνώριση της πρωτοκαθεδρίας του ανθρώπινου στοιχείου, οι παραδοσιακές παραδοχές στις οποίες βασιζόταν η άσκηση της ηγεσίας έχουν υποστεί τροποποιήσεις και οι ομάδες εργασίας στο σύνολό τους έχουν αναλάβει τον ρόλο που κάποτε ανήκε στον παντοδύναμο ηγέτη (Salovaara & Bathurst, 2018).

Η πίστη των ατόμων σήμερα δεν μπορεί πλέον να επικεντρωθεί σε ένα άτομο αλλά σε μια συλλογικότητα. Τα παραδείγματα σχετικά με την εξουσία και την ευθύνη έχουν υποστεί ουσιαστικές τροποποιήσεις και είναι πλέον σημαντικό οι άνθρωποι να δεσμεύονται στις ομάδες εργασίας και στον εαυτό τους, παρά στον επίσημο προϊστάμενό τους (Popple, 2015).

Αλλά δεν έχουν εφαρμοστεί όλες οι εταιρείες στον κόσμο αυτά τα νέα προγράμματα που βασίζονται στη συλλογική προσπάθεια και το όφελος. Τα λάθη των στελεχών ως προς την έλλειψη ενδιαφέροντος για την οικοδόμηση και την ηγεσία μιας ομάδας αποτελούν την αχίλλειο πτέρνα πολλών οργανισμών που ακόμα δεν αντιλαμβάνονται το πλεονέκτημα της συλλογικής εργασίας (Banks et al., 2016).

Κατά τη γνώμη των Cameron et al., (2022) υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα προγράμματα διαχείρισης ποιότητας, μεταξύ των οποίων είναι η ανάθεση εξουσίας στον εργαζόμενο και η ομαδική εργασία. Εγκαταλείποντας την παλιά κηδεμονία των «αφεντικών» και επιτρέποντας στους υπαλλήλους να βρουν συλλογικά τον καλύτερο τρόπο για να κάνουν τη δουλειά για τον εαυτό τους, αυτή η ανεξαρτησία θα τους επιτρέψει να αναπτυχθούν ως άτομα και να φέρουν αυθεντικές ιδέες προς όφελος του οργανισμού (Cameron et al., 2022).

Οι Sreeja et al. (2016) καθιερώνουν ένα μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας που βασίζεται σε τέσσερις αρχές, μεταξύ των οποίων είναι μια διοίκηση με βάση τους ανθρώπους, η οποία χωρίζεται σε δύο βασικές έννοιες: ομαδική εργασία και άνθρωποι κάνουν την ποιότητα (Sreeja et al., 2016).

## 2.7 Η σημασία της επίλυσης προβλημάτων για τις επιχειρήσεις

Η επίλυση προβλημάτων αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να βρίσκει και να διαχειρίζεται σωστά λύσεις για να αντιμετωπίζει περίπλοκες και απροσδόκητες καταστάσεις (Weick et al., 2015).

Οι υποψήφιοι με εξαιρετικές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων συνδυάζουν αναλυτική και δημιουργική σκέψη. Νιώθουν άνετα να λαμβάνουν αποφάσεις και έχουν αρκετή αυτοπεποίθηση για να αντιμετωπίσουν τις εργασιακές προκλήσεις (Bardach & Patashnik, 2019).

Αυτοί οι υποψήφιοι διαθέτουν ένα συνδυασμό αναλυτικών, δημιουργικών, δεξιοτήτων κριτικής σκέψης και υψηλού επιπέδου προσοχής στη λεπτομέρεια. Ως αποτέλεσμα, θα εντοπίσουν γρήγορα προβλήματα όταν προκύψουν και θα εντοπίσουν τις πιο αποτελεσματικές λύσεις. Θα εντοπίσουν επίσης τους παράγοντες και τις δυνάμεις που μπορεί να έχουν προκαλέσει το πρόβλημα και θα υποκινήσουν αλλαγές για να μετριάσουν τις μελλοντικές προκλήσεις (Stroh, 2015).

## 2.8 Η σημασία της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων για τις επιχειρήσεις

Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεξιότητες που τους επιτρέπουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του κόσμου της εργασίας, με αυτή την έννοια, μπορούμε να πούμε ότι η προσαρμοστικότητα σε μια εταιρεία είναι μία από τις δεξιότητες που προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία. Ωστόσο, η πραγματικότητα που ζούμε σήμερα μας καλεί να αλλάξουμε γρήγορα, επομένως η ικανότητα προσαρμογής θα είναι ο καθοριστικός παράγοντας που εγγυάται την επιτυχία στην ανάπτυξη μιας ιδέας ή ενός έργου (Dirani et al., 2020).

Η προσαρμοστικότητα σε μια εταιρεία είναι η ικανότητα που αποκτούν οι εργαζόμενοι να προσαρμόζονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους, στην προκειμένη περίπτωση στο εργασιακό περιβάλλον. Ένα άτομο που είναι ευέλικτο και προσαρμόσιμο στην εργασία ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε όλα όσα συμβαίνουν.

Η προσαρμοστικότητα σε μια εταιρεία είναι ευεργετική επειδή ενισχύει τις δεξιότητες και προάγει την ανάπτυξη (Bustinza et al., 2019).

Με την προσαρμοστικότητα στην εργασία, οι ομάδες εργασίας μπορούν να δημιουργήσουν κριτική σκέψη, να διατηρήσουν καλές επικοινωνίες και, ταυτόχρονα, να ενισχύσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις (Luna Scott, 2015).

Επί του παρόντος, η προσαρμοστικότητα είναι μία από τις πιο απαιτητικές δεξιότητες στην αγορά, καθώς χάρη σε αυτήν την ήπια ικανότητα οι άνθρωποι μπορούν να ενεργήσουν γρήγορα όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις της αγοράς (Dirani et al., 2020).

Η προσαρμοστικότητα σε μια εταιρεία επιτρέπει στους εργαζόμενους να απορρίψουν τις πεποιθήσεις ή τις γνώσεις τους για να αρχίσουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τη νέα μέθοδο που αποφασίζει να χρησιμοποιήσει η εταιρεία (Dirani et al., 2020).

Η προσαρμοστικότητα στην εργασία είναι ένα από τα μεγαλύτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να προσφέρει ένας εργαζόμενος σε μια εταιρεία, καθώς σήμερα οι οργανισμοί βιώνουν περιόδους συνεχούς εξέλιξης (Luna Scott, 2015).

Η γνώση του τρόπου προσαρμογής σε νέες αλλαγές δημιουργεί αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, η οποία επιτρέπει στο άτομο να ενισχύσει και να εκμεταλλευτεί τις δεξιότητες και τις γνώσεις του στο μέγιστο. Στην πραγματικότητα, η προσαρμοστικότητα σε μια εταιρεία βοηθά στην ενοποίηση των προσπαθειών μιας ομάδας εργασίας για να εκτελέσει σωστά μια εργασία (Carayannis et al., 2017).

## **2.9 Η σημασία της διαχείρισης συγκρούσεων για τις επιχειρήσεις**

Η διαχείριση συγκρούσεων συνίσταται στην αντιμετώπιση διαφορών και διαφωνιών μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών. Στόχος του είναι να ελαχιστοποιήσει τους αρνητικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόκλιση και να ενθαρρύνει όλους τους συμμετέχοντες να καταλήξουν σε συμφωνία (Wu et al., 2018).

Επομένως, η διαχείριση των συγκρούσεων σε οργανισμούς παράγει ένα αμοιβαία επωφελές αποτέλεσμα που συμφωνείται από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Έτσι, ο ορισμός αυτής της πρακτικής είναι η επίλυση ενός προβλήματος μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Οι εταιρείες, αν και μερικές φορές φαίνονται σαν πολύπλοκα εργαλεία, αποτελούνται τελικά από ανθρώπους (Saiti, 2015).

Και ο κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του ανησυχίες, απόψεις και απόψεις. Για το λόγο αυτό, είναι σύνηθες να βιώνουμε καταστάσεις στις οποίες δημιουργούνται συγκρούσεις και, για να τις αντιμετωπίσουμε, απαιτείται κάποια ικανότητα. Στη συνέχεια, εξηγούμε μερικές από τις καταστάσεις στις οποίες δημιουργούνται περισσότερες εργασιακές συγκρούσεις (Head & Alford, 2015).

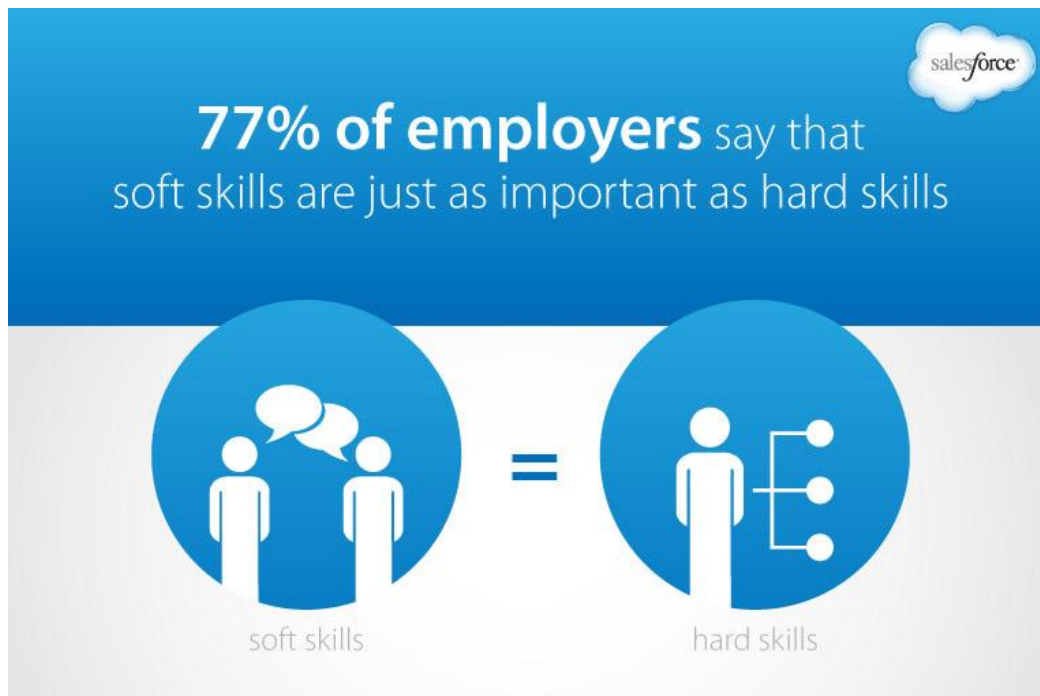


## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Τα soft skills ως παράγοντας εξέλιξης στον χώρο της εργασίας

Τα soft skills κάνουν τη διαφορά μεταξύ δύο ανθρώπων, η απόλαυση της ενσυναίσθησης, οι καλοί τρόποι, οι διαπραγματευτικές δεξιότητες, το πνεύμα συνεργασίας, η ακρίβεια και μια καλή δόση αισιοδοξίας, δίνουν ιδιαίτερη αξία. Αυτές οι ικανότητες επιτρέπουν σε κάποιον να εκτιμήσει τα δικά του συναισθήματα και να τα εκφράσει επαρκώς, επίσης να κατανοήσει τα συναισθήματα των άλλων (Magano et al., 2020).

Αυτά τα χαρακτηριστικά βοηθούν στην καθοδήγηση της σκέψης και της συμπεριφοράς προς εύλογους στόχους. Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται διευκολύνουν την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, γεγονός που δημιουργεί ένα πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και, μακροπρόθεσμα, ευνοεί ένα οργανωτικό κλίμα κατανόησης και συνεργασίας (Tulgan, 2015).



Εικόνα 1: Πηγή: <https://www.salesforce.com/content/blogs/us/en/2014/08/business-soft-skills.html>

Όπως αναφέρεται<sup>1</sup>: «την πραγματικότητα, σύμφωνα με τον Mark Murphy (συγγραφέα του Hire for Attitude ), το 46% των νέων προσλήψεων αποτυγχάνει τους πρώτους 18 μήνες και από αυτές τις νέες προσλήψεις, το 89% αποτυγχάνει για λόγους που σχετίζονται με τη στάση . Υπάρχει λόγος για τον οποίο το 77 τοις εκατό των εργοδοτών λέει ότι οι ήπιες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές με τις σκληρές δεξιότητες . Σε έναν χώρο εργασίας, η ποικιλομορφία στην εμπειρία, τις συμπεριφορές, την ηλικία, τους στόχους και τις κουλτούρες, μερικές φορές όλα στην ίδια ομάδα, σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε σε θέση να ταχυδακτυλουργούμε ένα ποικίλο σύνολο προσωπικοτήτων και να καταλήγουμε στο ίδιο τελικό σημείο.»

Ο Cimatti (2016), επισημαίνει ότι στην ομάδα των ικανοτήτων που θα ήταν πιο κοντά στις ήπιες δεξιότητες, είναι η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή, η αυτόνομη μάθηση και αυτό θα ήταν πιο δύσκολο να αξιολογηθεί και να αναπτυχθεί, αφού «δημιουργούνται» από χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Cimatti, 2016).

Είναι γνωστό ότι η νέα αντίληψη της ικανότητας απαιτεί άτομα με ετερογενή προφίλ, ικανά να εργάζονται σε ομάδες και να ενσωματώνουν τις γνώσεις τους για να λύσουν δημιουργικά μια ποικιλία προβλημάτων όπου εκτιμάται επίσης η αποτελεσματικότητα, μαζί με βελτιστοποιημένες και καινοτόμες ενέργειες για την επίλυση προβλημάτων (Podgórska, 2022).

Μια γενικευμένη άποψη των ικανοτήτων, μας επιτρέπει να πούμε ότι τα soft skills καθορίζουν κατά κάποιο τρόπο την ικανότητα διαχείρισης της δικής του δραστηριότητας και επαγγελματικής εξέλιξης, ανάληψης ευθύνης, επίλυσης εργασιών επικοινωνίας που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση κ.λπ. Γενικά, περιλαμβάνουν τις κοινωνικές ικανότητες, τις πνευματικές ικανότητες, τις ικανότητες που καθορίζουν την οργάνωση και την αυτοοργάνωση των δραστηριοτήτων (Gruzdev et al., 2018).

Η σημασία αυτών των δεξιοτήτων αντανακλάται σε περιόδους κρίσης. Τα αποτελέσματα, η μονιμότητα στο χρόνο, η δυσκολία απόκτησής του, η αναζήτηση νέων παραδειγμάτων, η έξοδος από τη ζώνη άνεσης, αποτελούν επαγγελματική πρόκληση (Tan, 2021).

---

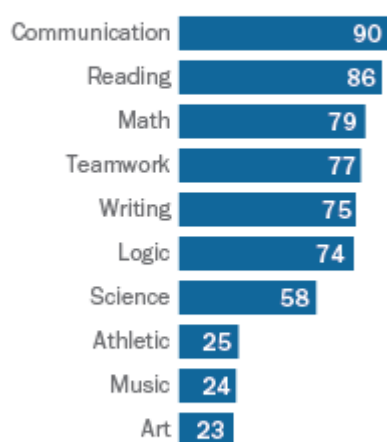
<sup>1</sup> <https://www.salesforce.com/content/blogs/us/en/2014/08/business-soft-skills.html> (Προσπελάστηκε στις 6/2/2023)

Ο Le (2015) επισημαίνει ότι οι πέντε ελάχιστες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι μάνατζερ ή οι διευθυντές της νέας εποχής είναι: προσανατολισμός στη γνώση, ηγεσία, δεξιότητες επικοινωνίας, ηθικές αξίες και ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας (Le, 2015).

---

### The Skills to Succeed

*% saying \_\_\_ skills are most important for children to get ahead in the world today*



Source: American Trends Panel, Sept. 9 - Oct. 3, 2014. N= 3,154

PEW RESEARCH CENTER

---

#### Διάγραμμα 1

Πηγή: <https://www.brookings.edu/blog/social-mobility-memos/2015/03/18/building-the-soft-skills-for-success/>

Σύμφωνα με την έρευνα<sup>2</sup> αναφέρεται ότι: «Η ανάλυσή μας, των δεδομένων σχετικά με τις δραστηριότητες στην τάξη από το 2010 Children of the National Longitudinal Survey of Youth (CNLSY), δείχνει κενά στην έκθεση σε δραστηριότητες στην τάξη που σχετίζονται με την οικοδόμηση αυτών των σημαντικών soft skills, ιδιαίτερα για μαθητές χαμηλού εισοδήματος.

---

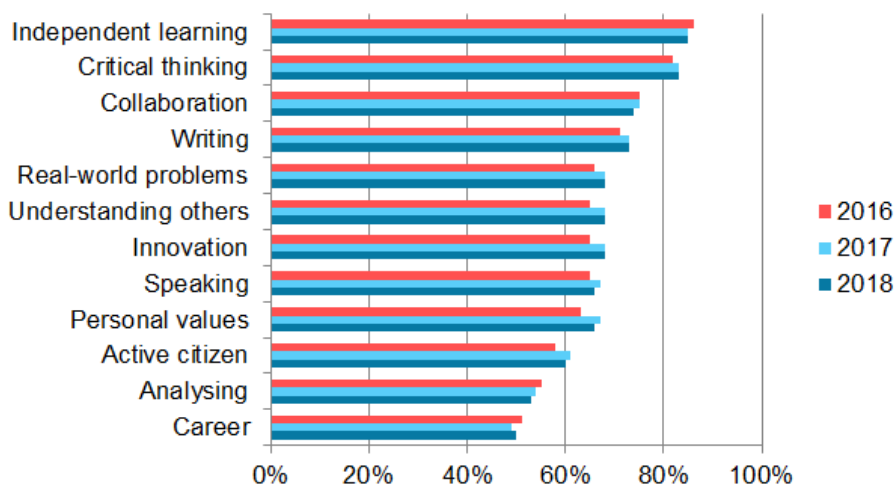
<sup>2</sup> <https://www.brookings.edu/blog/social-mobility-memos/2015/03/18/building-the-soft-skills-for-success/> (Προσπελάστηκε στις 6/2/2023)

Το CNLSY ρωτά τους μαθητές σχετικά με το πόσο συχνά ο πιο πρόσφατος καθηγητής γλωσσικών τεχνών χρησιμοποιούσε συγκεκριμένες τεχνικές διδασκαλίας, όπως ανάθεση παρουσιάσεων, ομαδικές εργασίες ή κουίζ και τεστ. Η ανάλυσή μας επικεντρώνεται σε δύο ερωτήματα που σχετίζονται με εργασίες που δημιουργούν δεξιότητες επικοινωνίας και ένα που σχετίζεται με εργασίες που δημιουργούν ομαδική εργασία.»

Οι Pereira & Costa (2017) δείχνουν ότι οι ικανότητες τείνουν να διαστρωματώνονται με δισδιάστατο τρόπο, όπως: σκληρές ικανότητες και τα soft skills, στις οποίες οι πρώτες περιλαμβάνουν εξειδικευμένη γνώση και οι δεύτερες σχετίζονται με συμπεριφορικές ικανότητες και κοινωνικο-συναισθηματικά στοιχεία. (Pereira & Costa, 2017).

Για τον Goodspeed (2016) τα soft skills ή μη γνωστικές δεξιότητες είναι στάσεις και πρακτικές που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο προσεγγίζει τη μάθηση και αλληλεπιδρά με τον κόσμο γύρω του. Οι ερευνητές και οι επαγγελματίες χρησιμοποιούν μια ποικιλία όρων για να περιγράψουν αυτούς τους τύπους δεξιοτήτων: «μαλακές (soft)» δεξιότητες, κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες, δεξιότητες χαρακτήρα ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Goodspeed, 2016).

## UKES: Skills development year on year



AdvanceHE

Διάγραμμα 2

Πηγή: <https://www.advance-he.ac.uk/news-and-views/the-hard-facts-of-soft-skills>

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα<sup>3</sup> 2: «Στα τέλη Νοεμβρίου 2018, το Advance HE φιλοξένησε ένα διαδικτυακό σεμινάριο UKES 2018 στο οποίο παρουσίασε τα συνολικά ευρήματα από την έρευνα. Το διαδικτυακό σεμινάριο εξήγησε ότι «ο βαθμός στον οποίο οι μαθητές αναφέρουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων παρέμεινε σταθερός με την πάροδο του χρόνου» (UKES, 2018) με πολύ μικρή αλλαγή μεταξύ των επικεφαλίδων το 2016, το 2017 και το 2018. »

Οι ήπιες δεξιότητες είναι ένας απλός όρος για ένα σύνθετο σύνολο προσωπικών ιδιοτήτων που βοηθούν να γίνει ένα άτομο θετικό και συνεισφέρον μέλος οποιουδήποτε οργανισμού. Τα soft skills περιλαμβάνουν προσωπικές ιδιότητες όπως θετική στάση, επικοινωνία, προγραμματισμό και οργάνωση, κριτική σκέψη, ομαδική εργασία και πολλά άλλα (Cimatti, B.2016)

Οι κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες που ονομάζονται επίσης soft skills είναι ένα ευρύ σύνολο δεξιοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε διάφορα περιβάλλοντα (σχολείο, εργασία, σπίτι, εθελοντισμός) και σχετίζονται με κάθε τύπο δουλειά (Dayton, 2017).

Από την πλευρά του, στο άρθρο του, ο Cimatti (2016) αναφέρει ότι πρόκειται για ένα σύνολο δεξιοτήτων που επιτρέπουν καλύτερη απόδοση στην εργασία και στις προσωπικές σχέσεις. Οι ειδικοί στην εκπαίδευση συμφωνούν ότι οι τεχνικές δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν πολύ πιο εύκολα από τις soft skills (Cimatti, 2016).

Ενώ Mitsea et al. (2021) τις ορίζει ως ένα σύνολο μη γνωστικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τη μάθηση και την επιτυχή απόδοση στην εργασία. Επιδιώκει να καταδείξει ότι η εκπαίδευση τεσσάρων από αυτές τις ικανότητες στους νέους, οι οποίες είναι: ισχυρή επικοινωνία, προσαρμοστικότητα και ευελιξία, προορατικότητα και πρωτοβουλία και ομαδική εργασία, παράγει άμεσα θετικά αποτελέσματα (Mitsea et al., 2021).

Οι εργοδότες αναφέρουν ότι μεταξύ των δυσκολιών για την εύρεση του κατάλληλου εργαζομένου είναι η έλλειψη ολοκληρωμένων επαγγελματιών, ικανών να έχουν άριστες

---

<sup>3</sup> <https://www.advance-he.ac.uk/news-and-views/the-hard-facts-of-soft-skills> (Προσπελάστηκε στις 6/2/2023)

διαπροσωπικές σχέσεις, με γνώση γλωσσών, ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες ομαδικής εργασίας (Lim et al., 2016).

Οι ήπιες δεξιότητες είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν σε ένα πλαίσιο όπου υπάρχει αφθονία εργατικού δυναμικού, παρά το γεγονός ότι τα συστήματα πρόσληψης στελεχών έχουν φτάσει σε υψηλό βαθμό επαγγελματισμού, ακόμα κι αν οι υποψήφιοι έρχονται να αναζητήσουν εργασία μετά την ολοκλήρωση μιας πιστοποίησης ή ακαδημαϊκού πτυχίου. Οι εταιρείες αναζητούν εργαζομένους με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση απέναντι στις προκλήσεις μιας δυναμικής αγοράς εργασίας, κάτι που σημαίνει ότι το άτομο έχει υψηλό επίπεδο προσαρμοστικότητας (Tulgan, 2015).

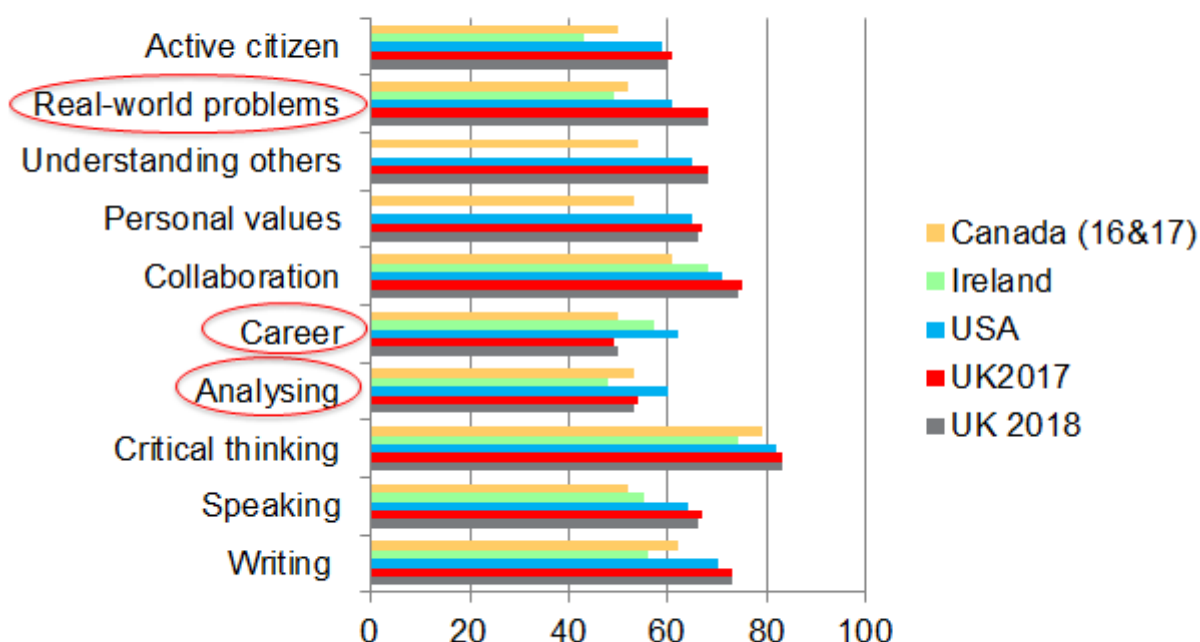
Στο σημερινό περιβάλλον, παρά το γεγονός ότι η τεχνολογία, ανάμεσά τους το Διαδίκτυο και τα κοινωνικά δίκτυα, υποβιβάζει την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν αυτές οι ήπιες δεξιότητες κατά την επιλογή προσωπικού. Τόσο πολύ, που τα soft skills καθορίζονται και περιγράφονται λεπτομερώς, για παράδειγμα, για επιχειρησιακές θέσεις και άλλες για εκτελεστικές θέσεις (Malynych et al., 2020).

Στη σύγχρονη αγορά εργασίας, η προσέγγιση ικανοτήτων στην εκπαίδευση, επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού, στοχεύει στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών του ατόμου, που παρέχουν τη δυνατότητα να κάνει κάτι και να αντιμετωπίζει με επιτυχία καθήκοντα και δραστηριότητες (Neumark, 2018).

Οι τεχνικές γνώσεις ή οι σκληρές δεξιότητες θα λάβουν συνεντεύξεις, αλλά τα soft skills είναι αυτά που θα οδηγήσουν στην εύρεση εργασίας. Οι ηγέτες και οι διευθυντές της σύγχρονης εποχής πρέπει να ανανεώνουν συνεχώς τις δεξιότητές τους για να έχουν πνευματικά εργαλεία και χρήσιμες πρακτικές στην καθημερινή τους διαχείριση (Rao, 2018).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κλάδος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δέχεται πιέσεις όσο ποτέ, καθώς χρειάζεται να προετοιμάσει τους φοιτητές για ενεργό συμμετοχή στον κόσμο της εργασίας. Σήμερα, οι εργοδότες αναζητούν επαγγελματίες που επιδεικνύουν soft skills, προσωπικές ιδιότητες που τους μεταμορφώνουν σε πιο προσαρμοστικούς, προληπτικούς, ανθεκτικούς και υπεύθυνους συνεργάτες (Murray, 2016).

## Comparing UG student engagement in the UK, US, Ireland and Canada: career development



### AdvanceHE

#### Διάγραμμα 3

Πηγή: <https://www.advance-he.ac.uk/news-and-views/the-hard-facts-of-soft-skills>

Σύμφωνα με την έρευνα που παρουσιάζεται στο διάγραμμα<sup>4</sup> 3 αναφέρεται ότι: «Αυτή η στοιχειώδης σύγκριση δείχνει ότι σε γενικές γραμμές, οι μαθητές του Ηνωμένου Βασιλείου συγκρίνονται ευνοϊκά με τους ομολόγους τους στις ΗΠΑ, τον Καναδά και την Ιρλανδία, ιδιαίτερα όσον αφορά τις ήπιες δεξιότητες, όταν εξετάζεται πόσο θετικά αναφέρουν οι μαθητές του ΗΒ για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που αναφέρονται στο παραπάνω διάγραμμα. Τέτοια ευρήματα συνάδουν με την έκθεση «Solving Future Skills Challenges» (2018) των Πανεπιστημίων του Ηνωμένου Βασιλείου, η οποία διαπίστωσε ότι «όσοι αποφοιτούν από μαθήματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τείνουν να έχουν υψηλά επίπεδα μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων και η ικανοποίησή τους και η ικανοποίηση του εργοδότη με αυτές τείνει να είναι υψηλή». Ειδικότερα στον τομέα της εξερεύνησης

<sup>4</sup> <https://www.advance-he.ac.uk/news-and-views/the-hard-facts-of-soft-skills> (Προσπελάστηκε στις 6/2/2023)

πολύπλοκων προβλημάτων του πραγματικού κόσμου, οι μαθητές από το Ηνωμένο Βασίλειο πρωτοστατούν. Ωστόσο, όσον αφορά την ανάλυση αριθμητικών και στατιστικών πληροφοριών και την απόκτηση δεξιοτήτων απασχολησιμότητας («π.χ. δεξιότητες που θα σας βοηθήσουν να βρείτε μια θέση εργασίας, όπως σύνταξη βιογραφικού ή σχεδιασμός σταδιοδρομίας»), ωστόσο, οι φοιτητές των ΗΠΑ αναφέρουν μεγαλύτερη ανάπτυξη, ενώ οι Καναδοί φοιτητές αισθάνονται ότι είναι πιο ενημερωμένοι και δραστήριοι οι πολίτες.»

Η σημασία αυτών των δεξιοτήτων στο εκπαιδευτικό και εργασιακό περιβάλλον αυξάνεται ραγδαία. Ενώ αυτές οι ικανότητες είναι εύκολο να παρατηρηθούν, είναι δύσκολο να μετρηθούν (Luna Scott, 2015).

Οι Stevens & Norman (2016) αναφέρουν ότι οι σημερινοί επιχειρηματίες θεωρούν δεδομένο ότι έχουν επαρκή τεχνική και πνευματική γνώση για να επικεντρωθούν στην πρόσληψη ατόμων που διακατέχονται soft skills και ότι αυτό θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες (Stevens & Norman, 2016).

### **GROWTHSPACE DATA: HOW SOFT SKILLS ARE GROWING IN DEMAND**

SKILLS	EMPLOYEES	MANAGERS
Leadership	31.33%	30.34%
Management	26.90%	27.58%
Communication	15.17%	13.39%
Productivity	4.50%	5.31%
Time Management	4.04%	4.28%

Διάγραμμα 4

Πηγή: <https://www.growthspace.com/top-soft-skills-employees-need>



Όπως αναφέρεται<sup>5</sup>: «Το GrowthSpace έχει συγκεντρώσει λίστες από διευθυντές και υπαλλήλους σχετικά με τις κορυφαίες δεξιότητες που αναζητούν και οι αριθμοί δείχνουν πόσο σημαντικές είναι οι soft skills σήμερα. Ενώ η Ηγεσία και η Διοίκηση εξακολουθούν να πρωτοστατούν, η Επικοινωνία γίνεται όλο και πιο σημαντική στο μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό, μαζί με την Παραγωγικότητα και τη Διαχείριση Χρόνου.»

Η σημασία των soft skills για τις εταιρείες είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους κάτωθι λόγους:

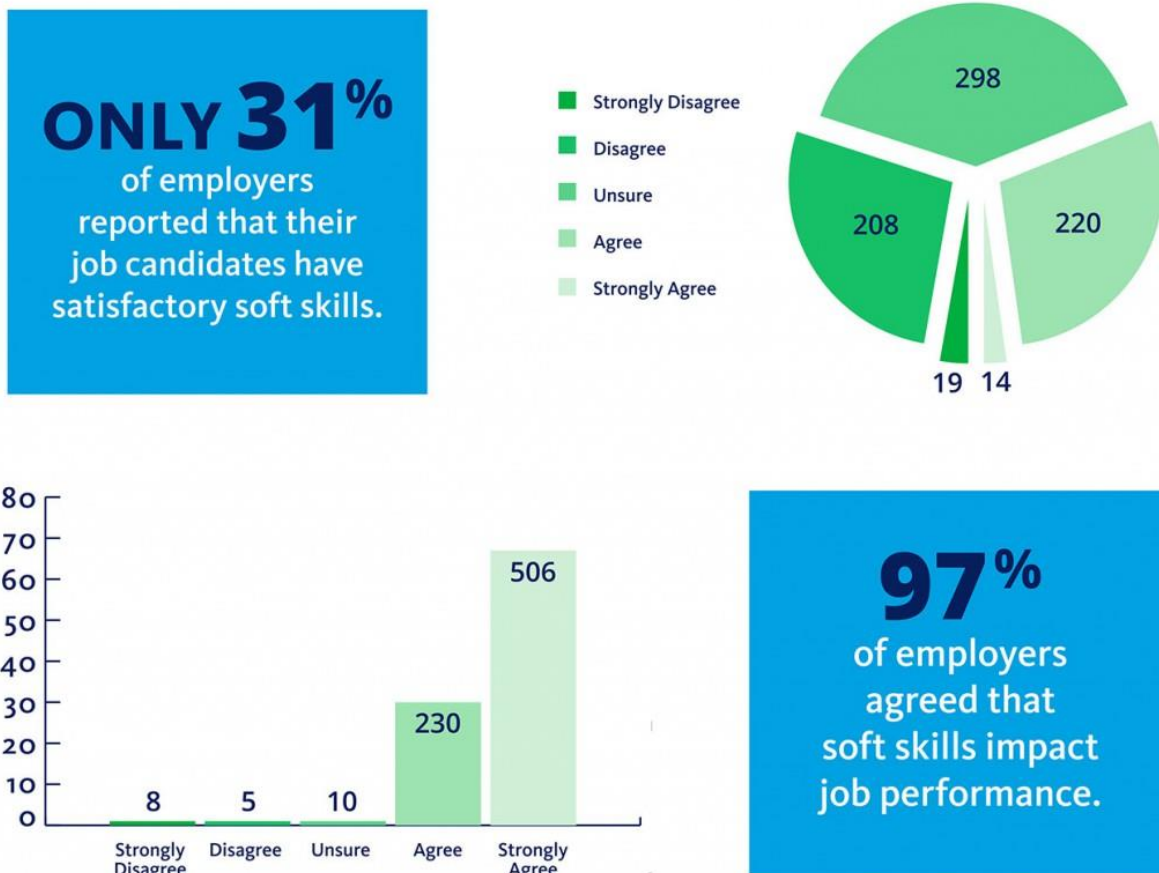
- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα: αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, κάτι που θα βοηθήσει την εταιρεία να είναι πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της (Cimatti, 2016).
- Ενισχυμένη ομαδική εργασία: Για να λειτουργεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση, οι άνθρωποι πρέπει να συνεργάζονται καλά για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Η ποιότητα της εργασίας βελτιώνεται όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τις ατομικές δυνάμεις και τις ικανότητές τους μαζί σε συνεργασία (Green & Johnson, 2015).
- Βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης: Οι άνθρωποι θέλουν να εργαστούν σε μια εταιρεία που επενδύει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Cloutier et al., 2015).
- Αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων: Η επένδυση στους υπαλλήλους τους δείχνει ότι τους εκτιμούν. Το να νιώθεις ότι εκτιμάς και να έχεις θετική άποψη για την εταιρεία αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία (Khan et al., 2016).
- Βελτιωμένη ηγεσία: τα soft skills βοηθούν στην προετοιμασία των εργαζομένων για ηγετικές θέσεις, επειδή απαιτούνται συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως η ενεργητική ακρόαση, η ενσυναίσθηση κ.λπ. (Cimatti, 2016).

Τα soft skills είναι όλα τα χαρακτηριστικά ή οι ικανότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να εκτελέσει τη δουλειά του αποτελεσματικά. Αυτές οι δεξιότητες δείχνουν τη συναισθηματική, διαπροσωπική πλευρά και πώς αναπτύσσεται το προσωπικό σε μια εταιρεία. Σε αυτό το επίπεδο μπαίνουν μεταξύ άλλων θέματα όπως: ομαδική εργασία, επίλυση προβλημάτων, αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, διαχείριση αλλαγών, διαχείριση άγχους, ηγεσία, αποτελεσματική επικοινωνία (Succi & Canoni, 2020)

---

<sup>5</sup> <https://www.growthspace.com/top-soft-skills-employees-need> (Προσπελάστηκε στις 6/2/2023)

## Results of Wonderlic's National Survey of More Than 750 Employers



Διάγραμμα 5

Πηγή: <https://www.careereducationreview.net/2016/10/hard-facts-about-soft-skills/>

Όπως αναφέρεται <sup>6</sup>: «Το 2016, η Wonderlic διεξήγαγε μια πανεθνική έρευνα σε περισσότερους από 750 εργοδότες σε όλους τους τύπους βιομηχανιών για να αξιολογήσει τη σημασία των soft skills. Οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν ιδιαίτερα στο πόσο ανησυχούσαν οι Αμερικανοί εργοδότες για την έλλειψη soft skills των υποψηφίων για εργασία. Δυστυχώς, μόνο το 31 τοις εκατό από αυτούς τους εργοδότες ανέφεραν ότι οι υποψήφιοι για θέση εργασίας αρχικού επιπέδου έχουν ικανοποιητικές ήπιες δεξιότητες. Και μόνο το 53 τοις εκατό των ερωτηθέντων στην έρευνα πίστευαν ότι οι σημερινοί υπάλληλοί τους είχαν ικανοποιητικές soft skills.

<sup>6</sup> <https://www.careereducationreview.net/2016/10/hard-facts-about-soft-skills/> (Προσπελάστηκε στις 6/2/2023)

Το γεγονός ότι οι εργοδότες ένιωσαν ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι αρχικού επιπέδου δεν είχαν ικανοποιητικές ήπιες δεξιότητες είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό δεδομένου ότι το 97 τοις εκατό των ερωτηθέντων στην έρευνα συμφώνησε ότι οι ήπιες δεξιότητες επηρέασαν την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων τους.»

Η σημασία αυτών των soft skills συχνά υποτιμάται, με πολύ λιγότερη εκπαίδευση που τους δίνεται από τις σκληρές δεξιότητες. Οι οργανισμοί φαίνεται να περιμένουν από τους ανθρώπους να γνωρίζουν πώς να συμπεριφέρονται στην εργασία και τη σημασία δεξιοτήτων όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ακρόαση, κάτι που συχνά δεν συμβαίνει (Cimatti, 2016).

### **3.2 Τα soft skills και οι διεθνείς οργανισμοί**

Οι αξιολογήσεις προγραμμάτων κατάρτισης για νέους δείχνουν ότι ο συνδυασμός της εκμάθησης ήπιων και τεχνικών δεξιοτήτων στην τάξη και στην εργασία βελτιώνουν τις προοπτικές των νέων για ποιοτικές θέσεις εργασίας. Επιπλέον, οι χώρες χρειάζονται έναν αποτελεσματικό τρόπο συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις δεξιότητες που διαθέτουν τα άτομα και αυτές που χρειάζονται οι επιχειρήσεις (Kluve et al., 2019).

Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO, 2017), στο έγγραφό της «Προκλήσεις της παραγωγικότητας και ο κόσμος της εργασίας», επισημαίνει τη σημασία των γενικών ή ήπιων δεξιοτήτων, που διευκολύνουν την πρόσβαση στην αγορά εργασίας στο τέλος της περιόδου κατάρτισης. και επιτρέπουν στους σημερινούς εργαζόμενους να προσαρμοστούν σε μια μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας, ενημερώνοντας συνεχώς τις δεξιότητές τους με μάθηση ή συνεχή κατάρτιση. Πρέπει να επαληθευτεί η εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής, η οποία πρέπει να είναι μακροπρόθεσμη, δηλαδή να ξεπερνά τους πολιτικούς κύκλους και να προβάλλει τα αποτελέσματά της στις επόμενες γενιές (Jagannathan et al., 2019).

Τα soft skills νοούνται ως το σύνολο των ικανοτήτων του ατόμου να αλληλεπιδρά με άλλους που αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις μέσω της διεκδικητικής λήψης αποφάσεων (Matturro et al., 2019).

Ομοίως, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) ξεκίνησε από το 1993 την πρωτοβουλία που βασίζεται στην εκπαιδευτική προσέγγιση που προτείνει να συμπεριληφθούν οι ήπιες δεξιότητες στην επίσημη εκπαίδευση. Το έργο ονομαζόταν Δεξιότητες για τη Ζωή και είχε σκοπό να βοηθήσει στη βελτίωση της ικανότητας για μια πιο υγιεινή ζωή, καθώς και στη διάδοση της διδασκαλίας των δεξιοτήτων από την παιδική ηλικία παγκοσμίως, ταξινομώντας τις σε γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες (Succi & Canoni, 2020).

Η εκπαιδευτική κατάρτιση απαιτεί ηγέτες που όχι μόνο έχουν γνώσεις, αλλά έχουν και τα soft skills για να μπορούν να αλληλεπιδρούν, να σχετίζονται κοινωνικά με άλλους και αυτές οι δεξιότητες μπορούν να αντικατοπτρίζονται στους μαθητές. Τα soft skills σχετίζονται με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να μπορούν να προσαρμοστούν σε οποιαδήποτε περίσταση στο παρόν και τις οποίες τα άτομα μπορούν να μεταφέρουν σε διαφορετικά εργασιακά ή κοινωνικά περιβάλλοντα. (Succi & Canoni, 2020).

Η έκθεση Future of Jobs του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ πρότεινε ότι μέχρι το 2020, η επίλυση σύνθετων προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η διαχείριση ανθρώπων και η συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που απαιτούνται στον εργασιακό χώρο (Choi et al., 2020).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Η ακόλουθη έρευνα επικεντρώνεται στις απόψεις εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα αναφορικά με την σημαντικότητα των soft skills ως παράγοντα εξέλιξης εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, μελετώνται οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τα soft skills που ένα στέλεχος πρέπει να επιδεικνύει στον τομέα της επικοινωνίας, της ηγεσίας, της ομαδικότητας και συνεργασίας, της εργασιακής ηθικής και παρακίνησης, της επίλυσης προβλημάτων, της διαχείρισης συγκρούσεων, της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, καθώς και τα soft skills που οδηγούν σε ανάπτυξη στον χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως εξής:

- Τα soft skills που θεωρούν σημαντικά οι συμμετέχοντες για ένα στέλεχος ιδιωτικού τομέα. Πόσο, αυτές οι μαλακές δεξιότητες, επηρεάζουν τις απόψεις τους, για την σημαντικότητα της επαγγελματικής ικανότητας, της εξέλιξης και της ανάπτυξης του στελέχους;

### 4.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται συνολικά από 150 εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Πιο αναλυτικά, η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από άνδρες και ηλικίες από 25 έως 35 ετών. Επιπλέον, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, ενώ δηλώνουν πως το μηνιαίο ατομικό τους εισόδημα ανέρχεται από τα 800€ έως τα 1500€. Το δείγμα της έρευνας αποτελεί δείγμα ευκολίας, καθώς χρησιμοποιήθηκαν άτομα άμεσα διαθέσιμα, χωρίς κάποιο περιορισμό εκτός από τον τομέα της ηλικίας τους.

### 4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 2 ενότητων. Η πρώτη ενότητα εμπεριέχει συνολικά 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες διερευνούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνά το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το ατομικό μηνιαίο εισόδημα, τον τομέα εργασίας και το εάν είναι εργαζόμενοι στην Ελληνική επικράτεια. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 29 ερωτήσεις τύπου Likert και 1 ερώτηση κλειστού τύπου, οι οποίες διερευνούν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τα soft skills των στελεχών. Αναλυτικότερα, μελετώνται οι απόψεις τους για τα soft skills που σχετίζονται με τις ηγετικές ικανότητες, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τις διαπροσωπικές δεξιότητες, την εργασιακή ηθική και την αυτοπαρακίνηση, την ομαδική εργασία, την επίλυση προβλημάτων, την ευελιξία-προσαρμοστικότητα και την διαχείρισή των συγκρούσεων. Τέλος, μελετώνται και οι απόψεις τους αναφορικά με την σημασία της επαγγελματικής ικανότητας, της εξέλιξης και της ανάπτυξης, καθώς και για το άτομο το οποίο θα έπρεπε να αναλάβει την δαπάνη εκπαίδευσης και εξέλιξης των soft skills.

### 4.4 Συλλογή δεδομένων

Ο διαμοιρασμός του ερευνητικού εργαλείου πραγματοποιήθηκε με τη χρήση Google forms, το οποίο περιέχει τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου και τις πιθανές απαντήσεις τους. Επιπλέον, συνοδεύεται από εισαγωγικό σημείωμα, το οποίο ενημερώνει τους εργαζομένους για τους σκοπούς της έρευνας, την ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή τους και τον χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν για την συμπλήρωση του. Ακόμη, τους ενθαρρύνει να απαντήσουν με ειλικρίνεια και σαφήνεια όλες τις ερωτήσεις. Το αρχείο Google form διαμοιράστηκε μέσα από ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι οποίες σχετίζονται με την εργασία στον ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας.

## 4.5 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25 (v29), ενώ συμπληρωματικό πρόγραμμα υπήρξε και το Microsoft Excel. Στο περιγραφικό μέρος της έρευνας υπολογίσθηκαν μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ποσοστά και συχνότητες. Παράλληλα, έγινε χρήση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, Chi-Square, Anova καθώς και του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Το σύνολο των παραπάνω μεταβλητών παρουσιάζονται από κατάλληλους πίνακες και γραφήματα, τα οποία δημιουργήθηκαν στα προγράμματα που προαναφέρθηκαν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5.1 Αποτελέσματα έρευνας

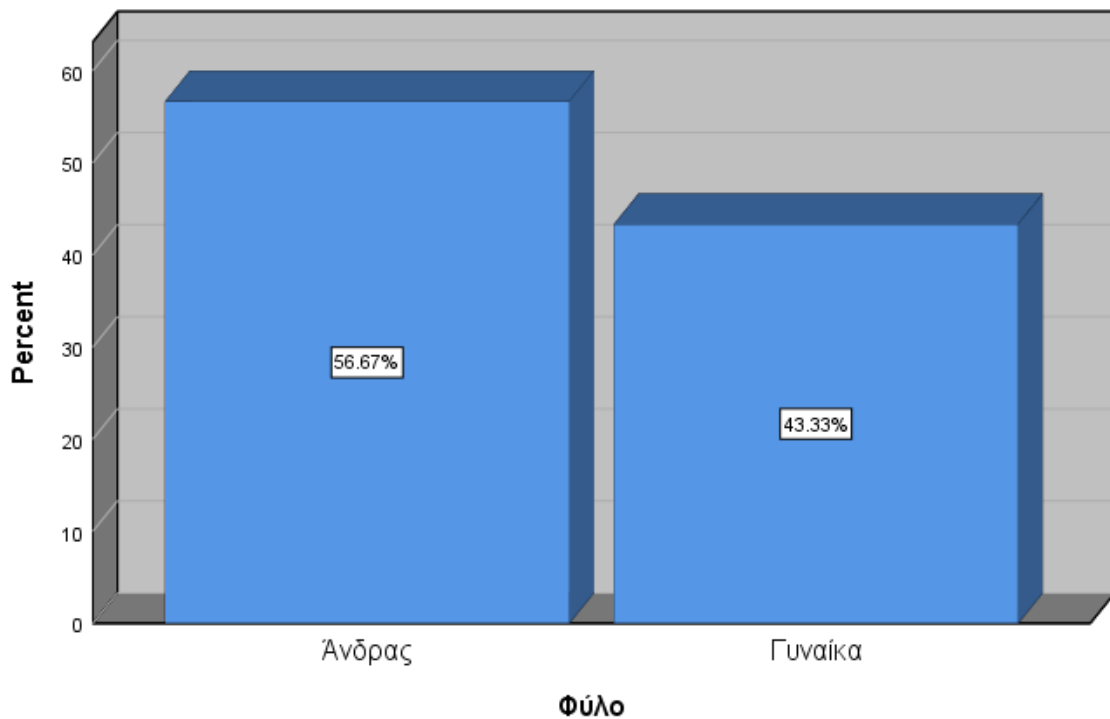
Στην ενότητα που ακολουθεί, αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προηγουμένως.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρουσιάζεται το φύλο των εργαζομένων. Το 56.7% αγγίζουν οι άνδρες, ενώ το 43.3% ανήκει στις γυναίκες.

Πίνακας 1. Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	85	56.7	56.7
	Γυναίκα	65	43.3	100.0
	Total	150	100.0	

Γράφημα 1. Φύλο



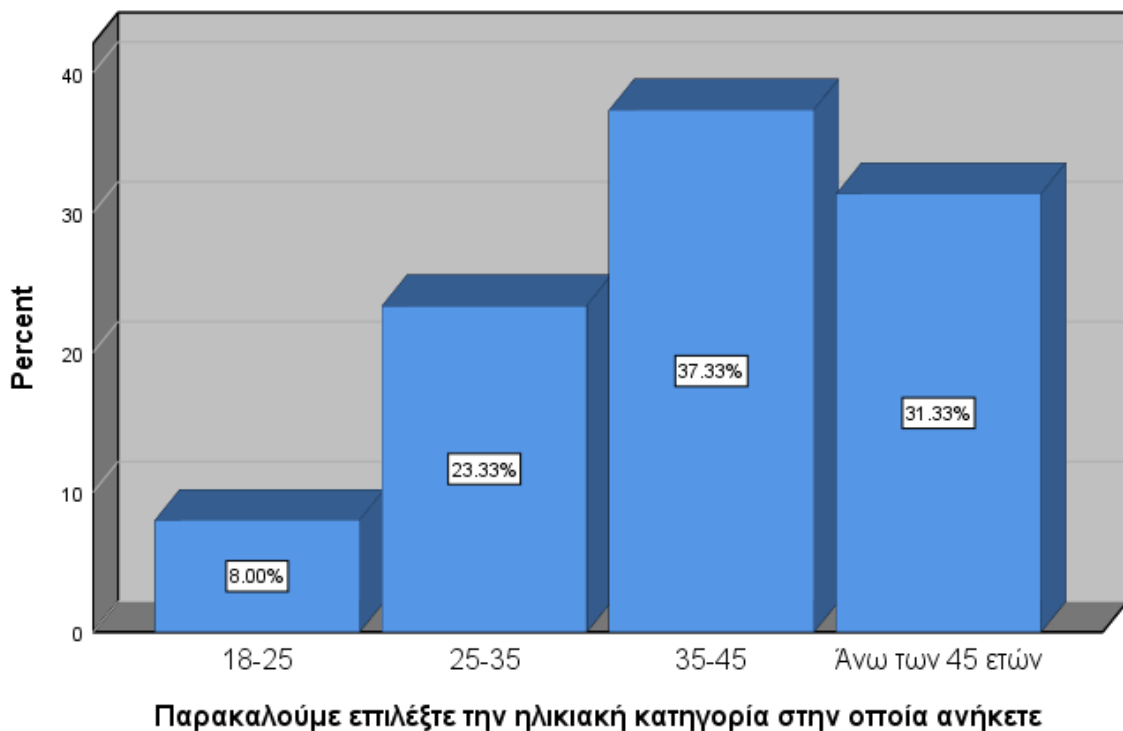


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, αναλύονται οι ηλικιακές κατηγορίες στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες. Το 37.3% φτάνουν όσοι είναι 35 με 45 ετών, με το 31.3% να ανήκει στους ερωτηθέντες άνω των 45 ετών. Επιπλέον, το 23.3% αγγίζουν όσοι είναι 25 με 35 ετών, ενώ το 8% ανήκει σε όσους είναι 18 με 25 ετών.

*Πίνακας 2. Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε*

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	12	8.0	8.0
	25-35	35	23.3	31.3
	35-45	56	37.3	68.7
	Άνω των 45 ετών	47	31.3	100.0
	Total	150	100.0	

*Γράφημα 2. Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε*

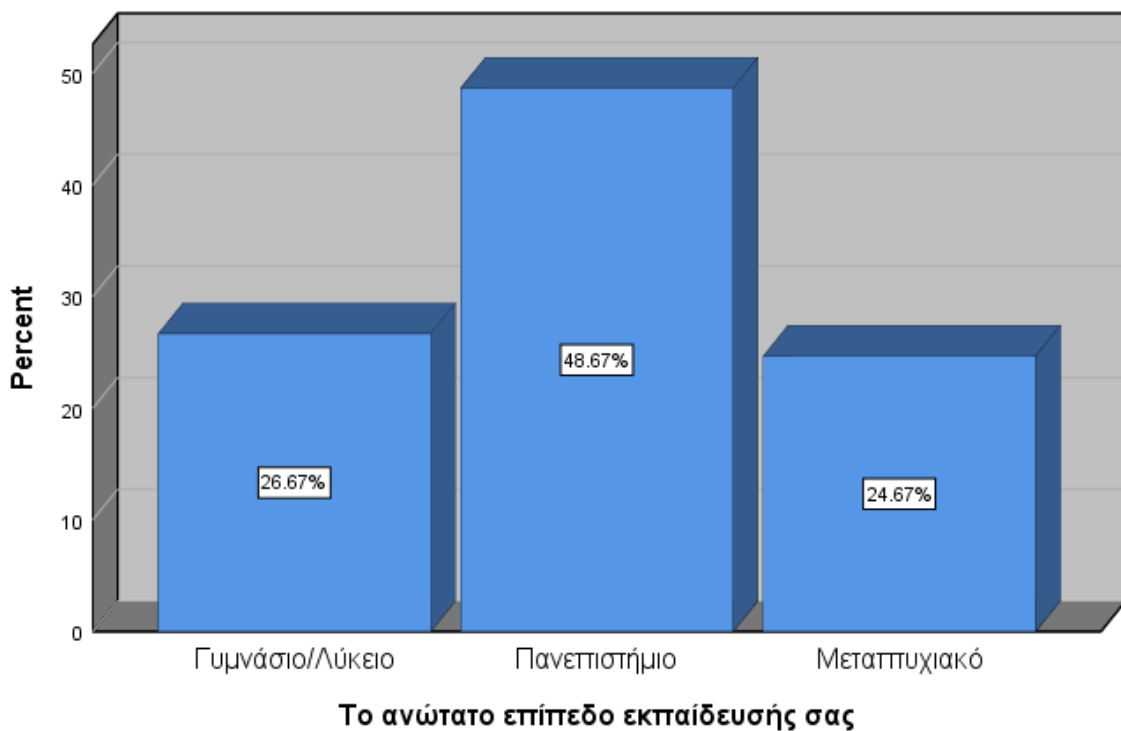


Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, διερευνάται το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν ολοκληρώσει οι συμμετέχοντες. Το 48.7% αγγίζουν όσοι είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και το 26.7% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου και λυκείου. Το υπόλοιπο 24.7% καταλαμβάνουν όσοι έχουν μεταπτυχιακό τίτλο.

*Πίνακας 3. Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας*

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνάσιο/Λύκειο	40	26.7	26.7
	Πανεπιστήμιο	73	48.7	75.3
	Μεταπτυχιακό	37	24.7	100.0
	Total	150	100.0	

*Γράφημα 3. Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας*

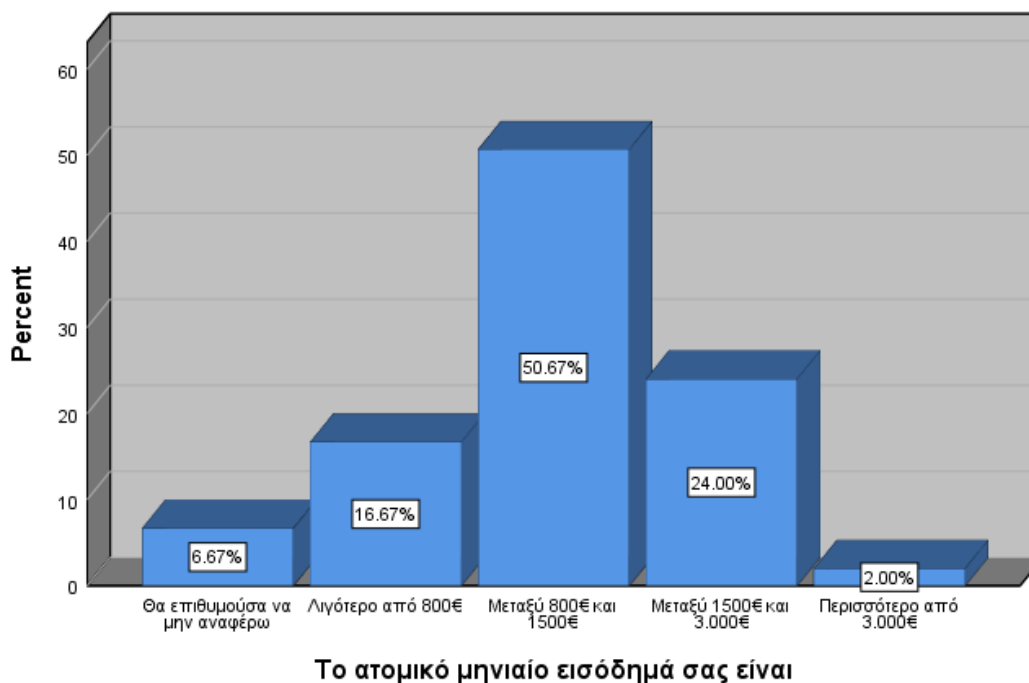


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, αναλύεται το ατομικό μηνιαίο εισόδημα των συμμετεχόντων. Το 50.7% αγγίζουν όσοι έχουν εισόδημα μεταξύ 800€ έως 1500€, με το 24% να δηλώνουν εισόδημα 1500€ έως 3000€. Επιπλέον, το 16.7% αγγίζουν όσοι έχουν εισόδημα λιγότερο από 800€, το 6.7% δεν επιθυμούν να αναφέρουν το μηνιαίο ατομικό τους εισόδημα και το 2% έχουν εισόδημα άνω των 3000€.

*Πίνακας 4. Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι*

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Θα επιθυμούσα να μην αναφέρω	10	6.7	6.7
	Λιγότερο από 800€	25	16.7	23.3
	Μεταξύ 800€ και 1500€	76	50.7	74.0
	Μεταξύ 1500€ και 3.000€	36	24.0	98.0
	Περισσότερο από 3.000€	3	2.0	100.0
	Total	150	100.0	

*Γράφημα 4. Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι*



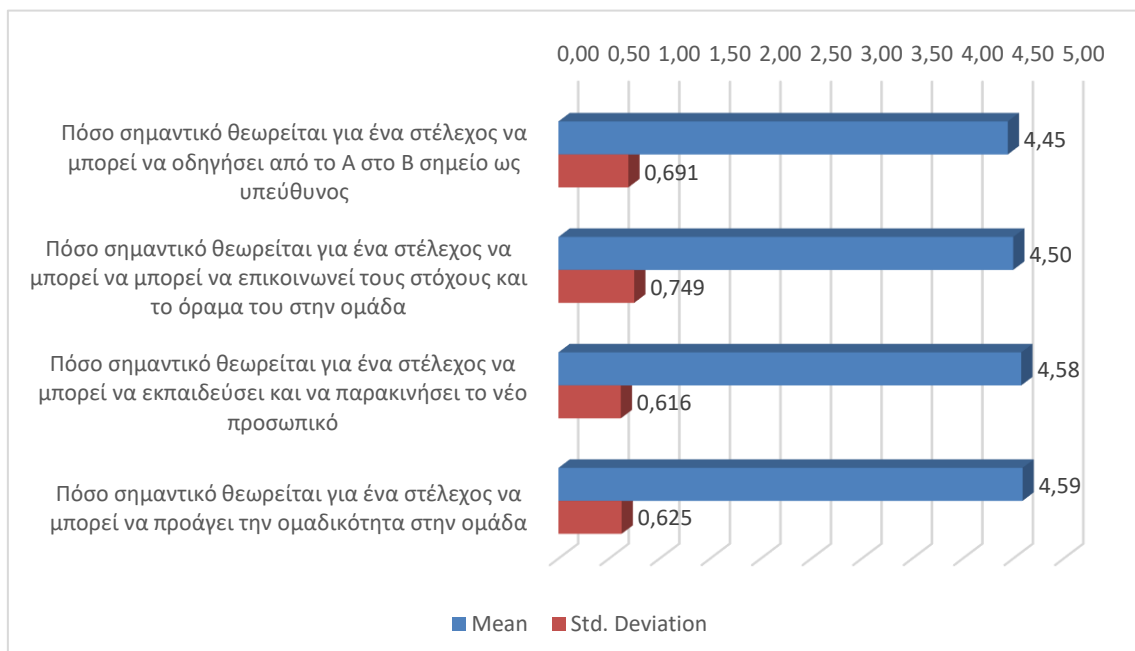
Ακολουθώντας στους Πίνακες 5-13 και τα Γραφήματα 5-13, διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την σημαντικότητα των soft skills των στελεχών. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Ούτε λίγο ούτε πολύ, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο αυξάνεται και το επίπεδο στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν σημαντικά τα soft skills για τον εκάστοτε λόγο.

Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών. Μεταξύ των απαντήσεων «Πολύ» και «Πάρα πολύ», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι συμμετέχοντες αναφορικά με το ότι είναι σημαντικό ένα στέλεχος να μπορεί να προάγει την ομαδικότητα στην ομάδα (4.59) και να μπορεί να εκπαιδεύσει και να παρακινήσει το νέο προσωπικό (4.58). Στην ίδια κλίμακα, τοποθετούνται αναφορικά με το ότι είναι σημαντικό ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί τους στόχους και το όραμα του στην ομάδα (4.50). Τέλος, μεταξύ του «Πολύ» και του «Πάρα πολύ», με τάση προς το πρώτο, κατατάσσονται το ότι είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να μπορεί να οδηγήσει από το Α στο Β σημείο ως υπεύθυνος (4.45).

Πίνακας 5. Ηγετικές ικανότητες

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να οδηγήσει από το Α στο Β σημείο ως υπεύθυνος	4.45	0.691
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί τους στόχους και το όραμα του στην ομάδα	4.50	0.749
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να εκπαιδεύσει και να παρακινήσει το νέο προσωπικό	4.58	0.616
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να προάγει την ομαδικότητα στην ομάδα	4.59	0.625

Γράφημα 5. Ηγετικές ικανότητες

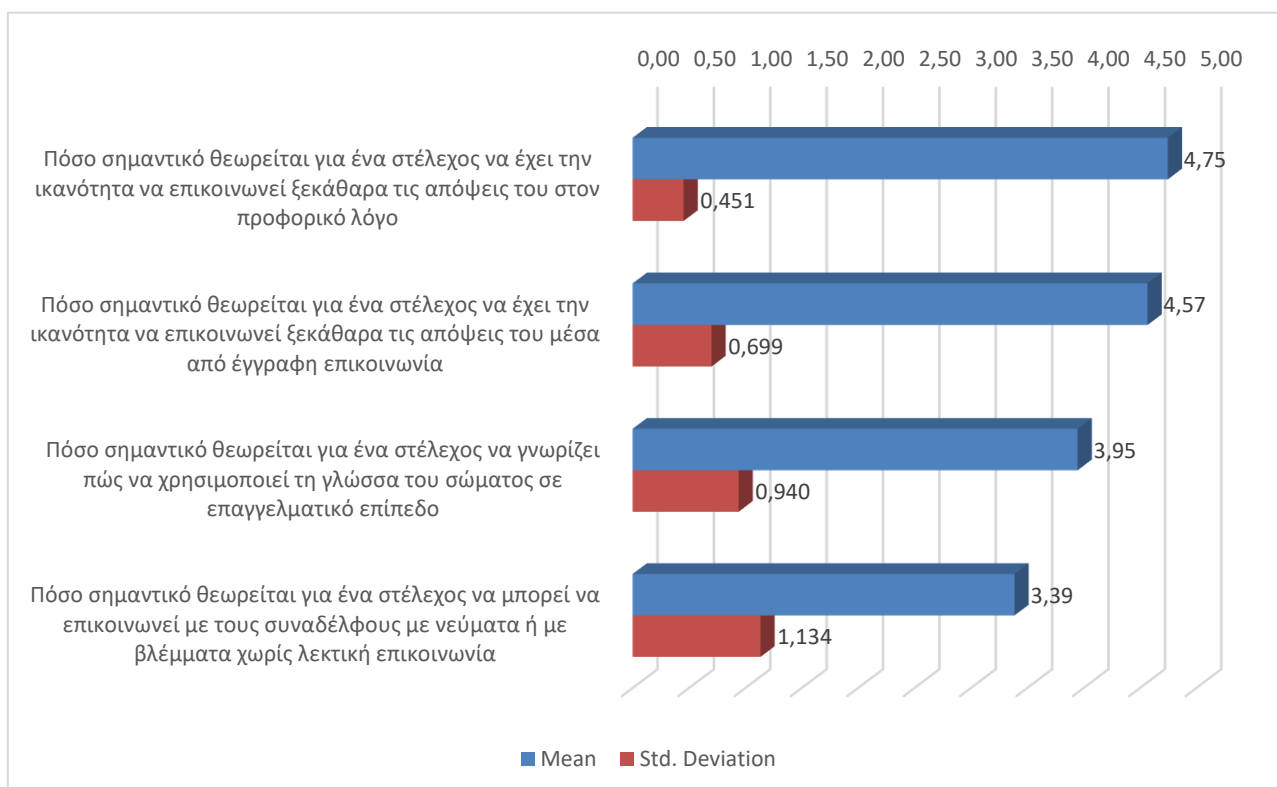


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, αναλύεται η σημαντικότητα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων για ένα στέλεχος, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Ανάμεσα στις απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα πολύ», με τάση προς το δεύτερο, κατατάσσουν το ότι είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ξεκάθαρα τις απόψεις του στον προφορικό λόγο (4.75) και στην έγγραφη επικοινωνία (4.57). Επιπλέον, πολύ σημαντικό θεωρούν για ένα στέλεχος να γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί τη γλώσσα του σώματος σε επαγγελματικό επίπεδο (3.95). Τέλος, ανάμεσα στο «Ούτε λίγο ούτε πολύ» και το «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, κατατάσσουν το ότι είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί με τους συναδέλφους με νεύματα ή με βλέμματα χωρίς λεκτική επικοινωνία (3.39).

Πίνακας 6. Επικοινωνιακές δεξιότητες

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ξεκάθαρα τις απόψεις του στον προφορικό λόγο	4.75	0.451
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ξεκάθαρα τις απόψεις του μέσα από έγγραφη επικοινωνία	4.57	0.699
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί τη γλώσσα του σώματος σε επαγγελματικό επίπεδο	3.95	0.940
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί με τους συναδέλφους με νεύματα ή με βλέμματα χωρίς λεκτική επικοινωνία	3.39	1.134

Γράφημα 6. Επικοινωνιακές δεξιότητες

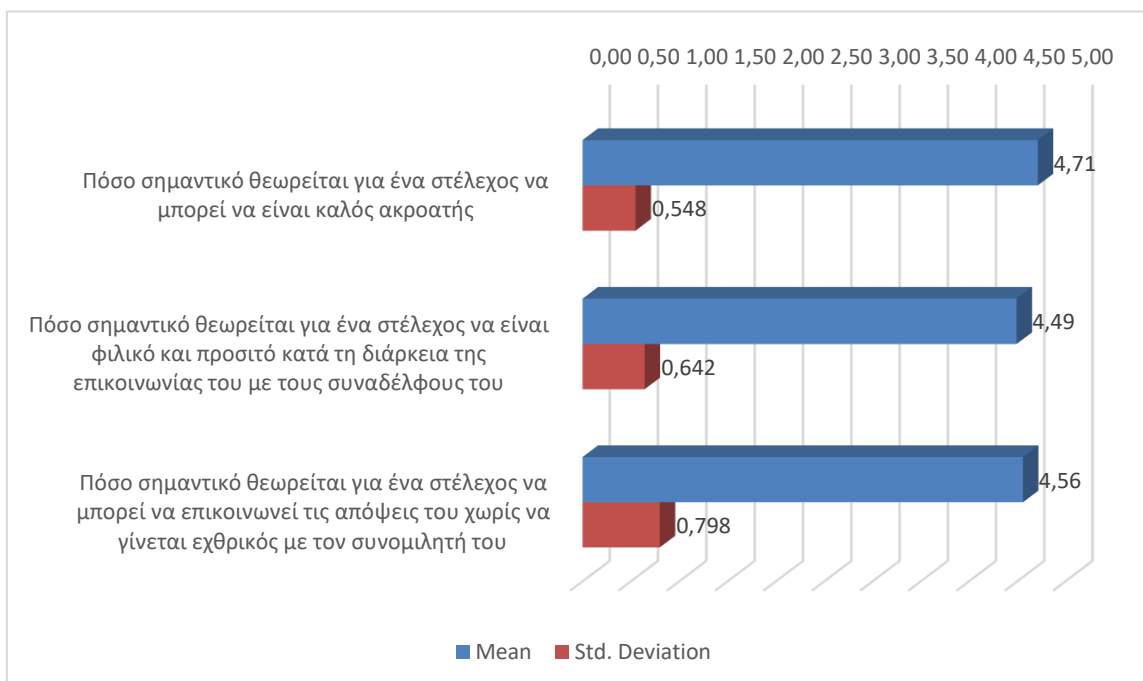


Ο Πίνακας 7 και το Γράφημα 7, αποτυπώνουν την σημαντικότητα που έχει για τους συμμετέχοντες η ύπαρξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων σε ένα στέλεχος. Μεταξύ των απαντήσεων «Πολύ» και «Πάρα πολύ», τείνοντας προς το δεύτερο, βρίσκονται αναφορικά με το ότι είναι σημαντικό να μπορεί να είναι καλός ακροατής (4.71) και να επικοινωνεί τις απόψεις του χωρίς να γίνεται εχθρικός με τον συνομιλητή του (4.56). Ταυτόχρονα, στην ίδια κλίμακα, με τάση προς το «Πολύ», τοποθετούν το ότι είναι σημαντικό το στέλεχος να είναι φιλικό και προσιτό κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας του με τους συναδέλφους του (4.49).

Πίνακας 7. Διαπροσωπικές δεξιότητες

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι καλός ακροατής	4.71	0.548
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να είναι φιλικό και προσιτό κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας του με τους συναδέλφους του	4.49	0.642
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί τις απόψεις του χωρίς να γίνεται εχθρικός με τον συνομιλητή του	4.56	0.798

Γράφημα 7. Διαπροσωπικές δεξιότητες

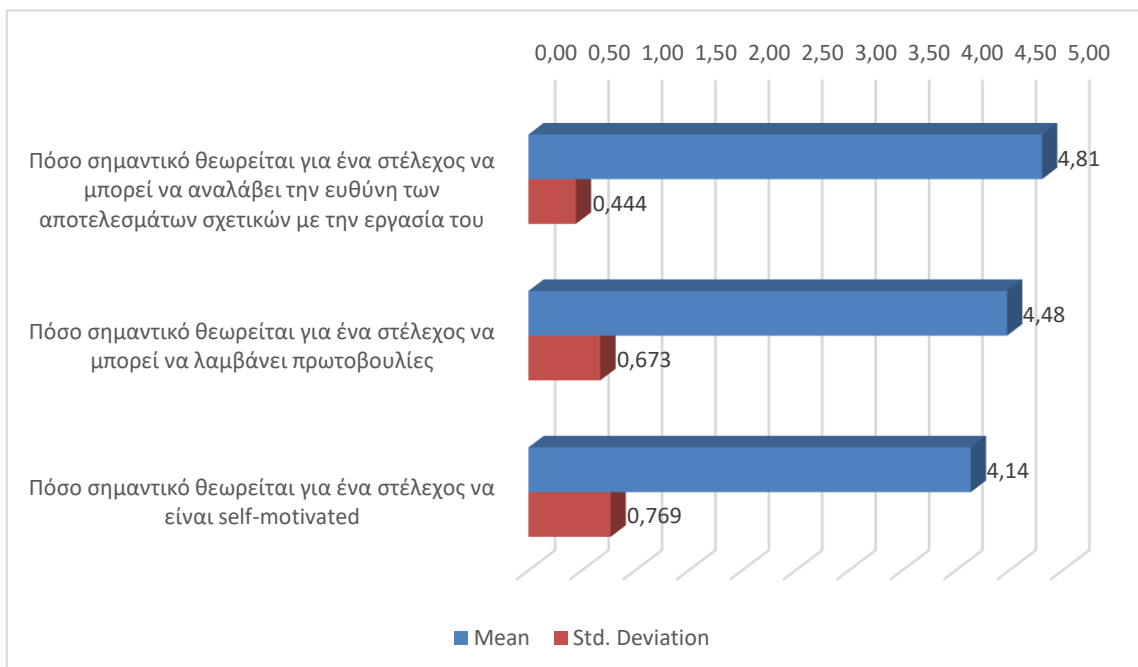


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, διερευνούνται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την εργασιακή ηθική που πρέπει να έχει ένα στέλεχος. Πάρα πολύ σημαντικό θεωρούν πως ένα στέλεχος πρέπει να αναλάβει την ευθύνη των αποτελεσμάτων σχετικών με την εργασία του (4.81). Ακόμη, μεταξύ του «Πολύ» και του «Πάρα πολύ», με τάση προς το πρώτο, κατατάσσονται ως προς το ότι είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να μπορεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες (4.48). Τέλος, πολύ σημαντικό θεωρούν οι συμμετέχοντες για ένα στέλεχος να είναι self-motivated (4.14).

Πίνακας 8. Εργασιακή ηθική - παρακίνηση

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αναλάβει την ευθύνη των αποτελεσμάτων σχετικών με την εργασία του	4.81	0.444
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες	4.48	0.673
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να είναι self-motivated	4.14	0.769

Γράφημα 8. Εργασιακή ηθική - παρακίνηση

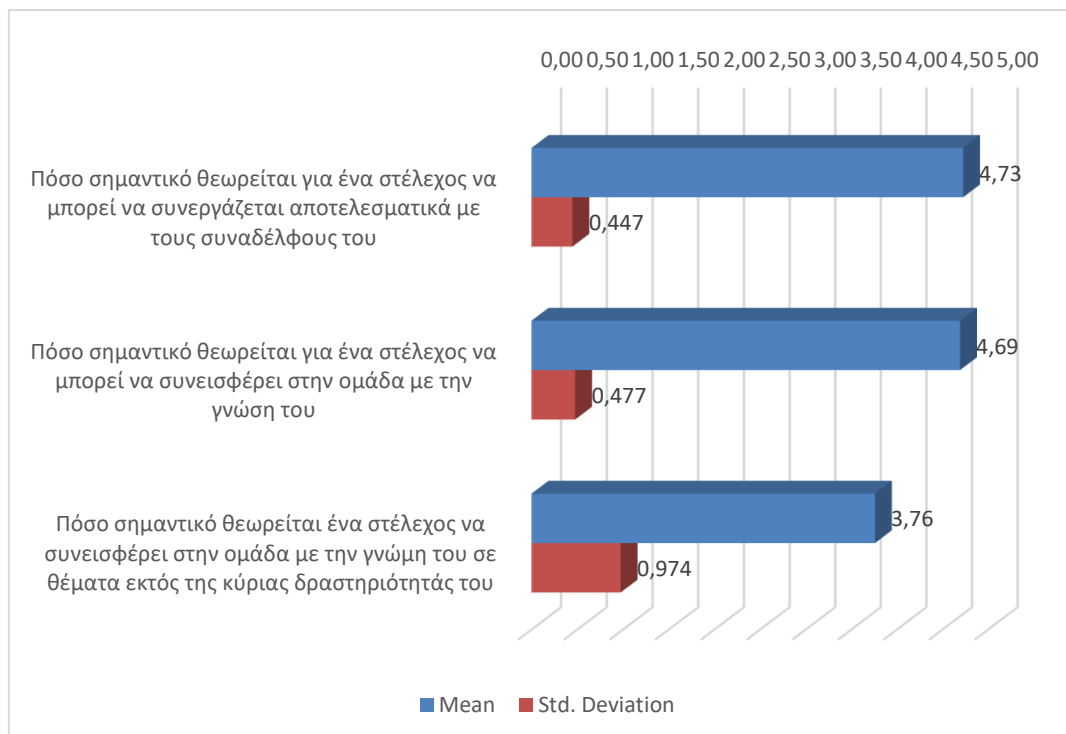


Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, διερευνάται η σημαντικότητα της ομαδικής εργασίας για ένα στέλεχος, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Μεταξύ των απαντήσεων «Πολύ» και «Πάρα πολύ», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι συμμετέχοντες αναφορικά με το ότι είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους (4.73) και να συνεισφέρει στην ομάδα με την γνώση του (4.69). Τέλος, πολύ σημαντικό κρίνουν πως είναι το στέλεχος να συνεισφέρει στην ομάδα με την γνώμη του σε θέματα εκτός της κύριας δραστηριότητάς του (3.76).

Πίνακας 9. Ομαδική εργασία

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους του	4.73	0.447
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να συνεισφέρει στην ομάδα με την γνώση του	4.69	0.477
Πόσο σημαντικό θεωρείται ένα στέλεχος να συνεισφέρει στην ομάδα με την γνώμη του σε θέματα εκτός της κύριας δραστηριότητάς του	3.76	0.974

Γράφημα 9. Ομαδική εργασία



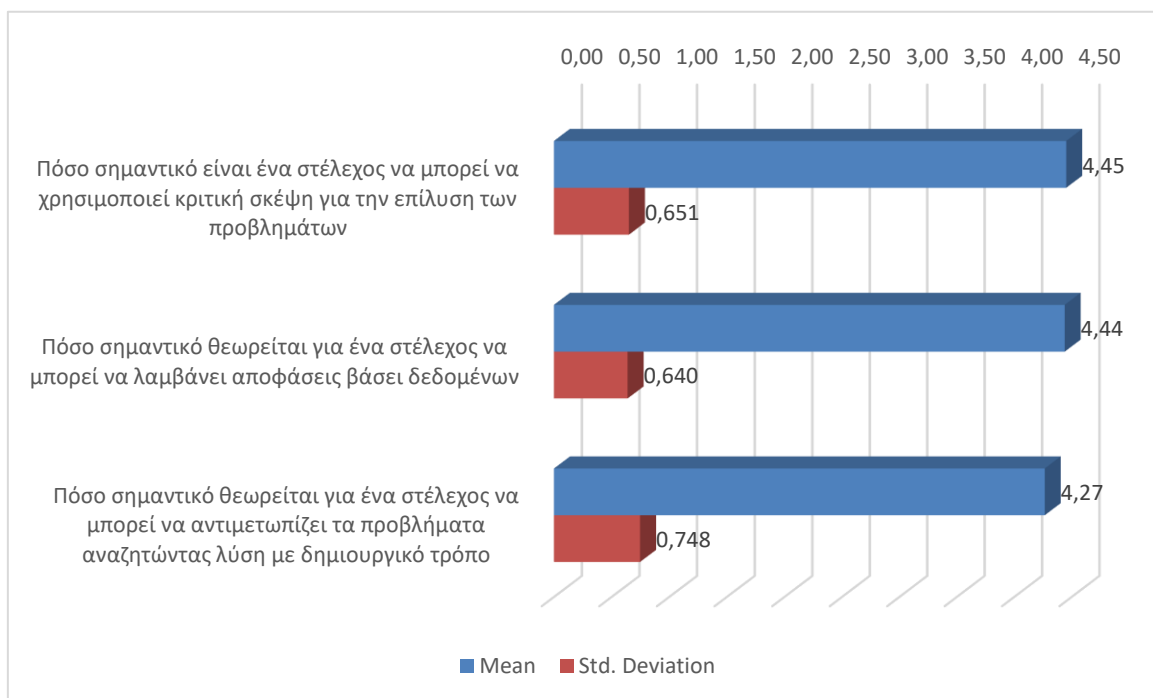


Συνεχίζοντας, μελετώνται οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την σημαντικότητα ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων για ένα στέλεχος. Ανάμεσα στο «Πολύ» και στο «Πάρα πολύ», με τάση προς το πρώτο, κατατάσσουν την σημαντικότητα ένα στέλεχος να χρησιμοποιεί κριτική σκέψη για την επίλυση των προβλημάτων (4.45) και να λαμβάνει αποφάσεις βάσει δεδομένων (4.44). Στην ίδια κλίμακα βρίσκονται αναφορικά με το ότι ένα στέλεχος πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αναζητώντας λύση με δημιουργικό τρόπο (4.27). Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10.

Πίνακας 10. Επίλυση προβλημάτων

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό είναι ένα στέλεχος να μπορεί να χρησιμοποιεί κριτική σκέψη για την επίλυση των προβλημάτων	4.45	0.651
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις βάσει δεδομένων	4.44	0.640
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αναζητώντας λύση με δημιουργικό τρόπο	4.27	0.748

Γράφημα 10. Επίλυση προβλημάτων

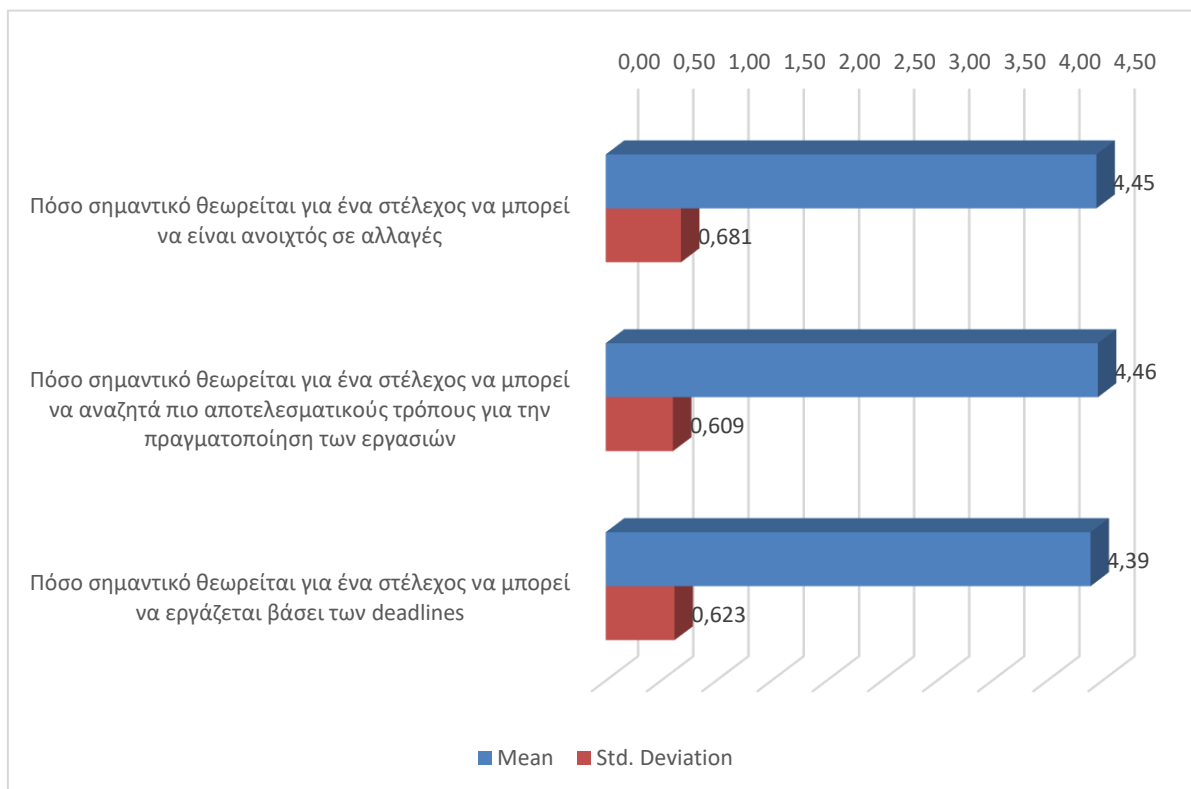


Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, μελετώνται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα που πρέπει να παρουσιάζει ένα στέλεχος, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Ανάμεσα στο «Πολύ» και στο «Πάρα πολύ», με τάση προς το «Πολύ», κατατάσσονται οι συμμετέχοντες ως προς την σημαντικότητα για ένα στέλεχος να μπορεί να αναζητά πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την πραγματοποίηση των εργασιών (4.46) και να μπορεί να είναι ανοιχτός σε αλλαγές (4.45). Επιπλέον, στον ίδιο βαθμό θεωρούν πως είναι σημαντικό να μπορεί να εργάζεται βάσει των deadlines (4.39).

Πίνακας 11. Ευελιξία-προσαρμοστικότητα

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι ανοιχτός σε αλλαγές	4.45	0.681
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αναζητά πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την πραγματοποίηση των εργασιών	4.46	0.609
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να εργάζεται βάσει των deadlines	4.39	0.623

Γράφημα 11. Ευελιξία-προσαρμοστικότητα

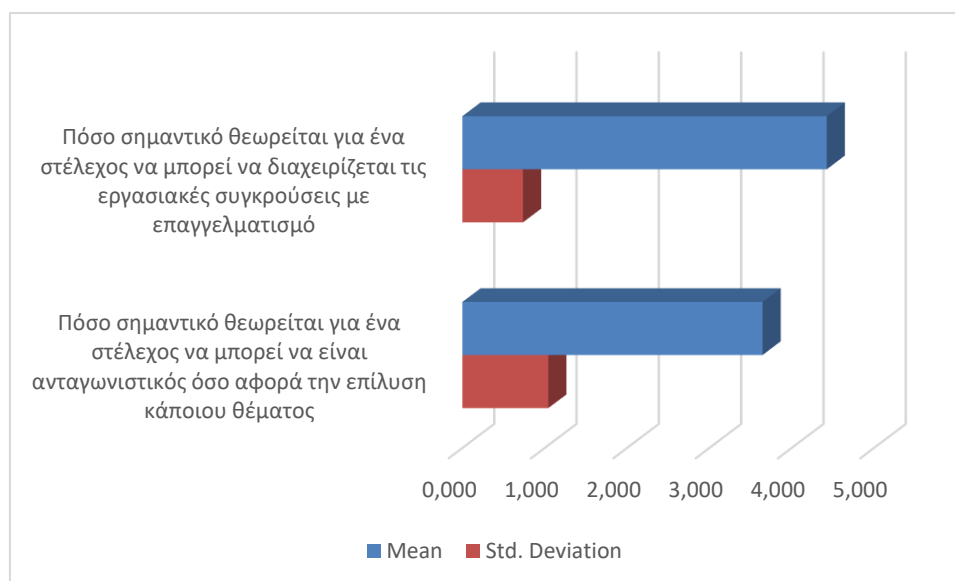


Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, διερευνάται η σημαντικότητα που προσδίδουν οι συμμετέχοντες στην διαχείρισή συγκρούσεων ενός στελέχους. Ανάμεσα στο «Πολύ» και «Πάρα πολύ», με τάση προς το πρώτο, κατατάσσονται ως προς το ότι είναι σημαντικό ένα στέλεχος να μπορεί να διαχειρίζεται τις εργασιακές συγκρούσεις με επαγγελματισμό (4.43). Επιπλέον, ανάμεσα στο «Ούτε λίγο ούτε πολύ» και «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, βρίσκονται αναφορικά με το ότι είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι ανταγωνιστικός όσο αφορά την επίλυση κάποιου θέματος (3.65).

Πίνακας 12. Διαχείριση συγκρούσεων

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι ανταγωνιστικός όσο αφορά την επίλυση κάποιου θέματος	3.65	1.044
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να διαχειρίζεται τις εργασιακές συγκρούσεις με επαγγελματισμό	4.43	0.736

Γράφημα 12. Διαχείριση συγκρούσεων

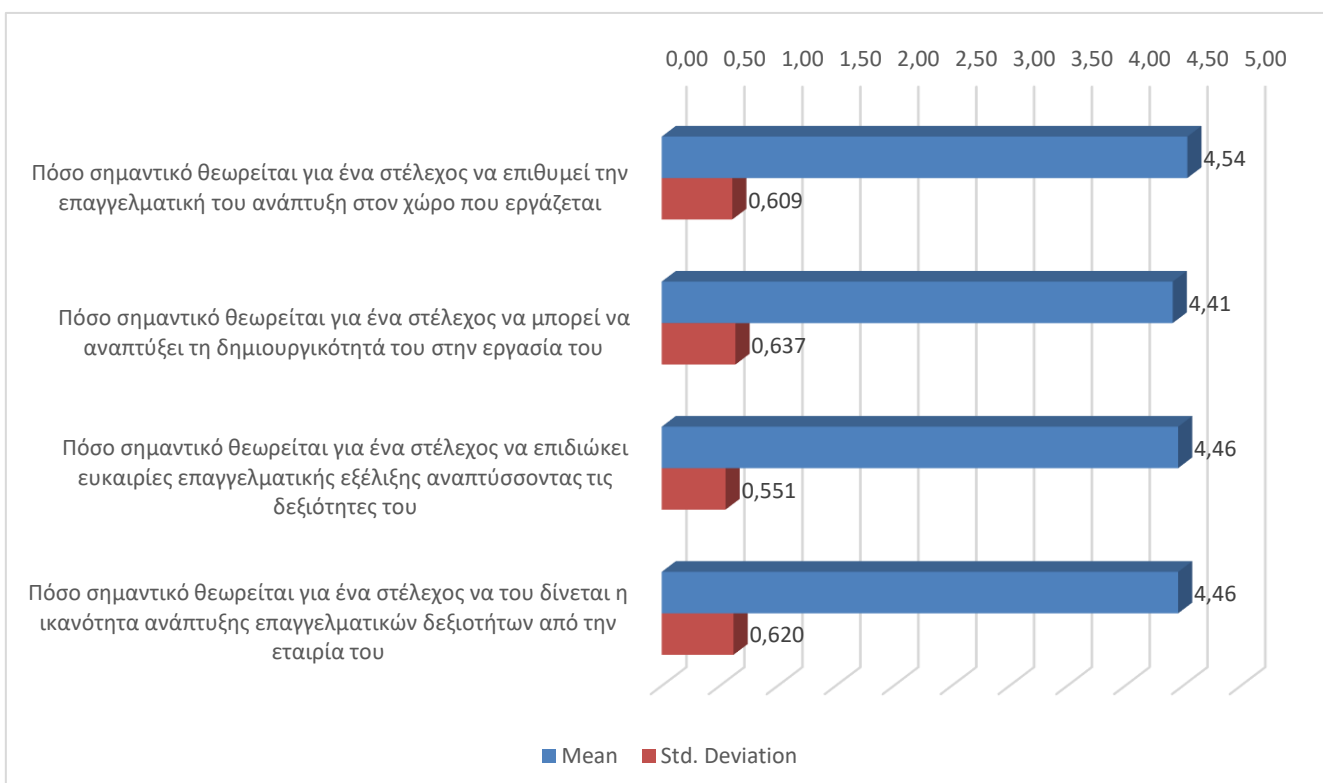


Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, μελετώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την επαγγελματική ικανότητα, την εξέλιξη και την ανάπτυξη που πρέπει να έχει ως στόχο ένα στέλεχος. Μεταξύ του «Πολύ» και του «Πάρα πολύ», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται ως προς το ότι πρέπει ένα στέλεχος να επιθυμεί την επαγγελματική του ανάπτυξη στον χώρο που εργάζεται (4.54). Επιπλέον, με τάση προς το «Πολύ», κατατάσσουν το ότι πρέπει να επιδιώκει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης αναπτύσσοντας τις δεξιότητές του (4.46) και να του δίνεται η ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων από την εταιρία του (4.46). Στην ίδια κλίμακα βρίσκονται και ως προς το ότι είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να μπορεί να αναπτύξει τη δημιουργικότητά του στην εργασία του (4.41).

Πίνακας 13. Επαγγελματική ικανότητα, εξέλιξη και ανάπτυξη

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να επιθυμεί την επαγγελματική του ανάπτυξη στον χώρο που εργάζεται	4.54	0.609
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αναπτύξει τη δημιουργικότητά του στην εργασία του	4.41	0.637
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να επιδιώκει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης αναπτύσσοντας τις δεξιότητές του	4.46	0.551
Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να του δίνεται η ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων από την εταιρία του	4.46	0.620

Γράφημα 13. Επαγγελματική ικανότητα, εξέλιξη και ανάπτυξη

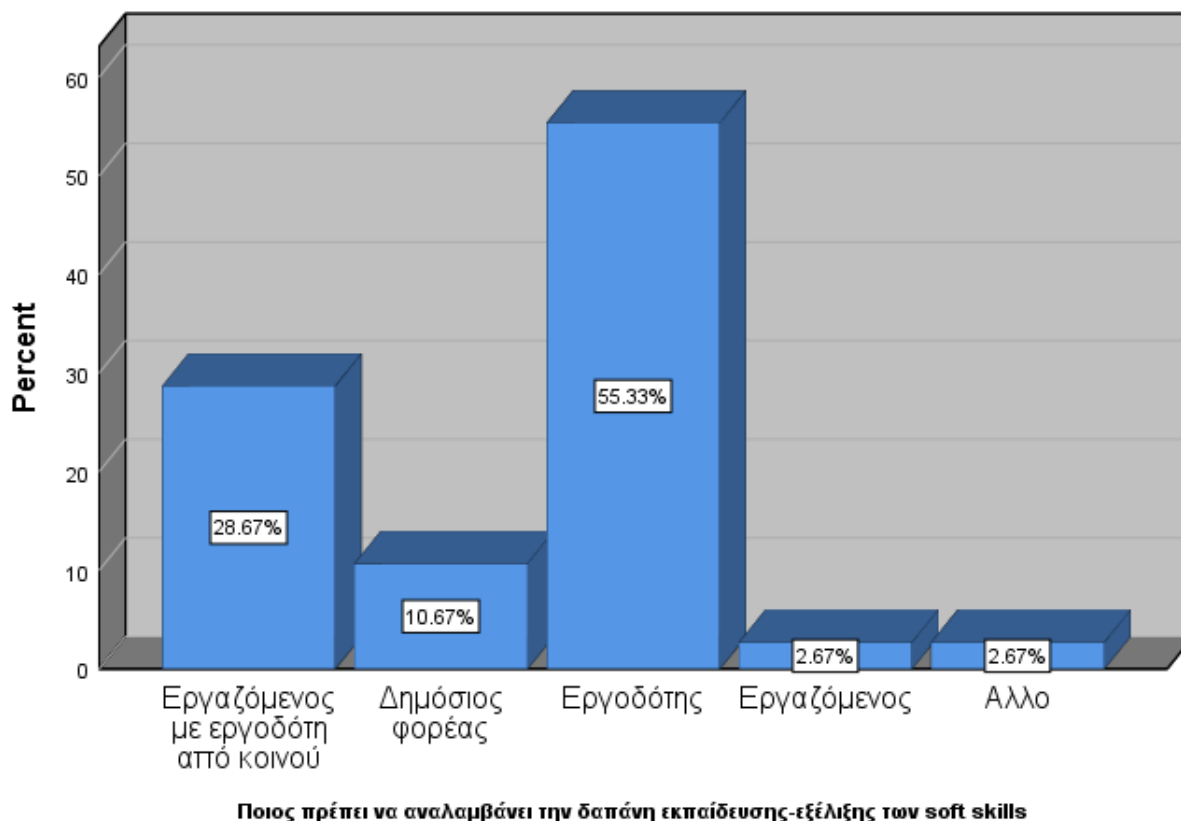


Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, παρατηρείται πως το 55.3% των συμμετεχόντων θεωρούν πως ο εργοδότης πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης και εξέλιξης των soft skills, ενώ το 28.7% υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι και ο εργοδότης πρέπει να αναλαμβάνουν την δαπάνη από κοινού. Το 10.7% αγγίζουν όσοι αναφέρονται στον δημόσιο φορέα, ενώ όσοι απάντησαν «Εργαζόμενος» ή «Άλλο» καταλαμβάνουν από 2.7% αντίστοιχα.

*Πίνακας 14. Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills*

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενος με εργοδότη από κοινού	43	28.7	28.7
	Δημόσιος φορέας	16	10.7	39.3
	Εργοδότης	83	55.3	94.7
	Εργαζόμενος	4	2.7	97.3
	Άλλο	4	2.7	100.0
	Total	150	100.0	

*Γράφημα 14. Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills*



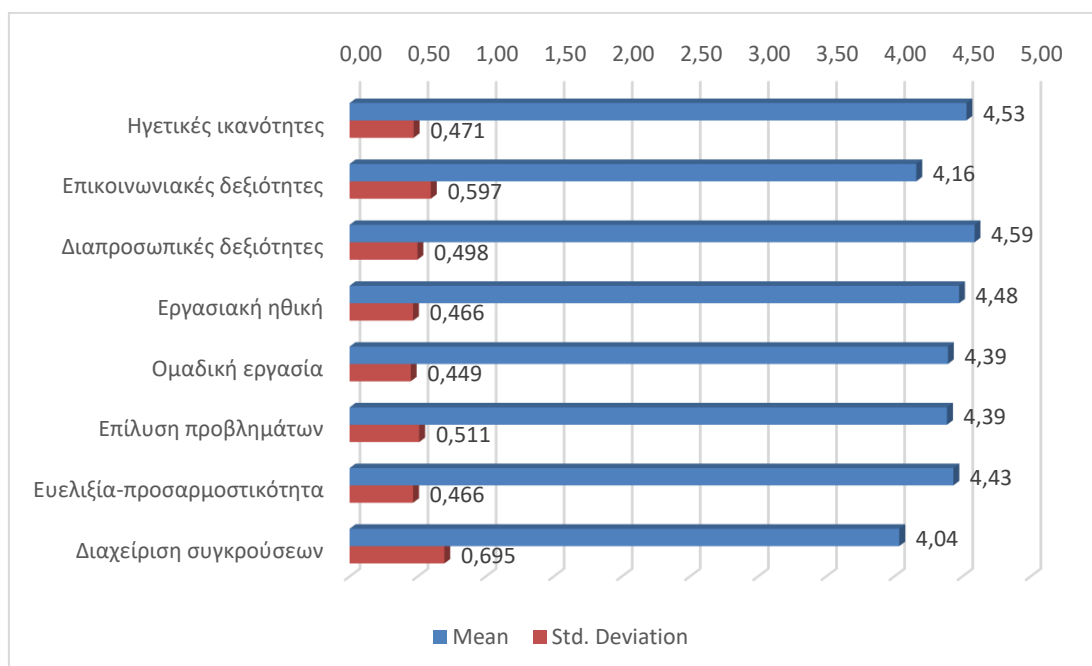
**Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills**

Για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος, δημιουργήθηκαν 8 καινούργιες μεταβλητές-Scores, από τον μέσο όρο 4, 3 ή 2 δηλώσεων αντίστοιχα. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, ενώ αύξηση του μέσου όρου, ταυτίζεται με αύξηση της σημαντικότητας της εκάστοτε δεξιότητας. Στον Πίνακα 15 και το Γράφημα 15, φαίνεται πως πιο σημαντικές κρίνονται οι διαπροσωπικές δεξιότητες (4.59) και οι ηγετικές ικανότητες (4.53), ενώ τελευταίες τοποθετούνται οι ικανότητες διαχείρισης συγκρούσεων (4.04).

Πίνακας 15. Μεταβλητές-Scores

	Mean	Std. Deviation	N
Ηγετικές ικανότητες	4.53	0.471	4
Επικοινωνιακές δεξιότητες	4.16	0.597	4
Διαπροσωπικές δεξιότητες	4.59	0.498	3
Εργασιακή ηθική	4.48	0.466	3
Ομαδική εργασία	4.39	0.449	3
Επίλυση προβλημάτων	4.39	0.511	3
Ευελιξία-προσαρμοστικότητα	4.43	0.466	3
Διαχείριση συγκρούσεων	4.04	0.695	2

Γράφημα 15. Μεταβλητές-Scores



Με σκοπό την διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα του παρουσιάζονται στον Πίνακα 16, αναδεικνύοντας 31 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά, όσο αυξάνεται το επίπεδο στο οποίο θεωρούν οι συμμετέχοντες το κάθε είδος δεξιότητας, τόσο πιο σημαντικό θεωρούν για ένα στέλεχος να επιθυμεί την επαγγελματική του ανάπτυξη στον χώρο που εργάζεται, να μπορεί να αναπτύξει τη δημιουργικότητά του στην εργασία του, να επιδιώκει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης αναπτύσσοντας τις δεξιότητες του και να του δίνεται η ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων από την εταιρία του. Η μόνη εξαίρεση που δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ του επιπέδου σημαντικότητας δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και της σημαντικότητας που προσδίδουν για ένα στέλεχος να επιθυμεί την επαγγελματική του ανάπτυξη στον χώρο που εργάζεται. Οι υπόλοιπες συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0.167 έως το 0.567, επομένως είναι χαμηλής έως υψηλής έντασης, ενώ είναι στατιστικά σημαντικές σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 16. Συσχετίσεις Pearson

	Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να επιθυμεί την επαγγελματική του ανάπτυξη στον χώρο που εργάζεται	Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αναπτύξει τη δημιουργικότητά του στην εργασία του	Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να επιδιώκει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης αναπτύσσοντας τις δεξιότητες του	Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να δίνεται η ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων από την εταιρία του
Ηγετικές ικανότητες	<b>.248**</b>	<b>.513**</b>	<b>.309**</b>	<b>.395**</b>
Επικοινωνιακές δεξιότητες	<b>.229**</b>	<b>.274**</b>	<b>.313**</b>	<b>.274**</b>
Διαπροσωπικές δεξιότητες	<b>.184*</b>	<b>.490**</b>	<b>.188*</b>	<b>.167*</b>
Εργασιακή ηθική	<b>.414**</b>	<b>.533**</b>	<b>.441**</b>	<b>.477**</b>
Ομαδική εργασία	<b>.208*</b>	<b>.398**</b>	<b>.268**</b>	<b>.447**</b>
Επίλυση προβλημάτων	0.151	<b>.406**</b>	<b>.262**</b>	<b>.332**</b>
Ευελιξία-προσαρμοστικότητα	<b>.218**</b>	<b>.365**</b>	<b>.360**</b>	<b>.567**</b>
Διαχείριση συγκρούσεων	<b>.333**</b>	<b>.352**</b>	<b>.420**</b>	<b>.435**</b>

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Συνεχίζοντας, αναλύεται η επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με την υπεύθυνο για την δαπάνη εκπαίδευσης και εξέλιξης των soft skills των στελεχών των ιδιωτικών οργανισμών. Τα αποτελέσματα του ελέγχου Chi-Square που πραγματοποιήθηκαν, παρουσιάζονται στον Πίνακα 17, αναδεικνύοντας 1 στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση ως προς το ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο που έχουν ολοκληρώσει οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Πίνακας 17. Έλεγχοι Chi-Square της άποψης αναφορικά με τον υπεύθυνο για την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

	Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills
Φύλο	0.121
Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	0.258
Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	<b>0.020</b>
Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι	0.084

Στον Πίνακα 18, είναι εμφανές πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πως ο εργοδότης οφείλει να αναλάβει την δαπάνη εκπαίδευσης και εξέλιξης των soft skills, ενώ στην δεύτερη θέση τοποθετούν τον διαμοιρασμό της δαπάνης μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Στην τρίτη θέση τοποθετούν οι συμμετέχοντες την ανάληψη της δαπάνης από κάποιον δημόσιο φορέα. Ωστόσο, οι απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου πιο συχνά επέλεξαν την απάντηση «Άλλο», ενώ οι απόφοιτοι πανεπιστημίου πιο συχνά επέλεξαν την απάντηση «Εργαζόμενος», συγκριτικά με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.



Πίνακας 18. Crosstab Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας \* Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills

		Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills						
		Εργαζόμενος						
		με εργοδότη Δημόσιος						
		από κοινού φορέας Εργοδότης Εργαζόμενος Άλλο Total						
Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	Γυμνάσιο/Λύκειο	Count	12	7	16	1	4	40
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	30.0%	17.5%	40.0%	2.5%	10.0%	100.0%
Πανεπιστήμιο		Count	19	5	46	3	0	73
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	26.0%	6.8%	63.0%	4.1%	0.0%	100.0%
Μεταπτυχιακό		Count	12	4	21	0	0	37
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	32.4%	10.8%	56.8%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	43	16	83	4	4	150
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	28.7%	10.7%	55.3%	2.7%	2.7%	100.0%

Ακολουθούν chi-square πίνακες και αναλυτικοί σχολιασμοί καθώς και ANOVA στατιστική ανάλυση

Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills \* Φύλο

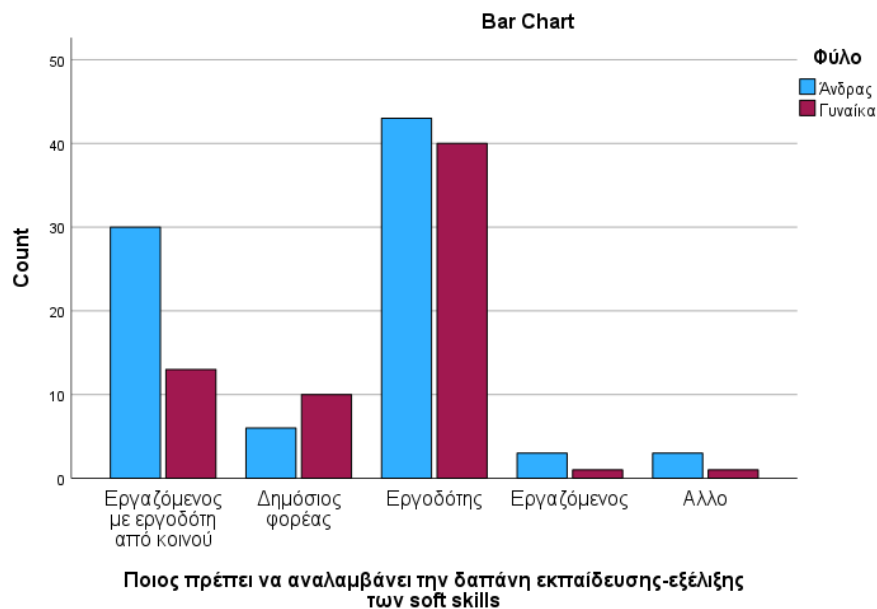
Crosstab

		Φύλο			
		Άνδρας	Γυναίκα	Total	
Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills	Εργαζόμενος με εργοδότη από κοινού	Count	30	13	43
		% within Φύλο	35,3%	20,0%	28,7%
	Δημόσιος φορέας	Count	6	10	16
		% within Φύλο	7,1%	15,4%	10,7%
	Εργοδότης	Count	43	40	83
		% within Φύλο	50,6%	61,5%	55,3%
	Εργαζόμενος	Count	3	1	4
		% within Φύλο	3,5%	1,5%	2,7%
	Άλλο	Count	3	1	4
		% within Φύλο	3,5%	1,5%	2,7%
	Total	Count	85	65	150
		% within Φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,292 <sup>a</sup>	4	,121
Likelihood Ratio	7,445	4	,114
Linear-by-Linear Association	,946	1	,331
N of Valid Cases	150		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.



Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ φύλου και ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης εξέλιξης των soft skills ( $\chi^2=7.292, df=4, p=0.121 > 0.05$ ). Αυτό φαίνεται και στον πίνακα διασταύρωσης, στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων ανδρών και γυναικών δεν διαφέρουν. Π.χ. στο σύνολο των απαντήσεων, τον «εργοδότη» αναφέρει το 55,3% των εργαζομένων και ειδικότερα το 61,5% των γυναικών και το 50,6% των ανδρών. Επίσης στο σύνολο των απαντήσεων, «από κοινού εργαζόμενος με εργοδότη» απάντησε το 28,7% των εργαζομένων και ειδικότερα το 35,3% των ανδρών και το 20,0% των γυναικών. Ο «δημόσιος φορέας» ακολουθεί με ποσοστό 10,7% του συνόλου, εκ των οποίων 15,4% των γυναικών και 7,1% των αντρών. Τέλος, σαν επιλογή να αναλαμβάνουν την δαπάνη ο «εργαζόμενος» καθώς και «άλλος φορέας» επιλέχθηκαν με ποσοστό 2,7% των εργαζομένων το καθένα και πιο συγκεκριμένα το 3,5% των ανδρών και το 1,5% των γυναικών εργαζομένων στην κάθε περίπτωση.

Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills \*  
Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε

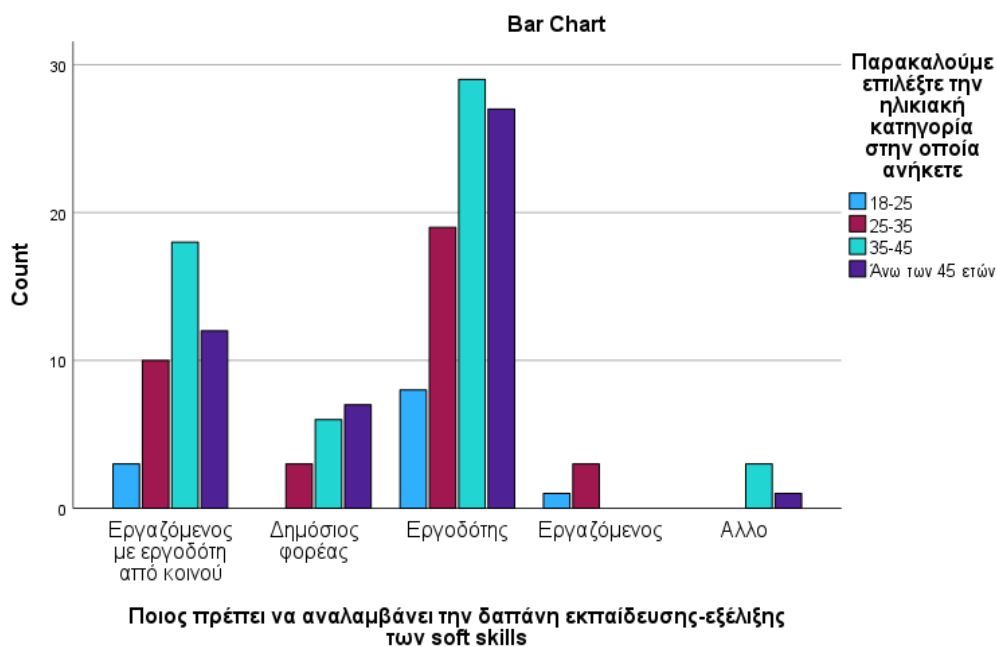
**Crosstab**

		Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε				Total	
		18-25	25-35	35-45	Άνω των 45 ετών		
Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills	Εργαζόμενος με εργοδότη από κοινού	Count	3	10	18	12	43
		% within Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	25,0%	28,6%	32,1%	25,5%	28,7%
	Δημόσιος φορέας	Count	0	3	6	7	16
		% within Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	0,0%	8,6%	10,7%	14,9%	10,7%
	Εργοδότης	Count	8	19	29	27	83
		% within Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	66,7%	54,3%	51,8%	57,4%	55,3%
	Εργαζόμενος	Count	1	3	0	0	4
		% within Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	8,3%	8,6%	0,0%	0,0%	2,7%
	Άλλο	Count	0	0	3	1	4
		% within Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	0,0%	0,0%	5,4%	2,1%	2,7%
	Total	Count	12	35	56	47	150
		% within Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,708 <sup>a</sup>	12	,258
Likelihood Ratio	17,322	12	,138
Linear-by-Linear Association	,288	1	,591
N of Valid Cases	150		

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.



Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ ηλικιακής ομάδας και του ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης εξέλιξης των soft skills ( $\chi^2=14,708, df=12, p=0.258 > 0.05$ ). Αυτό φαίνεται και στον πίνακα διασταύρωσης, στον

οποίο η κατανομή των απαντήσεων ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα που βρίσκονται δεν διαφέρουν. Π.χ. στο σύνολο των απαντήσεων, τον «εργοδότη» επιλέγει το 55,3% των εργαζομένων και ειδικότερα το 66,7% της ηλικιακής κατηγορίας 18-25, το 57,4% της ηλικιακής κατηγορίας άνω των 45 ετών, το 54,3% της κατηγορίας 25-35 και το 51,8% της κατηγορίας 35-45 ετών. Επίσης στο σύνολο των απαντήσεων, «από κοινού εργαζόμενος με εργοδότη» επέλεξε το 28,7% των εργαζομένων και ειδικότερα το 32,1% των ηλικιών από 35-45, 28,6% των ηλικιών από 25-35, το 25,5% των ηλικιών άνω των 45 ετών και το 25% των ηλικιών 18-25. Ο «δημόσιος φορέας» ακολουθεί με ποσοστό 10,7% του συνόλου, εκ των οποίων είναι το 14,9% των ηλικιών άνω των 45 ετών, το 10,7% των ηλικιών των 35-45, το 8,6% των ηλικιών 25-35 και κανένας από τις ηλικίες 18-25 δεν επέλεξε δημόσιο φορέα στην ερώτηση «ποιος πρέπει να αναλαμβάνει τη δαπάνη της ανάπτυξης των soft skills». Τέλος, σαν επιλογή να αναλαμβάνουν την δαπάνη «ο εργαζόμενος» καθώς και «άλλος φορέας», επιλέχθηκαν με ποσοστό 2,7% των εργαζομένων το καθένα. Πιο συγκεκριμένα τον «εργαζόμενο» επέλεξε το 8,6% των ηλικιών 25-35 και το 8,3% των ηλικιών 18-25, κανείς από τις ηλικιακές κατηγορίες 35-45 και άνω των 45. Ακολουθώς την κατηγορία «άλλος φορέας» επέλεξε το 5,4% της ηλικιακής κατηγορίας 35-45 και 2,1% άνω των 45. Κανείς κάτω των 35 δεν επέλεξε την συγκεκριμένη επιλογή.

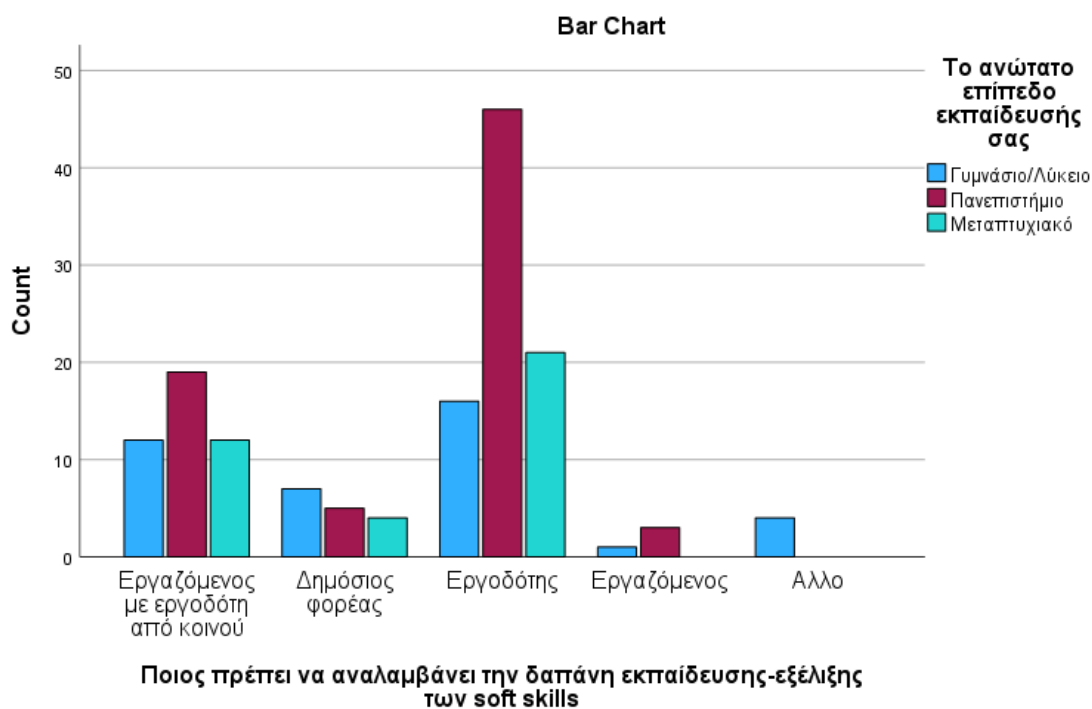
Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills \* Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,186 <sup>a</sup>	8	,020
Likelihood Ratio	18,672	8	,017
Linear-by-Linear Association	,765	1	,382
N of Valid Cases	150		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

### Crosstab

			Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας			
			Γυμνάσιο/Λύκειο	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	Total
Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills	Εργαζόμενος με εργοδότη από κοινού	Count	12	19	12	43
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	30,0%	26,0%	32,4%	28,7%
	Δημόσιος φορέας	Count	7	5	4	16
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	17,5%	6,8%	10,8%	10,7%
	Εργοδότης	Count	16	46	21	83
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	40,0%	63,0%	56,8%	55,3%
	Εργαζόμενος	Count	1	3	0	4
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	2,5%	4,1%	0,0%	2,7%
	Άλλο	Count	4	0	0	4
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	10,0%	0,0%	0,0%	2,7%
	Total	Count	40	73	37	150
		% within Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και του ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εξέλιξης-ανάπτυξης των soft skills. ( $\chi^2=18.168, df=8, p<0.05$ ). Αυτό φαίνεται και στον πίνακα διασταύρωσης. Συγκεκριμένα, οι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου δηλώνουν ότι έχουν «εργοδότη» ως υπεύθυνο ανάληψης του κόστους της ανάπτυξης των soft skills σε ποσοστό 63% (μεγάλο), ενώ «εργαζόμενο από κοινού με εργοδότη», «δημόσιο φορέα», «εργαζόμενο» και «άλλο φορέα» επιλέγουν σε μικρότερα ποσοστά: 26%, 6,8%, 4,1% και 0% αντίστοιχα. Αντίθετα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου που επιλέγουν «εργοδότη» είναι 56,8%, το 32,4% επιλέγει «εργαζόμενο από κοινού με εργοδότη» και το 10,8% τον «δημόσιο φορέα». Ομοίως εργαζόμενοι με εκπαίδευση γυμνάσιο/λύκειο επιλέγουν με ποσοστό 40% τον «εργοδότη», 30% «εργαζόμενο από κοινού με τον εργοδότη», 17,5% επιλέγει τον «δημόσιο φορέα», 4% «άλλο φορέα» και 1,5% τον «εργαζόμενο» να αναλάβει το κόστος ανάπτυξης-εξέλιξης των soft skills. Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε σε στάθμη σημαντικότητας 5% ότι οι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών θεωρούν τους εργοδότες αρμόδιους για την ανάληψη του κόστους ανάπτυξης των soft skills. Εναλλακτικά: μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών θεωρούν τους εργοδότες αρμόδιους για την ανάληψη του κόστους ανάπτυξης των soft skills σε σύγκριση με τους εργαζομένους που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και αυτών που κατέχουν απολυτήριο γυμνασίου/λυκείου κατά 95 %



Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills \* Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι

**Crosstab**

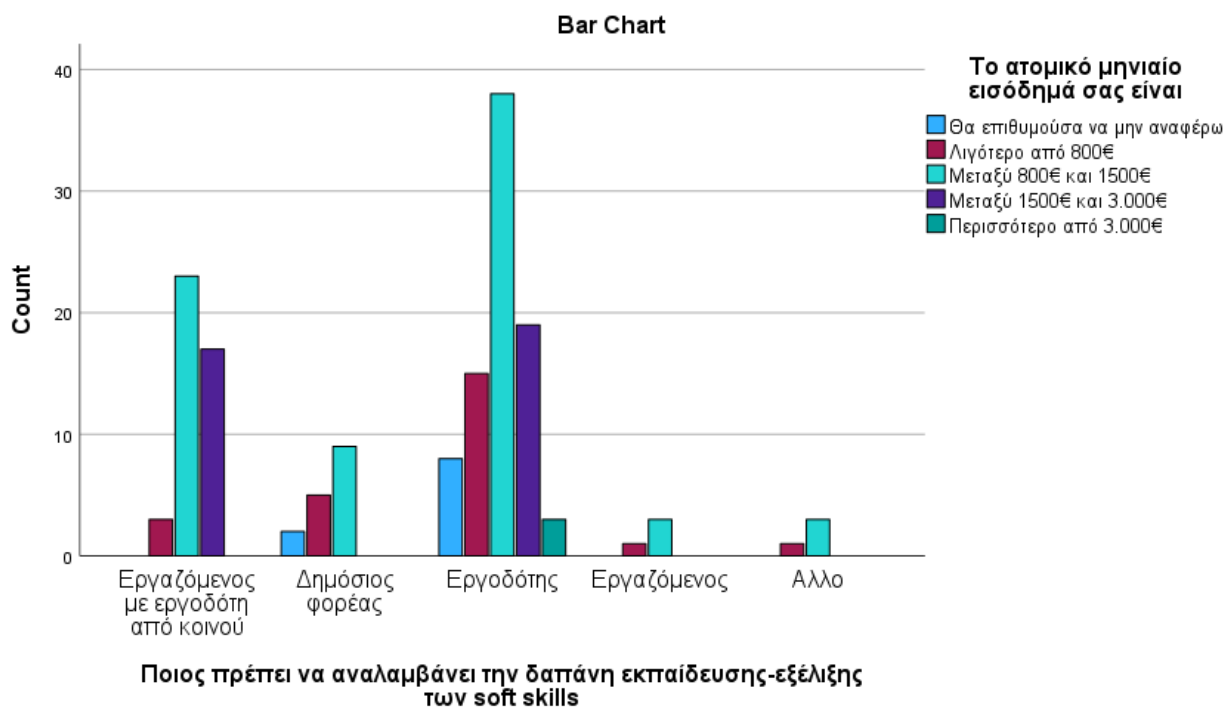
Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι

			Θα επιθυμούσα να μην αναφέρω	Λιγότερο από 800€	Μεταξύ 800€ και 1500€	Μεταξύ 1500€ και 3.000€	Περισσότερο από 3.000€	Total
Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills	Εργαζόμενος με κοινού	Count	0	3	23	17	0	43
		% within Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι	0,0%	12,0%	30,3%	47,2%	0,0%	28,7%
Δημόσιος φορέας	Count	2	5	9	0	0	16	
	% within Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι	20,0%	20,0%	11,8%	0,0%	0,0%	10,7%	
Εργοδότης	Count	8	15	38	19	3	83	
	% within Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι	80,0%	60,0%	50,0%	52,8%	100,0%	55,3%	
Εργαζόμενος	Count	0	1	3	0	0	4	
	% within Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι	0,0%	4,0%	3,9%	0,0%	0,0%	2,7%	
Άλλο	Count	0	1	3	0	0	4	
	% within Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι	0,0%	4,0%	3,9%	0,0%	0,0%	2,7%	
Total	Count	10	25	76	36	3	150	
	% within Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,252 <sup>a</sup>	16	,084
Likelihood Ratio	33,628	16	,006
Linear-by-Linear Association	4,853	1	,028
N of Valid Cases	150		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.



Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ του μηνιαίου ατομικού εισοδήματος και του ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης εξέλιξης των soft skills ( $\chi^2=24,252, df=16, p=0.084 > 0.05$ ). Αυτό φαίνεται και στον πίνακα διασταύρωσης, στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων ανάλογα με το μηνιαίο ατομικό εισόδημα που έχουν δεν διαφέρουν. Π.χ. στο σύνολο των απαντήσεων, τον «εργοδότη» αναφέρει το 55,3% των εργαζομένων και ειδικότερα το 100% των εργαζομένων που αμείβονται με περισσότερα από 3000 Ευρω μηνιαίως, το 80% των εργαζομένων που επιθυμεί να μην αναφέρει το ατομικό του εισόδημα, το 60% των αμειβομένων με λιγότερο από 800 Ευρώ, το 52,8% των εργαζομένων που έχουν μηνιαίο εισόδημα μεταξύ 1500 και 3000 Ευρώ και το 50% των εργαζομένων μεταξύ 800 και 1500 Ευρώ. Επίσης στο σύνολο των απαντήσεων, «από κοινού εργαζόμενος με εργοδότη» απάντησε το 28,7% των εργαζομένων και ειδικότερα το 47,2% των αμειβομένων μεταξύ 1500 και 3000 Ευρώ, το 30,3% των αμειβομένων μεταξύ 800-1500 Ευρώ και το 12% των εργαζομένων που αμείβονται με μηνιαίο μισθό λιγότερο των 800 Ευρώ. Κανείς εκ των αμειβομένων εργαζομένων άνω των 3000 Ευρώ ή που να μην επιθυμεί να δηλώσει το εισόδημά του δεν επέλεξε την λύση του εργαζομένου από κοινού με τον εργοδότη ώστε να αναλάβει την δαπάνη της εξέλιξης των soft skills. Ο «δημόσιος φορέας» ακολουθεί με ποσοστό 10,7% του συνόλου, εκ των οποίων είναι το 20% των ατόμων που έχουν εισόδημα κάτω των 800 Ευρώ καθώς και το 20% αυτών που επιθυμούν να μην αναφέρουν το εισόδημά τους, το 11,8% των αμειβομένων από 800 έως 1500 ευρώ. Κανείς με μεγαλύτερα εισοδήματα από 1500 Ευρώ δεν επέλεξε τον «δημόσιο φορέα» για την ανάληψη της δαπάνης. Τέλος, σαν επιλογή να αναλαμβάνουν την δαπάνη ο «εργαζόμενος» καθώς και «άλλος φορέας», επιλέχθηκαν με ποσοστό 2,7% των

εργαζομένων έκαστο. Πιο συγκεκριμένα και στις δύο περιπτώσεις είναι το 4% αυτών που δηλώνουν εισόδημα κάτω των 800 Ευρώ και το 3,9% των εργαζομένων με εισόδημα 800 έως 1500 Ευρώ. Όλες οι άλλες εισοδηματικές κατηγορίες δεν επέλεξαν τον «εργαζόμενο» ή «άλλον φορέα» ως αρμόδιο ανάληψης του κόστους εκπαίδευσης των soft skills.

## ANOVA

Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,548	3	,183	,174	,914
Within Groups	153,452	146	1,051		
Total	154,000	149			

Ελέγχοντας τη στήλη Sig. παρατηρούμε ότι η τιμή ισούται με ,914 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Επομένως το κριτήριο ANOVA δεν είναι στατιστικά σημαντικό κάτι που συνεπάγεται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών ως προς την επιλογή του ποιος πρέπει να αναλαμβάνει το κόστος εκπαίδευσης και εξέλιξης των soft skills.

Επιβεβαιώνοντας και με τον πίνακα Post Hoc Tests και στην προκείμενη περίπτωση που υπάρχει ομοιογένεια εστιάζουμε στο κριτήριο Tukey HSD. Όπως παρατηρούμε στον πίνακα σε κάθε γραμμή συγκρίνουμε την κάθε ηλικιακή κατηγορία με τις υπόλοιπες. Πχ στην πρώτη γραμμή εξετάζουμε αν η ηλικιακή ομάδα «18-25» διαφέρει στατιστικά από την «25-35», την «35-45» και την «άνω των 45» και από την στήλη sig. ελέγχουμε αν οι διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι στατιστικά σημαντικές. Όπως είναι αναμενόμενο, δεδομένου ότι το κριτήριο ANOVA δεν είναι στατιστικά σημαντικό, κανένα επίπεδο δεν διαφέρει σημαντικά από τα υπόλοιπα δύο.

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ποιος πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκπαίδευσης-εξέλιξης των soft skills

Tukey HSD

(I) Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	(J) Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18-25	25-35	,15476	,34295	,969	-,7365	1,0460
	35-45	,22619	,32612	,899	-,6214	1,0737
	Άνω των 45 ετών	,20035	,33159	,931	-,6614	1,0621
25-35	18-25	-,15476	,34295	,969	-1,0460	,7365
	35-45	,07143	,22090	,988	-,5027	,6455
	Άνω των 45 ετών	,04559	,22889	,997	-,5493	,6405
35-45	18-25	-,22619	,32612	,899	-1,0737	,6214
	25-35	-,07143	,22090	,988	-,6455	,5027
	Άνω των 45 ετών	-,02584	,20281	,999	-,5529	,5012
Άνω των 45 ετών	18-25	-,20035	,33159	,931	-1,0621	,6614
	25-35	-,04559	,22889	,997	-,6405	,5493
	35-45	,02584	,20281	,999	-,5012	,5529

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### 6.1 Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα αναφορικά με την σημαντικότητα των soft skills ως παράγοντα εξέλιξής τους. Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 150 εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα. Οι περισσότεροι είναι άνδρες, από 35 έως 45 ετών και απόφοιτοι πανεπιστημίου. Παράλληλα, οι περισσότεροι αναφέρονται σε ατομικό μηνιαίο εισόδημα μεταξύ 800€ και 1500€.

Μέσα από την έρευνα, αναδείχθηκε πως σε υψηλότερο βαθμό οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως είναι σημαντικό ένα στέλεχος να μπορεί να προάγει την ομαδικότητα στην ομάδα, να επικοινωνεί ξεκάθαρα τις απόψεις του στον προφορικό λόγο και να μπορεί να είναι καλός ακροατής. Επιπλέον, πιο θετική στάση έχουν αναφορικά με το ότι ένα στέλεχος οφείλει να αναλάβει την ευθύνη των αποτελεσμάτων σχετικών με την εργασία του και να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους. Ακόμη, υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο επίπεδο πως ένα στέλεχος οφείλει να χρησιμοποιεί κριτική σκέψη για την επίλυση των προβλημάτων, να αναζητά πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την πραγματοποίηση των εργασιών και να μπορεί να διαχειρίζεται τις εργασιακές συγκρούσεις με επαγγελματισμό. Τέλος, περισσότερο συμφωνούν πως πρέπει ένα στέλεχος να επιθυμεί την επαγγελματική του ανάπτυξη στον χώρο που εργάζεται, ενώ θεωρούν πως η δαπάνη εκπαίδευσης και εξέλιξης των soft skills πρέπει να επιβαρύνει κυρίως τον εργοδότη.

Γενικότερα, έγινε σαφές πως σημαντικότερες θεωρούν οι συμμετέχοντες τις διαπροσωπικές δεξιότητες και τις ηγετικές ικανότητες. Ταυτόχρονα, μέσα από την διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος, αναδείχθηκε πως όσο πιο σημαντική κρίνουν οι συμμετέχοντες την κάθε δεξιότητα, τόσο περισσότερο συμφωνούν πως ένα στέλεχος πρέπει να επιθυμεί την επαγγελματική του ανάπτυξη στον χώρο που εργάζεται και να μπορεί να αναπτύξει τη δημιουργικότητά του στην εργασία του. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερη βάση δίνουν σε κάθε είδος δεξιότητας, τόσο περισσότερο υποστηρίζουν πως ένα στέλεχος πρέπει να επιδιώκει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης αναπτύσσοντας τις δεξιότητες του και να του δίνεται η ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσα στο περιβάλλον του εργάζεται, από την ίδια του την εταιρία.

## 6.2 Προτάσεις

Σύμφωνα με όσα έχουν αναλυθεί, είναι σημαντικό για τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις η ανάπτυξη soft skills που βοηθούν στην αύξηση της ηγεσίας, ώστε να μπορούν να φιλοδοξούν για στρατηγικές και διευθυντικές θέσεις σε οργανισμούς. Ωστόσο, θα πρέπει να είναι σαφές ότι για να επιτευχθεί περαιτέρω ανάπτυξη των soft skills απαιτείται πάνω απ' όλα στάση, διάθεση και πρωτοβουλία από την πλευρά των εργαζομένων.

Η υπευθυνότητα στο χώρο εργασίας είναι πρωταρχικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι όλες οι απαραίτητες εργασίες εκτελούνται με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα. Οι υπεύθυνοι υπάλληλοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον χρόνο τους και αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εργασία τους.

Το να είναι υπεύθυνος ένας εργαζόμενος μεταφράζεται επίσης σε δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης από την εταιρεία. Οι εργοδότες συχνά εκτιμούν τους εργαζομένους που καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να διορθώσουν λάθη, γεγονός που καταδεικνύει τη συμμετοχή τους και το σεβασμό τους για τους επηρεαζόμενους συναδέλφους ή πελάτες.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ευθύνη μπορεί επίσης να μεταφραστεί σε ανάληψη ηγετικών ρόλων, όπως η διευκόλυνση μιας συνάντησης ή η έναρξη ενός συγκεκριμένου έργου. Η ανάληψη αυτού του τύπου ευθυνών εκδηλώνει κίνητρο, ικανότητα ιεράρχησης των καθηκόντων και στάση για την εξεύρεση διπλωματικών λύσεων με βάση τη συναίνεση ή τις απόψεις.

Ορισμένοι διευθυντές προσλήψεων αναζητούν ακόμη και υποψηφίους με εμπειρία στην καθοδήγηση συνομηλίκων ή τη εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων, καθώς αυτά τα soft skills δείχνουν ότι τα στελέχη κατέχουν δεξιότητες επικοινωνίας και θέτουν τα θεμέλια για αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Η ομαδική εργασία είναι ένα βασικό soft skill για τη δουλειά, καθώς οι εργαζόμενοι με την ικανότητα να εργάζονται ως ομάδα υπερβαίνουν την απλή συνεργασία με άλλους, ενσωματώνουν επίσης πληροφορίες από διάφορες πηγές για να δημιουργήσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι δεξιότητες ομαδικής εργασίας περιλαμβάνουν την υπομονή και τη διπλωματία, που επιτρέπουν να βρεθεί κοινό έδαφος μεταξύ διαφορετικών ιδεών και επαγγελματικών στυλ-πρασανατολισμών. Δεδομένου ότι διαφορετικές προοπτικές μπορεί μερικές φορές να οδηγήσουν σε σύγκρουση, η κοινή λογική και ο σεβασμός θεωρούνται επίσης βασικά soft skills για την ομαδική εργασία.

Χωρίς αυτήν, οι εργασίες καθυστερούν λόγω αναποτελεσματικότητας και η ολοκλήρωσή τους γίνεται πιο δύσκολη εάν προκύψουν υλικοτεχνικά ή πρακτικά προβλήματα. Με την ομαδική εργασία, τα έργα είναι πιο εύκολα στη διαχείριση, αφού η εργασία μπορεί να διανεμηθεί ανάλογα με τις ικανότητες του καθενός και η συμμετοχή διαφόρων συνεργατών ενθαρρύνει την εμφάνιση διαφορετικών δημιουργικών λύσεων.

Αν και η αποτελεσματική εργασία σε μια ομάδα μερικές φορές σημαίνει επανεξέταση του τρόπου προσέγγισης συγκεκριμένων εργασιών ή αναθέσεων, η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και οι εργαζόμενοι θα μπορούν επίσης να μάθουν νέες σκληρές δεξιότητες και τα soft skills ο ένας από τον άλλον.

Η κριτική σκέψη είναι αυτή που θα βοηθήσει τους εργαζομένους στην επίλυση προβλημάτων. Η κριτική σκέψη σχετίζεται επίσης με την αντίληψη και την πρόβλεψη. Αυτή η δεξιότητα δείχνει στους εργοδότες ότι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία για την επίλυση προβλημάτων, αντί να περιμένουν από τους συναδέλφους τους να βρουν μια λύση.

Η κριτική σκέψη προάγει την αποτελεσματικότητα στην εταιρεία, οι διευθυντές προσλήψεων συχνά εξετάζουν τους υποψηφίους για να δουν αν μπορούν να εξισορροπήσουν την προσωπική και την ομαδική εργασία.

Μια ιδιαίτερα σημαντική πτυχή του επαγγελματισμού είναι η κατανόηση του τρόπου παρουσίασης της προσωπικότητας του στελέχους επαγγελματικά, συμπεριλαμβανομένης της γλώσσας του σώματος και της ομιλίας.

Η βελτίωση του πνεύματος του επαγγελματισμού περιλαμβάνει την ενίσχυση των δεξιοτήτων επίσημης παρουσίασης, όπως η εξήγηση ενός περίπλοκου θέματος σε διαφορετικά ακροατήρια, η απάντηση σε επακόλουθες ερωτήσεις και η σύντομη περίληψη βασικών σημείων.

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες περιγράφουν σε γενικές γραμμές την ικανότητα κάποιου να αλληλεπιδρά με συνομηλίκους, πελάτες και συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους, για τη δημιουργία και διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων. Οι ισχυρές σχέσεις καθιστούν τις λειτουργίες πιο αποτελεσματικές και παραγωγικές, ενώ χτίζουν καλή θέληση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Δεδομένου ότι η εργασία με άλλους είναι αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής σχεδόν σε κάθε κλάδο, οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι μια κρίσιμη δεξιότητα που οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, οι μάνατζερ προσλήψεων εκτιμούν ιδιαίτερα στους υποψήφιους συνεργάτες - υπαλλήλους.

Η διαπραγμάτευση και η προσιτότητα είναι από τις κύριες διαπροσωπικές δεξιότητες της σύγχρονης εταιρείας. Ως ισχυρό εργαλείο που επιτρέπει στους επαγγελματίες να ανταλλάσσουν πληροφορίες και επαφές, η προσιτότητα συχνά δημιουργεί νέους πελάτες για την εταιρεία. Αυτή η ανταλλαγή προωθεί επίσης την επαγγελματική ανάπτυξη των εμπλεκόμενων.

Ομοίως, η διαπραγμάτευση απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες για να σχετίζεσαι με άλλους, να κατανοείς τους στόχους και των δύο μερών και να βρεις κοινό έδαφος. Οι εταιρείες συνδέονται όλο και περισσότερο, γι' αυτό και αυτές οι δύο δεξιότητες συγκαταλέγονται στις πιο απαιτούμενες soft skills.

Ενώ πολλές εταιρείες εκτιμούν την ικανότητα ενός υπαλλήλου να ακολουθεί τις οδηγίες όταν χρειάζεται, η δημιουργικότητα είναι επίσης ένα σημαντικό soft skill. Όπως και στην περίπτωση της προσαρμοστικότητας, είναι συχνά απαραίτητο να ξεπεραστούν τα απρόβλεπτα εμπόδια.

Δεδομένου ότι η εύρεση λύσεων δεν είναι πάντα εύκολη, μερικές φορές η δημιουργικότητα μπορεί να είναι αιτία για πειραματισμούς. Αν και η δοκιμή διαφορετικών λύσεων μπορεί να είναι πιο χρονοβόρα από την επιλογή και την εκτέλεση ενός μεμονωμένου σχεδίου, ο πειραματισμός συνήθως αποφέρει πολύ πιο αποτελεσματική απόδοση, καθώς πολλαπλά αποτελέσματα έχουν αξιολογηθεί και ληφθεί υπόψη.

Η κατανόηση των ενδείξεων της μη λεκτικής επικοινωνίας όπως η γλώσσα του σώματος, η οπτική επαφή και ο τόνος, είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη ενός



θετικού, παραγωγικού και υποστηρικτικού χώρου εργασίας. Όπως και με τη λεκτική επικοινωνία, η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να σχετίζεται με την κουλτούρα, έτσι η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων και εταιρειών.

Δεδομένου ότι τα soft διαφέρουν ανάλογα με την κατάσταση, μπορεί να είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς τις δεξιότητες ενός υποψηφίου από νωρίς.

Η απόκτηση soft skills πρέπει να αναπτυχθεί μέσω ενεργών θεωριών μάθησης, δηλαδή μέσω περιπτώσεων που περιλαμβάνουν μάθηση από άλλους, μάθηση μέσω ανακάλυψης και μάθηση μέσω πράξης. Οι διδακτικές στρατηγικές που ευνοούν περισσότερο την απόκτησή τους είναι τα διλήμματα, το παιχνίδι ρόλων, οι ασκήσεις ομαδικής εργασίας και άλλες στρατηγικές συνεργατικής μάθησης.

Με την απόκτηση μιας βασικής γραμμής, είναι δυνατό να τεθούν στόχοι ανάπτυξης για κάθε μαθητευόμενο στον τομέα των εν λόγω ικανοτήτων και να παρακολουθείται η πρόοδός του σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας.

Η αξιολόγηση των soft skills παρουσιάζει σημαντικές προκλήσεις και αποτελεί ένα ευαίσθητο ζήτημα, επειδή τα οράματα των εποπτικών δασκάλων, των διευκολυντών πρακτικής και των εκπαιδευτικών είναι ευαίσθητες και άκρως υποκειμενικές πτυχές. Ωστόσο, υπάρχει συναίνεση σχετικά με την ανάγκη παρακολούθησης της προόδου αυτών των θεμελιωδών στοιχείων, γι' αυτό η αναζήτηση οργάνων, περιπτώσεων και τρόπων αξιολόγησης είναι ένα σημαντικό σημείο του σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών ανάπτυξης μαλακών δεξιοτήτων.

Μελλοντικά οι ερευνητές του θέματος των soft skills στον εργασιακό τομέα θα μπορούσαν να αναπτύξουν τη δημιουργία μερικών ερωτήσεων όπου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης μπορούν να αποκαλύψουν το εύρος – φάσμα των ικανοτήτων soft skills των εργαζομένων, αναλύοντας ερωτήσεις που αφορούν την επικοινωνία, την ικανότητα προσαρμογής, την υπευθυνότητα, την ηγεσία την ομαδική εργασία, τις διαπροσωπικές δεξιότητες, τη κριτική σκέψη και τη διαχείριση χρόνου και άλλες δεξιότητες.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι ερωτήσεις που θα περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο ( Google Forms ) είναι οι κάτωθι:

Δημογραφικά στοιχεία:

1. Είστε εργαζόμενος στην ελληνική επικράτεια;
  - Ναι
  - Όχι -Σας ευχαριστούμε πολύ για την συμμετοχή σας.
  
2. Εργάζεστε στον:
  - Δημόσιο τομέα -Σας ευχαριστούμε πολύ για την συμμετοχή σας.
  - Ιδιωτικό τομέα
  
3. Είστε:
  - Γυναίκα:
  - Άνδρας:
  - Δεν απαντώ
  
4. Παρακαλούμε επιλέξτε την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκετε:
  - 18-25 ετών
  - 25-35 ετών
  - 35-45 ετών
  - Άνω των 45 ετών
  - Δεν απαντώ
  
5. Το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας:
  - Δεν έχω ολοκληρώσει το Δημοτικό
  - Δημοτικό
  - Γυμνάσιο/Λύκειο
  - Πανεπιστήμιο
  - Μεταπτυχιακό

- Διδακτορικό
6. Το ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας είναι:
- Λιγότερο από 800€
  - Μεταξύ 800€ και 1500€
  - Μεταξύ 1500€ και 3.000€
  - Περισσότερο από 3.000€
  - Θα επιθυμούσα να μην αναφέρω

Παρακαλείσθε να αναφέρετε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε στοιχείο, σημειώνοντας στην κλίμακα ( Καθόλου / Λίγο / Ούτε λίγο – Ούτε πολύ / Πολύ / Πάρα πολύ )

1. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να οδηγήσει από το Α στο Β σημείο ως υπεύθυνος
2. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί τους στόχους και το οραμά του στην ομάδα
3. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να εκπαιδεύσει και να παρακινήσει το νέο προσωπικό
4. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να προάγει την ομαδικότητα στην ομάδα
5. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ξεκάθαρα τις απόψεις του στον προφορικό λόγο
6. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να έχω την ικανότητα να επικοινωνεί ξεκάθαρα τις απόψεις του μέσα από εγγραφή επικοινωνία όπως e-mail reports
7. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί τη γλώσσα του σώματος σε επαγγελματικό επίπεδο
8. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί με τους συναδέλφους του με νεύματα ή με βλέμματα χωρίς λεκτική επικοινωνία

- 9. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι καλός ακροατής
- 10. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι φιλικό και προσιτό κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας του με τους συναδέλφους του
- 11. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να επικοινωνεί τις απόψεις του χωρίς να γίνεται εχθρικός με τον συνομιλητή του

Διαπροσωπικές  
δεξιότητες

- 12. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αναλάβει την ευθύνη των αποτελεσμάτων σχετικών με την εργασία του
- 13. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες
- 14. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να είναι self-motivated

Εργασιακή ηθική &  
κίνητρο

- 15. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους του
- 16. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να συνεισφέρει στην ομάδα με την γνώση του
- 17. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να συνεισφέρει στην ομάδα με την γνώμη του για θέματα εκτός της κύριας δραστηριότητάς του

Ομαδική Εργασία

- 18. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να χρησιμοποιεί κριτική σκέψη για την επίλυση των προβλημάτων
- 19. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να πραγματοποιεί πως λαμβάνει αποφάσεις βάσει δεδομένων
- 20. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αναζητώντας λύση με δημιουργικό τρόπο

Επίλυση  
προβλημάτων

21. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι ανοιχτός σε αλλαγές
22. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να αναζητά πιο αποτελεσματικούς τρόπος για την πραγματοποίηση των εργασιών
23. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να εργάζεται βάσει των deadlines

24. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να είναι ανταγωνιστικός όσο αφορά την επίλυση κάποιου θέματος
25. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί διαχειρίζεται τις εργασιακές συγκρούσεις με επαγγελματισμό

26. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να μπορεί να επιθυμεί την επαγγελματική του ανέλιξη στον χώρο που εργάζεται
27. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να επιδιώκει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης αναπτύσσοντας τις δεξιότητες του
28. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να του δίνεται η ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων από την εταιρία του
29. Πόσο σημαντικό θεωρείται για ένα στέλεχος να αναπτύσσει τη δημιουργικότητά του στην εργασία

Ποιός πρέπει να αναλαμβάνει την δαπάνη εκμάθησης-εξέλιξης των soft skills

1. Εργαζόμενος
2. Εργοδότης
3. Εργαζόμενος με Εργοδότη από κοινού
4. Δημόσιος φορέας
5. Άλλο

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Σωτηρία Α. Τριαντάρη (2020). Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη, 56.

Σωτηρία Α. Τριαντάρη, Αλέξανδρος Κ. Κολιόπουλος (2022). Ηθική των επιχειρήσεων και επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις. 202-203

Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.

Ahmed, F., Capretz, L. F., Bouktif, S., & Campbell, P. (2015). Soft skills and software development: A reflection from the software industry. arXiv preprint arXiv:1507.06873.

Ahmed, N. O. A. (2019). Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, (just-accepted), 00-00.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.

Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change?—A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.

Baltacı, A., & Balcı, A. (2017). Complexity leadership: A theoretical perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 30-58.

Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E., & O'Boyle, E. H. (2016). Management's science–practice gap: A grand challenge for all stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2205-2231.

Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2019). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. CQ press.

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Publishers.

- Barsky, A. E. (2019). *Ethics and values in social work: An integrated approach for a comprehensive curriculum*. Oxford University Press.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.
- Bengtsson, M., Alfredsson, E., Cohen, M., Lorek, S., & Schroeder, P. (2018). Transforming systems of consumption and production for achieving the sustainable development goals: moving beyond efficiency. *Sustainability science*, 13, 1533-1547.
- Bryson, J. (2017). *Effective library and information centre management*. Routledge.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392.
- Butrica, B. A., & Mudrazija, S. (2022). *Skills-Based Hiring and Older Workers*. Washington, DC: Urban Institute.
- Cappelli, P. H. (2015). Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States. *ILR review*, 68(2), 251-290.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2022). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Campbell, A. R., Layne, D., Scott, E., & Wei, H. (2020). Interventions to promote teamwork, delegation and communication among registered nurses and nursing assistants: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1465-1472.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Sindakis, S. (2017). An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context. *Journal of Knowledge Management*.
- Chen, M. (2019). The impact of expatriates' cross-cultural adjustment on work stress and job involvement in the high-tech industry. *Frontiers in psychology*, 10, 2228.
- Choi, J., Dutz, M. A., & Usman, Z. (Eds.). (2020). *The future of work in Africa: Harnessing the potential of digital technologies for all*. World Bank Publications.

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.

Cook, M. (2016). *Personnel selection: Adding value through people-A changing picture*. John Wiley & Sons.

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).

Cyphert, D. (2021). From product to process: The rhetoric of sustainability and evolving management practice. *Business and Professional Communication Quarterly*, 84(3), 242-265.

Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior*, 101602.

Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1108-1128.

Dayton, E. (2017). *Understanding soft skills*.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.

Feller, A., & Schanz, D. (2017). The three hurdles of tax planning: How business context, aims of tax planning, and tax manager power affect tax expense. *Contemporary Accounting Research*, 34(1), 494-524.



Ferrari, F. (2022). Skills mismatch and change confidence: the impact of training on change recipients' self-efficacy. *European Journal of Training and Development*.

Gale, A. J., Duffey, M. A., Park-Gates, S., & Peek, P. F. (2017). Soft Skills versus hard skills: practitioners' perspectives on interior design interns. *Journal of Interior Design*, 42(4), 45-64.

Goodspeed, T. O. (2016). Untangling the soft skills conversation. *The dialogue Leadership for the Americans*.

Green, B. N., & Johnson, C. D. (2015). Interprofessional collaboration in research, education, and clinical practice: working together for a better future. *Journal of Chiropractic Education*, 29(1), 1-10.

Gruzdev, M. V., Kuznetsova, I. V., Tarkhanova, I. Y., & Kazakova, E. I. (2018). University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion. *European journal of contemporary education*, 7(4), 690-698.

Guffey, M. E., & Loewy, D. (2015). *Essentials of business communication*. Cengage Learning.

Hayati, B., Atefi, Y., & Ahearne, M. (2018). Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 612-631.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1-6.

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.

Huang, L., & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation-creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444-472.

Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety

climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied ergonomics*, 55, 248-257.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.

Jagannathan, S., Ra, S., & Maclean, R. (2019). Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets-An Overview. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 1-11.

Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29-46.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.

Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., ... & Witte, M. (2019). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review. *World Development*, 114, 237-253.

Kochan, T. A., Lansbury, R. D., & MacDuffie, J. P. (Eds.). (2018). *After lean production: Evolving employment practices in the world auto industry*. Cornell University Press.

Kotabe, M., & Kothari, T. (2016). Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. *Journal of World Business*, 51(5), 729-743.

Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' everyday professional development: Mapping informal learning activities, antecedents, and learning outcomes. *Review of educational research*, 86(4), 1111-1150.

Le, B. P. (2015). Academic library leadership in the digital age. *Library Management*, 36(4/5), 300-314.

Lewis, O. (2017). The culture of poverty. In *Poor Jews* (pp. 9-25). Routledge.

- Lim, Y. M., Lee, T. H., Yap, C. S., & Ling, C. C. (2016). Employability skills, personal qualities, and early employment problems of entry-level auditors: Perspectives from employers, lecturers, auditors, and students. *Journal of Education for Business*, 91(4), 185-192.
- Lumpkin, A., & Achen, R. M. (2018). Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 6-20.
- Luna Scott, C. (2015). The futures of learning 2: What kind of learning for the 21st century?.
- Majid, S., Eapen, C. M., Aung, E. M., & Oo, K. T. (2019). The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(4).
- Mahapatro, B. B. (2022). Human resource management. PG Department of Business Management.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education sciences*, 10(7), 187.
- Malynych, H., Slyvka, O., & Sokol, M. (2020). The Need of “Y” and “Z” Generations Soft Skills Development in Higher Education as a Requirement of the Modern Job Market.
- Matturro, G., Raschetti, F., & Fontán, C. (2019). A Systematic Mapping Study on Soft Skills in Software Engineering. *J. Univers. Comput. Sci.*, 25(1), 16-41.
- McCoy, L. (2020). Ethical practice. In *Theory and Practice Public Relations* (pp. 369-396). Routledge.
- McGunagle, D., & Zizka, L. (2020). Employability skills for 21st-century STEM students: the employers' perspective. *Higher education, skills and work-based learning*, 10(3), 591-606.

- Meeks, G. A. (2017). Critical soft skills to achieve success in the workplace (Doctoral dissertation, Walden University).
- Mendenhall, M. E., Kühlmann, T. M., Stahl, G. K., & Osland, J. S. (2017). Employee development and expatriate assignments. *The Blackwell handbook of cross-cultural management*, 155-183.
- Mintzberg, H. (2019). Managerial work: Analysis from observation. In *Managerial Work* (pp. 99-112). Routledge.
- Mitsea, E., Drigas, A., & Mantas, P. (2021). Soft Skills & Metacognition as Inclusion Amplifiers in the 21 st Century. *International Journal of Online & Biomedical Engineering*, 17(4).
- Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48.
- Moran, B. B., & Morner, C. J. (2017). *Library and information center management*. ABC-CLIO.
- Murray, N. (2016). *Standards of English in higher education: Issues, challenges and strategies*. Cambridge University Press.
- Munro, E. (2017). Building soft skills in the creative economy: Creative intermediaries, business support and the ‘soft skills gap’. *Poetics*, 64, 14-25.
- Murphy, C. (2016). *Competitive intelligence: Gathering, analysing and putting it to work*. Routledge.
- Neumark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 799-866.
- Nicolaidis, A. (2021). Corporate social responsibility and ethical business conduct on the road to sustainability: A stakeholder approach. *International Journal of Development and Sustainability*, 10(5), 200-215.
- Pandya, B., Patterson, L., & Ruhi, U. (2022). The readiness of workforce for the world of work in 2030: perceptions of university students. *International Journal of Business Performance Management*, 23(1-2), 54-75.

- Pereira, O. P., & Costa, C. A. A. T. (2017). The importance of soft skills in the university academic curriculum: The perceptions of the students in the new society of knowledge.
- Podgórska, M. (2022). Challenges and Perspectives in Innovative Projects Focused on Sustainable Industry 4.0—A Case Study on Polish Project Teams. *Sustainability*, 14(9), 5334.
- Potts, D. (2015). Understanding the early career benefits of learning abroad programs. *Journal of Studies in International Education*, 19(5), 441-459.
- Popple, K. (2015). EBOOK: *Analysing community work: Theory and practice*. McGraw-Hill Education (UK).
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2009). Managing professional intellect: making the most of the best. In *The strategic Management of Intellectual capital* (pp. 87-98). Routledge.
- Rao, M. S. (2018). *Soft skills: toward a sanctimonious discipline*. On the Horizon.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.
- Salovaara, P., & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 14(2), 179-202.
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.
- Schaffmeister, N., & Haller, F. (2018). Brand building and marketing in key emerging markets. *Gabler*.
- Sen, L. T. H., Bond, J., Phuong, L. T. H., Winkel, A., Tran, U. C., & Le, N. V. (2021). The importance of climate change awareness for the adaptive capacity of ethnic minority farmers in the mountainous areas of Thua Thien Hue province. *Local Environment*, 26(2), 239-251.

Seijts, G., Gandz, J., Crossan, M., & Reno, M. (2015). Character matters: Character dimensions' impact on leader performance and outcomes. *Organizational Dynamics*, 44(1), 65-74.

Sharma, P. (2021). *Soft Skills 3rd Edition: Personality Development for Life Success* (English Edition). BPB publications.

Sinelnikov, S., Inouye, J., & Kerper, S. (2015). Using leading indicators to measure occupational health and safety performance. *Safety science*, 72, 240-248.

Smit, S., Tacke, T., Lund, S., Manyika, J., & Thiel, L. (2020). The future of work in Europe.

Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035.

Soni, N., Sharma, E. K., Singh, N., & Kapoor, A. (2019). Impact of artificial intelligence on businesses: from research, innovation, market deployment to future shifts in business models. arXiv preprint arXiv:1905.02092.

Sreeja, K., & Hemalatha, K. G. (2016). A Review on Business Excellence Models. *Asian Journal of Management*, 7(3), 236-244.

Sumbal, M. S., Tsui, E., Durst, S., Shujahat, M., Irfan, I., & Ali, S. M. (2020). A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Stroh, D. P. (2015). *Systems thinking for social change: A practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*. Chelsea Green Publishing.

Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education*, 45(9), 1834-1847.

Stevens, M., & Norman, R. (2016, February). Industry expectations of soft skills in IT graduates: a regional survey. In *Proceedings of the Australasian Computer Science Week Multiconference* (pp. 1-9).

Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.

Tamir, M. (2016). Why do people regulate their emotions? A taxonomy of motives in emotion regulation. *Personality and social psychology review*, 20(3), 199-222.

Tan, C. N. L. (2016). Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. *Higher education*, 71, 525-556.

Tan, O. S. (2021). *Problem-based learning innovation: Using problems to power learning in the 21st century*. Gale Cengage Learning.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2017). How to choose a leadership pattern. In *Leadership perspectives* (pp. 75-84). Routledge.

Thomas, M. J. (2017). *Training and assessing non-technical skills: A practical guide*. CRC Press.

Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap: How to teach the missing basics to today's young talent*. John Wiley & Sons.

Thürer, M., Tomašević, I., Stevenson, M., Fredendall, L. D., & Protzman, C. W. (2018). On the meaning and use of excellence in the operations literature: a systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.

Tripathy, M. (2020). Relevance of soft skills in career success. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 91-102.

Toseland, R. W., & Rivas, R. F. (2009). *An introduction to group work practice*. Boston, MA: Pearson/Allyn and Bacon.

Tourish, D. (2019). Is complexity leadership theory complex enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Organization Studies*, 40(2), 219-238.

Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap: How to teach the missing basics to today's young talent*. John Wiley & Sons.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.

Weng, D. H., & Lin, Z. (2014). Beyond CEO tenure: The effect of CEO newness on strategic changes. *Journal of Management*, 40(7), 2009-2032.

Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., & Zillante, G. (2018). Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 253-278.

Zhou, K. (2017). Non-cognitive skills: Potential candidates for global measurement. *European Journal of Education*, 52(4), 487-497.