

Ποιες δεξιότητες αναζητούν οι επιχειρήσεις;

Πανελλαδική έρευνα εργοδοτών
για τις ήπιες δεξιότητες

Υλοποίηση: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ
σε συνεργασία με τη GPO



Έτος Ίδρυσης 2006

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
ΓΣΕΒΕΕ



GPO
GREEK PUBLIC OPINION



Έτος ίδρυσης 2006
ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ
Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
ΓΣΕΒΕΕ



IN.EM.Y. - ΕΣΕΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΕΕ

INSETE

Ποιες δεξιότητες αναζητούν οι επιχειρήσεις;

Πανελλαδική έρευνα εργοδοτών
για τις ήπιες δεξιότητες



Μ. Σπυριδάκης, Χ. Καρακιουλάφη, Μ. Χριστοδούλου, Μ. Δρακάκη, Α. Παπαργύρης

Ποιες δεξιότητες αναζητούν οι επιχειρήσεις;

Πανελλαδική έρευνα εργοδοτών για τις ήπιες δεξιότητες

Τύπος δημοσίευσης

Έρευνες & Μελέτες ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Χρονολογία δημοσίευσης

2025

Ερευνητική & συγγραφική ομάδα

Μάνος Σπυριδάκης (επιστ. υπεύθυνος), Χριστίνα Καρακιουλάφη,
Μιχάλης Χριστοδούλου, Μαρία Δρακάκη & Αντώνης Παπαργύρης

Επιστημονική ομάδα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Παρασκευάς Λιντζέρης & Δέσποινα Βαλάση

Επιμέλεια-διορθώσεις

Αθηνά Καρατζά

Σχεδιασμός/σελιδοποίηση

Γιάννης Μισεντζής

ISBN: 978-618-5653-53-8

Βιβλιογραφική αναφορά

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ & GPO – Σπυριδάκης Μ., Καρακιουλάφη Χ., Χριστοδούλου Μ., Δρακάκη Μ. & Παπαργύρης Α. (2025). *Ποιες δεξιότητες αναζητούν οι επιχειρήσεις; Πανελλαδική έρευνα εργοδοτών για τις ήπιες δεξιότητες*, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου με τίτλο: «Παρεμβάσεις των Κοινωνικών Εταίρων για τη διερεύνηση δεξιοτήτων στο πλαίσιο του μηχανισμού διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας» (ΟΠΣ 5031891) του ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση & Διά Βίου Μάθηση 2014-2020».



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



Περιεχόμενα

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ	5
Πρόλογος του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ – ABSTRACT	9
A. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	10
1. Εισαγωγή	10
2. Μεθοδολογία της έρευνας: η έρευνα μικτών μεθόδων	11
3. Σχεδιασμός εργαλείων συλλογής ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων	12
4. Η δειγματοληψία της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας	14
5. Η ανάλυση των δεδομένων	14
B. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	15
1. Περιγραφική ανάλυση για τη λειτουργία των επιχειρήσεων	15
2. Περιγραφική ανάλυση για τις αντιλήψεις των επιχειρηματιών για τις δεξιότητες	22
3. Παραγοντική ανάλυση για τις δεξιότητες	26
4. Συμπεράσματα ποσοτικής έρευνας	38
Γ. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	40
Το πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας	40
1. Κενές θέσεις εργασίας, ελλείψεις, αναντιστοιχία δεξιοτήτων και ενέργειες κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας από τους εργοδότες	42
2. Ο ρόλος των «ήπιων» δεξιοτήτων από τη σκοπιά των εργοδοτών: εννοιολόγηση και αξιολόγησή τους	53
3. Η επένδυση στη μάθηση ως στρατηγική αντιμετώπισης των ελλείψεων σε δεξιότητες	64
4. Συμμετοχή επιχειρήσεων σε δράσεις μαθητείας και πρακτικής άσκησης	71
5. Συμπεράσματα ποιοτικής έρευνας	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	81

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ

Ο **Μάνος Σπυριδάκης** έχει λάβει το μεταπτυχιακό του δίπλωμα στην Κοινωνική Ανθρωπολογία από το Πανεπιστήμιο του Durham, εκπόνησε τη διδακτορική του διατριβή στο Sussex European Institute του Πανεπιστημίου του Sussex και υπήρξε υπότροφος του ΙΚΥ τόσο για τη διδακτορική όσο και για τη μεταδιδακτορική του έρευνα στο ίδιο πάντοτε πεδίο. Σήμερα, είναι καθηγητής Κοινωνικής Ανθρωπολογίας στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Επίσης, είναι μέλος της συντακτικής επιτροπής των περιοδικών *Ο Κόσμος της Εργασίας*, *Εθνολογία*, *Urbanities* και *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*· μέλος της επιστημονικής γραμματείας του περιοδικού *Κοινωνική Συνοχή και Ανάπτυξη*. Πρόεδρος της Commission of Urban Anthropology της International Union of Anthropological and Ethnological Sciences και Αντιπρόεδρος του International Urban Symposium. Είναι συγγραφέας των μονογραφιών *Εξουσία και παρενόχληση στην εργασία* (εκδόσεις Διόνικος, 2009), *Εργασία και κοινωνική αναπαραγωγή στη ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία του Πειραιά* (εκδόσεις Παπαζήση, 2010), *The Liminal Worker. An Ethnography of Work, Unemployment and Precariousness in Contemporary Greece* (εκδόσεις Ashgate, 2013), *Homo Precarius* (εκδόσεις Πεδίο, 2018), ενώ έχει επιμεληθεί συλλογικούς τόμους και μεταφράσεις. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται σε ζητήματα ανθρωπολογίας της εργασίας και κοινωνικής πολιτικής, στην έννοια του χώρου, στην ποιοτική κοινωνική έρευνα, στην οικονομική ανθρωπολογία και στην ανθρωπολογία της υγείας.

[\[https://independent.academia.edu/ManosSpyridakis\]](https://independent.academia.edu/ManosSpyridakis)

Η **Χριστίνα Καρακιουλάφη** είναι Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Είναι απόφοιτη του Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας (Πάντειο Πανεπιστήμιο) και πραγματοποίησε τις μεταπτυχιακές και διδακτορικές της σπουδές στη Γαλλία (CNAM, Université Paris 1). Οι επιστημονικές της δημοσιεύσεις αφορούν σε θέματα εργασιακής επισφάλειας, ανεργίας, κοινωνιολογίας των επαγγελματιών (με έμφαση στα καλλιτεχνικά επαγγέλματα), ψυχοκοινωνικών κινδύνων στους χώρους εργασίας, εργασιακών σχέσεων και συνδικαλισμού (με έμφαση στις θεωρητικές προσεγγίσεις). Είναι συγγραφέας των μονογραφιών *Οι εργάτες της τέχνης: το επάγγελμα του ηθοποιού στην Ελλάδα σε καιρούς κρίσης* (εκδόσεις Παπαζήση, 2022), *Ο εργασιακός εκφοβισμός στον δημόσιο τομέα: ο ρόλος των συνδικάτων* (Κοινωνικό Πολύκεντρο ΑΔΕΔΥ, 2023), *Ευρωπαϊκός κοινωνικός διάλογος: θεσμοί εκπροσώπησης και κατηγορίες παρεμβάσεων: προτάσεις για την αναβάθμιση του ρόλου της ΓΣΕΒΕΕ* (ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ, 2020), *Εργασιακές σχέσεις: θεωρητικές προσεγγίσεις και εμπειρικά ζητήματα* (εκδόσεις Παπαζήση, 2012) και συν-συγγραφέας της μονογραφίας *Ανεργία και εργασιακή επισφάλεια: διαστάσεις και επιπτώσεις σε καιρό κρίσης* (ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, 2014). Έχει συνεπιμεληθεί (με τον Μ. Σπυριδάκη) τους συλλογικούς τόμους *Εργασία και κοινωνία* (εκδόσεις Διόνικος, 2010) και *Ανεργία, κοινωνία και κοινωνική αναπαραγωγή* (εκδόσεις Gutenberg, 2017). Είναι επιστημονικά υπεύθυνη του ερευνητικού προγράμματος *Εργασιακή επισφάλεια και κοινωνική συνοχή: η περίπτωση των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών*, που χρηματοδοτείται από το ΕΛΙΔΕΚ (ΑΡ. 16313).

[\[https://crete.academia.edu/ChristinaKarakioulafi\]](https://crete.academia.edu/ChristinaKarakioulafi) ~ www.linkedin.com/in/christina-karakioulafi-66a2a676/

Ο **Μιχάλης Χριστοδούλου** είναι επίκουρος καθηγητής Μεθοδολογίας Εκπαιδευτικής Έρευνας στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του ΑΠΘ. Έχει σπουδάσει Κοινωνιολογία (Πανεπιστήμιο Κρήτης) και Φιλοσοφία (Πανεπιστήμιο Πατρών) και είναι διδάκτωρ Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο Πατρών). Πρόσφατα ολοκλήρωσε τη μεταδιδακτορική του έρευνα στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης με θέμα «Σύγκριση των προσεγγίσεων του κριτικού ρεαλισμού και του πραγματισμού για την αιτιακή εξήγηση των κοινωνικών φαινομένων». Είναι συγγραφέας των βιβλίων *Κριτικός ρεαλισμός και βιογραφική μέθοδος στην ποιοτική έρευνα* (2019), *Διαδρομές του βίου μετά το Λύκειο* (2017) και έχει συγγράψει, από κοινού με τον Καθηγητή Γιώργο Τσιώλη, το *Social Causation and Biographical Research* (2020). Το 2022, κυκλοφόρησε το βιβλίο του με τίτλο *Η αιτιακή εξήγηση μέσα από τις μελέτες περίπτωσης: παραδείγματα και εφαρμογές στην εκπαιδευτική έρευνα* από τις εκδόσεις Πεδίο. Έχει συμμετάσχει σε χρηματοδοτούμενα ερευνητικά προγράμματα σχετικά με την ανεργία, τον κοινωνικό αποκλεισμό, τις «ήπιες» δεξιότητες στο χώρο της εργασίας, την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και τις έμφυλες διακρίσεις. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται στη μεθοδολογία της κοινωνικής έρευνας, την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και την επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών.

[\[https://www.researchgate.net/profile/Michalis_Christodoulou2\]](https://www.researchgate.net/profile/Michalis_Christodoulou2)

Η **Μαρία Δρακάκη** είναι κοινωνιολόγος και διδάκτωρ Πολιτικής Επιστήμης. Είναι καθηγήτρια-σύμβουλος στο ΕΑΠ και διδάσκουσα στο ΠΜΣ «Νέες μορφές εκπαίδευσης και μάθησης» του ΤΕΠΑΕΣ του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Είναι ερευνήτρια στο Κέντρο Πολιτικής Έρευνας και Τεκμηρίωσης (ΚΕΠΕΤ) του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Κρήτης και στη Μονάδα Ερευνών Αγοράς και Επιχειρηματικότητας (EMRUN) του Πανεπιστημίου Κρήτης. Έχει συμμετάσχει ως κύρια ερευνήτρια σε οκτώ μεγάλης κλίμακας ερευνητικά έργα και ως ερευνήτρια/επιστημονική συνεργάτις σε άλλα συγχρηματοδοτούμενα έργα. Είναι κάτοχος πτυχίου Κοινωνιολογίας και ΜΔΕ στην Κοινωνιολογία με κατεύθυνση «Κοινωνική οργάνωση και κοινωνική μεταβολή» από το Τμήμα Κοινωνιολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Επίσης, είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στην Πολιτική Επιστήμη από το Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Κρήτης. Τα ερευνητικά και συγγραφικά της ενδιαφέροντα επικεντρώνονται στα πεδία της ευρωπαϊκής πολιτικής για τη Διά Βίου Μάθηση (ΔΒΜ), της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ), της εκπαιδευτικής πολιτικής και των πολιτικών απασχόλησης με έμφαση στις κοινωνικά ευάλωτες ομάδες. Έχει 44 δημοσιεύσεις (24 εκ των οποίων είναι διεθνείς) σε επιστημονικά περιοδικά, κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους και πρακτικά συνεδρίων, ενώ έχει συγγράψει 2 βιβλία-μονογραφίες στα ελληνικά και αγγλικά και έχει συνεπιμεληθεί ένα βιβλίο στα ελληνικά.

[\[https://www.researchgate.net/profile/Maria_Drakaki4\]](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Drakaki4)

Ο **Αντώνης Παπαργύρης** είναι πολιτικός επιστήμονας-αναλυτής (απόφοιτος πολιτικών επιστημών και κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στις διεθνείς σχέσεις από το Πανεπιστήμιο του Newcastle) με εικοσαετή εμπειρία στο χώρο της έρευνας αγοράς και των δημοσκοπήσεων. Από το 2012 είναι διευθυντής ερευνών της εταιρίας GPO και έχει εργαστεί σε περισσότερα από 1.200 ερευνητικά projects που περιλαμβάνουν πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές, επιχειρησιακές μελέτες και έρευνες αγοράς σε διάφορα επίπεδα –συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης– τόσο για τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, ειδικεύεται στο σχεδιασμό ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών, στην ανάλυση δεδομένων, στη δημιουργία εργαλείων συλλογής και στην ανάπτυξη νέων ερευνητικών προϊόντων. Επίσης, συνεργάζεται με το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, αρθρογραφεί τακτικά σε εφημερίδες πανελλαδικής κυκλοφορίας, ενώ είναι ο εκλογικός και πολιτικός αναλυτής του τηλεοπτικού σταθμού STAR TV.

Πρόλογος του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Η παρούσα μελέτη δημοσιεύεται στο πλαίσιο της Πράξης με τίτλο «Παρεμβάσεις των Κοινωνικών Εταίρων για τη Διερεύνηση Δεξιοτήτων στο Πλαίσιο του Μηχανισμού Διάγνωσης Αναγκών της Αγοράς Εργασίας» (ΟΠΣ 5031891), η οποία χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα ΕΠΑΝΑΔ-ΕΔΒΜ 2014–2020. Η Πράξη αυτή αποτέλεσε κοινή πρωτοβουλία των κοινωνικών εταίρων της χώρας και, συγκεκριμένα, της ΓΣΕΕ, της ΓΣΕΒΕΕ, της ΕΣΕΕ και του ΣΕΤΕ, με σκοπό τη διερεύνηση των αναγκών των επιχειρήσεων σε ήπιες και κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες και ικανότητες στην ελληνική αγορά εργασίας.

Η βασική αποστολή της Πράξης υπήρξε η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου και εξειδικευμένου μηχανισμού για τη διάγνωση των αναγκών δεξιοτήτων σε επίπεδο κλάδων, επαγγελματών και συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην ελληνική οικονομία. Η πρωτοβουλία αυτή εντάσσεται στην ευρύτερη στρατηγική για την υποστήριξη της ανάπτυξης της αγοράς εργασίας και την ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των κοινωνικών εταίρων να επηρεάζουν τις πολιτικές δεξιοτήτων. Παράλληλα, συνδέεται άμεσα με την ευρωπαϊκή στρατηγική για τη διάγνωση και ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αντανακλώντας την ανάγκη για συντονισμένες δράσεις σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Η παρούσα έκδοση αποτυπώνει τα αποτελέσματα της πανελλαδικής ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό τη διερεύνηση των αναγκών σε ήπιες και κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες. Αυτές οι δεξιότητες αφορούν ποιότητες που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη, τη συνεργασία και την αποτελεσματική επικοινωνία στα σύγχρονα επαγγελματικά περιβάλλοντα, ιδίως στις επιχειρήσεις. Σήμερα, οι ήπιες και κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες θεωρούνται κρίσιμες για την επαγγελματική εξέλιξη, καθώς το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, γεγονός που απαιτεί από τους εργαζομένους την ικανότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες καθώς και την αποτελεσματική συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Η ανάγκη για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων είναι ολοένα και πιο επιτακτική, καθώς η αγορά εργασίας στην Ελλάδα και στην Ευρώπη χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις απαιτούν νέες ικανότητες. Στην προοπτική αυτή, η παρούσα μελέτη παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τις ανάγκες δεξιοτήτων που εντοπίστηκαν από τους εργοδότες, μέσα από την καταγραφή των αναδυόμενων τάσεων και την παρουσίαση δεδομένων για τις πολιτικές και στρατηγικές που πρέπει να υιοθετηθούν, προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά εργασίας.

Η ανά χείρας μελέτη προσφέρει εργαλεία και κατευθύνσεις για τη διαμόρφωση της στρατηγικής δεξιοτήτων σε εθνικό επίπεδο και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την ενίσχυση της διαφάνειας και της συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Έτσι, η εκπόνηση και η δημοσίευση αυτής της μελέτης συμβάλλουν στην ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των κοινωνικών εταίρων να παρεμβαίνουν αποτελεσματικά στο πεδίο των πολιτικών δεξιοτήτων και της αγοράς εργασίας.

Με λίγα λόγια, η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στη δημιουργία ενός γόνιμου διαλόγου γύρω από τις δεξιότητες που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, ενώ, παράλληλα, εκφράζεται η ανάγκη για συνεχιζόμενη αναπροσαρμογή των εκπαιδευτικών και επαγγελματικών πολιτικών, προκειμένου αυτές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη συνεργασία μιας ομάδας επιστημονικών συνεργατών που ανέλαβαν, σε συνεργασία με την ομάδα έργου του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, τη διεξαγωγή των (ποσοτικών και ποιοτικών) ερευνών και τη συγγραφή των αποτελεσμάτων. Η επιστημονική ομάδα που ανέλαβε τη μελέτη διέθετε σημαντική επιστημονική και ερευνητική εμπειρία στον τομέα των δεξιοτήτων και των αναγκών της αγοράς εργασίας. Η συνεργασία αυτή υπήρξε κρίσιμη για την επιτυχή υλοποίηση της έρευνας, καθώς συνέβαλε στην ανάπτυξη της ερευνητικής μεθοδολογίας και στην εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων για την ακριβή καταγραφή και ανάλυση των αναγκών δεξιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, θερμές ευχαριστίες οφείλονται στην GPO και στο διευθυντή ερευνών, Α. Παπαργύρη, καθώς και στον Μ. Σπυριδάκη, καθηγητή Ανθρωπολογίας της Εργασίας στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και επιστημονικό υπεύθυνο της μελέτης, τη Χ. Καρακιουλάφη, αναπληρώτρια καθηγήτρια Κοινωνιολογίας των Εργασιακών Σχέσεων στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης, τον Μ. Χριστοδούλου, επίκουρο καθηγητή Μεθοδολογίας Εκπαιδευτικής Έρευνας στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, και τη Μ. Δρακάκη, δρ. Πολιτικής Επιστήμης και μέλος ΣΕΠ στη Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών του ΕΑΠ, για την πολύτιμη συνεργασία τους και τη συνεισφορά τους στο έργο αυτό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η παρουσίαση της πρωτογενούς ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας εθνικής κλίμακας σε εργοδότες ΜμΕ και επιλεγμένες διοικητικές περιφέρειες, χρηματοδοτούμενης από το ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ. Στόχος είναι η διάγνωση αναγκών σε δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων (με έμφαση κατά κύριο λόγο στις ήπιες δεξιότητες και σε γενικές επαγγελματικές δεξιότητες) από την πλευρά των εργοδοτών των ΜμΕ στην Ελλάδα καθώς και η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης των πραγμάτων αναφορικά α) με ενδεχόμενες αναντιστοιχίες που υπάρχουν μεταξύ προσφοράς και ζήτησης σε δεξιότητες και ικανότητες στις ΜμΕ και β) με τις υφιστάμενες και αναδυόμενες τάσεις αναγκών σε δεξιότητες/ικανότητες στις ΜμΕ στην Ελλάδα. Στο βαθμό που το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται, πλέον, από ρευστότητα, ανασφάλεια και δυσκολία ένταξης ή επανένταξης στην αγορά εργασίας, η παραμονή ενός ατόμου στη θέση απασχόλησής του, το εκπαιδευτικό επίπεδο, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που κανείς διαθέτει ή/και προτίθεται να αποκτήσει συνιστούν, αναμφίβολα, ένα ισχυρό διαβατήριο για την είσοδό του ή την επανένταξή του στην αγορά εργασίας αλλά και τη διατήρηση της θέσης απασχόλησής του. Ειδικότερα, οι οριζόντιες/εγκάρσιες δεξιότητες σχετίζονται με ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων και οικονομικών τομέων· αφορούν τις δεξιότητες που χρειάζεται ένα άτομο να αποκτήσει ή να αναπτύξει περαιτέρω προκειμένου να συνεργαστεί αρμονικά και αποτελεσματικά με τα άλλα άτομα, αποτελούν, δε, τον κύριο πυλώνα για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Συγχρόνως, οι δεξιότητες αυτές συνιστούν και δομικό στοιχείο για την ανάπτυξη των απαιτούμενων κάθετων δεξιοτήτων (ή αλλιώς *hard skills*) που είναι απαραίτητες στην αγορά εργασίας. Ο συνδυασμός οριζόντιων και κάθετων δεξιοτήτων συνιστά μια από τις πιθανότητες για την επαγγελματική εξέλιξη και επιτυχία του ατόμου.

ABSTRACT

The object of this study is the presentation of the primary quantitative and qualitative research findings, on a national level, among small-scale employers and targeted administrative regions, financed by IME-GSEVEE. The aim is to diagnose needs in skills and abilities of employees (with emphasis mainly on soft skills as well as general professional skills) from the employer's point of view in Greece as well as to capture the current state of the art regarding a) potential mismatches existing between supply and demand in skills and abilities in small-scale enterprises and b) existing and emerging trends in skills/abilities needs in small-scale enterprises in Greece. To the extent that the modern work environment is characterized by fluidity, insecurity and the difficulty of integrating or re-integrating individuals into the labour market, or remaining in their employment, the level of education, skills and abilities that one has and/or intends to acquire undoubtedly constitute a strong advantage for his/her entry or re-integration into the labour market but also to maintain his/her employment position. In particular, horizontal/transversal (soft) skills relate to a wide range of occupations and economic sectors; they refer to the skills that a person needs to acquire or further develop in order to work harmoniously and effectively with other people, and they are the main pillar for the professional and personal development of the individual. At the same time, these skills are also a structural feature for the development of the required hard skills that are necessary in the labor market. The combination of soft and hard skills is one of the key possibilities for the individual's professional development and success.

Α. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1. Εισαγωγή

Στη μελέτη αυτή παρουσιάζουμε τα ευρήματα πανελλαδικής έρευνας εργοδοτών με έμφαση, κατά κύριο λόγο, στις εγκάρσιες/«ήπιες»/κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες και σε γενικές επαγγελματικές δεξιότητες, με στόχο την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, ενδεχόμενων αναντιστοιχιών δεξιοτήτων, αλλά και την καταγραφή αναδυόμενων τάσεων αναγκών σε δεξιότητες. Την τελευταία εικοσαετία, οι σύγχρονες πολιτικές για την απασχόληση σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο εντάσσουν στις προτεραιότητές τους την έννοια της «Κοινωνίας των Δεξιοτήτων». Αυτό συμβαίνει γιατί εστιακό σημείο της τομής ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και προόδου θεωρείται η σχέση μάθησης (learning relationship), δηλαδή το αποτέλεσμα της ικανότητας του ατόμου να μαθαίνει καθώς και της ικανότητάς του να επιλέγει τι μαθαίνει. Μέσω αυτής της έννοιας εισάγεται ένα καινούργιο κριτήριο για τη διαδικασία τοποθέτησης μέσα στην παραγωγική και αναπτυξιακή διαδικασία, το γνωστικό κεφάλαιο, το οποίο ανάγεται σε σημαίνοντα δείκτη παραγωγικότητας. Η ανα-παράσταση της γνώσης και των συναφών δεξιοτήτων ως το κατεξοχήν «εργαλείο μέτρησης» της ατομικής απόδοσης συγκροτούν το πλαίσιο δόμησης μιας νέας ιεραρχικής ταξινόμησης που βασίζεται στις εργαλειοποιήσιμες γνωστικές δεξιότητες.

Η πλέον σημαντική συνέπεια όλων αυτών ήταν η επίτευξη (ενίοτε και κατασκευή) συναίνεσης στις νέες κεντρικές σημασίες (αποδοτικότητα, απασχολησιμότητα, ανταγωνιστικότητα κ.λπ.) και η αναδιάταξη των όρων συγκρότησης και υποστασιοποίησης της κοινοτικής δράσης στην κατάρτιση, και τελικά, η αλλαγή των όρων συγκρότησης της σχέσης απασχόλησης, κατάρτισης και οικονομικής ανάπτυξης. Φαίνεται, μάλιστα, ότι, ιστορικά, η στρατηγική της αύξησης της έντασης της απασχόλησης μέσω της ελαστικότερης οργάνωσης της εργασίας ευνόησε αποφασιστικά την εμπράγματη ενίσχυση των πολιτικών πολυεπίπεδης, συνεχούς και ευέλικτης κατάρτισης. Εντέλει, κάποια από τα νέα κεντρικά σημαινόμενά της, όπως η ανταγωνιστικότητα και η ευελιξία, εμβαπτίζονται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας και προφανώς συμβάλλουν στη συγκρότηση μιας νέας πραγματικότητας τόσο για τον εργαζόμενο όσο και τον εργοδότη καθώς και τις ανάγκες τους σε δεξιότητες.

Έτσι, η μετάβαση από το μακρο-επίπεδο στο μικρο-επίπεδο της καθημερινότητας στην οργάνωση της εργασίας, για τον «εργάτη της γνώσης», για τον «εργάτη των υπηρεσιών» αλλά και για τον εργοδότη τους, διαμεσολαβείται καθοριστικά από την έννοια της δεξιότητας. Συνακόλουθα, η ευθύνη διαχέεται σε κάθε χρήση της γνώσης ή των παραγώγων της. Παρότι οι δεξιότητες *ex definitio* συνιστούν ένα ατομικά προσδιορίσιμο κεφάλαιο («άτομο με δεξιότητες»), καθώς αποτελούν τη συνισταμένη γνώσεων, στάσεων, εμπειριών, αποτελεσμάτων άτυπης μαθητείας και εργασιακής εμπειρίας και συνδέονται με τις αμιγώς προσωπικές ικανότητες του κάθε ατόμου, τείνουμε όλο και περισσότερο στην ανάπτυξη μεθόδων τυποποίησης και πιστοποίησής τους. Ρηματικές πρακτικές και πρωτοβουλίες διεθνών οργανισμών, των υπερεθνικών μορφωμάτων, προτεραιότητες των σχετικών πολιτικών των κρατών-μελών και, τελικά, η ίδια η πολιτική δημοσιότητα φαίνεται να ευνοούν τη διαπίστωση ότι μόνο οι ευπροσάρμοστοι στις τεχνολογικές και παραγωγικές-εργασιακές εξελίξεις

και μετασχηματισμούς, που επίσης καταφέρνουν να αναπτύξουν όλες τις οριζόντιες και κάθετες δεξιότητες, έχουν αρκετές πιθανότητες να εξασφαλίσουν και να διατηρήσουν εργασία για μεγάλο διάστημα, άρα να επιτύχουν μια αποτελεσματική απασχολησιμότητα.

Όπως το θέτουν οι Παπαδάκης & Σπυριδάκης (2010), τελικά, η τάση ενίσχυσης της απασχολησιμότητας μέσω της ισχυρής συσχέτισης απασχόλησης και κατάρτισης, οι συναφείς αναδιατάξεις προτεραιοτήτων σε επίπεδο υπερεθνικών στρατηγικών, οι επιδράσεις στις σχετικές εθνικές πολιτικές (και οι διαμεσολαβήσεις των μετασχηματισμών στην οργάνωση συμφερόντων αλλά και των «εξειδικευμένων» προτάσεων πολιτικής από τη νέα επιδραστική τεχνοκρατία) δεν προκαλούν μόνο τη γένεση καινοτόμων ή έστω καινοφανών διαδικασιών (π.χ. μορφή δόμησης της ΕΣΑ), προκαλούν και ιδιότυπες αξιογενέσεις – πολλώ δε μάλλον όταν αυτές ενδύονται το μανδύα του αναπόφευκτου και νομιμοποιούνται εν μέσω μιας καταγιγιστικής (ως προς τις συνέπειές της) οικονομικής κρίσης.

2. Μεθοδολογία της έρευνας: η έρευνα μικτών μεθόδων

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση της οπτικής των εργοδοτών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) στην Ελλάδα για τις δεξιότητες με στόχο τη διάγνωση αναγκών σε δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων καθώς και η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά α) με ενδεχόμενες αναντιστοιχίες που υπάρχουν μεταξύ προσφοράς και ζήτησης σε δεξιότητες και ικανότητες στις ΜμΕ και β) με τις υφιστάμενες και αναδυόμενες τάσεις αναγκών σε δεξιότητες/ικανότητες στις ΜμΕ στην Ελλάδα.

Παρόλο που έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες για τις δεξιότητες από την οπτική των οργανισμών και από την οπτική των εργαζομένων, έρευνες εθνικής εμβέλειας που διερευνούν τις εγκάρσιες/«ήπιες»/κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες από την οπτική των εργοδοτών δεν έχουν πραγματοποιηθεί. Θεωρούμε ότι αυτό ακριβώς το κενό έρχεται να καλύψει η έρευνά μας. Τα ειδικά ερευνητικά ερωτήματα που καθοδήγησαν την ανάλυση των δεδομένων ήταν τα εξής:

- Α) Ποιο είναι το οργανωτικό προφίλ των ΜμΕ επιχειρήσεων στη χώρα;
- Β) Ποιες μεταβολές χαρακτηρίζουν τη δομή των θέσεων εργασίας των ΜμΕ;
- Γ) Ποιες είναι οι πεποιθήσεις των εργοδοτών για τις «ήπιες» δεξιότητες;
- Δ) Με ποιους τρόπους οι εργοδότες συμβάλλουν στην ενίσχυση και ανάπτυξη των «ήπιων» δεξιοτήτων;

Για την απάντηση στα εν λόγω ερωτήματα επιλέξαμε να εφαρμόσουμε την έρευνα μικτών μεθόδων (EMM) για συγκεκριμένους λόγους. Αυτό που χαρακτηρίζει τις EMM δεν είναι μόνο η μείξη διαφορετικών εργαλείων συλλογής δεδομένων αλλά η μείξη διαφορετικών ερευνητικών σχεδίων (π.χ. μελέτη περίπτωσης με πείραμα), το πότε θα γίνει η μείξη (στη συλλογή των δεδομένων ή στην ανάλυσή τους), το εύρος της μείξης (από τα δεδομένα σε κοσμοθεωρίες) και το σκεπτικό που την καθοδηγεί (επιβεβαίωση θεωρίας ή ανάπτυξη θεωρίας). Οι Johnson et al. (2007, σ. 123) όρισαν την EMM ως «εκείνον τον τύπο έρευνας κατά τον οποίο οι ερευνητές συνδυάζουν στοιχεία από ποσοτικές και ποιοτικές ερευνητικές μεθοδολογίες (που μπορεί να σημαίνει όχι μόνο τη χρήση

εργαλείων αλλά και επιστημολογικών οπτικών, τρόπων ανάλυσης δεδομένων κτλ.) προκειμένου να αποκτήσει κανείς μια πιο πλήρη και σε βάθος εικόνα για ένα φαινόμενο». Για τον Greene (2007), η EMM είναι ένας τρόπος θέασης του κόσμου στο πλαίσιο του οποίου οι διάφορες επιστημολογίες και μεθοδολογίες μπορούν υπό προϋποθέσεις να συνδυαστούν. Για τους Creswell και Clark (2007) κατά την EMM οι ερευνητές:

- ♦ συλλέγουν και αναλύουν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα με πειθαρχημένο τρόπο ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα
- ♦ συνδυάζουν αυτά τα δύο είδη δεδομένων και τα ευρήματά τους
- ♦ υιοθετούν κάποιο από τα ειδικά σχέδια EMM που έχουν αναπτυχθεί στα οποία αντιστοιχούν συγκεκριμένες μεθοδολογίες και
- ♦ συνδέουν το τελικό παραδοτέο με κάποια θεωρία

Ακολουθώντας τα παραπάνω, στην έρευνά μας ακολουθήσαμε το συγκλίνον σχέδιο EMM, το οποίο οι ερευνητές εφαρμόζουν όταν θέλουν να φέρουν σε διάλογο την ποσοτική και την ποιοτική διαδικασία ανάλυσης ώστε να συγκριθούν τα ευρήματά τους. Στόχος αυτής της σύγκρισης είναι η απόκτηση μιας σφαιρικής εικόνας για το φαινόμενο προς εξέταση, ο έλεγχος της εγκυρότητας του ενός μέρους με τα ευρήματα του άλλου ή τού εάν οι μετέχοντες απαντούν με όμοιο τρόπο στις κλειστές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ή στα ερωτήματα του οδηγού συνέντευξης. Η λογική της επιβεβαίωσης, με άλλα λόγια, είναι αυτή που καθοδηγεί το συγκλίνον σχέδιο EMM καθώς στόχος είναι να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό τα ποσοτικά δεδομένα συγκλίνουν ή αποκλίνουν από τα ποιοτικά δεδομένα για το ίδιο φαινόμενο. Άλλοι λόγοι που καθοδηγούν το εν λόγω σχέδιο έχουν να κάνουν με την περίπτωση που οι ερευνητές θέλουν να αποτυπώσουν τα ποσοτικά ευρήματα με παραδείγματα από ποιοτικά δεδομένα ή να ελέγξουν σχέσεις μεταξύ μεταβλητών ώστε να προστεθούν νέες μεταβλητές μέσα από τη μετατροπή των ποιοτικών δεδομένων σε ποσοτικές υποθέσεις. Στο συγκλίνον σχέδιο, το ποσοτικό και το ποιοτικό μέρος πραγματοποιούνται παράλληλα και διακριτά –την ίδια στιγμή, συλλέγονται ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα–, κάτι που σημαίνει ότι τα δύο μέρη έχουν την ίδια αξία και συμβολή στο τελικό εγχείρημα· έπειτα, τα δυο σύνολα δεδομένων αναλύονται ξεχωριστά, ενώ, μετά το πέρας της ανάλυσης, επιχειρείται η μείξη τους. Στο τέλος θα πρέπει να αποτυπωθεί η σύγκρισή τους με κάποιο τρόπο (κυρίως με πίνακες ή σχεδιαγράμματα) ώστε να φανεί το εύρος της σύγκλισης ή της απόκλισης. Τόσο η σύγκλιση όσο και η απόκλιση χρήζουν ερμηνείας την οποία θα πρέπει να παρέχουν οι ερευνητές ως συμβολή στην εξήγηση του φαινομένου.

3. Σχεδιασμός εργαλείων συλλογής ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων

Για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων διαμορφώσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από τέσσερις ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα. Πιο αναλυτικά, η πρώτη ενότητα είχε ως στόχο να αποτυπώσει το προφίλ της επιχείρησης με ερωτήσεις, για παράδειγμα, που αφορούσαν τον τομέα και τον κλάδο παραγωγής όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και τη νομική της μορφή. Έπειτα, η δεύτερη ενότητα διερευνούσε μεταβολές στην επιχείρηση σε σχέση με τις θέσεις εργασίας. Στη συνέχεια, η τρίτη ενότητα ήταν εστιασμένη

στην αποτύπωση των ήπιων δεξιοτήτων και αποσκοπούσε να συγκρίνει τη σημαντικότητα με την κατοχή. Ειδικότερα, η μια ομάδα ερωτήσεων ασχολούνταν με το: «Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η καθεμιά από αυτές τις δεξιότητες για την πιο σημαντική επαγγελματική ειδικότητα της επιχείρησής σας;», ενώ η άλλη με το εξής θέμα: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι κατέχουν τις παρακάτω δεξιότητες οι εργαζόμενοι/-ες για την πιο σημαντική επαγγελματική ειδικότητα της επιχείρησής σας;». Οι δύο αυτές ομάδες ερωτήσεων είχαν κοινές τις δεξιότητες, τις οποίες οι εργοδότες τοποθετούσαν, ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, σε μια 5βάθμια κλίμακα από το 1 (=ελάχιστα ή καθόλου σημαντική) έως το 5 (=πολύ σημαντική).

Συνολικά, καταγράψαμε 34 δεξιότητες, τις οποίες αντλήσαμε μετά από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Ενδεικτικές δηλώσεις (items) που καταγράψαμε ήταν: «ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας στη μητρική γλώσσα», «κατανόηση και χρήση καθημερινών αριθμητικών πληροφοριών», «βασικές ψηφιακές δεξιότητες (π.χ. αποστολή και λήψη ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, εκτύπωση εγγράφων, εισαγωγή δεδομένων)», «ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας σε τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα», «ικανότητα προγραμματισμού και οργάνωσης», «λήψη αποφάσεων», «ικανότητα διαπραγμάτευσης και διαχείρισης συγκρούσεων». Για την ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήσαμε διερευνητική ανάλυση παραγόντων προκειμένου να εντοπίσουμε τις λανθάνουσες μεταβλητές ομαδοποίησης των δεξιοτήτων προκειμένου να συγκρίνουμε τη σημαντικότητα με την κατοχή. Τέλος, η τέταρτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις που είχαν ως στόχο να αποτυπώσουν τις πεποιθήσεις των εργοδοτών για τους τρόπους με τους οποίους εμπλέκονται σε πρακτικές επιμόρφωσης και καλλιέργειας δεξιοτήτων στους εργαζομένους τους ή για το ρόλο που αυτές διαδραματίζουν ως κριτήρια πρόσληψης νέων εργαζομένων.

Ως εργαλείο συλλογής των ποιοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη για την υλοποίηση της οποίας σχεδιάσαμε οδηγό συνέντευξης με τους εξής δυο άξονες: (α) χαρακτηριστικά των κενών θέσεων εργασίας και (β) διερεύνηση αντιλήψεων για δεξιότητες και επιμόρφωση. Μερικά από τα ζητήματα που εστιάσαμε ήταν τα εξής:

1. κενές θέσεις εργασίας, ελλείψεις & αναντιστοιχία δεξιοτήτων και ενέργειες κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας από τους εργοδότες
2. κενές θέσεις εργασίας, ελλείψεις σε δεξιότητες και προβλήματα που προκύπτουν
3. συσχέτιση ηλικίας εργατικού δυναμικού με ελλείψεις/κενά σε δεξιότητες
4. επιπτώσεις της μη κάλυψης κενών θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις
5. αναντιστοιχία και έλλειψη δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας
6. ενέργειες εργοδοτών για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας και την αντιμετώπιση των ελλείψεων σε δεξιότητες
7. ο ρόλος των «ήπιων» δεξιοτήτων από τη σκοπιά των εργοδοτών (εννοιολόγηση και αξιολόγησή τους)
8. επένδυση στη μάθηση ως στρατηγική αντιμετώπισης των ελλείψεων σε δεξιότητες
9. συμμετοχή επιχειρήσεων σε δράσεις μαθητείας και πρακτική άσκηση

4. Η δειγματοληψία της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας

Για την ποσοτική έρευνα εφαρμόσαμε στρωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία, λαμβάνοντας υπόψη τρία στρώματα: το μέγεθος της επιχείρησης, τη γεωγραφική κατανομή και την κλαδική κατανομή, στο σύνολο των 13 διοικητικών περιφερειών της χώρας. Η έρευνα διεξήχθη μέσω της εταιρείας GPO, η οποία συνέβαλε στη συλλογή των δεδομένων βασιζόμενη σε πόρους (λίστες επιχειρήσεων, καταγραφές τους ανά κλάδο παραγωγής, τοποθεσία, διευθύνσεις), διά μέσου των οποίων εξασφαλίστηκε η στρωματοποίηση με ακριβή τρόπο και με τον μέγιστο δυνατό βαθμό αντιπροσωπευτικότητας και γενικευσιμότητας. Η έρευνα έγινε με τηλεφωνική συνέντευξη στην οποία συμμετείχε ο εργοδότης της επιχείρησης (εκτός ελάχιστων περιπτώσεων όπου συμμετείχε εκπρόσωπος του εργοδότη, μετά από συνεννόηση) και διήρκεσε τρεις μήνες. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 1.003 ερωτηματολόγια από το πανελλαδικό δείγμα που διαμορφώθηκε. Η δειγματοληψία της ποιοτικής έρευνας βασίστηκε στο σκεπτικό της ποσοτικής υπό την έννοια ότι θελήσαμε να συλλέξουμε δεδομένα από όλο το φάσμα του κλάδου των επιχειρήσεων. Επιλέχθηκε, συνεπώς, η δειγματοληψία μέγιστης διαφοροποίησης ανά κλάδο ώστε να καλυφθεί όλο το εύρος της ποικιλίας των αντιλήψεών τους.

Μάλιστα, ειδικά για την ποιοτική έρευνα, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι διαφυλάξαμε απόλυτα την ανωνυμία των συμμετεχόντων αλλά και τα προσωπικά τους δεδομένα. Στην ίδια λογική, χρειάζεται, επίσης, να διευκρινίσουμε ότι δεν υπάρχουν αποθηκευμένα αντίγραφα της συνέντευξης, όπου γίνεται αναφορά στα ονόματα των συνεντευξιζομένων. Η διατήρηση της ανωνυμίας και η διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων αποτελούν θεμελιώδεις αρχές στη μεθοδολογία της έρευνας (με βάση και τις αρχές της δεοντολογίας της έρευνας) και ακολουθήθηκαν πιστά από όλη την ερευνητική ομάδα του έργου. Επίσης, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι, για τη διαφύλαξη της ανωνυμίας των συνεντευξιζομένων εργοδοτών, οι πληροφορίες που δόθηκαν από τα ερευνητικά υποκείμενα ψευδοανωνυμοποιήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην είναι δυνατόν να αποκαλυφθεί η ταυτότητά τους σε τρίτα άτομα.

5. Η ανάλυση των δεδομένων

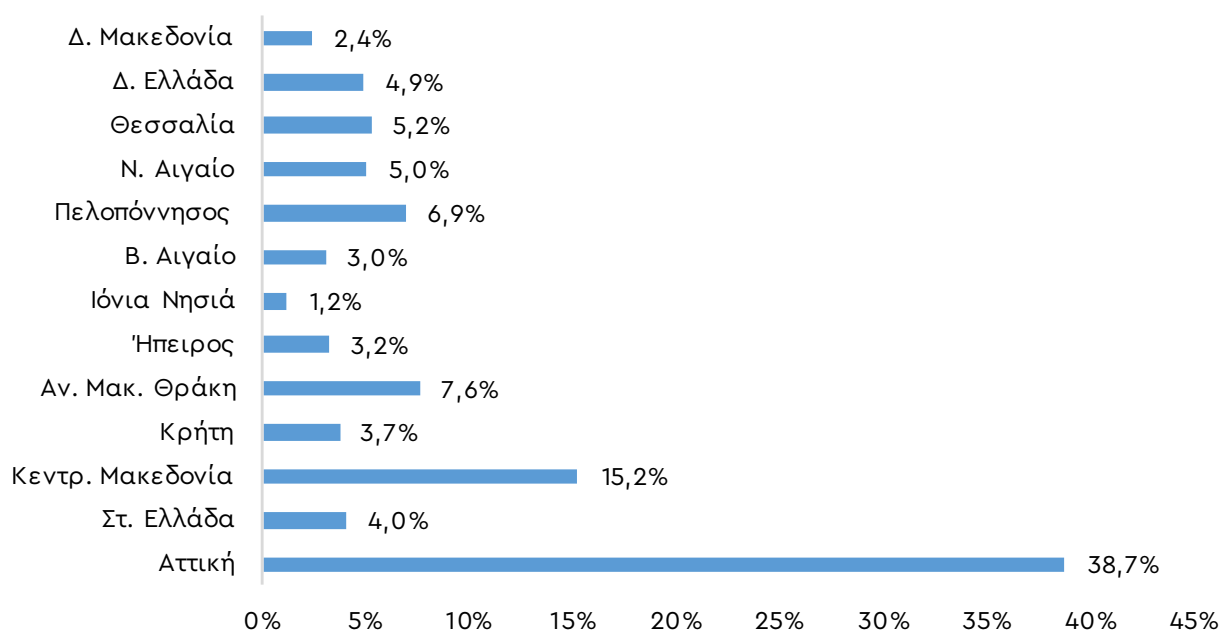
Για την ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιήσαμε περιγραφική στατιστική, παραγοντική ανάλυση, ανάλυση συσχετίσεων χ^2 ανεξαρτησίας, Pearson r και έλεγχο μέσων όρων με τη χρήση του T-Test και ANOVA. Για την ποιοτική ανάλυση δεδομένων εφαρμόσαμε τις αρχές της θεματικής ανάλυσης στην εκδοχή των Τσιώλη (2018) και Χριστοδούλου (2022).

Β. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

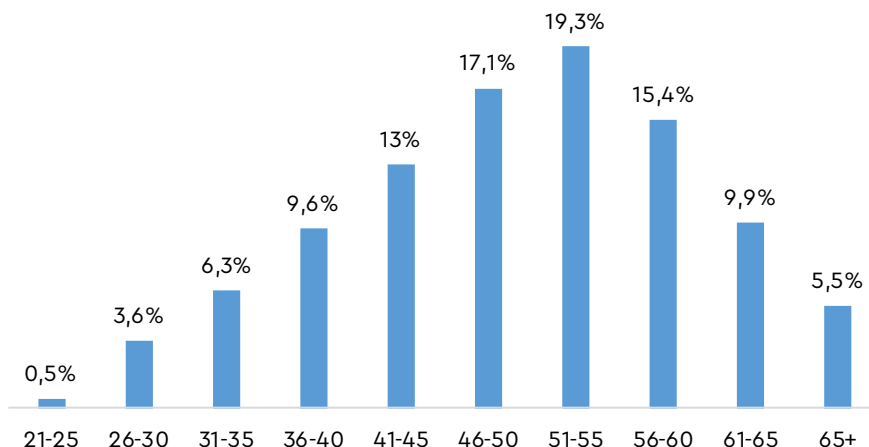
1. Περιγραφική ανάλυση για τη λειτουργία των επιχειρήσεων

Στην έρευνα συμμετείχαν 1.002 επιχειρήσεις με το 2,6% εξ αυτών να δραστηριοποιείται στον πρωτογενή τομέα παραγωγής, το 15,5% στο δευτερογενή και το 82% στον τριτογενή τομέα. Στο Γράφημα 1 παρατηρούμε την κατανομή τους ανά γεωγραφική περιφέρεια. Η μέση ηλικία των εργοδοτών είναι μεταξύ 51-55 ετών, ενώ οι περισσότεροι από αυτούς βρίσκονται στις ηλικίες από 41 έως 60 ετών (Γράφημα 2).

Γράφημα 1. Κατανομή επιχειρήσεων ανά διοικητική περιφέρεια



Γράφημα 2. Ηλικιακή κατανομή



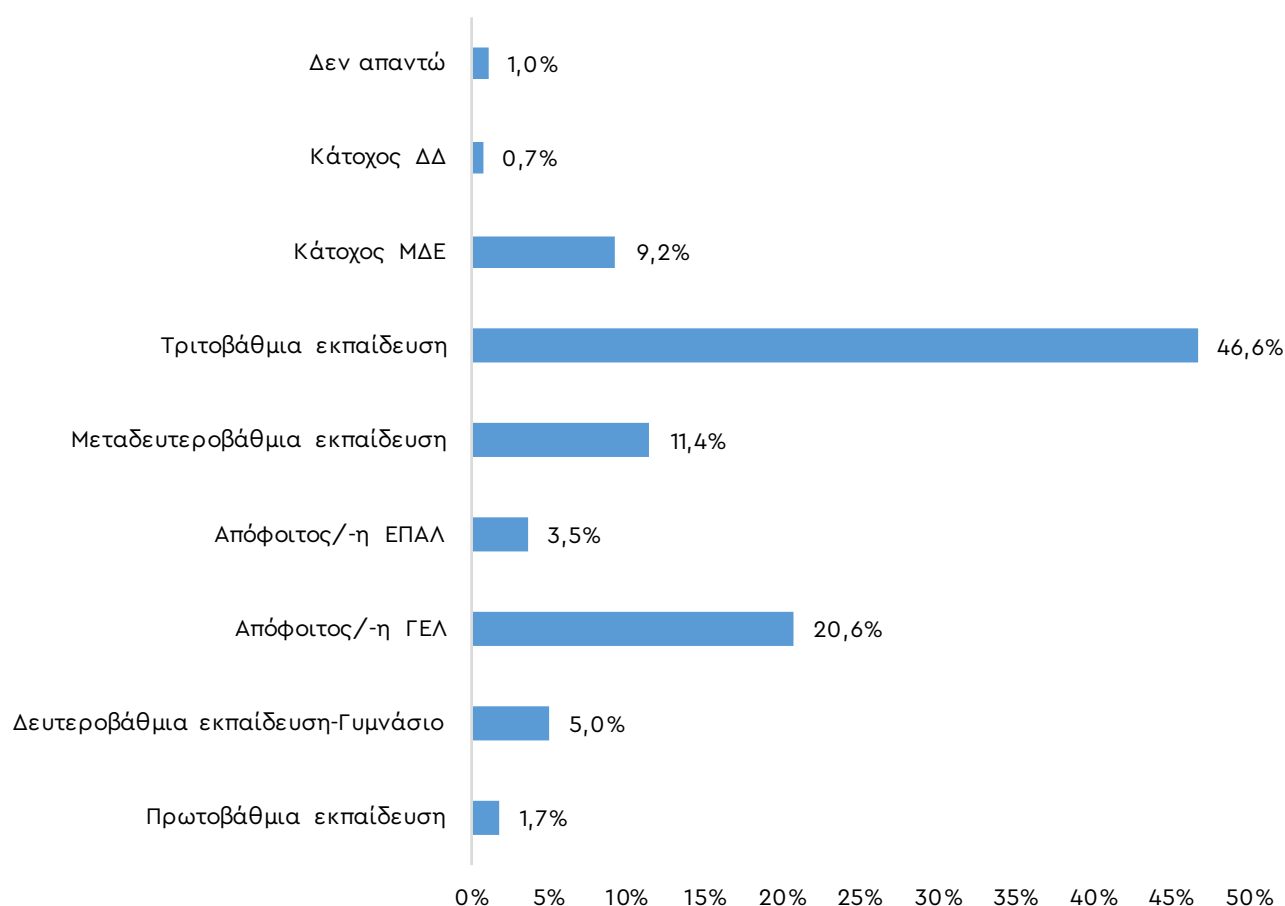
Έπειτα, οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος ανήκουν στον τριτογενή τομέα. Στο Γράφημα 3 απεικονίζεται η κατανομή τους σε αυτόν.

Γράφημα 3. Κατανομή επιχειρήσεων ανά τομέα παραγωγής



Στη συνέχεια, το Γράφημα 4 απεικονίζει την κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των επιχειρηματιών του δείγματος και τη σχέση του με τους κλάδους του τριτογενούς τομέα παραγωγής.

Γράφημα 4. Κατανομή μορφωτικού επιπέδου των επιχειρηματιών



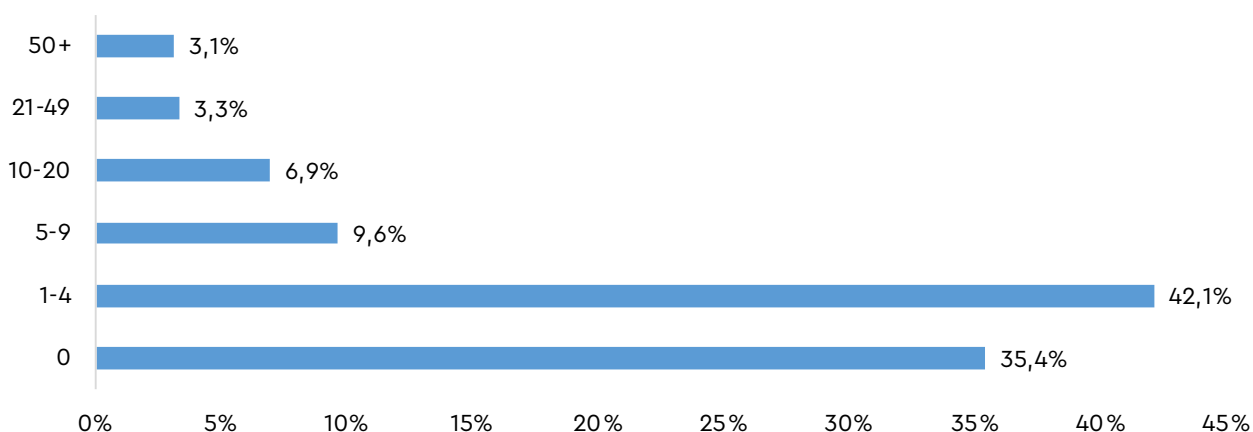
Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 1) απεικονίζεται το ποσοστό που αντιστοιχεί σε κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα ανά κλάδο του τριτογενούς τομέα παραγωγής.

Πίνακας 1. Κατανομή εκπαιδευτικών προσόντων συμμετεχόντων ανά τομέα παραγωγής

Εκπαιδευτικό επίπεδο			Πρωτο- βάθμια εκπαίδευση	Δευτερο- βάθμια εκπαίδευση - Γυμνάσιο	Γενικό Λύκειο	ΕΠΑΛ	Μετα- δευτεροβάθμια εκπαίδευση	ΑΕΙ	ΜΔΕ	ΔΔ	Σύνολο
Σε ποιον κλάδο του τρίτογενούς τομέα παραγωγής δραστηρι- οποιείται η επιχείρησή σας;	Εμπόριο	Συχνότητα	12	24	117	19	52	184	18	1	431
		Ποιο είναι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει;	70,6%	48,0%	56,5%	52,8%	45,2%	39,4%	19,4%	14,3%	43,0%
	Τουρισμός	Συχνότητα	2	7	11	0	0	17	4	0	41
		Ποιο είναι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει;	11,8%	14,0%	5,3%	0,0%	0,0%	3,6%	4,3%	0,0%	4,1%
	Υπηρεσίες	Συχνότητα	3	19	79	17	63	266	71	6	530
		Ποιο είναι το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει;	17,6%	38,0%	38,2%	47,2%	54,8%	57,0%	76,3%	85,7%	52,9%

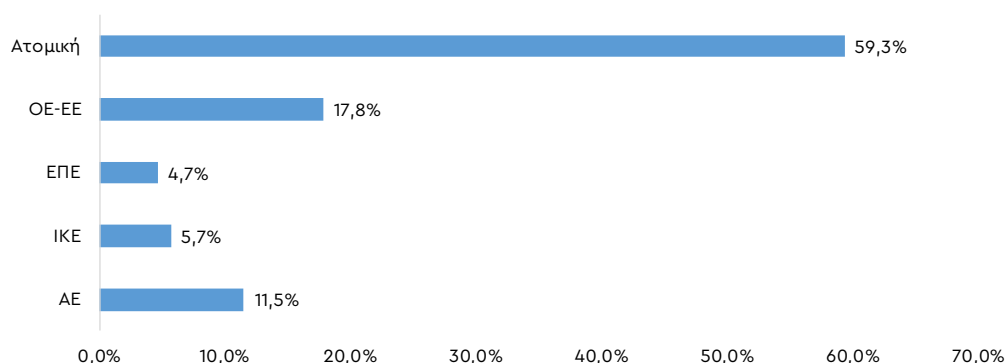
Μια προσεκτική οριζόντια ανάγνωση του πίνακα καταδεικνύει ότι, καθώς αυξάνεται η βαθμίδα εκπαίδευσης, μειώνεται δραματικά το ποσοστό των επιχειρηματιών με υψηλό μορφωτικό επίπεδο που δραστηριοποιείται στο εμπόριο και, αντίστροφα, καθώς αυξάνεται η βαθμίδα εκπαίδευσης, αυξάνεται εντυπωσιακά το ποσοστό των επιχειρηματιών με υψηλό μορφωτικό επίπεδο που δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες. Αξίζει να σημειώσουμε ότι ο έλεγχος Spearman έδειξε ότι πρόκειται για μια στατιστικά σημαντική και όχι τυχαία σχέση (Spearman correlation=.21, $p=.000<.01$). Το 70% των επιχειρήσεων που συμμετείχε στην έρευνα συστάθηκε πριν το 2005 (ή, αλλιώς, το 70% των επιχειρήσεων έχει ηλικία μέχρι 32 ετών) και η έναρξή τους τοποθετείται, για τις περισσότερες εξ αυτών, μεταξύ του 1995 και 1997. Στο Γράφημα 5 παρουσιάζεται η κατανομή του αριθμού των μισθωτών στις επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα.

Γράφημα 5. Ποσοστά μισθωτών εργαζομένων στις επιχειρήσεις



Παρατηρούμε ότι η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος (88%) απασχολεί μέχρι 9 άτομα, κάτι που σημαίνει ότι πρόκειται για επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, κυρίως ατομικές ή ομόρρυθμες/ετερόρρυθμες ως προς τη νομική τους μορφή, όπως αποτυπώνεται και στο Γράφημα 6 που ακολουθεί.

Γράφημα 6. Κατανομή ποσοστών για τη νομική μορφή της επιχείρησης



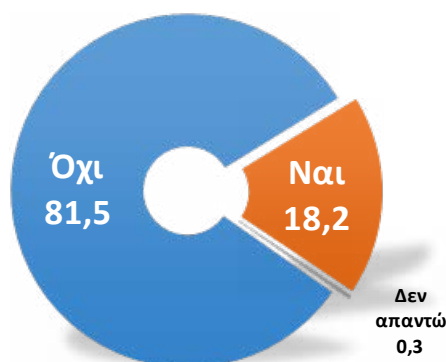
Σε ό,τι αφορά την κατανομή του μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με τη νομική μορφή της επιχείρησης (Πίνακας 2), παρατηρούμε ότι στις ατομικές επιχειρήσεις πλειοψηφούν εργοδότες (74%) με μέτριο έως χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (ομαδοποιημένες περιπτώσεις ατόμων από πρωτοβάθμια μέχρι μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση) ενώ στις ΑΕ πλειοψηφούν εργοδότες (17,1%) με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (ομαδοποιημένες περιπτώσεις ατόμων που είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, ΜΔΕ ή ΔΔ). Αξίζει να σημειώσουμε ότι αυτή είναι μια στατιστικά σημαντική σχέση ($\chi^2=83,5$, $df=4$, $p=.000<.01$).

Πίνακας 2. Κατανομή μορφωτικού επιπέδου ανά νομική μορφή επιχείρησης

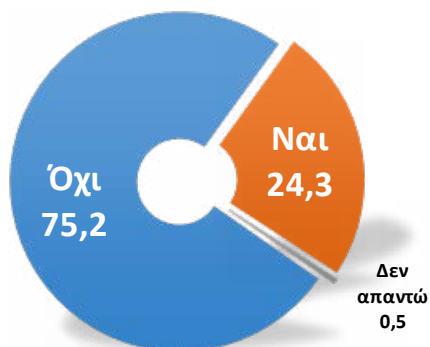
Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;		Εκπαιδευτικό επίπεδο		Σύνολο
		Μέτριο/χαμηλό	Υψηλό	
ΑΕ	Συχνότητα	15	97	112
	Αναμενόμενη συχνότητα	48,0	64,0	112,0
	% εντός του εκπαιδευτικού επιπέδου	3,5%	17,1%	11,3%
ΙΚΕ	Συχνότητα	11	45	56
	Αναμενόμενη συχνότητα	24,0	32,0	56,0
	% εντός του εκπαιδευτικού επιπέδου	2,6%	7,9%	5,6%
ΕΠΕ	Συχνότητα	15	33	48
	Αναμενόμενη συχνότητα	20,6	27,4	48,0
	% εντός του εκπαιδευτικού επιπέδου	3,5%	5,8%	4,8%
ΟΕ-ΕΕ	Συχνότητα	66	112	178
	Αναμενόμενη συχνότητα	76,3	101,7	178,0
	% εντός του εκπαιδευτικού επιπέδου	15,5%	19,8%	17,9%
ΑΤΟΜΙΚΗ	Συχνότητα	314	278	592
	Αναμενόμενη συχνότητα	253,6	338,4	592,0
	% εντός του εκπαιδευτικού επιπέδου	73,9%	49,0%	59,7%
ΣΥΝΟΛΟ	Συχνότητα	425	567	992
	Αναμενόμενη συχνότητα	425,0	567,0	992,0
	% εντός του εκπαιδευτικού επιπέδου	100,0%	100,0%	100,0%

Σε σχέση με την ηλεκτρονική τους παρουσία, ενδιαφέρον παρουσιάζει το ότι το 82% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει ηλεκτρονικό κατάστημα (Γράφημα 7) και ότι το 75,5% δεν συμμετέχει σε πλατφόρμες πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών (Γράφημα 8). Το Γράφημα 9 απεικονίζει την κατανομή του τελευταίου ετήσιου κύκλου εργασιών του δείγματος.

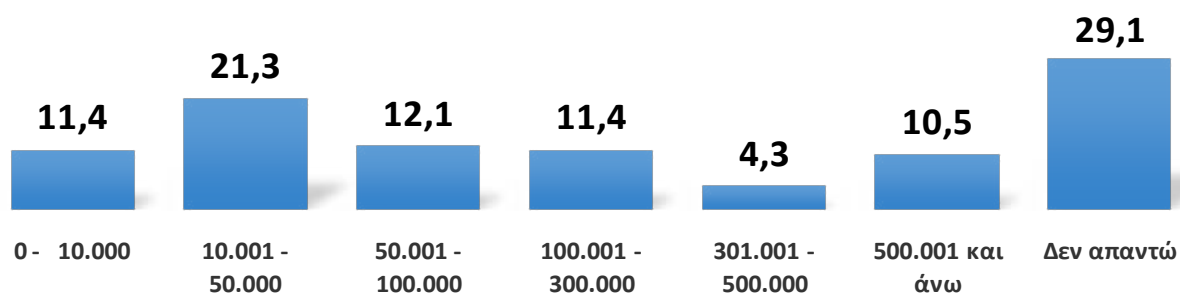
Γράφημα 7. Διαθέτετε ηλεκτρονικό κατάστημα;



Γράφημα 8. Συμμετέχετε σε πλατφόρμες πώλησης προϊόντων ή/και παροχής υπηρεσιών;



Γράφημα 9. Ποιος είναι, κατά προσέγγιση, ο τελευταίος ετήσιος κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας;

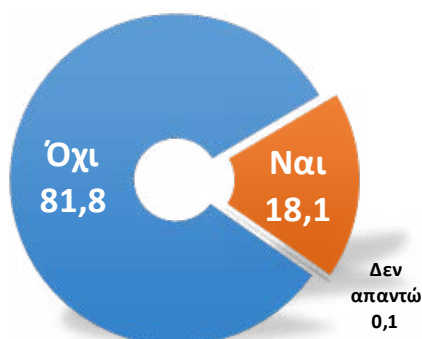


Στο Γράφημα 10 παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων (70,6%) δεν παρουσιάζει μεταβολή στις θέσεις εργασίας από τη μια χρονιά στην άλλη, ενώ στο Γράφημα 11 φαίνεται ότι στις ερωτώμενες επιχειρήσεις δεν υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας, δηλαδή θέσεις που είναι αναγκαίες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και για τις οποίες επιχειρείται συστηματικά η εύρεση υπαλλήλων.

Γράφημα 10. Σε σχέση με ένα χρόνο πριν, οι θέσεις εργασίας στην επιχείρησή σας αυξήθηκαν, παρέμειναν οι ίδιες ή μειώθηκαν;



Γράφημα 11. Υπάρχουν, αυτή τη στιγμή, στην επιχείρησή σας κενές θέσεις εργασίας, δηλαδή θέσεις που είναι αναγκαίες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και για τις οποίες κάνετε συστηματική προσπάθεια να βρείτε υπάλληλο;



Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται η κατανομή των ποσοστών ως προς το είδος της απασχόλησης και τον αριθμό των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις.

Πίνακας 3. Κατανομή ποσοστών είδους απασχόλησης ως προς αριθμό απασχολούμενων

Αριθμός απασχολούμενων	Είδος απασχόλησης		
	Πλήρης απασχόληση (%)	Μερική απασχόληση (%)	Εκ περιτροπής απασχόληση(%)
Μέχρι 3 άτομα	63,3	60,4	99
4-7 άτομα	16,4	2,7	0,8
8 και πάνω άτομα	20,3	1,4	0,3

Παρατηρούμε ότι όσο αυξάνει ο αριθμός των ατόμων στην επιχείρηση μειώνεται το ποσοστό των ατόμων που εργάζεται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις από μέρους των ίδιων των επιχειρήσεων ως προς τους λόγους για τους οποίους οι θέσεις εργασίας παραμένουν κενές (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Κατανομή ποσοστών για λόγους που οι θέσεις εργασίας παραμένουν κενές

Οι βασικότεροι λόγοι που η θέση εργασίας παραμένει κενή	%
1. Έλλειψη εργασιακής εμπειρίας σε σχέση με τις απαιτήσεις	26,5
2. Έλλειψη ατόμων που ενδιαφέρονται να κάνουν αυτό το είδος εργασίας	50
3. Έντονος ανταγωνισμός από άλλους εργοδότες	9
4. Έλλειψη ατόμων με τα απαιτούμενα προσόντα-δεξιότητες	25
5. Οι υποψήφιοι δεν θεωρούν ικανοποιητικούς τους όρους και τις προϋποθέσεις (π.χ. αμοιβή, εξέλιξη, εποχική εργασία, βάρδιες)	13
6. Λόγοι που δεν συνδέονται με την ίδια τη θέση εργασίας, αλλά με το γεγονός ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε απομακρυσμένη περιοχή, δεν υπάρχει τακτική συγκοινωνία κ.ά.	4

Παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις αποδίδουν την αδυναμία πλήρωσης των κενών θέσεων εργασίας (όταν υπάρχουν) κυρίως στην έλλειψη ενδιαφέροντος από τη μεριά των εργαζομένων και λιγότερο στην έλλειψη προσόντων και εργασιακής εμπειρίας, ενώ ένα μικρό ποσοστό εξ αυτών θεωρούν ότι αυτό οφείλεται στους μη ικανοποιητικούς όρους και προϋποθέσεις που συνδέονται με την ίδια τη θέση εργασίας. Στο Γράφημα 12 παρουσιάζονται οι ειδικότητες στις οποίες εντοπίζονται κενές θέσεις εργασίας.

Γράφημα 12. Ειδικότητες στις οποίες εντοπίζονται κενές θέσεις εργασίας



Παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη αναζήτηση εργαζομένων αφορά τους ειδικευμένους τεχνίτες, την παροχή υπηρεσιών και τους πωλητές και τους υπαλλήλους γραφείου. Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι το δείγμα μας αποτελείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μεγάλο ποσοστό στις δύο μεγάλες περιφέρειες της χώρας, κυρίως στον κλάδο των υπηρεσιών και του εμπορίου. Απουσιάζουν οι νέοι επιχειρηματίες, καθώς οι ηλικίες των ιδιοκτητών είναι από 41–60 ετών, οι οποίοι είναι κυρίως κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου ή απόφοιτοι Λυκείου, ενώ λίγοι είναι εκείνοι που έχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα είναι μικρού μεγέθους (μέχρι 9 άτομα) και οι εργαζόμενοι σε αυτές εργάζονται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Τέλος, παρατηρούμε ότι οι θέσεις εργασίες για τις περισσότερες επιχειρήσεις παρέμειναν ίδιες, δίχως να υπάρχουν κενές θέσεις για τις οποίες να πραγματοποιείται συστηματική προσπάθεια για εύρεση υπαλλήλου. Όταν προκύπτουν θέσεις εργασίας, αυτές παραμένουν κενές, κυρίως λόγω έλλειψης εργασιακής εμπειρίας σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης ή έλλειψης ενδιαφέροντος από τη μεριά των υποψηφίων για το συγκεκριμένο είδος εργασίας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ηλεκτρονικό κατάστημα και δεν συμμετέχουν σε πλατφόρμες πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.

2. Περιγραφική ανάλυση για τις αντιλήψεις των επιχειρηματιών για τις δεξιότητες

Στο Γράφημα 13 αποτυπώνονται οι πεποιθήσεις των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων για τις δεξιότητες: οι εργοδότες εκτιμούν ότι αυτές θα αποδειχθούν κρίσιμες για την επιχείρησή τους στο μέλλον, με ορίζοντα τα επόμενα πέντε χρόνια.

Γράφημα 13. Οι πιο κρίσιμες δεξιότητες για τα επόμενα πέντε χρόνια



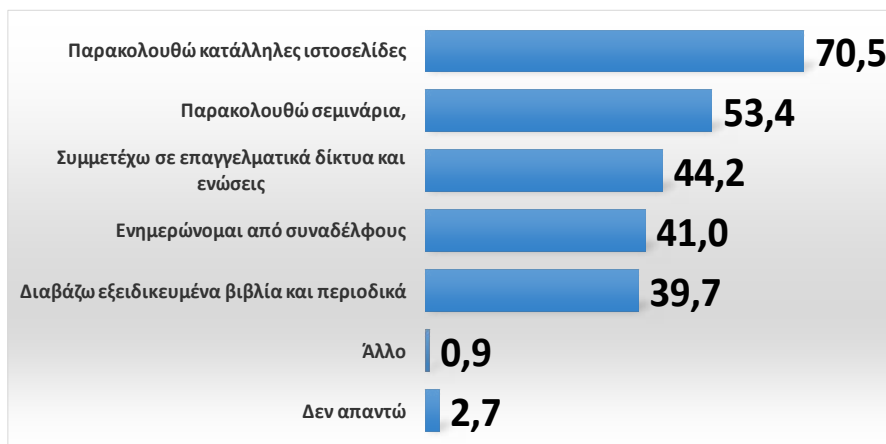
Παρατηρούμε ότι η ικανότητα συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και προσαρμογής (31,9%), οι επικοινωνιακές (27,7%), οι ψηφιακές (44,2%) και οι τεχνικές δεξιότητες (36,2%) αποτελούν εκείνες τις δεξιότητες που θα αποδειχθούν κρίσιμες για τις επιχειρήσεις την επόμενη πενταετία. Ως προς τον τρόπο απόκτησης αυτών των δεξιοτήτων, οι εργοδότες θεωρούν, σε μεγάλο ποσοστό, ότι αυτές αποκτώνται στην εκπαίδευση και στην εργασία από κοινού (65,5%), ενώ λιγότεροι είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι αυτές αποκτώνται μόνο στην εργασία (35%). Στην ερώτηση για τους παράγοντες που θεωρούν ότι μεταβάλλουν το περιεχόμενο και τη μορφή της εργασίας στην επιχείρηση, οι ιδιοκτήτες πιστεύουν ότι ο εμπορικός ανταγωνισμός (54,1%), τα νέα οργανωτικά μοντέλα (14,2%) και οι τεχνολογικές καινοτομίες/ψηφιοποίηση (55,7%) παίζουν τον πιο καθοριστικό ρόλο (Γράφημα 14).

Γράφημα 14. Παράγοντες που μεταβάλλουν το περιεχόμενο και τη μορφή της εργασίας



Ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι οι μισές από τις επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα δεν οργανώνουν δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων (50,5%) και ότι διευκολύνουν τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων με σεμινάρια μέσα στην επιχείρηση (42,4%) ή εκτός επιχείρησης (39%), με συμβουλευτική υποστήριξη (υποστήριξη-καθοδήγηση από έμπειρο συνάδελφο ή συνεργάτη: π.χ. mentoring, coaching) (48,9%) ή εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων (18,8%). Στο Γράφημα 15 παρουσιάζεται η κατανομή των πεποιθήσεων για τους τρόπους με τους οποίους οι ιδιοκτήτες παρακολουθούν τις εξελίξεις και τις αλλαγές στο επάγγελμά τους.

Γράφημα 15. Πηγές παρακολούθησης αλλαγών στο πεδίο δραστηριοποίησης της επιχείρησης



Αν και η ενημέρωση από συναδέλφους, η ανάγνωση εξειδικευμένων βιβλίων και η συμμετοχή σε επαγγελματικά δίκτυα και ενώσεις παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά στις θετικές απαντήσεις, παρατηρούμε ότι κυριαρχεί η παρακολούθηση ιστοσελίδων (70,4%) ή σεμιναρίων (53,4%) ως βασικών τρόπων γνώσης για τις αλλαγές που σημειώνονται στο πεδίο δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Όταν προκύπτει η ανάγκη για πρόσληψη κάποιου εργαζομένου, σχεδόν οι μισοί από τους εργοδότες δίνουν μεγάλη έμφαση στο συνδυασμό επαγγελματικής εμπειρίας και εκπαιδευτικών προσόντων (48%), ενώ ένα μικρότερο ποσοστό στην προσωπικότητα και το χαρακτήρα του υποψηφίου (31,2%). Στο Γράφημα 16 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των ιδιοκτητών της επιχείρησης για τα αντικείμενα στα οποία θεωρούν ότι χρειάζεται να γίνει κατάρτιση των εργαζομένων.

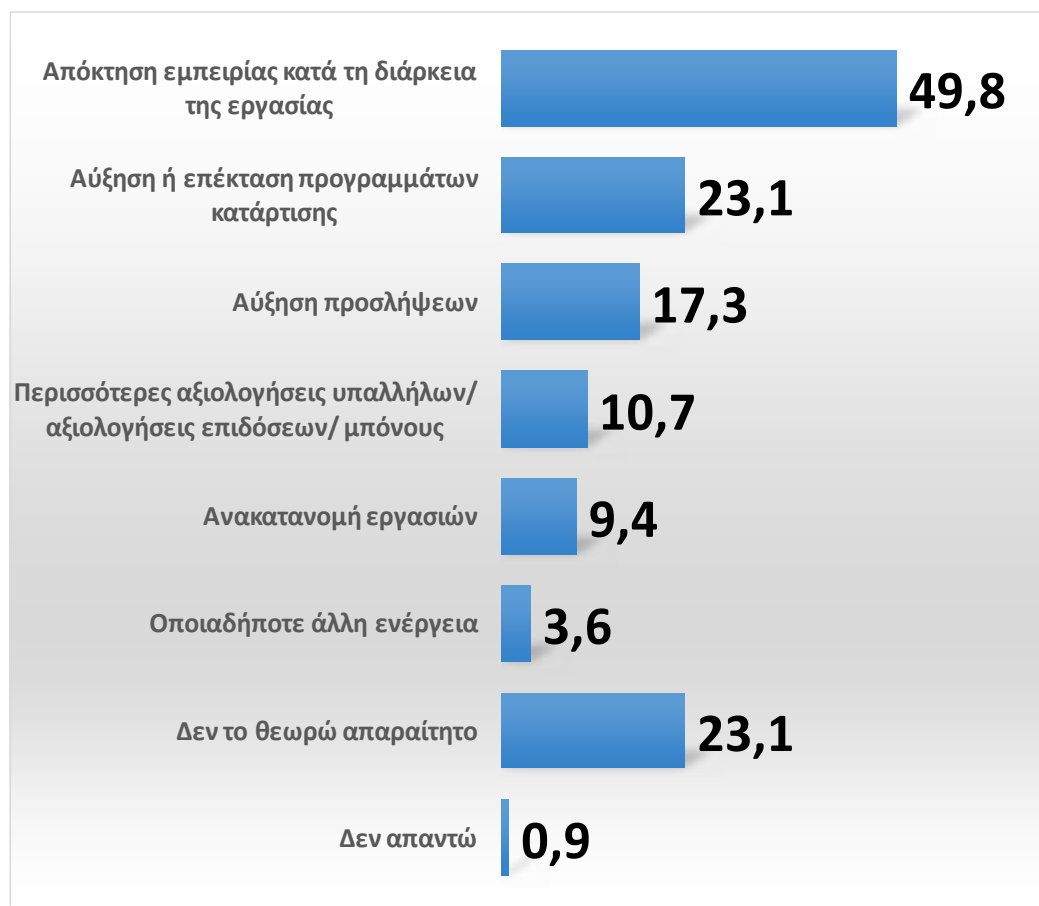
Γράφημα 16. Θεματικά αντικείμενα στα οποία χρειάζεται να γίνει κατάρτιση των εργαζομένων



Για άλλη μια φορά, παρατηρούμε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες είναι η πιο δημοφιλής απάντηση (40,9%), ενώ έπονται οι «επικοινωνιακές ικανότητες-δεξιότητες διαχείρισης πελατών» (28,3%) και οι «ικανότητες συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και προσαρμογής» (31,1%).

Τέλος, το Γράφημα 17 καταγράφει τις πεποιθήσεις των επιχειρηματιών για τις ενέργειες στις οποίες προτίθενται να προχωρήσουν, ώστε να εξασφαλισθεί η επάρκεια δεξιοτήτων των εργαζομένων. Αρχικά, έχει ενδιαφέρον ότι το 23,7% δεν το θεωρεί απαραίτητο, ενώ οι μισοί σχεδόν (49,8%) εκτιμούν ότι αυτό μπορεί να γίνει στο χώρο της εργασίας. Επίσης, το 23,07% επιλέγει την αύξηση/επέκταση των προγραμμάτων κατάρτισης και μόνο το 17,3% την αύξηση των προσλήψεων.

Γράφημα 17. Ενέργειες για την εξασφάλιση της επάρκειας των δεξιοτήτων των εργαζομένων



Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες έχουν κυρίαρχη θέση στις πεποιθήσεις των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα. Συγκεκριμένα, οι ψηφιακές δεξιότητες –και σε μικρότερο βαθμό οι ικανότητες συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και προσαρμογής, οι επικοινωνιακές και οι τεχνικές δεξιότητες– θεωρούνται οι δεξιότητες οι οποίες θα αποδειχθούν κρίσιμες για τις επιχειρήσεις τους, την επόμενη πενταετία, και αυτές στις οποίες θα πρέπει να γίνει η κατάρτιση των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά, οι μισές από τις επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα δεν οργανώνουν δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων καθώς δεν το θεωρούν απαραίτητο ενώ οι άλλες μισές, όταν προβαίνουν σε σχετικές δράσεις, επιλέγουν τα σεμινάρια μέσα στην επιχείρηση ή εκτός επιχείρησης και τη συμβουλευτική υποστήριξη. Επίσης, παρατηρούμε ότι οι εργοδότες επιλέγουν ατομικούς τρόπους για την παρακολούθηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο πεδίο δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Παρόλο που οι ίδιοι δεν αδιαφορούν για το ρόλο του συνδυασμού επαγγελματικής εμπειρίας και εκπαιδευτικών προσόντων στην πρόσληψη εργαζομένων, ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι έμφαση δίνεται και στο χαρακτήρα του υποψήφιου εργαζομένου. Στην επόμενη ενότητα, προβαίνουμε σε μια πιο συστηματική ανάλυση των δεξιοτήτων, που χρησιμοποιήσαμε στο ερωτηματολόγιο, εφαρμόζοντας τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων, μέσω της οποίας επιχειρείται η μείωση του αριθμού τους και η ταξινόμησή τους σε σύνολα.

3. Παραγοντική ανάλυση για τις δεξιότητες

Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων για τα στοιχεία (items) που επιλέξαμε να λειτουργικοποιήσουμε, ώστε να επεξεργαστούμε την έννοια των δεξιοτήτων. Για την παρακολούθηση του συλλογισμού συνιστάται οι αναγνώστες/-τριες να λάβουν υπόψη τους τα στοιχεία, διότι οι αναφορές που πραγματοποιούνται είναι στον αριθμό της ερώτησης του ερωτηματολογίου και όχι στο περιεχόμενο που της αντιστοιχεί, καθώς η στατιστική επεξεργασία «δουλεύει» με αριθμούς. Το μέτρο ΚΜΟ (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) αξιολογεί το κατά πόσο η κατανομή των τιμών είναι η κατάλληλη για να εφαρμόσουμε τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων· συγκρίνει το μέγεθος των παρατηρούμενων συσχετίσεων με το μέγεθος των μερικών συσχετίσεων μεταξύ όλων των ζευγών των μεταβλητών. Όσο υψηλότερη είναι η τιμή ΚΜΟ τόσο το καλύτερο, διότι οι συσχετίσεις μεταξύ ζευγών μεταβλητών μπορούν να εξηγηθούν από τους παράγοντες. Ως τιμή-κατώφλι θεωρείται το 0.7 ενώ, αν είναι κάτω από 0.5, δεν μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση. Στην περίπτωση μας, η τιμή ΚΜΟ είναι 0.9 και, ως εκ τούτου, είναι πάνω από την αποδεκτή τιμή. Το αποτέλεσμα ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett (Πίνακας 5) είναι στατιστικά σημαντικό ($p < 0.01$) καθώς ο έλεγχος αυτός αφορά στο κατά πόσο οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους. Στην ουσία ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι όλες οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι μηδενικές.

Πίνακας 5. Πίνακας ελέγχου σφαιρικότητας

KMO and Bartlett's Test		
Μέτρο επάρκειας δείγματος Kaiser-Meyer-Olkin		,904
Τεστ σφαιρικότητας του Bartlett	Approx. Chi-Square	11341,117
	df	561
	Sig.	,000

Από την ανάλυση προέκυψαν επτά παράγοντες, οι οποίοι εξηγούν αθροιστικά το 56% του ποσοστού της διακύμανσης, με τον πρώτο να εξηγεί το 24,6% του σχετικού ποσοστού, τον δεύτερο να εξηγεί το 8,6%, τον τρίτο να εξηγεί το 6,5%, ενώ οι παράγοντες από τον τέταρτο και κάτω εξηγούν το 4% της συνολικής διακύμανσης. Για την τελική αποτίμηση της επεξηγηματικής δύναμης των παραγόντων βασιστήκαμε στο γράφημα scree plot σύμφωνα με το οποίο οι παράγοντες 4 και 5 είναι στην ίδια ευθεία –άρα προσεγγίζονται ως ένας–, ενώ μετά τον 6 παρατηρείται «επιπέδωση» του γραφήματος, κάτι που σημαίνει ότι, κάτω από το σημείο εκείνο, οι παράγοντες ευθυγραμμίζονται και, άρα, από εκείνο το σημείο και κάτω δεν λαμβάνονται υπόψη.

Ο επόμενος πίνακας, ο οποίος θα έπρεπε, με βάση τη συμβατική στατιστική ανάλυση, να παρουσιαστεί είναι ο πίνακας Pattern matrix στον οποίο εμφανίζονται οι παραγοντικές φορτίσεις μεταξύ των μεταβλητών και των παραγόντων. Όμως, επειδή είναι πολύ μεγάλος, λόγω του όγκου των στοιχείων που χρησιμοποιούμε για να μετρήσουμε τις δεξιότητες, δεν μπορούμε να τον παρουσιάσουμε. Οπότε, θα προχωρήσουμε στην ανάδειξη των παραγόντων και στα στοιχεία που αντιστοιχούν σε κάθε έναν από αυτούς, όπως προκύπτουν από αυτόν τον πίνακα (Σχήμα).

Σχήμα. Οι παράγοντες και τα στοιχεία (items) που τους αντιστοιχούν

1ος παράγοντας, ιδιοτιμή 8,3

9 10 13 14 15 16 17 21 27

2ος παράγοντας, ιδιοτιμή 2,9

1 2 3 4 24 25 33

3ος παράγοντας, ιδιοτιμή 2,1

29 30 31 32 34

4ος παράγοντας, ιδιοτιμή 1,6

22 23 26

5ος παράγοντας, ιδιοτιμή 1,4

5 6 7 8

6ος παράγοντας, ιδιοτιμή 1,3

11 12 28

7ος παράγοντας, ιδιοτιμή 1,3

9 13 16

Στο Σχήμα παρατηρούμε την ομαδοποίηση των στοιχείων ανά παράγοντα, ενώ, αν ακολουθήσουμε την πληροφορία που εξήχθη από το scree plot, θα πρέπει να αδιαφορήσουμε για τα στοιχεία 18, 19 και 20. Παρ' όλα αυτά, επιλέξαμε να δημιουργήσουμε από κοινού μια συστάδα με τον έκτο παράγοντα λόγω σημασιολογικής συγγένειας των στοιχείων. Αν επιχειρήσουμε, τώρα, να «εννοιολογήσουμε» τους παράγοντες, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6).

Πίνακας 6. Ομαδοποίηση δεξιοτήτων μετά την παραγοντική ανάλυση

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	1	9. Επικοινωνιακή ικανότητα	Δεξιότητες διαχείρισης διαπροσωπικής επικοινωνίας
		10. Ικανότητα αυτο-οργάνωσης, διαχείριση προσωπικού χρόνου, ανεξάρτητη εργασία κτλ.	
		13. Πρωτοβουλία	
		14. Προσαρμοστικότητα	
		15. Ικανότητα προγραμματισμού και οργάνωσης	
		16. Λήψη αποφάσεων	
		17. Ικανότητα διαπραγμάτευσης και διαχείρισης συγκρούσεων	
		21. Προσανατολισμός στον πελάτη	
	2	27. Διαχείριση οικονομικών και χρηματικών ροών	Ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες
		1. Ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας στη μητρική γλώσσα	
		2. Κατανόηση και χρήση καθημερινών αριθμητικών πληροφοριών	
		3. Βασικές ψηφιακές δεξιότητες (π.χ. αποστολή και λήψη ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, εκτύπωση εγγράφων, εισαγωγή δεδομένων)	
		4. Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας σε τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα	
		24. Αξιολόγηση και διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων	
		25. Χρήση τεχνολογικών εφαρμογών	
		33. Σεβασμός και προστασία των προσωπικών δεδομένων	
	3	29. Μέριμνα για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία	Διαπολιτισμικές και περιβαλλοντικές δεξιότητες, δεξιότητες ανοχής στη διαφορετικότητα
		30. Διασφάλιση της προστασίας των καταναλωτών	
		31. Διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση	
		32. Περιβαλλοντική μέριμνα και προστασία	
	4	34. Σεβασμός στη διαφορετικότητα	Χειρωνακτικές δεξιότητες και δεξιότητες χειρισμού
		22. Επιδεξιότητα και ακρίβεια σωματικών χειρισμών	
		23. Χρήση εργαλείων και μηχανών	
	5	26. Επιμέλεια, έλεγχος και συντήρηση εγκαταστάσεων, υποδομών και εξοπλισμού	Δεξιότητες κριτικής σκέψης, επίλυσης προβλήματος και ηγεσίας
		5. Ικανότητα συνεχούς μάθησης	
		6. Κριτική σκέψη	
		7. Επίλυση προβλημάτων	
		8. Δημιουργικότητα	
		11. Συνεργασία, ομαδική εργασία	
		12. Συντονισμός δραστηριοτήτων άλλων-ηγετική ικανότητα	
		18. Κατανόηση και τήρηση θερμικού πλαισίου και κανονισμών	
		19. Επικέντρωση και προσοχή	
		20. Μελέτη, κατανόηση και εφαρμογή οδηγιών	
		28. Υποστήριξη και καθοδήγηση άλλων εργαζομένων	

Ας δούμε εν συντομία για κάθε παράγοντα το σκεπτικό της παραπάνω εννοιολόγησης. Τα στοιχεία 13 (πρωτοβουλία), 14 (προσαρμοστικότητα), 15 (ικανότητα προγραμματισμού και οργάνωσης), 16 (λήψη αποφάσεων), 21 (προσανατολισμός στον πελάτη), 27 (διαχείριση οικονομικών και χρηματικών ροών), 9 (επικοινωνιακή ικανότητα) και 10 (ικανότητα αυτο-οργάνωσης, διαχείριση προσωπικού χρόνου), για παράδειγμα, από τον πρώτο παράγοντα έχουν ως κοινό εννοιολογικό πυρήνα τη διαχείριση της *διαπροσωπικής επικοινωνίας*. Με την ίδια λογική, τα στοιχεία 1 (ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας στη μητρική γλώσσα), 2 (κατανόηση και χρήση καθημερινών αριθμητικών πληροφοριών) και 3 (βασικές ψηφιακές δεξιότητες) του δεύτερου παράγοντα αφορούν *δεξιότητες σχετικές με τη γλώσσα και τις ψηφιακές δεξιότητες* και τα στοιχεία 5 (ικανότητα συνεχούς μάθησης), 6 (κριτική σκέψη) και 7 (επίλυση προβλημάτων) συνθέτουν την έννοια *δεξιότητες κριτικής σκέψης, δημιουργικότητας και επίλυσης προβλήματος* από τον πέμπτο παράγοντα.

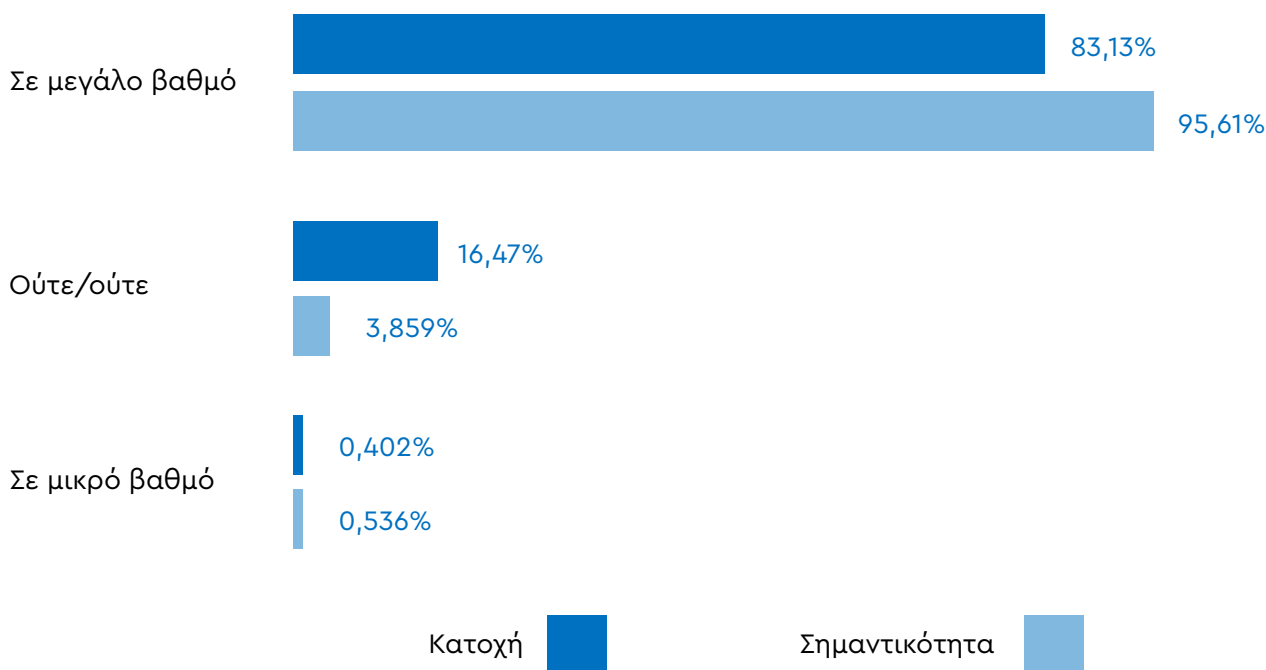
Συμπερασματικά, οι 38 εργασιακές δεξιότητες, τις οποίες χρησιμοποιήσαμε αρχικά στο ερωτηματολόγιο, ομαδοποιήθηκαν μετά την παραγοντική ανάλυση σε πέντε σύνολα, κάθε ένα από τα οποία έχει διακριτό εννοιολογικό πυρήνα ο οποίος αποτυπώνεται στην τρίτη στήλη του Πίνακα 6, όπου παρατίθεται η εννοιολόγηση για κάθε παράγοντα. Από την παραγοντική ανάλυση, συνεπώς, προέκυψαν οι εξής πέντε δεξιότητες:

1. δεξιότητες διαχείρισης διαπροσωπικής επικοινωνίας
2. ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες
3. διαπολιτισμικές και περιβαλλοντικές δεξιότητες, δεξιότητες ανοχής στη διαφορετικότητα
4. χειρωνακτικές δεξιότητες και δεξιότητες χειρισμού
5. δεξιότητες κριτικής σκέψης, επίλυσης προβλήματος και ηγεσίας

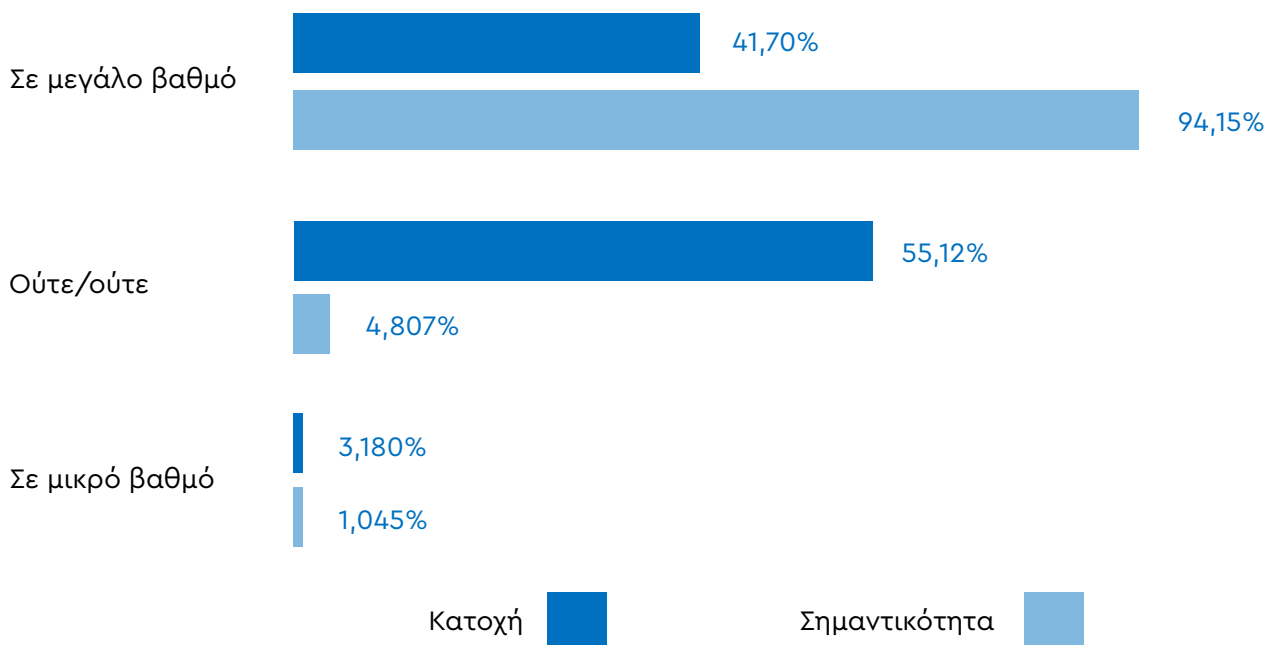
Αν και θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι ψηφιακές είναι διαφορετικές από τις γλωσσικές δεξιότητες, οι οποίες, με τη σειρά τους, διαφέρουν από τις αριθμητικές, εντούτοις, και οι τρεις μαζί διαφέρουν από τις περιβαλλοντικές δεξιότητες ή τις δεξιότητες ανοχής στη διαφορετικότητα. Με άλλα λόγια, στόχος της παραγοντικής ανάλυσης είναι ο σχηματισμός εννοιών με στατιστικά σημαντικό τρόπο, δηλαδή με έναν τρόπο ο οποίος βασίζεται στη δημιουργία ομάδων, τα μέλη των οποίων έχουν περισσότερα κοινά σε σύγκριση με τις άλλες ομάδες, δηλαδή τους παράγοντες. Στα επόμενα τέσσερα γραφήματα αποτυπώνεται η σύγκριση μεταξύ της σημαντικότητας και κατοχής, δηλαδή μεταξύ του πόσο σημαντική θεωρούν οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων τις δεξιότητες που παραγοντοποιήσαμε και του κατά πόσο πιστεύουν ότι τις κατέχουν οι εργαζόμενοί τους.

Σύγκριση σημαντικότητας-κατοχής δεξιοτήτων

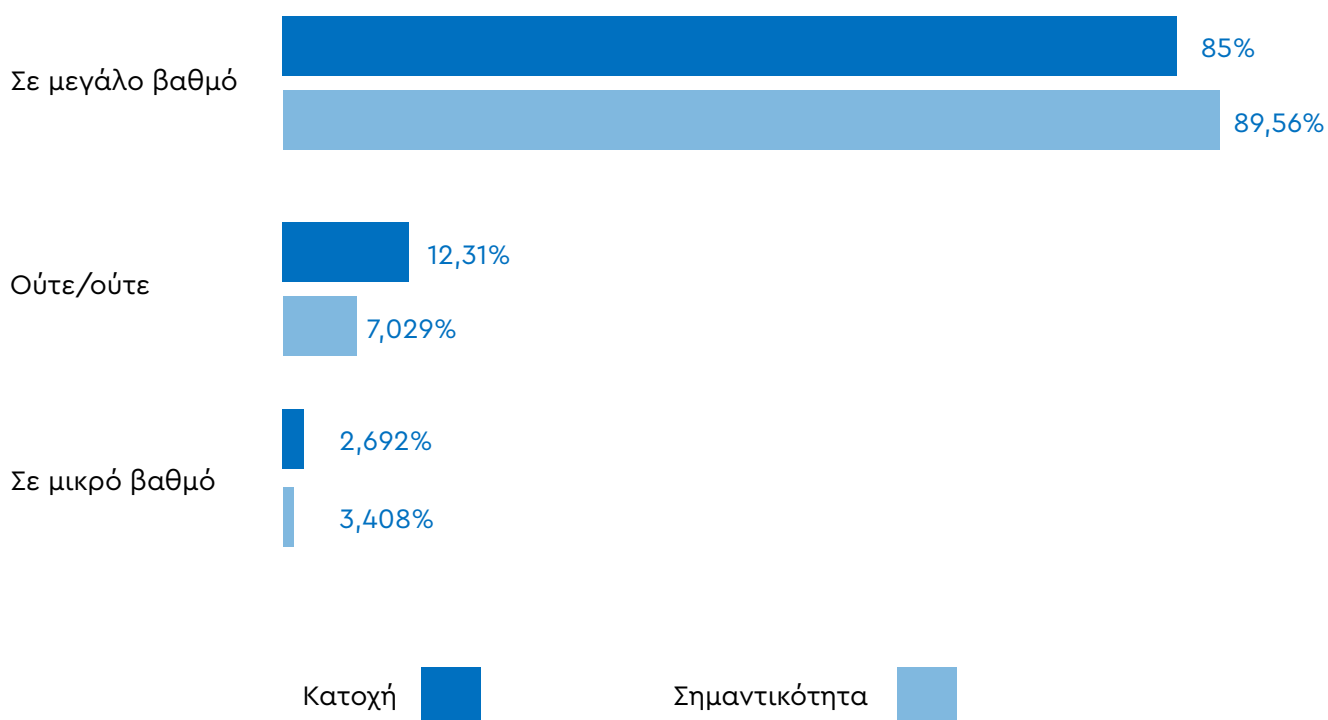
Γράφημα 18. Σύγκριση σημαντικότητας-κατοχής για δεξιότητες «διαχείρισης διαπροσωπικής επικοινωνίας»



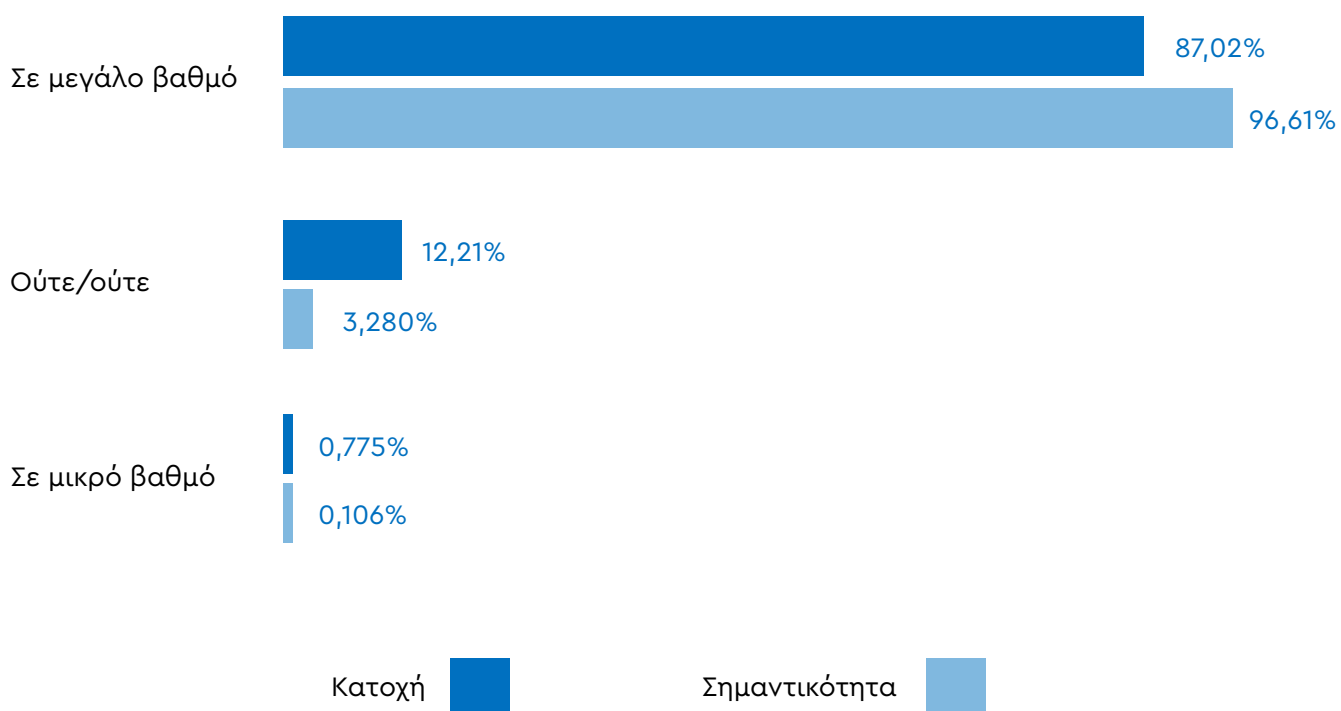
Γράφημα 19. Σύγκριση σημαντικότητας-κατοχής για «ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες»



Γράφημα 20. Σύγκριση σημαντικότητας-κατοχής για «διαπολιτισμικές και περιβαλλοντικές δεξιότητες, δεξιότητες ανοχής στη διαφορετικότητα»



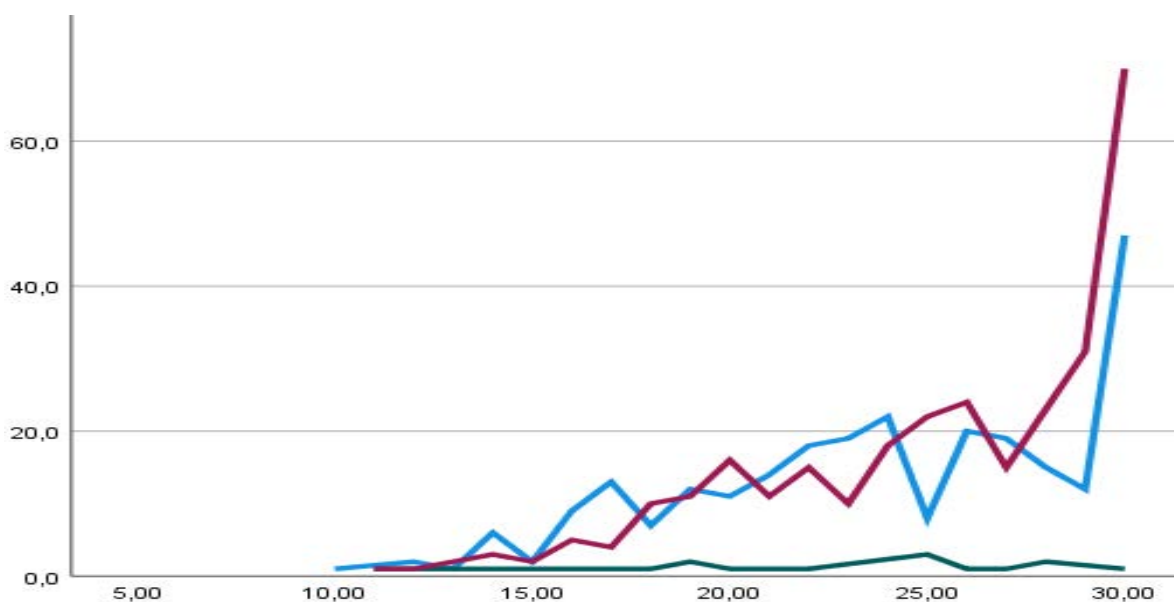
Γράφημα 21. Σύγκριση σημαντικότητας-κατοχής για «δεξιότητες κριτικής σκέψης, επίλυσης προβλήματος και ηγεσίας»



Από τα παραπάνω γραφήματα παρατηρούμε ότι οι δεξιότητες διαχείρισης διαπροσωπικής επικοινωνίας έχουν υψηλά ποσοστά στη σημαντικότητα και την κατοχή, όταν αυτά αφορούν τον «μεγάλο βαθμό», ενώ υπάρχει απόκλιση στα ποσοστά της αμφιβολίας (ούτε/ούτε) μεταξύ σημαντικότητας (3,8%) και κατοχής (16,4%). Κάπως παρόμοια είναι τα ευρήματα για τις διαπολιτισμικές και περιβαλλοντικές δεξιότητες, δεξιότητες ανοχής στη διαφορετικότητα, όπου παρατηρούνται υψηλά ποσοστά στη σημαντικότητα και την κατοχή, όταν αυτά αφορούν τον «μεγάλο βαθμό», ενώ υπάρχει απόκλιση στα ποσοστά της αμφιβολίας (ούτε/ούτε) μεταξύ σημαντικότητας (7%) και κατοχής (12,3%). Ομοίως, για τις διαπολιτισμικές και περιβαλλοντικές δεξιότητες, δεξιότητες ανοχής στη διαφορετικότητα παρατηρούνται υψηλά ποσοστά στη σημαντικότητα και την κατοχή, όταν αυτά αφορούν τον «μεγάλο βαθμό» ενώ υπάρχει απόκλιση στα ποσοστά της αμφιβολίας (ούτε/ούτε) μεταξύ σημαντικότητας (3,2%) και κατοχής (12,2%). Εκεί όπου παρατηρούνται μεγάλες αποκλίσεις είναι στις ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες, όπως φαίνεται από την απόκλιση στα ποσοστά μεταξύ κατοχής (41,7%) και σημαντικότητας (94,1%), όταν αυτά αφορούν τον «μεγάλο βαθμό» και από την απόκλιση στα ποσοστά της αμφιβολίας (ούτε/ούτε) μεταξύ σημαντικότητας (4,8%) και κατοχής (55,1%). Με άλλα λόγια, οι ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες είναι αυτές που οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων θεωρούν σημαντικές αλλά που οι εργαζόμενοί τους δεν τις κατέχουν.

Η πεποίθηση των εργοδοτών για το κατά πόσο οι εργαζόμενοι κατέχουν τις ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες σχετίζεται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με τον κλάδο του τριτογενούς τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Πραγματοποιώντας τον στατιστικό έλεγχο T-Test φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους της εξαρτημένης μεταβλητής (βαθμός κατοχής δεξιοτήτων) στις ομάδες της ανεξάρτητης μεταβλητής (κυρίως μεταξύ εμπορίου και υπηρεσιών) ($t=-2,7$, $p=.006<0.05$). Το Γράφημα 22 απεικονίζει με σχηματικό τρόπο την εν λόγω συσχέτιση.

Γράφημα 22. Συσχέτιση μεταξύ κατοχής «ψηφιακών, γλωσσικών και αριθμητικών δεξιοτήτων» και κλάδου τριτογενούς τομέα



Παρατηρούμε ότι, καθώς αυξάνεται ο βαθμός κατοχής των δεξιοτήτων, οι εργοδότες του κλάδου των υπηρεσιών (κόκκινη γραμμή) εκτιμούν ότι κατέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες σε σύγκριση με αυτούς του κλάδου του εμπορίου (μπλε γραμμή). Παρόμοια στατιστικά σημαντική συσχέτιση εντοπίστηκε και σε σχέση με το εάν οι εργοδότες οργανώνουν δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης για τους εργαζομένους τους ($\chi^2=18,618$, $df=4$, $p=.001<.01$). Ειδικότερα, στον Πίνακα 7, παρατηρούμε ότι αυξάνονται τα ποσοστά αυτών που λένε ότι κατέχουν τις ψηφιακές/γλωσσικές/αριθμητικές δεξιότητες σε μικρό βαθμό σε σύγκριση με τα ποσοστά αυτών που λένε ότι κατέχουν τις ψηφιακές/γλωσσικές/αριθμητικές δεξιότητες σε μεγάλο βαθμό, καθώς μεταβαίνουμε από τα «όχι» στα «ναι», δηλαδή από αυτούς που δεν οργανώνουν δράσεις επιμόρφωσης σε αυτούς που οργανώνουν δράσεις επιμόρφωσης. Με άλλα λόγια, η οργάνωση επιμορφωτικών δράσεων αυξάνει το ποσοστό κατοχής των ψηφιακών/γλωσσικών/αριθμητικών δεξιοτήτων.

Πίνακας 7. Πίνακας διασταύρωσης δράσεων επιμόρφωσης και κατάρτισης

Οργανώνετε δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων της επιχείρησής σας;			Όχι	Ναι	Σύνολο
Κατά πόσο κατέχετε τις ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες;	Σε μικρό βαθμό	Συχνότητα	16	2	18
		Αναμενόμενη συχνότητα	8,8	9,2	18,0
		Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Οργανώνετε δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων της επιχείρησής σας»;	5,8%	0,7%	3,2%
	Ούτε/ούτε	Συχνότητα	160	152	312
		Αναμενόμενη συχνότητα	152,1	158,8	312,0
		Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Οργανώνετε δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων της επιχείρησής σας»;	58,0%	52,8%	55,1%
	Σε μεγάλο βαθμό	Συχνότητα	100	134	236
		Αναμενόμενη συχνότητα	115,1	120,1	236,0
		Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Οργανώνετε δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων της επιχείρησής σας»;	36,2%	46,5%	41,7%
ΣΥΝΟΛΟ		Συχνότητα	276	288	566
		Αναμενόμενη συχνότητα	276,0	288,0	566,0
		Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Οργανώνετε δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων της επιχείρησής σας»;	100,0%	100,0%	100,0%

Το κατά πόσο σημαντικές θεωρούνται οι ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες εξαρτάται και από τα κριτήρια που θέτει ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης για την πρόσληψη ενός ή μίας εργαζομένου/-ης. Η εν λόγω σχέση αναδείχθηκε ως στατιστικά σημαντική, με την έννοια

ότι όταν οι επιχειρηματίες έχουν αμφιβολίες για τη σημαντικότητα αυτών των δεξιοτήτων, τότε η επαγγελματική εμπειρία κάνει τη διαφορά, καθώς είναι υψηλότερα τα ποσοστά στο εν λόγω κελί σε σύγκριση με τα υπόλοιπα (Πίνακας 8).

Πίνακας 8. Πίνακας διασταύρωσης για τη σχέση σημαντικότητας «ψηφιακών, γλωσσικών και αριθμητικών δεξιοτήτων» και κριτηρίων πρόσληψης

Πόσο σημαντικές είναι οι ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες;		Κριτήρια πρόσληψης				Σύνολο
		Η επαγγελματική εμπειρία	Τα εκπαιδευτικά προσόντα	Εξίσου και τα δύο προηγούμενα	Η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του ατόμου	
Ασήμαντη	Συχνότητα	3	0	2	5	10
	Αναμενόμενη συχνότητα	1,5	,2	4,8	3,1	10,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης»;	2,1%	0,0%	0,4%	1,7%	1,0%
Ούτε/ούτε	Συχνότητα	11	1	12	22	46
	Αναμενόμενη συχνότητα	7,0	1,0	22,2	14,5	46,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης»;	7,5%	4,8%	2,6%	7,3%	4,8%
Σημαντική/πολύ σημαντική	Συχνότητα	132	20	447	274	901
	Αναμενόμενη συχνότητα	137,5	19,8	434,0	283,4	901,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης»;	90,4%	95,2%	97,0%	91,0%	94,1%
ΣΥΝΟΛΟ	Συχνότητα	146	21	461	301	957
	Αναμενόμενη συχνότητα	146,0	21,0	461,0	301,0	957,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης»;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζει και ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου, από την οπτική πάντα των εργοδοτών. Στον Πίνακα 9 παρατηρούμε ότι μεταξύ αυτών που έχουν αμφιβολία για τη σημαντικότητα των εν λόγω δεξιοτήτων, τα ποσοστά αυτών που, συγκεκριμένα, πιστεύουν ότι ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου είναι τα σημαντικότερα κριτήρια για την πρόσληψη ενός εργαζομένου είναι υψηλότερα σε σύγκριση με τις άλλες επιλογές (επαγγελματική εμπειρία κτλ.).

Πίνακας 9. Πίνακας διασταύρωσης για τη σχέση κατοχής «ψηφιακών, γλωσσικών και αριθμητικών δεξιοτήτων» και κριτηρίων πρόσληψης

Κατά πόσο κατέχετε τις ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες;		Κριτήρια πρόσληψης				
		Η επαγγελματική εμπειρία	Τα εκπαιδευτικά προσόντα	Εξίσου και τα δύο προηγούμενα	Η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του ατόμου	Σύνολο
Κατοχή σε μικρό βαθμό	Συχνότητα	5	0	6	7	18
	Αναμενόμενη συχνότητα	2,7	,4	9,1	5,6	18,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης;»	5,9%	0,0%	2,1%	4,0%	3,2%
Ούτε/ούτε	Συχνότητα	49	9	129	121	312
	Αναμενόμενη συχνότητα	46,9	7,7	157,1	96,5	312,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης;»	57,6%	64,3%	45,3%	69,1%	55,1%
Κατοχή σε σημαντικό βαθμό	Συχνότητα	31	5	150	47	236
	Αναμενόμενη συχνότητα	35,4	5,8	118,8	73,0	236,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης;»	36,5%	35,7%	52,6%	26,9%	41,7%
ΣΥΝΟΛΟ	Συχνότητα	85	14	285	175	566
	Αναμενόμενη συχνότητα	85,0	14,0	285,0	175,0	566,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «Για εσάς προσωπικά και τις ανάγκες της επιχείρησής σας τι είναι σημαντικότερο για την πρόσληψη ενός/μιας εργαζομένου/-ης;»	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Θα ολοκληρώσουμε τη στατιστική ανάλυση με δύο ακόμα ευρήματα. Το πρώτο αφορά στο ότι ο αριθμός των εργαζομένων επηρεάζεται από το καθεστώς απασχόλησης. Συγκεκριμένα, όταν αλλάζει το καθεστώς απασχόλησης από μερικής απασχόλησης σε πλήρους, αυξάνει και ο αριθμός των εργαζομένων αισθητά. Στην περιγραφική ανάλυση είδαμε ότι ενώ μόλις το 6% είναι αυτοί που εργάζονται σε επιχειρήσεις 4 ατόμων και πάνω με καθεστώς εκ περιτροπής και μερικής απασχόλησης, το αντίστοιχο ποσοστό αυξάνεται αισθητά σε 37% στις επιχειρήσεις 4 ατόμων και πάνω, οι οποίες λειτουργούν με καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Με άλλα λόγια, οι συνθήκες εργασίας συνδέονται με τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης, με την έννοια ότι όσο πιο ασφαλείς είναι οι συνθήκες εργασίας τόσο περισσότεροι είναι οι εργαζόμενοι. Η εν λόγω υπόθεση επιβεβαιώνεται στον έλεγχο χ^2 , όπου διαφαίνεται η συσχέτιση μεταξύ μεταβολής του αριθμού των εργαζομένων της επιχείρησης και μεγέθους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, στον Πίνακα 10, παρατηρούμε ότι οι θέσεις εργασίας στην επιχείρηση αυξάνονται από 11% σε 49,6% σε εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν πάνω από 10 άτομα και, αντίστροφα, οι μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν μέχρι 9 άτομα, μειώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τις θέσεις εργασίας τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 10 άτομα. Η εν λόγω συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική ($\chi^2=123,169$, $df=3$, $p=.000<0.05$).

Πίνακας 10. Πίνακας διασταύρωσης για τη σχέση αριθμού μισθωτών απασχολούμενων και εξέλιξη θέσεων εργασίας

Σε σχέση με ένα χρόνο πριν, οι θέσεις εργασίας στην επιχείρησή σας:		Αριθμός των μισθωτών εργαζομένων στην επιχείρηση		
		0-9	>10	Σύνολο
Αυξήθηκαν	Συχνότητα	96	63	159
	Αναμενόμενη συχνότητα	138,8	20,2	159,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «αριθμός των μισθωτών εργαζομένων στην επιχείρηση»	11,0%	49,6%	15,9%
Παρέμειναν ίδιες	Συχνότητα	653	53	706
	Αναμενόμενη συχνότητα	616,4	89,6	706,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «αριθμός των μισθωτών εργαζομένων στην επιχείρηση»	74,7%	41,7%	70,5%
Μειώθηκαν	Συχνότητα	116	10	126
	Αναμενόμενη συχνότητα	110,0	16,0	126,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «αριθμός των μισθωτών εργαζομένων στην επιχείρηση»	13,3%	7,9%	12,6%
Δεν απαντώ	Συχνότητα	9	1	10
	Αναμενόμενη συχνότητα	8,7	1,3	10,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «αριθμός των μισθωτών εργαζομένων στην επιχείρηση»	1,0%	0,8%	1,0%
ΣΥΝΟΛΟ	Συχνότητα	874	127	1001
	Αναμενόμενη συχνότητα	874,0	127,0	1001,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «αριθμός των μισθωτών εργαζομένων στην επιχείρηση»	100,0%	100,0%	100,0%

Παρόμοια στατιστικά σημαντική ($\chi^2=66,600$, $df=6$, $p=.000<0.05$) είναι και η σχέση μεταξύ καθεστώτος εργασίας και μεταβολής της επιχείρησης. Στον Πίνακα 11, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων σε επιχειρήσεις με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, αυξάνεται και το ποσοστό των επιχειρήσεων που αυξάνουν τις θέσεις εργασίας τους από τη μια χρονιά στην άλλη. Αντίστροφα, είναι μεγαλύτερο το ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες μειώνουν τις θέσεις εργασίας τους από τη μια χρονιά στην άλλη.

Πίνακας 11. Πίνακας διασταύρωσης για τη σχέση αριθμού εργαζομένων με καθεστώς πλήρους απασχόλησης και εξέλιξη θέσεων εργασίας

Σε σχέση με ένα χρόνο πριν, οι θέσεις εργασίας στην επιχείρησή σας:		Αριθμός των μισθωτών εργαζομένων στην επιχείρηση			
		0-3	4-10	>11	Σύνολο
Αυξήθηκαν	Συχνότητα	64	41	52	157
	Αναμενόμενη συχνότητα	99,4	34,0	23,6	157,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «εργαζόμενοι/-ες με καθεστώς πλήρους απασχόλησης»	15,6%	29,3%	53,6%	24,3%

Παρέμειναν ίδιες	Συχνότητα	291	83	37	411
	Αναμενόμενη συχνότητα	260,2	89,1	61,7	411,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «εργαζόμενοι/-ες με καθεστώς πλήρους απασχόλησης»	71,1%	59,3%	38,1%	63,6%
Μειώθηκαν	Συχνότητα	53	16	7	76
	Αναμενόμενη συχνότητα	48,1	16,5	11,4	76,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «εργαζόμενοι/-ες με καθεστώς πλήρους απασχόλησης»	13,0%	11,4%	7,2%	11,8%
Δεν απαντώ	Συχνότητα	1	0	1	2
	Αναμενόμενη συχνότητα	1,3	0,4	0,3	2,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «εργαζόμενοι/-ες με καθεστώς πλήρους απασχόλησης»	0,2%	0,0%	1,0%	0,3%
Σύνολο	Συχνότητα	409	140	97	646
	Αναμενόμενη συχνότητα	409,0	140,0	97,0	646,0
	Ποσοστό εντός της μεταβλητής «εργαζόμενοι/-ες με καθεστώς πλήρους απασχόλησης»	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

4. Συμπεράσματα ποσοτικής έρευνας

Προφίλ και στάσεις εργοδοτών ΜμΕ για αγορά εργασίας

- ♦ Αποτυπώνεται ανισοκατανομή μορφωτικού επιπέδου ως προς τον κλάδο του τριτογενούς τομέα παραγωγής. Εργοδότες κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, ΜΔΕ ή ΔΔ πλειοψηφούν στον κλάδο των υπηρεσιών ενώ στον κλάδο του εμπορίου πλειοψηφούν εργοδότες απόφοιτοι δευτεροβάθμιας, ΓΕΛ, ΕΠΑΛ ή/και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- ♦ Η ίδια ανισοκατανομή αποτυπώνεται και σε σχέση με τη νομική μορφή της επιχείρησης όπου στις ατομικές επιχειρήσεις πλειοψηφούν εργοδότες (74%) με μέτριο έως χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (ομαδοποιημένες περιπτώσεις ατόμων από πρωτοβάθμια μέχρι μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση), ενώ στις ΑΕ πλειοψηφούν εργοδότες (17,1%) με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (ομαδοποιημένες περιπτώσεις ατόμων που είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ, ΜΔΕ ή ΔΔ).
- ♦ Στην πλειονότητά τους οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ηλεκτρονικό κατάστημα και δεν συμμετέχουν σε πλατφόρμες πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.
- ♦ Η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν παρουσιάζει μεταβολή στις θέσεις εργασίας από τη μια χρονιά στην άλλη, ενώ δεν πραγματοποιείται από μέρους των εργοδοτών συστηματική προσπάθεια να αναζητήσουν υπάλληλο ώστε να καλύψουν κάποια θέση εργασίας που είναι αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- ♦ Ενώ δεν υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας, οι εργοδότες αναφέρουν ως βασικούς λόγους για τους οποίους οι θέσεις εργασίας δεν πληρούνται την έλλειψη εργασιακής εμπειρίας και την έλλειψη ενδιαφέροντος των εργαζομένων να εργαστούν.

- ◆ Η μεγαλύτερη αναζήτηση εργαζομένων αφορά τους ειδικευμένους τεχνίτες, τους απασχολούμενους στην παροχή υπηρεσιών και τους πωλητές και τους υπάλληλους γραφείου.
- ◆ Ο εμπορικός ανταγωνισμός και οι τεχνολογικές καινοτομίες θεωρούνται από τους εργοδότες οι πιο καθοριστικοί παράγοντες μεταβολής του περιεχομένου και της μορφής της εργασίας.
- ◆ Οι συνθήκες εργασίας συνδέονται με τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης υπό την έννοια ότι όσο πιο ασφαλείς είναι οι συνθήκες εργασίας τόσο περισσότεροι είναι οι εργαζόμενοι.
- ◆ Η αύξηση των θέσεων εργασίας εξαρτάται από το καθεστώς πλήρους απασχόλησης, καθώς όσο αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων σε επιχειρήσεις με καθεστώς πλήρους απασχόλησης τόσο αυξάνεται και το ποσοστό των επιχειρήσεων, οι οποίες αυξάνουν τις θέσεις εργασίας τους από τη μια χρονιά στην άλλη.

Στάσεις εργοδοτών ΜμΕ για «ήπιες» δεξιότητες

- ◆ Οι δεξιότητες στις οποίες οι εργαζόμενοι χρειάζονται κατάρτιση είναι οι ψηφιακές δεξιότητες (η πιο δημοφιλής απάντηση), οι επικοινωνιακές ικανότητες-δεξιότητες διαχείρισης πελατών και οι ικανότητες συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και προσαρμογής. Οι χώροι εργασίας και η εκπαίδευση θεωρούνται οι κατεχόμενη τόποι ανάπτυξής τους.
- ◆ Οι μισές από τις επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα δεν οργανώνουν δράσεις επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων και, όταν το κάνουν, επιλέγουν τα σεμινάρια ή τη συμβουλευτική υποστήριξη (mentoring, coaching).
- ◆ Από την ανάλυση προέκυψε ότι το σύνολο των δεξιοτήτων μπορεί να ομαδοποιηθεί στις εξής πέντε ομάδες: (α) δεξιότητες διαχείρισης διαπροσωπικής επικοινωνίας, (β) ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες, (γ) διαπολιτισμικές και περιβαλλοντικές δεξιότητες, δεξιότητες ανοχής στη διαφορετικότητα, (δ) χειρωνακτικές δεξιότητες και δεξιότητες χειρισμού, (ε) δεξιότητες κριτικής σκέψης, επίλυσης προβλήματος και ηγεσίας.
- ◆ Οι ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες είναι αυτές για τις οποίες οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι είναι σημαντικές αλλά οι εργαζόμενοί τους δεν τις κατέχουν. Μερικές εξ αυτών είναι η αποστολή και λήψη ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, η εκτύπωση εγγράφων, η εισαγωγή δεδομένων, η αξιολόγηση και διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας σε τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα και η χρήση τεχνολογικών εφαρμογών.
- ◆ Οι εργοδότες του κλάδου του εμπορίου εκτιμούν ότι κατέχουν σε μικρότερο βαθμό τις ψηφιακές, γλωσσικές και αριθμητικές δεξιότητες σε σύγκριση με τους εργοδότες του κλάδου των υπηρεσιών.
- ◆ Η οργάνωση επιμορφωτικών δράσεων αυξάνει το ποσοστό κατοχής των ψηφιακών/γλωσσικών/αριθμητικών δεξιοτήτων.

Γ. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας

Η πρωτογενής ποιοτική έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο του 2023. Συνολικά διενεργήθηκαν 12 ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο Κρήτης (9: Αθήνα, 1: Θεσσαλονίκη, 2: Ηράκλειο Κρήτης). Ως προς το φύλο, συμμετείχαν συνολικά 3 γυναίκες και 9 άνδρες. Αναφορικά με την ηλικία των υποκειμένων της έρευνας, στην πλειονότητά τους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 21-49 ετών. Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο (ανώτερη εκπαιδευτική βαθμίδα που έχουν ολοκληρώσει) των ερευνητικών υποκειμένων, 5 είναι απόφοιτοι/απόφοιτες ΑΕΙ, 5 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 1 είναι απόφοιτος μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 1 είναι απόφοιτος Λυκείου. Επίσης, 6 εκ των συνεντευξιζομένων είναι ιδιοκτήτες/ιδιοκτήτριες επιχείρησης, 1 συν-ιδιοκτήτρια, 1 ιδιοκτήτης & διαχειριστής, 2 διαχειριστές/-τριες, 1 ανώτερο στέλεχος και 1 υπεύθυνος HR. Όσον αφορά στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις των ερευνητικών υποκειμένων, 3 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών πληροφορικής και marketing, 3 στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας, 1 στον κλάδο του τουρισμού, 1 στον κλάδο της μεταποίησης, 1 στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, 1 στον κλάδο των ηλεκτρολογικών υπηρεσιών, 1 στον κλάδο της εμπορίας και υπηρεσιών επισκευής μηχανημάτων και 1 στον κλάδο του εμπορίου. Αναφορικά με το μέγεθος της επιχείρησης, 4 είναι μεγάλου μεγέθους, 3 είναι μεσαίου μεγέθους και 5 είναι μικρού μεγέθους. Τέλος, ως προς το καθεστώς απασχόλησης των εργαζομένων στις 12 επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, κατά τη χρονική περίοδο που διενεργήθηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις, στις 11 οι εργαζόμενοι απασχολούνταν με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, ενώ στη 1 δεν εργαζόταν επιπλέον άτομο πέραν του εργοδότη (κατά τη διάρκεια διενέργειας των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, η επιχείρηση αυτή βρισκόταν σε αναζήτηση εργαζομένου/-ης) (Πίνακας 12).

Πίνακας 12. Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερευνητικών υποκειμένων & προφίλ επιχείρησης

Εργοδότης	Φύλο	Ηλικία	Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Τόπος Διαμονής	Ιδιότητα	Κλάδος	Μέγεθος Επιχείρησης	Καθεστώς Απασχόλησης
1	Άνδρας	41	Απόφοιτος ΑΕΙ	Αθήνα	Ιδιοκτήτης	Υπηρεσίες Πληροφορικής & Marketing	Μεσαίο	Πλήρους
2	Γυναίκα	48	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Αθήνα	Συν-ιδιοκτήτρια	Υπηρεσίες Πληροφορικής & Marketing	Μεσαίο	Πλήρους
3	Άνδρας	52	Απόφοιτος ΑΕΙ	Αθήνα	Ιδιοκτήτης	Εμπορία/Υπηρεσίες Επισκευής Μηχανημάτων	Μεσαίο	Πλήρους
4	Γυναίκα	47	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Αθήνα	Ανώτερο στέλεχος	Τηλεπικοινωνίες	Μεγάλο	Πλήρους
5	Άνδρας	47	Απόφοιτος ΑΕΙ	Αθήνα	Ιδιοκτήτης	Ηλεκτρολογικές Υπηρεσίες	Μικρό	Πλήρους
6	Άνδρας	43	Απόφοιτος Λυκείου	Θεσ/νίκη	Ιδιοκτήτης	Εμπόριο	Μικρό	Πλήρους
7	Άνδρας	42	Απόφοιτος μετα-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Ηράκλειο Κρήτης	Ιδιοκτήτης & διαχειριστής	Τουρισμός	Μικρό	Πλήρους
8	Άνδρας	44	Απόφοιτος ΑΕΙ	Ηράκλειο Κρήτης	Ιδιοκτήτης	Υπηρεσίες Υγείας	Μικρό	Αναζήτηση εργαζομένου/-ης
9	Γυναίκα	40	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Αθήνα	Διαχειρίστρια	Υπηρεσίες Marketing	Μεγάλο	Πλήρους
10	Άνδρας	45	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Αθήνα	Διαχειριστής	Μεταποίηση	Μεγάλο	Πλήρους
11	Άνδρας	43	Απόφοιτος ΑΕΙ	Αθήνα	Υπεύθυνος HR	Υπηρεσίες Υγείας	Μεγάλο	Πλήρους
12	Άνδρας	36	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	Αθήνα	Ιδιοκτήτης	Υπηρεσίες Υγείας	Μεγάλο	Πλήρους

1. Κενές θέσεις εργασίας, ελλείψεις, αναντιστοιχία δεξιοτήτων και ενέργειες κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας από τους εργοδότες

1.1. Κενές θέσεις εργασίας, ελλείψεις σε δεξιότητες και προβλήματα

1.1.1. Κενές θέσεις εργασίας και ελλείψεις σε δεξιότητες

Όσον αφορά στις κενές θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων και την έλλειψη δεξιοτήτων, αυτό που προκύπτει μέσα από τις αναφορές των συνεντευξιζομένων (και αφορά ακόμη κι εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κενές θέσεις εργασίας αυτή την περίοδο και παρά τις, σχετιζόμενες με τους διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας, αυτονόητες διαφορές) είναι μια δυσκολία να βρουν υποψηφίους με το κατάλληλο μείγμα/κεφάλαιο δεξιοτήτων που απαιτείται για τη δική τους επιχείρηση, για το δικό τους αντικείμενο εργασίας, γεγονός που καταδεικνύει τον διαμεσολαβούμενο χαρακτήρα της έννοιας της δεξιότητας, αλλά και το γεγονός ότι αυτές δεν μπορούν να ιδωθούν εκτός του εργασιακού πλαισίου όπου αναπτύσσονται.

Σε ό,τι αφορά στις επιχειρήσεις που διαθέτουν κενές θέσεις εργασίας, κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας, η δυσκολία κάλυψής τους προκύπτει από ένα συνδυασμό παραγόντων που, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων, (α) είτε αφορούν ευρύτερες τάσεις που επηρεάζουν τη σχετική προσφορά ή έλλειψη δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας· (β) είτε σχετίζονται κυρίως με το ποιες δεξιότητες και ικανότητες οι ίδιοι οι εργοδότες θεωρούν ως σημαντικές ή κρίσιμες για τη λειτουργία της επιχείρησής τους.

Συγκεκριμένα, αναφορικά με τα αίτια που επηρεάζουν τη σχετική προσφορά ή έλλειψη δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, ένας εκ των συνεντευξιζομένων εργοδοτών, ο οποίος δραστηριοποιείται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας, θεωρεί ότι η αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας απαιτεί την ανάπτυξη, από μέρους των (δυνάμει) εργαζομένων, εξειδικευμένων δεξιοτήτων:

«...Λόγω του ότι ψάχνουμε συγκεκριμένες δεξιότητες για την κάλυψη της θέσης [...], όπως γνώση ενός συστήματος εξειδικευμένου για την επιχείρησή μας, που... ελάχιστοι το γνωρίζουν» (Εργοδότης 8).

Αντιστοίχως, και ο ακόλουθος εργοδότης, που δραστηριοποιείται σε υπηρεσίες σχετικές με την επισκευή αυτοκινήτων, επισημαίνει το γεγονός ότι η δυσκολία έγκειται στο ότι ψάχνει εξειδικευμένες δεξιότητες:

«Να γνωρίζει το αντικείμενο! [...] Και αν θα πάμε σ' εμένα εξειδικευμένα, οπωσδήποτε να γνωρίζει τι σημαίνει η λέξη "αυτοκίνητο", "μηχανάκι" για να μπορέσει να αντεπεξέλθει. [...] (Υπάρχουν) κενές θέσεις πάνω στη διάγνωση, την τεχνολογία του αυτοκινήτου [...] Υπάρχει προσφορά αλλά δεν την ακολουθούν γιατί είναι λίγο... περίεργο, δύσκολο το να αφομοιώσεις και να μάθεις. [...] Στην Ελλάδα, αυτή τη στιγμή, για μηχανικούς αυτοκινήτων, για διαγνώστες, δεν υπάρχει περίπτωση, υπάρχουν μια-δυο σχολές, στις οποίες μπαίνουν μέσα απ' όσο γνωρίζω 50 άτομα» (Εργοδότης 3).

Στην περίπτωση άλλων κλάδων, όπως, λόγου χάρη, εκείνη του marketing, το πρόβλημα από την πλευρά των εργοδοτών δεν εντοπίζεται τόσο στο ότι δεν υπάρχουν άτομα που να είναι marketers αλλά στο ότι υπάρχει έλλειψη marketers με εμπειρία και εξειδίκευση:

«Όχι, στο marketing μπορείς πολύ πιο εύκολα να βρεις ανθρώπους, αλλά δύσκολα, πάλι για τον ίδιο λόγο, τον digital transformation, μπορείς να βρεις πολύ ικανούς – παρόμοιο πρόβλημα με τους προγραμματιστές αλλά σε πολύ μικρότερη έκταση. [...] Στο marketing ικανός είναι αυτός που έχει δουλέψει, που πρακτικά έχει πολλή προϋπηρεσία, κι έχει προϋπηρεσία σε μεγάλους οργανισμούς. Στο marketing, [...] υπάρχουν πάρα πολλά σεμινάρια από σχολές, ταχύρρυθμα και τα λοιπά, και είναι όντως πάρα πολύς κόσμος, αλλά βγαίνει junior κόσμος. Και, πολλές φορές, δεν έχεις την επιλογή να προσλάβεις junior ανθρώπους και να τους εκπαιδεύσεις, γιατί οι πελάτες σου έχουν πιο advanced εργασίες. Άρα, πρέπει, πρακτικά, να βρεις τρόπο να προσλάβεις ανθρώπους οι οποίοι έχουν κάποιο seniority. Άρα, στο κομμάτι του marketing δυσκολεύει να βρεις ανθρώπους με seniority, δηλαδή να έχουν, έτσι, εξειδίκευση» (Εργοδότης 1).

Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, μία άλλη δυσκολία αφορά στα ειδικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των κενών θέσεων εργασίας των επιχειρήσεων, τα οποία προσδιορίζονται με βάση τον κλάδο δραστηριότητας. Για παράδειγμα, σε μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο του τουρισμού, δεν υπήρχαν κενές θέσεις εργασίας λόγω του ότι η περίοδος του φθινοπώρου (και, συγκεκριμένα, από το μήνα Οκτώβριο και έπειτα) συνιστά τέλος σεζόν για τον τουριστικό κλάδο με μειωμένη τουριστική κίνηση. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι η εποχικότητα (έναρξη και λήξη τουριστικής περιόδου-σεζόν) που χαρακτηρίζει τον κλάδο του τουρισμού φαίνεται να συνιστά σημαντική παράμετρο για τη διερεύνηση των αναγκών των τουριστικών επιχειρήσεων σε κενές θέσεις εργασίας, καθώς, βάσει των ευρημάτων, προέκυψε ότι στην εν λόγω επιχείρηση υπήρχαν 3 έως 5 κενές θέσεις εργασίας κατά τη διάρκεια της τουριστικής σεζόν:

«Άλλοτε τρεις, άλλοτε πέντε, αναλόγως το μήνα» (Εργοδότης 7).

Φαίνεται ότι τόσο στον κλάδο του τουρισμού όσο και στον κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας είναι πολύ δύσκολο να καλυφθούν οι ειδικότητες, στις οποίες αναζητούν οι εργοδότες εργατικό δυναμικό, λόγω του ότι στον κλάδο του τουρισμού είτε το ανθρώπινο δυναμικό αναζητά εργασία στην οποία να απασχολείται όλο το χρόνο –ήτοι με μόνιμο καθεστώς και όχι εποχικό– είτε έχει ήδη βρει εργασία με μόνιμο καθεστώς πλήρους απασχόλησης:

«Οι άνθρωποι ψάχνουν να βρουν κυρίως εργασία όλο το χρόνο και όχι εποχικές εργασίες. Κυρίως ο λόγος είναι αυτός. [...] Και όλοι οι οδηγοί έχουν απορροφηθεί από εργασία όλο του χρόνου» (Εργοδότης 7).

Εξίσου σημαντικές είναι οι δυσκολίες στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών πληροφορικής, καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι επισημαίνουν τις ελλείψεις που υπάρχουν σε προγραμματιστές και ειδικούς IT, τις οποίες αποδίδουν στις αυξημένες ανάγκες που

προκύπτουν σε αυτές τις ειδικότητες λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού (ειδικά στην COVID και μετά-COVID εποχή) (OECD, 2020· McKinsey Global Institute, 2021) καθώς και σε μια ευρύτερη τάση παγκοσμιοποίησης των υπηρεσιών αυτού του είδους, η παροχή των οποίων δεν προϋποθέτει τη φυσική παρουσία των εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν να εργαστούν και εκτός συνόρων.

«...Ναι είναι αρκετά δύσκολο, ειδικά η πληροφορική..., είναι πραγματικά πολύ δύσκολο. [...] Η δυσκολία είναι ότι στην πληροφορική, τα resources, οι άνθρωποι –και, κυρίως, μετά τον COVID, αυτό είναι πολύ πιο έντονο– έχουν πάρα πολύ μεγάλη ζήτηση. Γίνονται συνέχεια έργα πληροφορικής, ζούμε στο digital transformation, που λέμε, άρα αναφέρονται όλα στο digital, άρα απαιτούνται εργατικά χέρια. Και τα εργατικά χέρια που βγαίνουν είναι πολύ λίγα. Συν το ότι δεν προορίζονται μόνο για την Ελλάδα, υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που δουλεύουν από την Ελλάδα για το εξωτερικό. Άρα, έχει γίνει μια παγκοσμιοποίηση των resources: όπως είναι το πετρέλαιο, ας πούμε, έτσι είναι και οι προγραμματιστές σήμερα. Μπορεί κάποιος από την Αμερική να έχει έναν προγραμματιστή από την Ελλάδα και να δουλεύει και να παίρνει, ξέρω 'γω, 5.000. Άρα, αυτό έχει δημιουργήσει μια μεγάλη τάση, ειδικά στους πολύ καλούς προγραμματιστές, να μη δουλεύουν για ελληνικές εταιρείες, αλλά να δουλεύουν για άλλες εταιρείες που έχουν καλύτερες οικονομίες και μπορούν να πληρώνουν και περισσότερο. Άρα, αυτό είναι το βασικό πρόβλημα» (Εργοδότης 1).

«Εγώ θεωρώ ότι είναι τρεις οι παράγοντες. Έχει αυξηθεί πάρα πολύ η ζήτηση. Δηλαδή, δεν υπάρχει εταιρεία που να μην αξιοποιεί την τεχνολογία. Οπότε, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις σε οποιονδήποτε κλάδο, είτε πουλάει ρούχο, είτε πουλάει φαγητό, τα πάντα, χρειάζονται επαγγελματίες IT. Υπάρχει μεγάλη έξοδος των παιδιών που έχουν φύγει κατευθείαν στο εξωτερικό. Οπότε και από τα πανεπιστήμιά μας πάρα πολλοί φεύγουν κατευθείαν έξω. Και –που αυτό είναι καλό για τη χώρα– έχουμε γίνει ένα ευρωπαϊκό hub, όπως λέμε στη δικιά μας γλώσσα. Δηλαδή, πολύ μεγάλες εταιρείες, λόγω του φθηνότερου εργατικού κόστους, έχουν έρθει εδώ, έχουν ανοίξει στην ουσία μια οντότητα και παρέχουν στην ουσία υπηρεσίες πληροφορικής. Π.χ. μια τράπεζα στην Ελβετία, αντί να έχει το IT στην Ελβετία –έχει και κάποιους εκεί– [...] προσλαμβάνει και Έλληνες να κάνουν τη δουλειά. Υπεργολάβους! Οπότε, έχουν έρθει αρκετές τέτοιες εταιρείες και εκεί, επίσης, τραβάνε resources. Οπότε, είναι τριπλό το θέμα για μένα. Στις περισσότερες εταιρείες, αν δείτε τις ανοιχτές θέσεις εργασίας τώρα, θα διαπιστώσετε ότι εκεί υπάρχουν οι περισσότερες ανοιχτές θέσεις εργασίας» (Εργοδότης 2).

«Για τις θέσεις των IT υπάρχει μια γενικότερη δυσκολία σε όλη την αγορά πλέον, όχι μόνο για εμάς, για τη δική μας εταιρεία. Είναι μεγάλες οι ανάγκες και η ζήτηση που απαιτείται στα έργα πληροφορικής, ICT πελατών, και είναι και μικρή σχετικά η λίστα των ενδιαφερομένων που έχουν αυτά τα προσόντα για να μπορέσουν να ανταποκριθούν. [...] Θεωρώ ότι, τα τελευταία χρόνια, ειδικά μετά την περίοδο του κορωνοϊού, έχει αυξηθεί πολύ το κομμάτι των συστημάτων της digital επικοινωνίας και γενικά όλων των πλατφορμών –και στο Δημόσιο–, πολύ περισσότερο σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια» (Εργοδότης 4).

1.1.2. Συσχέτιση ηλικίας εργατικού δυναμικού με ελλείψεις/κενά σε δεξιότητες

Οι εργοδότες που συμμετείχαν στην έρευνα ερωτήθηκαν και για τη σχέση μεταξύ έλλειψης σε δεξιότητες και ηλικίας. Ειδικότερα, κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποια ηλικιακή ομάδα εντοπίζουν τις περισσότερες ελλείψεις. Οι απόψεις των ερευνητικών υποκειμένων είναι αμφίσημες καθώς, όπως προέκυψε από τα λεγόμενά τους, η ηλικιακή κατηγορία στην οποία εντοπίζονται τα περισσότερα κενά σε δεξιότητες φαίνεται να είναι συνάρτηση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, της ειδικότητας και των ειδικότερων δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε εργασία, αλλά και παγιωμένων προσωπικών στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, με βάση τα ευρήματα, φαίνεται ότι, στον κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας, τα περισσότερα κενά σε δεξιότητες εντοπίζονται στην ηλικιακή κατηγορία των 20–35 ετών, λόγω έλλειψης εξειδικευμένων δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους εργοδότες, τις οποίες αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μέσα από την εργασιακή τους εμπειρία.

«Γενικά και λόγω της φύσης της εργασίας νομίζω γύρω στα 20 με 35 [...]. Για το συγκεκριμένο κομμάτι. [...] Γιατί σ' αυτό το κομμάτι συνήθως απευθύνεται ούτως ή άλλως η αγγελία... Και [...] επειδή σε μεγαλύτερες ηλικίες δεν έχουνε δυνατότητα..., δεν προτιμούνε τόσο το σπαστό ωράριο λόγω άλλων υποχρεώσεων. [...] Από τη στιγμή που δεν επιχορηγείται από την πολιτεία η εκμάθηση αυτού του συστήματος... [...] ...Γι' αυτό κυρίως ψάχνουμε άτομα με προϋπηρεσία» (Εργοδότης 8).

Επίσης, στο κλάδο του τουρισμού, τα περισσότερα κενά δεξιοτήτων φαίνεται να εντοπίζονται στην ηλικιακή κατηγορία των 50+, ιδίως κοντά στα έτη συνταξιοδότησης, καθώς η πολυετής εργασιακή εμπειρία φαίνεται να έχει διαμορφώσει παγιωμένες προσωπικές στάσεις και αντιλήψεις, οι οποίες λειτουργούν ανασταλτικά στην (περαιτέρω) ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων:

«Οι ηλικιακές κατηγορίες..., είναι αυτοί που είναι έτοιμοι για σύνταξη. Υπάρχουν πάρα, πάρα, πάρα πολλά μεγάλα κενά..., τα οποία δεν πρόκειται ούτε με μετεκπαίδευση αυτοί οι άνθρωποι να αλλάξουν... Λόγω εγωισμού; Ή λόγω του πώς έχουν μάθει όλα αυτά τα χρόνια να το δουλεύουν... Και δεν πρόκειται να δεχτούν καμία αλλαγή» (Εργοδότης 7).

Ωστόσο, υπάρχει και μία μικρή μερίδα συνεντευξιαζομένων που θεωρεί ότι τα κενά δεξιοτήτων σχετίζονται περισσότερο με το εάν κάποιος (ανεξαρτήτως ηλικίας) διαθέτει τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για το εκάστοτε αντικείμενο εργασίας και, συνεπώς, δεν έχουν τόσο να κάνουν με την ηλικία, όπως επισημαίνει η κάτωθι εργοδότης, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο υπηρεσιών πληροφορικής & marketing:

«Υπάρχει..., και το βλέπεις κυρίως στους νέους, στα άτομα που βγαίνουν στην αγορά εργασίας. Σχεδόν ο πρώτος χρόνος είναι αποκλειστικά εκπαίδευσης. Δηλαδή, ειδικά στο δικό μας αντικείμενο, δεν ξέρω για άλλα αντικείμενα, στο πανεπιστήμιο, ενώ γνωρίζουν τη θεωρία καλά... [...] Δεν θα το έβαζα σε ηλικιακές ομάδες. [...] Σίγουρα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία δυσκολεύονται περισσότερο τεχνολογικά. Αλλά δεν νομίζω..., εάν κάποιος έχει τη διάθεση να μάθει δεν είναι τροχοπέδη. Δηλαδή..., η εμπειρία νικάει,

τελικά, αν κάποιος έχει τη διάθεση. Οι νεότεροι είναι τεχνολογικά πολύ καλύτερα, δυσκολεύονται λίγο στην επικοινωνία, αλλά είναι και λογικό. Αυτή έρχεται λίγο με τον καιρό. Όταν λέω "επικοινωνία", να το ορίσω λίγο, εννοώ να κάνεις μια συνάντηση, π.χ., με έναν πελάτη που να 'ναι 15 άτομα και στο τέλος να μπορέσεις και να οργανώσεις τη συνάντηση και να βγει ένα πόρισμα από αυτήν τη συνάντηση και να υλοποιηθεί τελικά κάτι. Αυτό είναι δύσκολο. Θέλει οργάνωση αυτό το πράγμα και θέλει να μιλήσεις με τον κατάλληλο άνθρωπο, την κατάλληλη στιγμή και να βγει τελικά ένα outcome. Αυτό όσο μεγαλώνεις το χειρίζεσαι καλύτερα. Δεν μπορώ να απαντήσω εύκολα. Εντοπίζω ελλείψεις όχι τόσο στην ηλικία όσο σε σχέση με το αντικείμενο» (Εργοδότης 2).

Έτσι, ναι μεν εντοπίζονται κενά δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό μεγαλύτερης ηλικίας, αλλά χωρίς κάτι τέτοιο να είναι και απόλυτο, όπως διαπιστώνει η ακόλουθη συνεντευξιζόμενη που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών:

«Το διαπιστώνω όχι αποκλειστικά σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας αλλά σε άτομα που είναι πάρα πολλά χρόνια πιθανόν σε μια εταιρεία, σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και έχουν επαναπαυθεί σε αυτό το "comfort zone" ας το πούμε. Συνήθως είναι λίγο σε άτομα που είναι είτε κοντά στη σύνταξη, σε προγράμματα εθελουσίας – αλλά δεν είναι απόλυτο ότι ένα άτομο σε αυτήν την ηλικία δεν κάνει αυτό το παραπάνω. Έχω άτομα που είναι σε αυτές τις ηλικίες και ακόμα παραπάνω και το κάνουν, δηλαδή, δεν τα παρατάνε. Αλλά γενικά είναι σε άτομα που κάνουν συγκεκριμένα tasks για 20 χρόνια, για παράδειγμα, οπότε, δεν είναι agile στην πράξη και στο μυαλό για κάτι παραπάνω» (Εργοδότης 4).

Σε κάθε περίπτωση, ανεξαρτήτως με το αν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των ερευνητικών υποκειμένων ως προς την ηλικιακή κατηγορία του εργατικού δυναμικού στην οποία εντοπίζονται τα περισσότερα κενά δεξιοτήτων, φαίνεται, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων, ότι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε κλάδου, σε συνδυασμό με τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργοδότες για την εκάστοτε ειδικότητα, να συνιστούν τις δύο κύριες παραμέτρους για τον εντοπισμό της ηλικιακής κατηγορίας του εργατικού δυναμικού στην οποία συναντώνται τα περισσότερα κενά σε δεξιότητες.

1.1.3. Επιπτώσεις της μη κάλυψης κενών θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις

Ως προς τα προβλήματα/συνέπειες που προκύπτουν από τη μη κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, ειδικά σε ειδικότητες που θεωρούνται κρίσιμες ή κομβικές για την επιχείρηση, από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας προέκυψε ότι αυτά τα προβλήματα (α) δεν αφορούν μόνο τους ίδιους τους συνεντευξιζόμενους εργοδότες, οι οποίοι επισήμαναν τον μεγαλύτερο φόρτο εργασίας, την εντατικοποίηση της εργασίας, την κόπωση και τη μείωση του τζίρου της επιχείρησης, αλλά και, (β) αναπόφευκτα, επηρεάζουν και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους μιας και υπάρχουν καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση εργασιών ή την παράδοση έργων. Κάτι τέτοιο διαφαίνεται στα ακόλουθα αποσπάσματα:

«Εεε..., δεν ξέρω, δεν μπορώ να σας πω σε ποσότητα. Ωστόσο, επιδρά σημαντικά, γιατί επιφέρει περισσότερη κόπωση αυτό σ' εμένα και... μεγαλύτερη ταλαιπωρία για τους πελάτες μου» (Εργοδότης 8).

«Π.χ., να μπορούμε τώρα μέσα στη δουλειά, να φέρουμε ένα παράδειγμα. Έχουμε μία άφιξη, να πάμε έναν πελάτη, χωρίς να έχει αναχώρηση, σε έναν συγκεκριμένο τόπο. [...] Το αυτοκίνητο πρέπει να είναι καθαρό, ο οδηγός πρέπει να είναι προσεκτικός, να είναι ομιλητικός, να υπάρχει λίγο ενδιαφέρον και προς τον πελάτη, ...μέχρι να φτάσουν εκεί. [...] Και, όταν θα φτάσουμε εκεί, να γυρίσουμε να πούμε και στον πελάτη "αφού δεν έχετε αναχώρηση, αν θέλετε, πάρτε μας τηλέφωνο εδώ πέρα και για την αναχώρηση". Αν δεν κάνει αυτή την κίνηση ο οδηγός..., ναι, εγώ χάνω λεφτά. Όπως μέχρι τώρα χάνω λεφτά, επειδή δεν τα κάνουν αυτά. [...] Ναι. Έχω βγάλει κάρτες, τους έχουμε δώσει, χέρι με χέρι..., και δεν..., ναι... [...] Οι εργαζόμενοι, τώρα, από τη στιγμή που υπάρχουν πάρα πολλές δουλειές και μπορούν να βρουν, ανά πάσα ώρα και στιγμή, αλλού δουλειά, δεν δίνουν σημασία στη δουλειά τους. Αυτοί στο κάτω-κάτω τι παραπάνω να κερδίσουνε – που στη δική μου δουλειά κερδίζουνε! Αλλά, γιατί να το προχωρήσουν άλλο, αφού, ούτως ή άλλως, παραπάνω απ' ό,τι έχουμε συμφωνήσει παίρνουν. [...] Πάντα, πάντα» (Εργοδότης 7).

«Σίγουρα δυσκολεύει πάρα πολύ τη διεκπεραίωση των έργων μας, γιατί είναι δύο από τις βασικές ειδικότητες στην αναζήτηση των εργαζομένων» (Εργοδότης 5).

«...Επιπλέον φόρτος εργασίας που θα μπορούσε να..., σε ό,τι αφορά εμένα, ...περισσότερο γραφειοκρατικής φύσεως» (Εργοδότης 8).

«Πιέζονται όλοι οι άλλοι παραπάνω, όσοι μένουν για δουλειά..., (παύση) μούτρα μετά, παράπονα, εκνευρισμοί, στρες... [...] Δεν είναι..., όχι..., δεν βγαίνει σωστά η εργασία... Δεν βγαίνει σωστά η εργασία έτσι» (Εργοδότης 7).

«Συνήθως προσλαμβάνονται άτομα, αλλά δεν είναι του επιπέδου που ζητάει η επιχείρηση. Θέλουν ένα-δύο χρόνια εκπαίδευση για να φτάσουν στο επίπεδο που χρειάζεται. Δηλαδή, αν χρειάζεται ένας senior άνθρωπος και δεν βρίσκεις στην αγορά, θα πάρεις έναν λιγότερο senior, με το σκεπτικό ότι σε ένα-δύο χρόνια θα φτάσει εκεί. Οπότε, στην ουσία, [...] προκαλεί αργοπορίες στην παράδοση των projects» (Εργοδότης 2).

1.2. Αναντιστοιχία και έλλειψη δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας

Αναφορικά με τη δυσκολία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας και τις ελλείψεις δεξιοτήτων, από τα ερευνητικά ευρήματα της ποιοτικής έρευνας προέκυψε ότι οι εργοδότες θεωρούν ότι υπάρχει αναντιστοιχία και έλλειψη δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, την οποία φαίνεται να αποδίδουν σε τρεις κύριες παραμέτρους, οι οποίες είναι α) η αναντιστοιχία που υπάρχει μεταξύ της θεωρητικής γνώσης και των μεταβαλλόμενων αναγκών σε δεξιότητες στην αγορά εργασίας και στα επαγγέλματα, β) το χάσμα και η ελλιπής σύνδεση μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και του κόσμου των επιχειρήσεων και γ) οι αξίες των νέων, οι οποίες δεν συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας (Πίνακας 13). Γενικότερα, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων,

διακρίνεται ένας προβληματισμός ως προς την έλλειψη του κατάλληλου «μείγματος/κεφαλαίου δεξιοτήτων» που απαιτείται για τη δική τους επιχείρηση και για το δικό τους αντικείμενο εργασίας.

Πίνακας 13. Παράμετροι έλλειψης εργατικού δυναμικού στην αγορά εργασίας

Αιτίες/παράμετροι	
Αναντιστοιχία μεταξύ θεωρητικής εκπαίδευσης και πραγματικότητας στην αγορά εργασίας	Συχνά, η θεωρητική γνώση είναι απαρχαιωμένη. Η θεωρητική εκπαίδευση δεν συμβαδίζει με τις αλλαγές στα επαγγέλματα και τις εξελίξεις όσον αφορά τις απαιτούμενες δεξιότητες.
Χάσμα και ελλιπής επικοινωνία μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και του κόσμου των επιχειρήσεων	Παρατηρείται «δαιμονοποίηση» του επιχειρηματικού κόσμου στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δεν αναπτύσσονται επαρκώς συνέργειες μεταξύ τριτοβάθμιας/μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και επιχειρήσεων.
Αναντιστοιχία μεταξύ των αξιακών προσανατολισμών της νέας γενιάς εργαζομένων και των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας	Η «μεγάλη παραίτηση» Οι «εργαζόμενοι-νομάδες»

Αυτονόητα, η διαπίστωση περί αναντιστοιχίας δεξιοτήτων διαφέρει, ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης, το βαθμό ειδίκευσης των εργασιών της και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης εργασίας. Έτσι, για παράδειγμα, ο ακόλουθος εργοδότης που δραστηριοποιείται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας διαπιστώνει αυτή την αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων των εργαζομένων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους εργοδότες:

«Νομίζω, ναι, διότι ζητάμε κάποια εξειδικευμένα πράγματα, που..., λογικό είναι, οι άνθρωποι να μην τα γνωρίζουν. Και θέλει χρόνο η προετοιμασία αυτών, που, πολλές φορές, δεν τον διαθέτουμε κι εμείς» (Εργοδότης 8).

Από την άλλη, σε άλλες περιπτώσεις, δεν τίθεται θέμα αναντιστοιχίας δεξιοτήτων με τους ίδιους όρους, όπως είναι στην περίπτωση συνεντευξιαζόμενου εργοδότη, ο οποίος είναι ιδιοκτήτης τουριστικής επιχείρησης, στην οποία όλοι όσοι εργάζονται, συμπεριλαμβανομένου και του εργοδότη, τα κάνουν όλα, μιας και οι δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτουν οι εργαζόμενοι είναι δεξιότητες τεχνικές που σχετίζονται με το επάγγελμα και κάποιες απλές πρακτικές δεξιότητες καθημερινής φύσεως (π.χ. καθαρίσμα αυτοκινήτου):

«Οι δεξιότητες είναι απλές, δεν είναι επιστημονικού επιπέδου: οδήγηση, καθαρίσμα του αυτοκινήτου [...], συγκεκριμένα, εύκολα πράγματα» (Εργοδότης 7).

Συν τοις άλλοις, η αναντιστοιχία δεξιοτήτων συνδέεται με σχετιζόμενες με το εκπαιδευτικό σύστημα αδυναμίες, με το βασικό πρόβλημα να εντοπίζεται στο χάσμα που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της αποκτηθείσας θεωρητικής εκπαίδευσης/κατάρτισης και των αναγκών σε δεξιότητες που έχουν οι εργοδότες. Συγκεκριμένα, κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι εργοδότες ισχυρίζονται ότι, συχνά, η θεωρητική γνώση είναι απαρχαιωμένη και δεν συμβαδίζει με τις αλλαγές στα επαγγέλματα και τις εξελίξεις όσον αφορά τις απαιτούμενες δεξιότητες. Ενδεικτικό, ως προς αυτό το πρόβλημα, είναι το ακόλουθο απόσπασμα:

«Ελλείψεις εντοπίζω στον τομέα γνώσης, γιατί αυτά που διδάσκονται στα σχολεία, στις σχολές ή οπουδήποτε δεν συμβαδίζουν με την πραγματικότητα – και όχι μόνο στον δικό μας (τομέα), θεωρώ σε πάρα πολλούς τομείς δεν συμβαδίζουν. Και άλλο πράγμα η θεωρία και άλλο πράγμα η πράξη. Πρέπει να ανέβει πάρα πολύ η πρακτική άσκηση σ' εμάς για να μπορέσει κάποιος νέος να αντεπεξέλθει σε αυτά που ζητάει πλέον η κοινωνία. Αυτό που μπορώ να σου πω, επειδή δουλεύουμε και με Δημόσιο, προμηθεύουμε κάποια εργαλεία σε παλιά ΣΕΚ... Οι δάσκαλοι και η ύλη που διδάσκουν στα παιδιά που είναι οι αυριανοί μηχανικοί, διαγνώστες και πάει λέγοντας, διδάσκουν πράγματα τα οποία υπήρχανε πριν από είκοσι χρόνια. Δεν υπάρχει ακολουθία τού τι γίνεται σήμερα με αυτό που διδάσκεται στα σχολεία. Στα σχολεία διδάσκεται αυτό που γινότανε το '90, με αποτέλεσμα [...] βγαίνοντας, τελειώνοντας, ένα παιδί στην ουσία ξέρει πράγματα τα οποία δεν θα τα αντιμετωπίσει στη δουλειά του» (Εργοδότης 3).

Επιπρόσθετα, ένας ακόμη εργοδότης επισημαίνει το χάσμα και την ελλιπή επικοινωνία μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και του κόσμου των επιχειρήσεων. Εκείνος διακρίνει μια τρόπον τινά «δαιμονοποίηση» του επιχειρηματικού κόσμου στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ θεωρεί ότι δεν αναπτύσσονται επαρκώς συνέργειες μεταξύ τριτοβάθμιας/μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και επιχειρήσεων:

«Είναι το πόσο έξω είναι σήμερα οι εταιρείες και οι οργανισμοί από τον πανεπιστημιακό χώρο. Αυτό το πράγμα έχει κάπως δαιμονοποιήσει την εταιρεία και δημιουργεί ένα χάσμα εργασίας. Δηλαδή, από το Πανεπιστήμιο μέχρι την εργασία, υπάρχει ένα κενό, ένα χάσμα, το οποίο σήμερα καλούνται να το καλύψουν ο εργοδότης και ο υπάλληλος. Δηλαδή, καλείται να πάει ο υπάλληλος με τον βασικό μισθό, γιατί θα του δώσει λεφτά του υπαλλήλου..., καλείται να βάλει και από την τσέπη του (ο εργοδότης) άλλα τόσα για να του μάθει τις δεξιότητες, ενώ αυτό θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί αν πανεπιστήμια και εταιρείες που οδηγούν, ας πούμε, τις εξελίξεις ήτανε πιο δεμένα, ήτανε πιο μαζί, τουλάχιστον στα τελευταία έτη σπουδών. Ένα έλλειμμα δεξιοτήτων προκύπτει, λοιπόν, από εκεί. Επειδή, λοιπόν, στους χώρους μας, που είναι ταχυκίνητοι, όπως είναι η πληροφορική, δεν έχεις πάντα το χρόνο να εκπαιδεύσεις κόσμο, πολλές φορές δεν το κάνεις [...]. Δηλαδή, μακάρι να είχες το χρόνο να πάρεις τρεις junior και να τους βάλεις και λεφτά και να περιμένεις και έξι μήνες! Πολλές φορές, δεν τον έχεις αυτόν το χρόνο. Άρα, αυτό δημιουργεί ένα έλλειμμα δεξιοτήτων» (Εργοδότης 3).

Τόσο ο παραπάνω συνεντευξιαζόμενος όσο και άλλος ένας συνεντευξιαζόμενος εργοδότης θίγουν και το ζήτημα της αναντιστοιχίας μεταξύ των αξιακών προσανατολισμών της νέας γενιάς εργαζομένων και των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας. Ειδικότερα, αναφέρονται σε μια μεταστροφή στις αξίες της νέας γενιάς, για την οποία η απόκτηση δεξιοτήτων δεν αποτελεί πλέον προτεραιότητα και την οποία εντάσσει σε αυτό που ονομάζουμε «μεγάλη παραίτηση»:

«Για μένα υπάρχει έλλειμμα δεξιοτήτων, το οποίο πηγάζει από έλλειμμα αξιών – και αυτό αφορά κυρίως τις πιο νέες ηλικίες. [...] Τώρα, στη νέα γενιά, ...θα έχεις ακούσει κι εσύ το κίνημα της "μεγάλης παραίτησης"... Θεωρώ ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι

ότι οι άνθρωποι 25–35 έχουν πλέον τελείως διαφορετικό vision από αυτό που είχαμε εμείς, που είμαστε 40–50 ξέρω 'γω. Δεν θέλουν να κάνουν ομη περιουσίες, δεν θέλουν ένα σπίτι, ένα αυτοκίνητο. Ζουν λιγάκι περισσότερο σε αυτό που τους επέβαλλε η τεχνολογία, το οποίο είναι το shared economy, δηλαδή "να μοιραστούμε πράγματα", δηλαδή "να μην έχω το δικό μου αυτοκίνητο αλλά να μπορώ να το μοιραστώ". Και αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται να δουλέψω και λιγότερο γι' αυτό. Και αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται να αναπτύξω και λιγότερο δεξιότητες. Και δεν λέω ότι αυτά είναι κακά, λέω ποια είναι η διαφορά σε σχέση με μια προηγούμενη γενιά και πώς μπορεί αυτό να δημιουργεί έλλειμμα δεξιοτήτων. Σε σχέση, λοιπόν, με μια προηγούμενη γενιά, δεν έχεις την πίεση που είχες να κάνεις οικογένεια, να δουλέψεις, να φτιάξεις ένα σπίτι, να κάνεις περιουσία, να παραγάγεις, ας πούμε, αξία, οπότε, πολλές φορές, ικανοποιείσαι και με λιγότερα πράγματα και στην εργασία σου και σε δεξιότητες. Και αυτό οδηγεί και σε κάποια άλλα πράγματα: να βάζεις περισσότερο προσωπικές αξίες πιο πάνω από τα επαγγελματικά – το οποίο δεν είναι απαραίτητα κακό. Ο νέος, σήμερα, δεν θα κάτσει σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο δεν είναι καλό και θίγει τις προσωπικές του αξίες, ενώ παλιά καθόταν..., καθόταν, και αυτό δεν θεωρώ ότι ήτανε και καλό. Αυτό, όμως, το πλαίσιο της "μεγάλης παραίτησης", του shared economy, της ευκολίας κάποιων, έτσι, πραγμάτων στα κοινωνικά, στην εργασία, δημιουργεί, νομίζω, την ανάγκη για μικρότερη ανάπτυξη δεξιοτήτων επαγγελματιών! Ξέρεις, δεν θες πλέον να κυνηγήσεις μια μεγάλη δουλειά, ας το πούμε, μια μεγάλη θέση· πιο πολύ σε νοιάζει στις 17:00 να έχεις σχολάσει, να είσαι με τους φίλους σου, να πίνεις τις μπύρες σου, χωρίς να θέλεις κάποτε απαραίτητα να πάρεις ένα σπίτι. [...] Δεν έχω κατασταλάξει μέσα μου αν είναι καλό ή κακό, αλλά, σίγουρα, το έλλειμμα δεξιοτήτων θα καθυστερήσει κάποια πράγματα [...] Το ζήτημα είναι τι θα γίνει όταν αυτοί που είναι 25–35 πάνε στα 45–55 και είναι αυτοί τότε διοικούντες επιχειρήσεων» (Εργοδότης 3).

«Μου κάνει εντύπωση ότι, ενώ έχουμε δύο κενές θέσεις, οι εργαζόμενοι έρχονται και φεύγουν. Δεν είμαστε μια εταιρεία με δύσκολες εργασιακές συνθήκες, το αντίθετο. Εγώ το αποδίδω στο ότι δεν ενδιαφέρονται για τη δουλειά, δεν θέλουν να μάθουν τη δουλειά, τη βλέπουν ως διαδικασία να βγάλουν γρήγορα τα απαραίτητα χρήματα μόνο και τίποτε άλλο... Δεν έχουν την υπομονή να κάτσουν και να μάθουν! Έτσι, δεν στεριώνουν πουθενά όμως...!» (Εργοδότης 4).

Φαίνεται ότι η προσέγγιση των αιτιών/παραμέτρων της δυσκολίας εύρεσης εργατικού δυναμικού με τις ζητούμενες δεξιότητες από την οπτική των εργοδοτών αφορά στο χρόνο και στις πολιτισμικές αξίες της νέας γενιάς. Ως προς το χρόνο, η απαίτηση για ταχύτητα συγκρούεται με την απαίτηση για εκπαίδευση. Ή, αλλιώς, ο χρόνος της παραγωγής είναι ασύγχρονος με το χρόνο της απόκτησης δεξιοτήτων, μια ασυγχρονία, η οποία είναι δομικής φύσεως και απορρέει από ανάγκες και λογικές που εγγράφονται στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης. Με άλλα λόγια, στα όσα αναφέρει ο (συνεντευξιαζόμενος) εργοδότης φαίνεται να εμφιλοχωρεί μια υποτίμηση ή, τουλάχιστον, μια αδυναμία αποδοχής της θεμελιώδους μέριμνας της νέας γενιάς. Παρ' όλα αυτά, αυτό θα μπορούσε να οφείλεται όχι απλώς σε πολιτισμικές πεποιθήσεις αλλά στο ότι η απόκτηση ιδιόκτητης περιουσίας είναι ένα «άπιαστο όνειρο» για τις νέες γενιές.

1.3. Ενέργειες εργοδοτών για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας και την αντιμετώπιση των ελλείψεων σε δεξιότητες

Ως προς τις ενέργειες που πραγματοποιούν οι εργοδότες για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας, φαίνεται πως αυτές συνίστανται σε ένα συνδυασμό (α) τυποποιημένων μεθόδων/εργαλείων και πιο άτυπων πρακτικών· (β) «παραδοσιακών» και σύγχρονων πρακτικών. Ακόμη, δεν απουσιάζουν και εκείνες οι περιπτώσεις, όπου οι εργοδότες είτε προσπαθούν να καλύψουν τα κενά εσωτερικά είτε επενδύουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων τους προκειμένου να αποκτήσουν τις κατάλληλες, για τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, δεξιότητες.

Περνώντας στους τρόπους κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας με τυποποιημένα μέσα, κάποιοι από τους εργοδότες αναφέρουν ότι αναζητούν εργατικό δυναμικό μέσω του Τύπου (π.χ. αγγελιών), των online πλατφορμών, του οικείου συλλόγου του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και μέσω γνωστών (είτε πρόκειται για κοινωνικό είτε για επαγγελματικό κύκλο):

«Χρησιμοποιούμε το Workable που είναι μια αρκετά διαδεδομένη πλατφόρμα και, αναλόγως με την ειδικότητα, προωθούνται σε διάφορα επί μέρους sites, όπως η Indeed, κάποια πιο technology sites ή και το LinkedIn που είναι σίγουρο. Οπότε, όταν είναι non-paid, δηλαδή χωρίς διαφήμιση, πάει στις ανοιχτές πλατφόρμες. Εάν είναι paid, δηλαδή η εταιρεία πληρώνει για διαφήμιση, μπορεί να διαλέξει την πλατφόρμα που θα αναρτηθεί. Έχουμε κάποιες ανοιχτές γραμμές με πανεπιστήμια [...] αλλά δεν θα έλεγα ότι λειτουργεί ιδιαίτερα – να μας έρχονταν από εκεί βιογραφικά» (Εργοδότης 2).

«[...] Όταν είχαμε κενή θέση..., κυρίως αγγελίες, γνωστούς... Αυτές είναι οι κύριες ενέργειες. Σε μέσα ενημέρωσης, ψάξιμο σε ιστοσελίδες, και αγγελίες στην εφημερίδα, κρητικές» (Εργοδότης 7).

«Έχω βάλει αναζήτηση υπαλλήλου σε πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας και στον οικείο σύλλογο στον οποίο είμαι εγγεγραμμένος» (Εργοδότης 8).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η περίπτωση που ακολουθεί, μιας και, εδώ, ο συνεντευξιαζόμενος εργοδότης θεωρεί ότι οι πολύ εξελιγμένες τεχνικές αναζήτησης εργαζομένων, όπως το headhunting, ενδέχεται να μην προσελκύσουν το είδος των εργαζομένων που επιθυμεί η εταιρεία, δηλαδή, εργαζομένους που κινητοποιούνται από μισθολογικά κίνητρα και οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στο αξιακό πλαίσιο, τη φήμη και την εικόνα της εταιρείας ως «καλού εργοδότη» (employer branding). Απαξιώνοντας σταδιακά ο συγκεκριμένος εργοδότης τα πιο τυποποιημένα-απρόσωπα εργαλεία αναζήτησης εργαζομένων, στρέφεται προς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

«Σ' εμάς υπάρχουν κάποιες πλατφόρμες, όπως το LinkedIn, όπου μπορείς να αναρτήσεις μια αγγελία, και υπάρχει και το headhunting, δηλαδή, να βάλεις μια εταιρεία να σου βρει έναν άνθρωπο..., το οποίο headhunting είναι εξαιρετικά ακριβό και συνήθως σου φέρνει ανθρώπους που έρχονται πολύ απλά επειδή θα δώσεις 50-100 ευρώ παραπάνω. Δηλαδή, δεν είναι motivated από κάτι άλλο, είναι μόνο από το χρήμα, και η εταιρεία που σου κάνει αυτή τη δουλειά προσπαθεί να κλείσει και ένα μεγαλύτερο συμβόλαιο για να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή. Εμείς έχουμε επιλέξει τη στρατηγική

τού να δουλέψουμε πάρα πολύ στο employer branding της εταιρείας, δηλαδή στο να βγάλουμε ένα πρόσωπο κοινωνικό προς τα έξω [...]. Έχουμε δουλέψει πάρα πολύ στο προσωπικό, έχουμε ανθρώπους που επιθυμούν, δηλαδή έρχονται με μια επιθυμία να εργαστούν και να βρίσκονται σε αυτόν το χώρο. Και το 70% των νέων προσλήψεων που έγιναν πέρσι ήταν από φίλους φίλων. [...] Και έχουμε αποφασίσει να δουλέψουμε με αυτή τη στρατηγική για το κομμάτι του hiring. Θεωρώ ότι όλα τα άλλα είναι λίγο ξεπερασμένα. [...]» (Εργοδότης 1).

Και η ακόλουθη συνεντευξαζόμενη αναφέρει ότι, για τις υψηλότερες ιεραρχικά (senior) θέσεις, ακολουθείται μια πιο άτυπη διαδικασία προσλήψεων μέσω της αξιοποίησης κοινωνικών δικτύων, όπου φαίνεται να μετρά η «φήμη» που μπορεί να έχει το υποψήφιο στέλεχος:

«Συνήθως η επιλογή γίνεται και από την αγορά, από γνωστούς. Δεν γίνεται τόσο από μια αγγελία στο LinkedIn ή οτιδήποτε» (Εργοδότης 2).

Ορισμένοι εργοδότες προσπαθούν να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας με εσωτερικό τρόπο, όπως, επί παραδείγματι, με εσωτερική προκήρυξη. Ενδεικτικά, οι εργοδότες 2 και 4 αναφέρουν τα εξής:

«Η αλήθεια είναι ότι το 90% του δικού μας αντικειμένου είναι ή technology ή marketing. Δηλαδή, τα υπόλοιπα τμήματα, όπως το οικονομικό τμήμα, το τμήμα operation και τα λοιπά, για μας, δεν είναι το βασικό. Οπότε, αν είναι δύο άτομα, το καλύπτουν το κενό. Δεν θέλουμε πληθώρα ατόμων» (Εργοδότης 2).

«Εμείς πάντως, εσωτερικά, σαν εταιρεία, μια άλλη ενέργεια που είχαμε κάνει για να καλύψουμε τέτοιες θέσεις (IT) είναι ότι προσπαθήσαμε να τις καλύψουμε εσωτερικά με το να εκπαιδεύσουμε κόσμο που ενδιαφέρεται για τέτοια IT πόστα. Δηλαδή, βγήκανε κάποιες εσωτερικές προκηρύξεις που λέγανε ακριβώς αυτό: ότι, αν κάποιος ενδιαφέρεται, θα πάει training στις υπάρχουσες ομάδες της πληροφορικής και της τεχνολογίας και θα εκπαιδευτεί με σκοπό να γίνει παραγωγικός σε έργα πληροφορικής που τρέχει η εταιρεία μας. Δηλαδή, προσπαθήσαμε να κάνουμε και τέτοιες κινήσεις εσωτερικά» (Εργοδότης 4).

Ακόμη, ως προς τις λύσεις στις οποίες στρέφονται οι εργοδότες για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας ή την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με την έλλειψη δεξιοτήτων, οι «υπερπροσοντούχοι», δηλαδή τα άτομα που διαθέτουν περισσότερα προσόντα και δεξιότητες από ό,τι επιθυμούν οι επιχειρήσεις, αν και δεν αποκλείονται, δεν προτιμώνται, για δύο κυρίως λόγους από τους εργοδότες: (α) είτε επειδή οι εργοδότες δεν μπορούν να τους προσφέρουν τις ανάλογες (με τα προσόντα τους) οικονομικές απολαβές ή/και πιθανότητες ιεραρχικής εξέλιξης· (β) είτε γιατί θεωρούν ότι, στην περίπτωση αυτή, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι απλώς συμβιβάζονται και αντιλαμβάνονται τη δουλειά που τους προσφέρεται ως κάτι προσωρινό ή μεταβατικό.

«Έχει τύχει overqualified ανθρώπους να τους πάρουμε. Συνήθως δεν είναι μια μακροχρόνια σχέση, δηλαδή, είναι συμβιβασμός και από την πλευρά και του άλλου

ατόμου, οπότε, δεν προτιμώνται. [...] Προτιμώνται όταν εσύ ως επιχειρηματίας τους έχεις δείξει ήδη το path. Δηλαδή, ξεκινάει τώρα σαν account manager ή σαν CRM & Loyalty consultant και μπορεί να εξελιχθεί σαν director. Σε μια εταιρεία των 40 ατόμων, όπου έχεις ήδη δύο directors, δεν βλέπεις εύκολα εξέλιξη στον συγκεκριμένο ή τη συγκεκριμένη. Οπότε αν την δεις από πριν μπορείς να πεις ότι "Ωραία, μπορώ αυτόν τον υποψήφιο να τον έχω εκεί για δύο χρόνια και μετά να αναβαθμιστεί" αλλά συνήθως δεν δουλεύουν οι overqualified. Ίσως να δουλεύουν σε μεγάλες εταιρείες, σε εταιρείες με 200 άτομα» (Εργοδότης 2).

«Δεν θα κοιτάξω να πάρω κάποιον που θα έχει κάτι παραπάνω από αυτά που ζητάω εγώ, γιατί μπορεί κάπου αλλού να μπορεί να βρει δουλειά και να πάρει παραπάνω από αυτά που μπορώ εγώ να του προσφέρω για τη δουλειά που θέλω να μου παρέχει» (Εργοδότης 3).

«Έχουν έρθει, φυσικά, παιδιά με πτυχία περισσότερα από αυτά που θέλουμε, τους οποίους, φυσικά, ...το πρόβλημά τους είναι ότι δεν μπορούμε να τους καλύψουμε το χρηματικό ποσό που θα ήθελαν λόγω των πτυχίων τους» (Εργοδότης 5).

Ωστόσο, η απάντηση ενός εκ των συνεντευξιαζομένων φαίνεται να είναι αμφίσημη, μιας και ενώ πιστεύει ότι για τις εργασίες της εταιρείας του δεν έχει νόημα να προσλάβει υπερ-προσόντούχους, θεωρεί ότι, κατά περίπτωση, η κατοχή προσόντων, πέραν των απαιτούμενων, λειτουργεί θετικά κυρίως σε σχέση με τον πελάτη, μιας και προσδίδει στην εργασία μια τρόπον τινά επιστημονικότητα και σοβαρότητα.

«Έχει τύχει στο κομμάτι των πωλήσεων να έρχονται πολιτικοί μηχανικοί, οικονομολόγοι αλλά αυτό δεν θεωρείται για μας ότι αυτοί είναι υπερ-προσόντούχοι, απλώς είναι κάτι που λειτουργεί θετικά. Είναι σημαντικό ο πελάτης να ξέρει ότι αυτός με τον οποίον μιλάει είναι πολιτικός μηχανικός, είναι σημαντικό γιατί μιλάμε για ράφια, χρειάζονται κάποιες στατικές γνώσεις, τις οποίες ακόμα κι εγώ που δεν είμαι πολιτικός μηχανικός πρέπει να τις κατέχω» (Εργοδότης 6).

2. Ο ρόλος των «ήπιων» δεξιοτήτων από τη σκοπιά των εργοδοτών: εννοιολόγηση και αξιολόγησή τους

Αναφορικά με τις «ήπιες» δεξιότητες και τον σημαίνοντα ρόλο που αυτές διαδραματίζουν στην επιχείρηση, από τα ερευνητικά ευρήματα προέκυψε ότι οι απόψεις των συνεντευξιαζομένων ποικίλλουν, ιδίως στο ζήτημα της εννοιολόγησης των «ήπιων» δεξιοτήτων» από τους εργοδότες. Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά υποκείμενα θεωρούν ότι οι «ήπιες δεξιότητες» είναι καίριας σημασίας για τους ακόλουθους, κυρίως, λόγους: α) διότι η επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, β) γιατί η επιχείρηση βασίζεται στη συνεργασία ατόμων/ομάδων/τμημάτων, γ) λόγω του ότι η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις «ήπιες» δεξιότητες ως βασική παράμετρο για την ανταγωνιστικότητά της.

Ωστόσο, στο πώς, όμως, αντιλαμβάνεται ο κάθε εργοδότης τις ήπιες/κοινωνικές δεξιότητες αλλά και η προτεραιότητα που κατέχει η καθεμία από αυτές φαίνεται να διαφέρει, βάσει των

ερευνητικών ευρημάτων, αν και το προσωπικό ήθος, η ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης, οι επικοινωνιακές δεξιότητες σε σχέση με τρίτους (π.χ. πελάτες), η ομαδική εργασία/επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων, η προσαρμοστικότητα/εξελισσιμότητα σε συνδυασμό με τη θέληση για μάθηση φαίνεται να κατέχουν κεντρικό ρόλο. Ειδικότερα, η σημαντικότητα των ήπιων δεξιοτήτων διαφαίνεται τόσο από τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων που παρατίθενται όσο και, ομοίως, όπου οι εργοδότες επισημαίνουν τις κοινωνικά σημαντικές γι' αυτούς δεξιότητες:

«Μετράνε πάρα πολύ, γιατί λόγω του μεγέθους της εταιρείας [...], υπάρχει ανάγκη υποχρεωτικά για διατμηματική συνεργασία και τα προσόντα, προφανώς, τα soft skills, επικοινωνίας, οργανωτικότητας... Δεν θα έλεγα μόνο ότι τα ζητάμε, είναι και απαιτούμενα. [...] Είναι εξίσου σημαντικά με τα τυπικά προσόντα. [...] Ειδικά σε managerial θέσεις, η εταιρεία επενδύει πάρα πολλά και στο κομμάτι της εκπαίδευσης. Γίνονται πολλά σεμινάρια για leadership προγράμματα, για growth mindset προγράμματα ή διατμηματικές συνεργασίες. Όλο αυτό..., πώς θα μπορέσει να δουλέψει agile η εταιρεία» (Εργοδότης 4).

«Στη δική μας φιλοσοφία εταιρειών παίζουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα. [...] Επειδή είμαστε service, είμαστε υπηρεσία, ερχόμαστε πολύ κοντά με τον πελάτη. Το service έχει και μια λογική από μόνο του. Ξέρεις, όταν κάνεις μια υπηρεσία, έχεις μάθει να προσφέρεις. Το να έχεις κάποια soft skills έχει πολύ μεγαλύτερη αξία» (Εργοδότης 1).

«Είναι πολύ σημαντική. Απλώς χρειάζεται διαρκής ενημέρωση και επαγρύπνηση από την πλευρά μας για να προσαρμοζόμαστε. [...] ...Περισσότερο στον τομέα της επικοινωνίας... με τους πελάτες και στο επίπεδο της διεκπεραίωσης κάποιων πράξεων που σχετίζονται με τις παροχές υγείας» (Εργοδότης 8).

Μια άλλη διάσταση των αντιλήψεων για τις δεξιότητες που προέκυψε εστιάζει στο ότι οι «ήπιες» δεξιότητες είναι η πρόσθετη αξία στις τεχνικές δεξιότητες και, με αυτή την έννοια, οι δεύτερες είναι το minimum που πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα με την ειδικότητά του ή/και το αντικείμενο της εργασίας του· η ανάπτυξη ήπιων δεξιοτήτων (soft skills) είναι εκείνο το στοιχείο που δημιουργεί ένα πρόσθετο προσόν/μία πρόσθετη αξία για έναν εργαζόμενο. Πιθανώς, οι «ήπιες» δεξιότητες είναι κι εκείνες που τον καθιστούν πιο ελκυστικό σε σχέση με κάποιον του ίδιου αντικείμενου που δεν τις διαθέτει. Είναι, λοιπόν, ένα μείγμα hard και soft skills που φαίνεται να δημιουργεί το κατάλληλο «κεφάλαιο δεξιοτήτων» για τον εργαζόμενο:

«[...] ...Επικοινωνιακό χάρισμα, διάθεση για συνεργασία με τον εργοδότη, διάθεση για συνεργασία με τους πελάτες και καλή επαφή και γνώση, σας λέω, του..., πολύ καλή γνώση του υπολογιστή και του συγκεκριμένου συστήματος» (Εργοδότης 8).

Το ρόλο που διαδραματίζουν οι ήπιες δεξιότητες στην ενίσχυση του κεφαλαίου τεχνικών δεξιοτήτων που διαθέτει ένας εργαζόμενος προκύπτει και από τις απαντήσεις των εργοδοτών, που ακολουθούν, σε ερώτημα σχετικά με το πώς κατανοούν τον όρο δεξιότητα:

«Δεξιότητα, για μένα, είναι ο συνδυασμός: πώς θα βελτιστοποιήσεις το αντικείμενό σου, όποιο και αν είναι, σε σχέση με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που έχεις. Δηλαδή, αν

είσαι επαγγελματίας marketer, γιατί είσαι καλύτερος όταν είσαι και επικοινωνιακός; Γιατί κάποια πράγματα μπορείς να τα κάνεις optimized, να τα βελτιστοποιήσεις. Ή πώς βοηθάει η ομαδικότητα όταν είσαι developer, που, στο κάτω-κάτω, με μια οθόνη έχεις να κάνεις; Βοηθάει γιατί κανένας μόνος του δεν έφτασε πάρα πολύ μακριά. ...Μπορεί και συναναστρέφεται. Άρα, είναι ο συνδυασμός... Μάλλον, το όφελος που παίρνεις από τις δεξιότητες είναι όταν συνδυάζονται με το αντικείμενο του καθενός και βελτιστοποιούν το αποτέλεσμα. Δεν το έχω σκεφτεί πώς να λέγεται στο λεξικό. Άρα, το αποτέλεσμα θα ήταν οι δεξιότητες που έχω: ομαδικότητα, κοινωνικότητα, εξωστρέφεια... σε σχέση με το αντικείμενό μου. Πώς μπορώ αυτά τα δύο να τα ενώσω για να έχω το βέλτιστο αποτέλεσμα; Γιατί όλοι μπορεί να είμαστε καλοί προγραμματιστές ή γιατροί, ας πούμε. Αλλά μήπως, τελικά, κάποιος που συνδυάζει κάτι άλλο είναι ακόμα καλύτερος σε σχέση με κάποιον που έχει το αντικείμενό του μόνο, με έλλειψη, π.χ., της ομαδικότητας;» (Εργοδότης 2).

«...Να γνωρίζει το αντικείμενο! [...] Να μην προσπαθεί να αποδείξει ότι "είμαι ο Θεός και τα ξέρω όλα!", να έχει ανοιχτά αυτιά και να ακούει» (Εργοδότης 3).

«Θα την όριζα σαν την ικανότητα του υπαλλήλου να φέρει εις πέρας το συγκεκριμένο έργο το οποίο του ανατίθεται κάθε φορά. [...] Πρέπει να υπάρχει κάποιο τυπικό βασικό υπόβαθρο σίγουρα και, από εκεί και πέρα, εξελίσσεται. Δεν είναι απόλυτο το πτυχίο, όσο να υπάρχει μια βάση πάνω στην οποία να μπορούμε να εξελιχθούμε, να μπορεί, δηλαδή, ο εργαζόμενος να έχει μια βασική γνώση πάνω στο επάγγελμα κι εμείς, με όλα τα μέσα, να προσπαθούμε να το εξελίξουμε» (Εργοδότης 5).

«Χαρακτηριστικά που [...] είναι δομικά χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου, όπως είναι η κοινωνικοποίησή του, η δυνατότητα επαφής και με τους υπολοίπους και η καλή διάθεση για συνεργασία – μαζί, βέβαια, με οριοθέτηση αυτής της συνεργασίας. ...Όπως, βέβαια, και δεξιότητες που αφορούν το εκάστοτε επάγγελμα είτε είναι τεχνολογικό είτε είναι επί μέρους κλάδοι της επιστήμης: είτε θετικών είτε θεωρητικών επιστημών. Αυτά!» (Εργοδότης 8).

Ειδικότερα, οι σημαντικές για τους εργοδότες «ήπιες» δεξιότητες δύνανται να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες, οι οποίες και συγκροτήθηκαν από το εννοιολογικό περιεχόμενο που προσέδωσαν οι συνεντευξιαζόμενοι στις «ήπιες» δεξιότητες και στη σημασία που έχουν γι' αυτούς (Πίνακας 14):

1. επικοινωνιακές δεξιότητες: α) μεταξύ των εργαζομένων και στο πλαίσιο της ομάδας εργασίας και β) σε σχέση με τρίτους (πελάτες)
2. ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης
3. προσωπικό ήθος του εργαζομένου
4. εξελικτικότητα και θέληση για διαρκή μάθηση και προσαρμογή

Πίνακας 14. Εννοιολογική ταξινόμηση των «ήπιων» δεξιοτήτων από τους εργοδότες

Εννοιολόγηση δεξιοτήτων	
Επικοινωνιακές δεξιότητες	επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων ομαδική εργασία και «ομαδικοί παίκτες» επικοινωνιακές δεξιότητες σε σχέση με τρίτους (λ.χ. πελάτες)
Ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης	ευθυγράμμιση (alignment) με τις θεμελιώδεις αξίες της εταιρείας μεράκι μη οικονομικά κίνητρα εμπλοκής
Προσωπικό ήθος του εργαζομένου	«(να είναι) καλό παιδί» ήθος αξιοπιστία εντιμότητα
Εξελιξιμότητα, θέληση για διαρκή μάθηση και προσαρμογή	θέληση για έρευνα, αναζήτηση, μάθηση φιλομάθεια προσαρμοστικότητα εξελιξιμότητα

Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί ότι παρόλο που το εννοιολογικό περιεχόμενο των «ήπιων δεξιοτήτων» από την οπτική των εργοδοτών δύναται να ταξινομηθεί σε κατηγορίες (βλ. παραπάνω), κάποιες εξ αυτών φαίνεται να συνδέονται μεταξύ τους, ήτοι να μην υφίσταται μία «αυστηρά» εννοιολογική οριοθέτηση των «ήπιων» δεξιοτήτων από τους εργοδότες. Πιο αναλυτικά, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων, προέκυψε ότι κάποιες «ήπιες» δεξιότητες είναι χωρικά πιο κοντά μεταξύ τους, όπως, για παράδειγμα, «το να μαθαίνεις» είναι προϋπόθεση προσαρμογής και επιβίωσης στην επιχείρηση και, θα μπορούσαμε να πούμε, εν γένει, στην αγορά εργασίας:

«..Αν δεν μπορείς να προσαρμοστείς και να μαθαίνεις, εκ των πραγμάτων, δεν μπορείς να επιβιώσεις. Άρα, οι κοινωνικές δεξιότητες και η "διά βίου μάθηση", που λέμε εμείς, "το να θέλεις να μαθαίνεις" είναι πάρα πολύ βασικά, ακόμη κι αν μπεις μη γνωρίζοντας πολύ καλά το αντικείμενό σου... Θα το μάθεις!» (Εργοδότης 2).

Επιπρόσθετα, παρόμοια χωρική συγγένεια διαφαίνεται και στην περίπτωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες φαίνεται να έχουν διττό περιεχόμενο, όπως προέκυψε από τα λεγόμενα των ερωτώμενων, μιας και αφορούν τόσο τις σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και τις σχέσεις με τρίτους-εξωτερικούς ως προς την επιχείρηση (λ.χ. πελάτες). Στην πρώτη περίπτωση, η επικοινωνιακή δεξιότητα νοείται ως συστατικό της εργασίας σε ομάδα, ως προϋπόθεση για το συντονισμό των εργαζομένων και για την ύπαρξη ενός καλού εργασιακού κλίματος· με άλλα λόγια, φαίνεται να είναι ο συνδετικός κρίκος των εσωτερικών σχέσεων στην εκάστοτε επιχείρηση, που δημιουργεί επαγγελματικούς δεσμούς και συμβάλλει στην εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης. Έτσι, αν και οι περισσότερες τυπολογίες των ήπιων δεξιοτήτων θεωρούν την (ικανότητα για) ομαδική εργασία και τις επικοινωνιακές δεξιότητες ως κάτι διακριτό, στο λόγο των συνεντευξιαζομένων, η επικοινωνία/εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας και η ομαδική εργασία είναι τόσο στενά συνυφασμένες που είναι δύσκολο να αναλυθούν διακριτά. Στη δεύτερη περίπτωση, η επικοινωνία αποσκοπεί στη βελτίωση της επαφής ανάμεσα στον πάροχο υπηρεσιών και τον πελάτη και, κατά συνέπεια, στη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ενίοτε, μάλιστα, αυτές οι δύο διαστάσεις της επικοινωνιακής δεξιότητας

είναι αλληλένδετες, υπό την έννοια ότι η καλή επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης αντανακλάται και στις σχέσεις με τρίτους, εκτός της επιχείρησης:

«...Δίχως τη δεξιότητα της επικοινωνίας δεν πάμε πουθενά, είναι το Α και το Ω. Και όταν λέω "επικοινωνία" δεν εννοώ το πώς απευθύνεται κανείς στους πελάτες αλλά στο εσωτερικό της επιχείρησης. Εάν εντός δεν είμαστε καλά, δεν θα είμαστε και εκτός...» (Εργοδότης 9).

«...Κοίτα να δεις, έχουμε τμήματα που πρέπει να συντονίζονται μεταξύ τους» (Εργοδότης 11).

«Η ομαδική εργασία μετράει, γιατί κάποια τμήματα, και ειδικά το τμήμα των σεμιναρίων που έχω, ναι, εκεί χρειάζεται η ομαδικότητα. [...] Επίσης, έξι εργαζόμενοι έρχονται αμιγώς σε επαφή με πελάτες. Αυτοί πρέπει να έχουν και το "επικοινωνιακό χάρισμα" σε εισαγωγικά» (Εργοδότης 3).

«[...] Πέρα από το ότι πρέπει να γνωρίζεις το αντικείμενό σου, έχει μεγάλη σημασία η επικοινωνία τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους πελάτες στη δική μας δουλειά. Οπότε, υπάρχουν skills όπως η επικοινωνία: το να μπορώ να ακούω τον άλλον και να τον καταλαβαίνω χωρίς να προσπαθώ να πω τα δικά μου, όπως κάνουν πολλοί επαγγελματίες του χώρου, ή να μπορώ να λέω τα πράγματα χωρίς περίπλοκες επιστημονικές έννοιες, έτσι ώστε να απευθύνομαι σε κάποιον που δεν είναι του δικού μου αντικείμενου, να εργάζομαι ομαδικά [...]» (Εργοδότης 2).

«Για εμάς είναι το κομμάτι της επικοινωνίας..., το κομμάτι τού πόση εμπιστοσύνη μπορεί να δείξει σε συναδέλφους του και να πάρει εμπιστοσύνη από συναδέλφους του. Εμπιστοσύνη, λέγοντας, εννοούμε, εδώ πέρα, στην εταιρεία. [...] ...Όταν μπορείς να δείξεις μια αδυναμία, χωρίς κάποιος να την εκμεταλλευτεί για κάποιο κακό σκοπό. Άρα, για εμάς, είναι ένα από τα πιο βασικά πράγματα, από τις πιο βασικές αξίες, θέλουμε να υπάρχει μια ελευθερία έκφρασης. Άρα, λοιπόν, είναι η επικοινωνία, είναι σίγουρα τόσο ομαδικός, τόσο team player είσαι, πόσο μπορείς να ρίξεις το δικό σου εγώ για να βοηθήσεις μια ομάδα. [...] Δηλαδή, ακόμη και άνθρωποι που έχουν πιο υψηλές θέσεις, δεν είναι άνθρωποι που δεν μπορεί να τους αγγίξει κανείς, είναι άνθρωποι που βγάζουν έναν πολύ ανθρώπινο χαρακτήρα» (Εργοδότης 1).

Ο ίδιος συνεντευξιαζόμενος προσθέτει:

«Δεν είναι κανείς κλειδωμένος σε ένα δωμάτιο και παράγει κάτι στην εταιρεία μας: πάντα δουλεύει σε ομάδες και δουλεύει πολλές φορές και σε ομάδα με τον πελάτη. Για μας έχει τη μεγαλύτερη σημασία: είναι 80-20, να σου πω την αλήθεια» (Εργοδότης 1).

Επίσης, ως προς το ίδιο ζήτημα, κάποιοι εκ των συνεντευξιαζομένων θεωρούν ότι η επικοινωνία ως δεξιότητα γίνεται λανθασμένα αντιληπτή από το ευρύ κοινό, καθώς έχει ταυτιστεί με το «ξεγέλασμα» των καταναλωτών. Ωστόσο, όπως επισημαίνουν, ισχύει το αντίστροφο, ήτοι η επικοινωνία ως δεξιότητα συμβάλλει, αφενός, στη δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του καταναλωτή και της επιχείρησης και, κατ' επέκταση, στην προστασία του ίδιου του καταναλωτή, αφετέρου, στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη:

«...Η δεξιότητα της επικοινωνίας είναι η πιο σημαντική για εμένα, διότι σχετίζεται με το πώς η εταιρεία προσπαθεί να βρει λύσεις σε προβλήματα για τους πελάτες της. Πολλοί νομίζουν ότι επικοινωνία ίσον "τουμπάρισμα", αλλά δεν είναι έτσι. Εμείς θέλουμε η επικοινωνία να αφορά στη βελτίωση της επαφής ανάμεσα στον πάροχο υπηρεσιών και τον πελάτη. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει ότι, μέσα από την επαφή, επιδιώκουμε να πουλήσουμε ποιότητα και όχι ποσότητα, να μην κάνουμε μια διεκπεραίωση δηλαδή και, άρα, αρπαχτή. Λέμε στον πελάτη ότι "μέσα από την επαφή που έχουμε, θα πληρώνεις κάτι παραπάνω, αλλά θα είμαστε εδώ, παρόντες, δεν θα σε αφήσουμε ποτέ εκτεθειμένο"...» (Εργοδότης 12).

«Στις πωλήσεις, ο πωλητής περνάει από εκπαίδευση που του κάνουμε μέσα στην εταιρεία και οι δεξιότητες που ψάχνουμε είναι οι τυπικές που αφορούν έναν πωλητή και σχετίζονται με αυτό που λέμε "business to business". Ο πωλητής πρέπει να έχει την εμπειρία αλλά όχι την εμπειρία της λιανικής: δηλαδή, είναι πωλητής που απευθύνεται σε επαγγελματία, δεν μιλάμε για πλασιέ..., δηλαδή, να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες και να μπορεί να διαχειριστεί άλλους επαγγελματίες. Συνήθως εμείς μένουμε στο πετσί των αναγκών των πελατών μας, πρέπει να καταλάβουμε απόλυτα τις ανάγκες του πελάτη μας, ώστε να του κάνουμε προτάσεις που θα τον εξυπηρετήσουν» (Εργοδότης 6).

Εκτός από τις επικοινωνιακές δεξιότητες, η θέληση ενός εργαζομένου να μάθει και να εξελιχθεί πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς και να προσαρμοστεί στις αλλαγές (λ.χ. τεχνολογικές), με άλλα λόγια, η εξελιξιμότητα και η προσαρμοστικότητα θεωρούνται καίριες «ήπιες» δεξιότητες για τους εργοδότες. Μάλιστα, ακόμη και εάν ένας εργαζόμενος δεν γνωρίζει από την αρχή πολύ καλά το αντικείμενο της δουλειάς του, η διάθεση για μάθηση και βελτίωση των προσόντων του εκτιμάται ιδιαίτερα από τους εργοδότες:

«Και, τώρα, στο πιο τεχνικό κομμάτι..., είναι κατά πόσο, σαν άνθρωπος –σε αυτό δίνουμε πάρα πολλή σημασία– είσαι άνθρωπος που θέλει να ερευνήσει, δηλαδή να ψάξει, να μάθει. Ακόμη και να μην ξέρεις τίποτε –γι' αυτό βάζουμε, πολλές φορές, ασκήσεις στους υποψηφίους–, το να μπορείς να φέρεις εις πέρας..., να κάνεις μια μικρή έρευνα, ας πούμε, είναι από τα πιο σημαντικά hard/soft skills που μπορούμε να πούμε ότι χρειάζεται κάποιος. Όλα τα υπόλοιπα, νομίζω, επειδή η εταιρεία έχει την τεχνογνωσία, την έχει αποθηκεύσει μέσα στον οργανισμό, μπορεί να τη μεταφέρει πολύ εύκολα» (Εργοδότης 1).

«Άπαξ και είμαι φιλομαθής, θέλω να μαθαίνω, δεν έχει σημασία από πού θα ξεκινήσω, από πόσο χαμηλά θα ξεκινήσω. Οπότε, είναι πάρα πολύ βασικό και προσπαθούμε να το μετράμε, είναι η εξελιξιμότητα: σε προσωπικό επίπεδο, σε επαγγελματικό, σε όλα. Γιατί είναι και η φύση της δουλειάς μας τέτοια. Η τεχνολογία κάθε χρόνο μεταβάλλεται. Και το marketing μεταβάλλεται. Άρα, αν δεν μπορείς να προσαρμοστείς και να μαθαίνεις, εκ των πραγμάτων, δεν μπορείς να επιβιώσεις» (Εργοδότης 2).

«Έχοντας σαν βάση αυτό, θεωρώντας, δηλαδή, ότι ο άλλος έχει την τεχνική κατάρτιση

που απαιτείται, από εκεί και μετά, ανάλογα με το πόσο της θέσης, αυτό που θα κοίταζα σίγουρα είναι (το) κατά πόσο θα με είχε πείσει για την όρεξη που έχει να μάθει. Δηλαδή, έρχεται στην εταιρεία όχι μόνο για να διεκπεραιώσει τα tasks που θα του ανατεθούν, αλλά για να μάθει μέσα από αυτά και να βελτιώσει ο ίδιος τα δικά του skills. Όπως μπαίνεις στον υπολογιστή σου και κάνεις update το λογισμικό, για παράδειγμα, [...] έτσι πρέπει να κάνεις και το μυαλό σου» (Εργοδότης 4).

Ορισμένοι εργοδότες θεωρούν ότι τα προαναφερθέντα αποτελούν ένδειξη μιας «νοοτροπίας ανάπτυξης» ή, αλλιώς, ενός «αναπτυξιακού τρόπου σκέψης» (growth mindset). Στο πλαίσιο αυτής της νοοτροπίας, τα άτομα αντιλαμβάνονται την ευφυΐα, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα ταλέντα ως χαρακτηριστικά που δύνανται συνεχώς να εξελίσσονται· παράλληλα, πειραματίζονται και δοκιμάζουν, επιδιώκουν να βγαίνουν από τη «ζώνη ασφαλείας» τους, διότι είναι μία ευκαιρία μάθησης και εξέλιξης:

«Το πιο σημαντικό είναι αυτό το growth mindset που έχει κάποιος. Κατά πόσο, λοιπόν, δεν είναι στο κουτάκι και μπορεί να δει..., να είναι πιο open minded, και να κάνει το παραπάνω βήμα που πρέπει για να προχωρήσει ή να ξεμπλοκάρει, για να προλάβει καταστάσεις για εσένα, στα καθημερινά tasks ή για ένα project. Και, επίσης, για μένα, σημαντικό είναι, επειδή ασχολούμαστε και με projects, η αναλυτική σκέψη και η στρατηγική, clear/καθαρή σκέψη. Τέλος πάντων, το όραμα στρατηγικής, το μπροστά: να βλέπει το μεγαλύτερο... και όχι το κομματάκι μόνο της αρμοδιότητας που του έχεις αναθέσει» (Εργοδότης 4).

Ως growth mindset ο εργοδότης αυτός ορίζει το εξής:

«...Να μπορεί να βλέπει το κάτι παραπάνω και να μην κολλάει σε ένα κουτί ότι: "Αυτή είναι δική μου η ευθύνη, αυτό είναι το δικό μου task, το έκανα, δεν με νοιάζει από εκεί και πέρα» (Εργοδότης 4).

Η θέληση για μάθηση, όπως προέκυψε από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, θεωρείται και βασικό συστατικό στοιχείο της προσαρμοστικότητας και ένδειξη της κατοχής, από πλευράς του εργαζομένου, της δεξιότητας της ευελιξίας (agility):

«Μάλλον η προσαρμοστικότητα θα έλεγα. Δηλαδή, να δέχεσαι τις αλλαγές, να αλλάζεις, να μαθαίνεις και να προσαρμόζεσαι σε ό,τι έρχεται. Δηλαδή, σαν επιχειρηματίες, έχουμε ζήσει πάρα πολλές καταστάσεις: καλές, κακές. Κρίση το '15, capital control, μετά μια περίοδος κάπως ανάκαμψης, μετά κορωνοϊό... Οπότε, κάποιος που δεν μπορεί κάπως να προσαρμοστεί, και γρήγορα να κάνει ευέλικτες κινήσεις, είναι λίγο πρόβλημα. Ίσως αυτό να είναι χαρακτηριστικό στην Ελλάδα. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις στο εξωτερικό ίσως να μην τα χρειάζονται όλα αυτά, αλλά μια μικρομεσαία στην Ελλάδα έχει πολλές αντιξοότητες. Και αυτό πάει κάτω-κάτω. Δεν είναι μόνο για τον επιχειρηματία. Δηλαδή, και ο εργαζόμενος στον ιδιωτικό τομέα, του τυχαίνουνε πάρα πολλά πράγματα. Άρα, η προσαρμοστικότητα είναι πολύ σημαντική δεξιότητα. Τώρα, θα μου πεις, η επικοινωνία δεν είναι; Δεν ξέρω. Δεν μπορώ να τις βαθμολογήσω

πολύ άνετα. Θα έλεγα την προσαρμοστικότητα και την εξελιξιμότητα. Αυτά τα δύο για να είσαι στο χώρο σου πάνω από τον μέσο όρο, δηλαδή, για να έχεις μια καλή επαγγελματική πορεία» (Εργοδότης 2).

«..Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να διαπνέονται από το agility, να έχουν, δηλαδή, τη διάθεση της προσαρμογής. Όμως, εμείς στην εταιρεία δεν αντιλαμβανόμαστε τον όρο αυτό όπως ακριβώς ο Parsons αλλά λίγο αλλιώς. Θεωρούμε –κι εγώ προσωπικά– ότι η δεξιότητα της προσαρμογής έχει αποτέλεσμα μονάχα όταν ο εργαζόμενος αναζητά αυτόνομα το καλύτερο σε σχέση με τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω του και δεν επιπλέει απλώς μέσα στην εταιρεία· πρέπει να έχει αυτενέργεια και πρωτοβουλία: τέτοιους εργαζομένους θέλουμε και σε αυτούς προσπαθούμε να επενδύουμε. Το agility σχετίζεται με τα πάντα, από την αρχή μέχρι το τέλος...» (Εργοδότης 10).

Αντιθέτως, η απουσία διάθεσης για μάθηση θεωρείται προβληματική και ένδειξη στασιμότητας:

«Αλλά θα ξανατονίσω ότι πρέπει να θέλει ο εργαζόμενος. Να εκπαιδευτείς με το ζόρι, όσα σεμινάρια και να παρακολουθήσεις, δεν γίνεται. Όταν λέω "να θέλει" (εννοώ) να το επιζητά. [...] Δεν θα σου πει ποτέ ότι δεν θέλει, απλώς βολεύεται σε αυτό που κάνει: το κάνει καλά, βολεύεται και, τελικά, μετά από τρία-τέσσερα χρόνια, είναι λίγο δύσκολο να μαζευτεί. Είναι λίγο πίσω εκ των πραγμάτων. Δηλαδή, όλοι βολευόμαστε σαν άνθρωποι όταν κάτι δουλεύει. Εντωμεταξύ, είναι και φάσεις στη ζωή ενός ανθρώπου. Επειδή οι εργαζόμενοί μας είναι χρόνια μαζί μας... Άλλη ταχύτητα έχει ένας μπαμπάς που είναι φρέσκος, άλλη ταχύτητα έχει κάποιος με μεγαλύτερα παιδιά. Δηλαδή, ο εργαζόμενος περνάει φάσεις και ο ίδιος» (Εργοδότης 2).

«...Όσοι δεν την είχανε (τη θέληση για μάθηση), δεν τους έδωξα, φύγαν από μόνοι τους, γιατί κατεβήκαν μόνοι τους από το τρένο, γιατί το τρένο προχωράει. Κι επειδή, όμως, προχωράει, όποιος δεν μπορεί να το ακολουθήσει, κατεβαίνει μόνος του. Δεν ήταν διατεθειμένοι να δώσουνε βάση τόσο πολύ ή να ακολουθήσουν την τεχνολογία έτσι όπως θέλουμε για να μπορέσουμε να είμαστε ανταγωνιστικοί με τη μοναδικότητα που έχουμε στον κλάδο μας και όλα αυτά... Και από μόνοι τους κατέβηκαν από το τρένο. Δεν μπορούσαν να δεχτούνε... Να σου πω ένα πολύ απλό παράδειγμα και αφήνω έξω το οικονομικό, γιατί εννοείται ότι υπάρχει, ότι...: "Ξέρεις κάτι, αυτό το Σαββατοκύριακο, πρέπει να φύγουμε να πάμε στα Γιάννενα γιατί έχουμε δύο μέρες σεμινάριο" και λέγανε "Α, δεν μπορώ, πρέπει να καθίσω σπίτι" για τον χ, ψ λόγο. "Δεν γίνεται!" Μία, δύο, τρεις "δεν γίνεται". Όλοι μας έχουμε οικογένεια, αλλά πρέπει λίγο να τα ζυγίσουμε για να έχουμε και τη δουλειά και την οικογένεια» (Εργοδότης 3).

Η ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης είναι μια εξίσου σημαντική «ήπια δεξιότητα», ίσως και η πιο σημαντική. Δηλαδή, ακόμη και αν ένας εργαζόμενος διαθέτει μια σειρά από άλλες σημαντικές για τον εργοδότη «ήπιες» δεξιότητες, αυτό που εντέλει μετρά, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων, είναι το εάν μπορεί να «ταιριάξει» στην κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης. Βεβαίως, το περιεχόμενο είναι... και ο τρόπος αναγνώρισης και αξιολόγησης της συγκεκριμένης δεξιότητας, μάλλον, είναι κάπως ασαφής και προβληματικός. Φαίνεται, όμως, ότι, στην περίπτωση αυτή,

αποτιμάται κάπως έμμεσα, αξιολογώντας το αν ο υποψήφιος εργαζόμενος δίνει προτεραιότητα σε οικονομικές ή άλλου είδους ανταμοιβές:

«Ένας εργαζόμενος ο οποίος θέλει πραγματικά να δουλέψει γιατί του αρέσει και δεν θέλει να δουλέψει μόνο και μόνο για να βιοποριστεί, για να βγάζει λεφτά. [...] Θα το πω "μεράκι", θα το πω "ρομαντισμό". Δηλαδή, να μη σκέφτεται ότι "Α, θα καθίσω μισή ώρα παραπάνω, πρέπει να πάρω αυτά τα λεφτά", αλλά να σκέφτεται ότι "Θα καθίσω μισή ώρα παραπάνω, γιατί πρέπει να κάνω αυτή τη δουλειά και σίγουρα θα πάρω και παραπάνω λεφτά"» (Εργοδότης 3).

«...Δεν είμαστε στην παλιά εποχή που υπήρχε ο προϊστάμενος και είχε το καρότο και το μαστίγιο. Τώρα, τα πράγματα έχουν αλλάξει αρκετά· είναι απαραίτητο να κινητοποιείς τον εργαζόμενο, ο οποίος πρέπει να εντάσσεται σε μια κουλτούρα δέσμευσης. Στη δική μας περίπτωση, εάν κάποιος δεν μπορεί να ενταχθεί στην κουλτούρα αυτή, είτε δεν έρχεται είτε φεύγει» (Εργοδότης 11).

«Δηλαδή soft skills εννοούμε να είναι aligned με τις πυρηνικές αξίες της εταιρείας, που μπορεί να είναι η ελευθερία σε σχέση με κάτι άλλο ας πούμε. Αυτό φαίνεται, κυρίως, από το CV του μέχρι πριν, και από κάποιες απαντήσεις σχετικά με το ποιες είναι οι προτεραιότητες του υποψηφίου σε μια εργασία. Αν είναι μόνο η οικονομική ανέλιξη, ας πούμε, το priority του, αυτό είναι πολλές φορές σε αντίθεση με τα soft skills, τα οποία είναι πιο έντονα σε ανθρώπους που θέλουν να βρουν, έτσι, ένα χώρο έκφρασης στη δουλειά τους και όχι μόνο ένα χώρο στον οποίο θέλουν να πάρουν μια καλύτερη αμοιβή, πρακτικά» (Εργοδότης 1).

Και ο εργοδότης 1 προσθέτει:

«Εδώ, ας πούμε, στην εταιρεία, λειτουργούμε με έναν τρόπο που βγάζει αρκετά το ανθρώπινο κομμάτι προς τα έξω. Δηλαδή, ακόμη και άνθρωποι που έχουν πιο υψηλές θέσεις, δεν είναι άνθρωποι που δεν μπορεί να τους αγγίξει κανείς, είναι άνθρωποι που βγάζουν έναν πολύ ανθρώπινο χαρακτήρα. ...Πόσο aligned είσαι με αυτήν τη φιλοσοφία. Για μας, αυτά είναι τα soft skills» (Εργοδότης 1).

Επιπλέον, το προσωπικό ήθος του εργαζομένου νοείται ως μια εξίσου σημαντική «ήπια» δεξιότητα ειδικά στις πιο μικρές επιχειρήσεις, όπου οι σχέσεις του εργοδότη με τους εργαζομένους, αλλά κι εκείνες των εργαζομένων με τους χρήστες των υπηρεσιών ή πελάτες παίρνουν συχνά έναν πιο «προσωπικό χαρακτήρα». Ενδιαφέρον έχει ότι, σε αυτή την περίπτωση, διαφαίνεται μια πιο παραδοσιακή εννοιολόγηση των «ήπιων» δεξιοτήτων που απέχει πολύ από τους κυρίαρχους ορισμούς, αν και το είδος των προσόντων στα οποία αναφέρονται κάποιοι από τους συνεντευξιαζόμενους παραπέμπουν στις «ήπιες» δεξιότητες.

«Για μένα, η πρώτη δεξιότητα που θέλω να έχει κάποιος, «ήπια»-«ξε-ήπια», θέλω να είναι καλό παιδί, να μπορώ να βασιστώ πάνω του! Από εκεί και πέρα, όσο πιο πολλές γνώσεις έχει, όσο πιο πολλά θεμέλια έχει πάνω σε αυτό που θέλουμε να κάνουμε, θα τον βοηθήσω. Σίγουρα είναι ένα μπόνους και αυτό και θα τον βοηθήσω να ανέβει. Το σίγουρο: να είναι καλή πάστα!» (Εργοδότης 3).

«Δύο είναι τα βασικά θέματα που κοιτάζω εγώ στην πρόσληψη ενός υπαλλήλου: πρώτον, είναι οι γνώσεις του, φυσικά, πάνω στο αντικείμενο που θέλει να εργαστεί [...] και το δεύτερο είναι το ήθος γιατί είναι βασικό κομμάτι. [...] Το ήθος των εργαζομένων, για εμάς, είναι πολύ σημαντικό, γιατί οι υπάλληλοί μας έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες μας: θέλουμε να είναι πολύ καλοί και επικοινωνιακοί απέναντι στους πελάτες μας, επειδή μπαίνουν σε σπίτια, έχουν άμεση επαφή με τον ιδιοκτήτη» (Εργοδότης 5).

Σε ερώτημα σχετικά με το τι εννοεί «με ήθος», ο Εργοδότης 5 αναφέρει τα εξής:

«...Το να είναι αξιόπιστος και έντιμος είναι πολύ σημαντικά· και να είναι πολύ ευγενικός, σίγουρα, και να μπορεί να επικοινωνήσει με τον πελάτη, να του λύσει τις απορίες: γενικώς, να έχει έναν επικοινωνιακό χαρακτήρα, αρκετά καλό. Και είναι η μισή εργασία μας αυτό το πράγμα» (Εργοδότης 5).

Όταν οι εργοδότες ρωτήθηκαν για τους τρόπους με τους οποίους «αναγνωρίζουν» και αξιολογούν την κατοχή ή μη αυτών των δεξιοτήτων στην περίπτωση υποψήφιων εργαζομένων εξέφρασαν μια δυσκολία. Συγκεκριμένα, όταν τους ζητήθηκε να περιγράψουν τα κριτήρια, τα οποία εφαρμόζουν κατά τη διαδικασία πρόσληψης, οι εργοδότες ανέφεραν ότι άλλοτε προκρίνονται πιο σύγχρονα-εξειδικευμένα εργαλεία (τεστ) και άλλοτε πιο παραδοσιακοί ή άτυποι τρόποι, που στηρίζονται περισσότερο στη σχετική εμπειρία που έχει αποκτήσει ο εργοδότης ή το αρμόδιο για τις προσλήψεις άτομο (λ.χ. διευθυντής ανθρώπινων πόρων), στις συστάσεις –είτε τις πιο τυπικές είτε εκείνες γνωστών– ή, ακόμη, και στη διαίσθηση:

«Είναι δύσκολο, είναι δύσκολο! Κατά καιρούς, χρησιμοποιούμε εργαλεία που είναι κάτι σαν τεστ. Δηλαδή, μπαίνει ο ενδιαφερόμενος και συμπληρώνει ένα σετ από 50 περίπου ερωτήσεις και μπορείς να βγάλεις κάπως ένα προφίλ, χωρίς αυτό να είναι πανάκριβα. Είναι η εμπειρία, είναι οι συστάσεις, πολύ βασικό. Οπότε, προσπαθείς με ένα συνδυασμό αυτών: βιογραφικό, συνέντευξη, τεστ και συστάσεις. Τα τεστ είναι και πανάκριβα. Στην ουσία, δεν είναι κάτι που μπορεί να το κάνεις σε ευρεία κλίμακα. [...] Εσύ καταλήγεις σε ένα short list δύο ή τριών ατόμων και μόνο σε αυτό έχει ένα νόημα να κάνεις μετά αυτά τα τεστ. Αλλά είναι και κάτι που δεν είναι οικονομικό. Δηλαδή, μικρές εταιρείες δεν μπορούν να το υποστηρίξουνε. [...] Οπότε, προτιμώνται για τις senior θέσεις, δεν προτιμώνται τόσο για τις junior θέσεις. Όταν θέλεις έναν εμπορικό διευθυντή, είναι κάτι το οποίο είναι δύσκολο να επιλέξεις. [...] Και, συνήθως, η επιλογή γίνεται και από την αγορά, από γνωστούς, δεν γίνεται τόσο από μια αγγελία στο LinkedIn ή οτιδήποτε. Εκεί υπάρχουν και αυτά τα τεστ ως βοηθητικά» (Εργοδότης 2).

«Να πω την αλήθεια, δεν έχουμε κάποια μεθοδολογία. Υπάρχει μια διαδικασία συνέντευξης, κρίσης βιογραφικού, και λίγο η εμπειρία από τα άτομα που έχουν κάνει συνεντεύξεις, που έχουνε προσλάβει. [...] Οπότε θα σου έλεγα ότι, χωρίς να υπάρχει κάποια μεθοδολογία ιδιαίτερη, καταλαβαίνεις ανθρώπους ακόμη και από..., ξέρεις, ακόμη και αν έχουν κάνει άσχετες δουλειές. Αν ένας άνθρωπος έχει δουλέψει ως φοιτητής και έχει δουλέψει service σε ένα μαγαζί, σε μια καφετέρια, σε ένα σουπερμάρκετ, για μας είναι ένας δείκτης ότι μάλλον θα έχει αναπτύξει καλά soft

skills. [...] Είναι κάτι που κάποιος πρέπει μάλλον να το αντιληφθεί από το interview..., το προφίλ του υποψηφίου και, σίγουρα, πολλές φορές, πέφτουμε έξω. Δεν είναι ότι το πετυχαίνουμε. [...] Γιατί μπορεί κάποιος να μπορεί να πουλήσει καλά τον εαυτό του, ακόμη και τα soft skills του, και, τελικά, έρχεται στην εταιρεία, και συνειδητοποιούμε ότι δεν είναι στο mentality μας» (Εργοδότης 1).

«Η επικοινωνία. Καλή επικοινωνία και..., σε ό,τι αφορά την επαφή με τον κόσμο, πολύ καλή χρήση του υπολογιστή. [...] ...Η δικτύωση βεβαίως» (Εργοδότης 8).

«Οι γνωριμίες! [...] Και πιστεύω και πως όλες οι δουλειές κάπως έτσι είναι στον κλάδο μου. [...] Η εμπειρία, τα χρόνια στην εργασία, οι γνωριμίες που έχεις με τον άλλο. Και..., μετά, πάει ο επαγγελματισμός για να τις κρατήσεις αυτές τις δουλειές» (Εργοδότης 7).

Οι σχετικές δυσκολίες μετρησιμότητας διαφαίνονται και στις διαδικασίες αξιολόγησης των «ήπιων» δεξιοτήτων των εργαζομένων που ήδη εργάζονται εκεί:

«Υπάρχει ένα κομμάτι τυπικής, μάλλον, ποσοτικής αξιολόγησης. Στην ουσία, ο καθένας είναι υπεύθυνος για κάποια πράγματα μέσα στο εκάστοτε έτος. [...] Στα projects και τα tasks που έχει, είτε operational είτε άλλου είδους, ορίζονται κάποιοι σταθεροί ποσοτικοί στόχοι εξαρχής: τόσα πρέπει να κάνεις σε μια working day, στις αρχές κάθε μήνα αυτό, κ.λπ. Από εκεί και μετά, υπάρχουν και κάποιοι πρόσθετοι στόχοι που ορίζονται από τον εκάστοτε προϊστάμενο [...] και οι οποίοι έχουν σχέση με αυτό το κομμάτι που λέμε (τις ήπιες δεξιότητες). ...Δηλαδή, ποια, για παράδειγμα, σε επίπεδο χρονιάς, ήταν αυτά που έκανε, [...] που έφερε σαν ιδέα στην ομάδα, που βελτίωσε μια διαδικασία με δική του πρωτοβουλία, δηλαδή που βρήκε μόνος του, κατάλαβε ένα gap και το ανέλυσε, το έψαξε, μίλησε με όποιους έπρεπε και έφερε στο τραπέζι της ομάδας μια πρόταση βελτίωσης. Αυτό, επίσης, υπάρχει σαν στόχος, όχι μετρήσιμος, με την έννοια "τόσα εκτέλεσες σήμερα, άρα παίρνεις πέντε", αλλά υπάρχει ένας στόχος που, όταν κάποιος το κάνει, και σύμφωνα πάντοτε και με την κρίση του εκάστοτε manager, το πόσες φορές το έκανε ή πόσο προσπάθησε να το κάνει και (το κατά) πόσο του πέτυχε επίσης αξιολογείται στα συν ή αντίστοιχα σε ουδέτερη αξιολόγηση» (Εργοδότης 4).

Οι παραπάνω αναφορές καταδεικνύουν και την «αμφιλεγόμενη» ικανότητα αυτών των δεξιοτήτων να παραγάγουν μετρήσιμα αποτελέσματα και στόχους, μιας και οι ορισμοί τους αμφισβητούνται, δεν είναι όλες εύκολα μετρήσιμες και μπορεί να είναι ή να μην είναι μεταβιβάσιμες (Grugulis, Keep & Warhurst, 2004· Nickson, Warhurst, Cullen & Watt, 2003). Ταυτόχρονα, αν και επικαλούνται μια ουδετερότητα και αντικειμενικότητα, τα εργαλεία διαχείρισης των δεξιοτήτων –ως κοινωνικές κατασκευές– αποκαλύπτουν τις λογικές δράσης, τις σχέσεις εξουσίας και τους στόχους που αποδίδουν οι εμπλεκόμενοι φορείς στην προσέγγιση των δεξιοτήτων (Green, 2011).

Η εμπειρία του υπευθύνου για τις προσλήψεις, οι συστάσεις ή ακόμη και μια διαίσθηση (feeling) για το «δυναμικό» (potential) ανάπτυξης και εξέλιξης του εργαζομένου φαίνεται να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αναγνώρισης αυτών των δεξιοτήτων σε έναν υποψήφιο εργαζόμενο. Τα παραπάνω, αδιαμφισβήτητα, ενέχουν έναν υψηλό βαθμό

υποκειμενικότητας, θέτοντας υπό διερώτηση την επικαλούμενη αντικειμενικότητα των τυποποιημένων εργαλείων αποτίμησης των «ήπιων» δεξιοτήτων· ταυτόχρονα, καταδεικνύουν ότι ακόμη και αν χρησιμοποιούνται πιο εξελιγμένα εργαλεία και μέθοδοι στην πράξη, το ζητούμενο δεν είναι μόνο εάν ο εργαζόμενος διαθέτει ή όχι γενικότερα «ήπιες» δεξιότητες, αλλά εάν διαθέτει εκείνες τις δεξιότητες τις οποίες επιθυμεί ή χρειάζεται ο εργοδότης. Μάλιστα, δεν είναι τυχαίο ότι στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις «ήπιες» δεξιότητες, οι απαντήσεις δεν είναι απόλυτες («ναι, τις διαθέτουν» ή «όχι, δεν τις διαθέτουν»). Η ακόλουθη συνεντευξιαζόμενη θεωρεί ότι μια μερίδα των εργαζομένων, τουλάχιστον αυτοί που βρίσκονται στις καίριες θέσεις ή/και δουλεύουν χρόνια στην επιχείρηση, κατέχουν αυτές τις κρίσιμες δεξιότητες:

«Δεν είναι τυχαίο ότι αυτοί που έχουν τις καίριες θέσεις στην εταιρεία, θεωρώ, ότι τις διαθέτουν. Από τα σαράντα άτομα, υπάρχουν έξι διευθυντές εντός εισαγωγικών που τρέχουν ολόκληρα τα τμήματα. Θεωρώ ότι αυτοί τις διαθέτουν. Από εκεί και πέρα, είναι στον μέσο όρο οι υπόλοιποι. Αλλά αυτοί που, πραγματικά, έχουν ξεχωρίσει και είναι χρόνια στην εταιρεία και έχουν καίριες θέσεις, θεωρώ ότι τις διαθέτουν» (Εργοδότης 2).

Ωστόσο, άλλοι συνεντευξιαζόμενοι εργοδότες ισχυρίζονται ότι υπάρχουν τόσο εργαζόμενοι που διαθέτουν τις «ήπιες» δεξιότητες «έμφυτα» όσο και εργαζόμενοι που τις αποκτούν σταδιακά μέσω μιας πολυδιάστατης διαδικασίας εκμάθησης-κατάρτισης – τόσο τυπικής όσο και «πάνω στη δουλειά» (on the job):

«Υπάρχουν κάποιοι που το έχουν εκ φύσεως ας πούμε, το έχουν, ούτως ή άλλως, και καλλιεργείται και ενισχύεται. Σε κάποιους δεν υπήρχε αλλά, μέσω της καθημερινής επικοινωνίας, δουλειάς, όπως και βοηθητικών σεμιναρίων, έχει βελτιωθεί αρκετά. Όχι ότι φτάνει πάντα στο βαθμό που θα ήθελες για όλη την ομάδα, αλλά, τέλος πάντων, είναι σε ένα αρκετά καλό στάδιο» (Εργοδότης 4).

«Νομίζω, σε ό,τι αφορά το κομμάτι το επικοινωνιακό και της συνεργασίας, είναι ένα κομμάτι περισσότερο χαρακτηριστικό, που, βέβαια, εξελίσσεται στην πορεία των χρόνων» (Εργοδότης 8).

3. Η επένδυση στη μάθηση ως στρατηγική αντιμετώπισης των ελλείψεων σε δεξιότητες

Αναφορικά με την επένδυση στη μάθηση ως στρατηγική αντιμετώπισης των ελλείψεων σε δεξιότητες από τους εργοδότες, θεωρούμε, κατ' αρχάς, ότι αξίζει να εστιάσουμε στην περίπτωση των «εσωτερικά προσανατολισμένων» στρατηγικών αντιμετώπισης της έλλειψης δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, όπως προέκυψε από τα ερευνητικά ευρήματα, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εργοδοτών που επιλέγουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση/κατάρτιση των εργαζομένων τους, ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις κενές θέσεις εργασίας και το έλλειμμα των ζητούμενων δεξιοτήτων. Με άλλα λόγια, αν οι εργοδότες δεν δύνανται να βρουν εργαζομένους με τα προσόντα που ζητούν, «τα φτιάχνουν» οι ίδιοι:

«...Εάν προκύψει κάποιο σεμινάριο, κάποια επιμόρφωση και θέλει ο υπάλληλος να πάει, εντάξει, αλλά, γενικώς, επειδή δεν έχουμε την οικονομική δυνατότητα, προτιμούμε να μαθαίνουμε τον υπάλληλο on the job, να τον βάζουμε στο πνεύμα, δηλαδή, με το που δουλεύει. Δεν ξέρουμε αν θα μείνει σε εμάς κι είμαστε μικρή αλλά σταθερή επιχείρηση...» (Εργοδότης 7).

«Επειδή τα προσόντα που ζητώ είναι δύσκολα προσόντα, αυτά τα προσόντα τους τα "φτιάχνω" εγώ. [...] Κοίταγα τότε να βρω κάποιον που έχει τελειώσει μηχανικός αυτοκινήτων και να τον εκπαιδεύσω εγώ..., εσωτερική εκπαίδευση, ώστε να μπορέσω να τον εξειδικεύσω πάνω σε αυτό που εγώ θέλω. [...] Όποιος άνθρωπος και να έρθει, πάλι τον βάζω σε εσωτερική εκπαίδευση για να τον ωθήσω στην εξειδίκευση που θέλω εγώ. [...] Θέλει τουλάχιστον το 6μηνο-8μηνο σίγουρα» (Εργοδότης 3).

«Μέσα στην εταιρεία έχουμε ένα σχετικά μεγάλο onboarding process όπου εκπαιδεύεται ένας εργαζόμενος για να μπορεί να κάνει τη δουλειά του εύκολα. Υπάρχει μεταφορά τεχνογνωσίας, υπάρχει βάση γνώσης, υπάρχει ένα τεράστιο πλαίσιο εδώ μέσα για να μάθεις και να πάρεις ό,τι έχουμε. Και είναι και ανοιχτή η εταιρεία σε όλους να διευρύνουν τους ορίζοντές τους: είτε πληρώνει σεμινάρια κ.λπ., ...είτε σε πράγματα που αφορούν την εταιρεία είτε σε πράγματα τα οποία μπορεί μελλοντικά να αφορούν την εταιρεία. Αν, δηλαδή, κάποιος θέλει να κάνει ένα σεμινάριο στο Artificial Intelligence (Τεχνητή Νοημοσύνη) που σήμερα δεν κάνουμε κάτι σχετικό εδώ, αλλά υπάρχει έδαφος, τότε, του το χρηματοδοτούμε» (Εργοδότης 1).

Κατά περίπτωση, όπως επισημαίνει ο ίδιος συνεντευξιζόμενος, και κυρίως για την ανάπτυξη των «ήπιων» δεξιοτήτων, η επιχείρηση χρηματοδοτεί για τους εργαζομένους σεμινάρια ή απευθύνεται σε συμβούλους:

«Βρίσκουμε κάποιους εκεί που θεωρούμε ότι έχουμε πρόβλημα. Βρίσκουμε άτομα, ας πούμε, στη ρητορική. Βρίσκουμε individuals που θα έρθουν και θα κάνουν ένα σετ σεμιναρίων σε ανθρώπους για να τα εξελίσσουν αυτά. Δεν το κάνουμε, όμως, πολύ οργανωμένα με κάποια εταιρεία· και ίσως θα έπρεπε κάποια στιγμή. Σήμερα είμαστε στη φάση που καταλαβαίνουμε ότι οι άνθρωποι που κάνουν συμβουλευτική σε ανθρώπους και έχουν, π.χ., πρόβλημα επικοινωνίας ή έκφρασης λόγου..., ...θα φέρουμε κάποιον να κάνει τρία seminars στη ρητορική. Έχουμε πρόβλημα στο hiring, φέραμε έναν σύμβουλο από HR τμήμα και μας έκανε ένα ολόκληρο σεμινάριο για το πώς θα κάνουμε μια συνέντευξη ας πούμε, έτσι, σε αυτή τη λογική!» (Εργοδότης 1).

Η επένδυση στη μάθηση, στην παραπάνω περίπτωση, διαφαίνεται και μέσα από πρακτικές που αποσκοπούν στη «διεύρυνση των οριζόντων» των εργαζομένων:

«...Και το (τη μάθηση) ενισχύει ακόμα περισσότερο χρηματοδοτώντας σε κάθε υπάλληλο τρία βιβλία το χρόνο, οποιουδήποτε ενδιαφέροντος, ακόμα και λογοτεχνικού, με στόχο τη διεύρυνση του οριζόντων του κάθε εργαζομένου. Είναι, δηλαδή, στο DNA της εταιρείας ένας άνθρωπος να εξελίσσεται και σε προσωπικό επίπεδο. Και το

ενθαρρύνουν αυτό τα τρία συμβολικά βιβλία, που μπορεί να είναι από Λένα Μαντά μέχρι κάτι που όντως τον ενδιαφέρει για τη δουλειά, μέχρι το πώς θα εξελίξει το business που είναι εδώ μέσα» (Εργοδότης 1).

Και στην περίπτωση της ακόλουθης συνεντευξιαζόμενης εργοδότης, η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων αποτελεί προτεραιότητα στην εταιρεία της:

«Επενδύουμε πολύ σε αυτό το κομμάτι [...] in-house, δηλαδή με εκπαιδεύσεις που γίνονται μέσα στην ίδια την εταιρεία από παλαιότερους ή από γνώστες του αντικείμενου. ...Πάρα πολύ με webinars. Είναι πιο εύκολο, τον τελευταίο καιρό, γιατί μπορείς να συμμετέχεις διαδικτυακά σε πολλές εκπαιδεύσεις. Έχουμε πολλά καινούργια online εργαλεία όπως το Coursera, το Udemy, όπου παίρνεις μια συνδρομή και έχουν πάρα πολλά εκπαιδευτικά σεμινάρια και σε προχωράνε ως developer. Αυτά είναι εργαλεία εκπαιδευτικά που αρέσουν εδώ στην εταιρεία και τα χρησιμοποιούμε. Που αυτά, παλαιότερα, δεν τα είχαμε. [...] Το καλό είναι ότι, σε σχέση με τότε που μπήκα εγώ στην αγορά εργασίας, τώρα υπάρχει πληθώρα. Δεν υπάρχει περίπτωση να θες να μάθεις κάτι και να μην το βρεις από πάρα πολλά σημεία: με YouTube, με online courses, με σεμινάρια» (Εργοδότης 2).

Συν τοις άλλοις, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων, προέκυψε ότι το περιεχόμενο των παρεχόμενων στους εργαζομένους προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων από τους εργοδότες διαφέρει, όπως φαίνεται από τον παρακάτω εργοδότη, ο οποίος διακρίνει μεταξύ σεμιναρίων κατάρτισης που αφορούν στο αντικείμενο της εργασίας και σεμιναρίων που αποσκοπούν στην ανάπτυξη/βελτίωση κάποιων άλλων δεξιοτήτων, ανάλογα με τη δεξιότητα που καλείται ένας εργαζόμενος να αναπτύξει (π.χ. management, project management, business English):

«Εξαρτάται από το αντικείμενο. Αν κάποιος είναι developer, προφανώς πρέπει να εξελιχθεί πάνω στο αντικείμενό του. Άρα, είναι μια κατηγορία που είναι το αντικείμενό μου. Όταν είμαι marketer είναι πάνω στο αντικείμενό μου. Αυτό το ονομάζω "σεμινάρια αντικείμενου". Χρειάζονται κι αυτά... Προφανώς! Δηλαδή, πρέπει να ξέρω τις καινούργιες τάσεις, πρέπει να ξέρω πώς μιλάμε πλέον στον καταναλωτή, όταν είμαι marketer, και όλα αυτά. Άρα, του αντικείμενου το πρώτο. Όταν φύγω από το αντικείμενο και θέλω να δω σεμινάρια άλλα, κάτι που ψάχνουμε αρκετά –και δεν μπορώ να πω ότι είμαστε και πολύ ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα– είναι σεμινάρια management. Δηλαδή, είμαι χρόνια σε ένα αντικείμενο και πλέον συστήνω μια ομάδα, πλέον αλλάζει η δουλειά μου. Πρέπει να δω πώς θα βγάλω τον καλύτερο εαυτό των υφισταμένων μου, πώς θα τους παρακολουθώ, πώς θα δίνω κουράγιο, πώς "θα ηγηθώ της ομάδας". Οπότε, αυτή είναι μια άλλη κατηγορία, που κάποιος που έχει περάσει τα 35..., ...που έχει βρεθεί σε μια θέση ευθύνης που χειρίζεται ανθρώπους..., είναι κάτι για το οποίο πρέπει να εκπαιδευθεί. Άρα, σίγουρα management. Γιατί οι περισσότεροι, κι εγώ μαζί με αυτούς, δεν έχουμε σπουδάσει..., δεν έχουμε κάνει σεμινάρια διαχείρισης προσωπικού ή του πώς "τρέχω" μια επιχείρηση. Έχουμε πολύ συγκεκριμένα αντικείμενα. ...Κυρίως management είναι αυτά τα επιπλέον που κάνουμε. Μια υποκατηγορία είναι το

project management, που επίσης κάνουμε πολλά σεμινάρια: δηλαδή, πώς θα ηγηθείς μεγάλων έργων και πώς αυτά τα έργα θα τα φέρεις εις πέρας on budget, on time και με τα σωστά specifications. Και, γενικότερα, έχουμε κάνει πολλά σεμινάρια, όσο κι αν φαίνεται περίεργο, business English, που παρόλο που θεωρούνται τα αγγλικά αυτονόητα δεν είναι πολλές φορές αυτονόητα. Αυτό είναι μια θλιβερή διαπίστωση» (Εργοδότης 2).

Σε μια ανάλογη λογική ανταποκρίνονται και τα σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων που προσφέρει και ο ακόλουθος εργοδότης στους υπαλλήλους του, τα οποία περιλαμβάνουν είτε σεμινάρια κατάρτισης πάνω στο αντικείμενο είτε σεμινάρια κατάρτισης στο εξωτερικό. Σε αρκετές, δε, περιπτώσεις η κατάρτιση λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης από συμβούλους επιχειρήσεων, οι οποίοι προσκαλούνται από την επιχείρηση με σκοπό να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι περαιτέρω τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες:

«Είναι ισόποσα μοιρασμένες οι ανάγκες μας (για κατάρτιση) και στο τεχνολογικό και στο επικοινωνιακό-ηθικό κομμάτι των εργαζομένων. Κι εμείς σαν εταιρεία κάνουμε σεμινάρια κατάρτισης πάνω στο αντικείμενό μας, πηγαίνουμε και σε σεμινάρια στο εξωτερικό. [...] Από εκεί και πέρα, μαθαίνουμε από εκεί, συνεργαζόμαστε με τα εργοστάσια, τις εταιρείες για την εξέλιξη του επαγγέλματός μας. [...] Πάμε και στα εργοστάσια στο εξωτερικό, ειδικά Ιταλία, Γερμανία, πολλές φορές, για να δούμε τα νέα προϊόντα και τις εξελίξεις. [...] Αλλά ασχολούμαστε πολύ και με το επικοινωνιακό κομμάτι. ...Φέρνουμε ανθρώπους που μπορούν να μας βοηθήσουν σε αυτό, να εξηγήσουν στους υπαλλήλους πώς πρέπει να συμπεριφερθούν. (Οι άνθρωποι αυτοί) είναι σύμβουλοι επιχειρήσεων συνήθως..., σε αυτήν τη φάση, ώστε να μπορέσουμε να είμαστε όσο το δυνατόν πιο σωστοί. [...] Σε στυλ σεμινάριο το κάνουμε. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα καλούμε έναν τέτοιο σύμβουλο επιχειρήσεων για να μπορέσει να εξηγήσει στους υπαλλήλους μας κάποια θέματα που μας ενδιαφέρουν» (Εργοδότης 5).

Ο βαθμός, βεβαίως, ανάδειξης της κεντρικότητας της μάθησης και κατάρτισης διαφέρει, όπως και διαφέρει και το είδος των δεξιοτήτων για τις οποίες οι εργοδότες θεωρούν ότι θα πρέπει να υπάρξει μια μαθησιακή διαδικασία. Τα παραπάνω είναι συνάρτηση και του μεγέθους της επιχείρησης, του επαγγελματικού κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, αλλά και των βασικών ανά επαγγελματική ειδικότητα και κλάδο δεξιοτήτων. Σε γενικές γραμμές, όπως προέκυψε από τα ερευνητικά ευρήματα, δεν φαίνεται οι εργοδότες να είναι αρνητικοί ως προς τη συμμετοχή των εργαζομένων σε χρηματοδοτούμενα από το κράτος προγράμματα κατάρτισης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι ακόλουθοι δύο εργοδότες τονίζουν τη σημασία ανάπτυξης των ψηφιακών ικανοτήτων και, ειδικότερα, την ανάπτυξη εξειδικευμένων ψηφιακών ικανοτήτων που σχετίζονται με την επαγγελματική ειδικότητα και τον κλάδο:

«Αυτό, να σας πω την αλήθεια, δεν ξέρω να σας το πω, διότι με εκπαίδευση πάνω... σας λέω... Επιμένω σ' αυτό το σύστημα γιατί είναι λίγο δύσκολο στην εφαρμογή του, ...με εκπαίδευση από εμένα πάνω σε αυτό το σύστημα, το οποίο το γνωρίζω καλά όπως και όλοι οι συνάδελφοί μου. Και αν υπάρχει η δυνατότητα από την πολιτεία

να επιχορηγήσει μία εκπαίδευση πάνω σε αυτό το κομμάτι, θα το υποστηρίξω. [...] Η πολιτεία δεν χρηματοδοτεί... [...] Επί του παρόντος, όχι. Στο συγκεκριμένο σκέλος, όχι. [...] Περισσότερο [...] στο κομμάτι της χρήσης του υπολογιστή [...]» (Εργοδότης 8).

«Θεωρώ ότι, επειδή ο χώρος μας είναι ένας χώρος με πολλή ιστορία αλλά και πολύ μέλλον και, άρα, εξελίσσεται, με την έννοια ότι μπαίνει η τεχνολογία στο χώρο τον δικό μας, υπάρχει η ανάγκη για ανθρώπους που να γνωρίζουν από τεχνολογία, σύγχρονη τεχνολογία, όπως ρομποτική» (Εργοδότης 6).

Από την άλλη, κάποιοι από τους συνεντευξιζόμενους θεωρούν ότι ορισμένες ειδικότητες εργαζομένων δεν χρειάζεται να καταρτιστούν με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, καθώς το επάγγελμά τους είναι πρακτικό και βασίζεται στην εμπειρία και στην τριβή στον εργασιακό χώρο:

«...Κατάρτιση των εργαζομένων θα μπορούσε να γίνει αν είχα γραμματεία ή λογιστήριο. Εκεί θα θέλανε μια ειδική κατάρτιση σ' αυτά στα οποία ζητάω εγώ και όπως τα ζητάω να γίνονται. Δηλαδή με κάτι excel, με κάτι voucher, το πώς θα τυπώνεις, το πώς θα περνάς έξοδα σε βιβλία Α, Β, [...] Εκεί ναι. Κατάρτιση μετά στο τιμόνι δεν υπάρχει. Ένα κινητό θέλει και ένα Google Maps, τίποτε άλλο. ...Να ξέρει πού πηγαίνει. Το να κάνουμε μετεκπαίδευση στο τιμόνι... ...Σε όποιον [...] πεις "έτσι θα οδηγάς", την άλλη μέρα έχει φύγει. Άρα, δεν υπάρχει. [...] Όλα είναι εμπειρικά, ναι» (Εργοδότης 7).

Ωστόσο, δεν απορρίπτουν την ιδέα συμμετοχής των εργαζομένων τους σε προγράμματα κατάρτισης, επιδοτούμενα από το κράτος, ανάπτυξης βασικών δεξιοτήτων περισσότερο, όπως τα προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών για επαγγελματίες, και, σε δεύτερο βαθμό, «ήπιων» δεξιοτήτων, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ομαδοσυνεργατική δεξιότητα.

«Ναι αλλά δεν πιστεύω ότι θα ήταν αναγκαίες πέρα των δέκα ωρών. [...] Μέχρι ένα σημείο. Δεν είναι ξεναγός ο οδηγός. Οι ξεναγοί τα χρειάζονται αυτά. [...] Ναι, στο δικό μου κομμάτι. Τώρα, αν πάμε στις πωλήσεις, σε ό,τι αφορά τα ταξιδιωτικά γραφεία στον τρόπο που θα επικοινωνούν με τον πελάτη για να κλείνουν πακέτα και διακοπές...: σε αυτό δεν έχουμε προχωρήσει εμείς ακόμη. [...]. Και αυτοί στον τουρισμό είναι. Αυτοί πουλάνε, όμως, και πακέτα ολοκληρωμένα. Εεε... αυτοί, ναι, ίσως ναι» (Εργοδότης 7).

Ενίοτε, μάλιστα, η επένδυση από την πλευρά του εργοδότη στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων δεν αποτελεί απλώς προτεραιότητα αλλά και επιβεβλημένη ανάγκη προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αλλαγές στο επάγγελμά τους και στις τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτό διαφαίνεται κυρίως μέσα από τη συζήτηση περί κενών θέσεων στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν δύο κατηγορίες κενών θέσεων: (α) εκείνες που είναι θεμελιώδεις για την εταιρεία και που καλύπτονται μέσα από την περιγραφή της σχετικής θέσης και (β) εκείνες που σχετίζονται με τις νέες εξελίξεις στην αγορά εργασίας και απαιτούν εργαζομένους που θα μπορούν να δείξουν την αντίστοιχη ευελιξία. Όσον αφορά στη δεύτερη κατηγορία, αυτή συνδέθηκε κυρίως με τις τεχνολογικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα παγκοσμίως και που, στο

ελληνικό πλαίσιο, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πάντοτε εύκολα να παρακολουθήσουν, μολονότι γίνονται φιλότιμες προσπάθειες. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν κάπου απαραίτητα αλλά ότι κυρίως δεν μπορούν να ανταγωνιστούν επιχειρήσεις του εξωτερικού που δίνουν τον τόνο στην αγορά που κυρίως ελέγχουν. Σε κάθε περίπτωση, η τεχνολογία μοιάζει να σχετίζεται με θέσεις κενές που απαιτούν σχετική εξειδίκευση, είναι, όμως, κάπως δύσκολο να καταληφθούν από εργαζομένους του μέσου όρου. Όπως αναφέρει μία συνεντευξιαζόμενη:

«...Δεν χρειάζεται να πούμε πολλά πράγματα γι' αυτό: είναι οφθαλμοφανές ότι, τη στιγμή που έχουμε εταιρείες e-shop, η ροή των πραγμάτων δείχνει ότι η τεχνολογία θα είναι το αύριο στο χώρο της παροχής υπηρεσιών κάθε είδους. Εμείς προσπαθούμε να βρούμε τους εργαζομένους εκείνους που θα μπορούν να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις τεχνολογικού χαρακτήρα και δεν είναι εύκολο. Στην παρούσα φάση, έχουμε πολλές θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την τεχνολογική πρόοδο της εταιρείας και δεν βρίσκουμε ανθρώπους εύκολα. Αυτό δεν σημαίνει απλώς ότι η εταιρεία επεκτείνει τον κύκλο εργασιών της αλλά ότι επιζητά να δημιουργήσει ένα μελλοντικό προφίλ. ...Είναι δύσκολο αλλά μονάχα έτσι μπαίνεις στον ανταγωνισμό και επιβιώνεις...» (Εργοδότης 9).

Επιπλέον, η διά βίου μάθηση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν αφορά μόνο τους εργαζομένους αλλά και τους ίδιους τους εργοδότες, οι οποίοι προσπαθούν να παρακολουθούν με ποικίλους τρόπους τις εξελίξεις στο επάγγελμά τους και στο αντικείμενο της δουλειάς τους: μέσω διαδικτύου, online networks, ανάγνωση εξειδικευμένων εντύπων που αφορούν στο πεδίο/κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, άρθρων σε εφημερίδες και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook), μέσα από συμμετοχή σε σεμινάρια/επιμορφώσεις και σε δίκτυα ανταλλαγής πληροφοριών και μεταφοράς τεχνογνωσίας, από ενημερωτικά-επαγγελματικά ταξίδια εντός ή εκτός Ελλάδας, από επισκέψεις σε εκθέσεις που αφορούν το αντικείμενο εργασίας τους κ.ο.κ.:

«Εγώ επιμορφώνομαι καθημερινά με πολλούς τρόπους· εκτός από τα περιοδικά του χώρου, από οικονομικές εφημερίδες και τα λοιπά, υπάρχει και ο ειδικευμένος Τύπος, δηλαδή αυτός που έχει να κάνει με την εφοδιαστική αλυσίδα: όλο αυτό έχει να κάνει με την ενημέρωση της αγοράς. Επίσης, επειδή συνεργαζόμαστε με μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες έχουν τμήματα Research & Development, ενημερωνόμαστε από αυτούς για τεχνολογικά ζητήματα, ...οι πωλητές μας αλλά και το τεχνικό τμήμα..., οπότε γίνεται κάποια αναβάθμιση μέσα από την οποία δημιουργούνται νέα δεδομένα ή νέες δεξιότητες των συστημάτων... Τότε, το παρακολουθούμε ή οργανώνουμε ταξίδια ή γίνονται κάποια σεμινάρια που εκπαιδεύονται ξεχωριστά τα τμήματα» (Εργοδότης 6).

«Εγώ η ίδια, σαν άτομο, προσωπικά, για τον εαυτό μου είμαι πολύ υπέρ του know-how, της ανάπτυξης και της αύξησης του know-how. [...] Είναι σημαντικό και αυτό προσπαθώ να το περνάω πάντα και στις ομάδες. [...] Πηγαίνω σε εκθέσεις τεχνολογικού περιεχομένου στην Ελλάδα και το εξωτερικό για να μπορέσω να είμαι στο χτύπο των ημερών μας. [...] Έχω ψάξει ο ίδιος προσωπικά, εδώ και χρόνια, τα σεμινάρια και τις εκθέσεις και, από εκεί και πέρα, σε κάθε καινούργιο δεδομένο μας καλούνε οι ίδιοι. Έχουμε προσκλήσεις να πάμε στην Ελλάδα και στο εξωτερικό» (Εργοδότης 5).

«Εγώ προσωπικά έχω διάφορα networks από τα οποία ενημερώνομαι, τα οποία είναι είτε online networks είτε φυσικά δίκτυα, που μιλάς, συναναστρέφεσαι με ανθρώπους, καταλαβαίνεις ανάγκες, κοιτάς λίγο και οραματίζεσαι το μέλλον στην τεχνολογία συμμετέχοντας σε συνέδρια, ακούγοντας και διαβάζοντας ανθρώπους που λίγο οδηγούν έναν κλάδο ως πούμε» (Εργοδότης 1).

«Βέβαια, είμαστε σε έναν κλάδο που, με την επαφή με τους πελάτες μας, έχοντας πάρα πολλούς κλάδους, αναγκαστικά μαθαίνουμε από τον έναν κλάδο στον άλλο. Τεχνολογικά δεν μπορείς να έχεις την εξέλιξη που έχει ένας νεότερος και δεν χρειάζεται από ένα σημείο και πέρα (αναφερόμενη στο εαυτό της) αλλά, επειδή ακριβώς έχουμε ξεκινήσει με τεχνολογία, μπορείς να αντιληφθείς τις αλλαγές. Οπότε, δουλεύοντας με πελάτες, κοιτώντας στην αγορά, κάνουμε πάρα πολύ μεγάλη έρευνα τού τι γίνεται στην Ευρώπη, για τα αντίστοιχα branches τα δικά μας. [...] Οπότε, παρακολουθώντας τι γίνεται εκεί στον δικό μας κλάδο μπορούμε να είμαστε κι εμείς aligned» (Εργοδότης 2).

«Εγώ η ίδια, σαν άτομο, προσωπικά, για τον εαυτό μου είμαι πολύ υπέρ του know-how κάποιου, της ανάπτυξης και της αύξησης του know-how. [...] Είναι σημαντικό, και αυτό προσπαθώ να το περνάω πάντα και στις ομάδες» (Εργοδότης 4).

Ο ακόλουθος συνεντευξιζόμενος θεωρεί αναγκαία και τη συμμετοχή του εργοδότη σε διαδικασίες διά βίου μάθησης, ακριβώς γιατί είναι εκείνος που πρέπει να δώσει το «καλό παράδειγμα» στους εργαζομένους:

«...Σεμινάρια κι εγώ, να μαθαίνω και εγώ. Το ψάρι πάντα βρωμάει από το κεφάλι. Αν δεν το κάνω εγώ, δεν θα το κάνουν ούτε οι από κάτω. Ενημερώνομαι γι' αυτά μέσω εταιρειών που έχω συμβάσεις στο εξωτερικό. [...] Και ενημερώνουν ότι διεξάγουν σεμινάρια για κάποια συγκεκριμένα πράγματα, οπότε, τα παρακολουθώ» (Εργοδότης 3).

Πίνακας 15. Επένδυση στη μάθηση-δυσκολίες με την έλλειψη δεξιοτήτων

Αίτια προέλευσης δυσκολιών εύρεσης εργαζομένων	Προβλήματα που δημιουργούνται	Στρατηγικές αντιμετώπισης των ελλείψεων σε δεξιότητες και κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας
Εξειδίκευση Ειδικά χαρακτηριστικά κλάδου δραστηριότητας (π.χ. τουρισμός-εποχική εργασία) Φυγή εργαζομένων σε εξωτερικό Αναντιστοιχία προσφερόμενων και ζητούμενων δεξιοτήτων	Αύξηση φόρτου εργασίας τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων/ Κόπωση Εντατικοποίηση της εργασίας Καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση εργασιών/ παράδοση έργων Δυσaráεσκεια πελατών Μείωση τζίρου επιχείρησης	Κάλυψη κενών εσωτερικά από εταιρεία Εκπαίδευση από εταιρεία (YouTube, Coursera) Αναζήτηση προσωπικού με τυπικούς (λ.χ. τεστ) και άτυπους τρόπους (λ.χ. μέσω κοινωνικών δικτύων) Αναζήτηση προσωπικού με παραδοσιακούς και σύγχρονους τρόπους (λ.χ. διαδικτυακές πλατφόρμες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αγγελίες εργασίας) Χρηματοδότηση σεμιναρίων κατάρτισης/επιμόρφωσης των εργαζομένων Προσκλήσεις ειδικών Επένδυση στη βελτίωση των ειδικών και των γενικών δεξιοτήτων των εργαζομένων (λ.χ. αγορά βιβλίων) Αυτο-επιμόρφωση εργοδότη
	Υπερ-προσόντούχοι	Δεν προτιμώνται οι υπερπροσόντούχοι από τους εργοδότες: έχουν υψηλότερες απαιτήσεις και θεωρούν την εργασία μεταβατική, μέχρι να βρουν αυτό που τους ταιριάζει

4. Συμμετοχή επιχειρήσεων σε δράσεις μαθητείας και πρακτικής άσκησης

Όπως διαφάνηκε παραπάνω, η θέληση μάθησης και βελτίωσης των δεξιοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων είναι μια κρίσιμη για τους εργοδότες «ήπια» δεξιότητα. Αλλά και οι εργοδότες, κυρίως των επιχειρήσεων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, από την πλευρά τους, επενδύουν (λιγότερο ή περισσότερο οργανωμένα και συστηματικά) στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, ενίοτε χρηματοδοτώντας οι ίδιοι την επιμόρφωση των εργαζομένων. Αλλά και οι ίδιοι οι εργοδότες επιδιώκουν την αυτο-επιμόρφωσή τους, προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται σε ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Εντούτοις, επισημαίνουν ότι η αναντιστοιχία δεξιοτήτων πηγάζει εν μέρει από ένα χάσμα μεταξύ του κόσμου της εκπαίδευσης και του επιχειρηματικού κόσμου. Αυτές οι γενικότερες στάσεις και συνιστώσες διαφαίνονται και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και τα προγράμματα μαθητείας, πρακτικής άσκησης ή απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας σπουδαστών. Ενίοτε, όπως προέκυψε από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, τα σχετικά προγράμματα αξιοποιούνται όχι μόνο με στόχο να δοθούν ευκαιρίες απόκτησης εργασιακής εμπειρίας, αλλά και επειδή θεωρούνται ότι είναι ένας τρόπος εύρεσης εργατικού δυναμικού με τις ζητούμενες δεξιότητες. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις, κάποια από τα άτομα που έρχονται για πρακτική άσκηση παραμένουν στην επιχείρηση και μετά το πέρας της πρακτικής:

«Ναι, παίρνει κάποια παιδιά που ενδιαφέρονται και αναλόγως τις ανάγκες που έχουν τα εκάστοτε τμήματα, παίρνει πρακτικάριους. [...] Και μάλιστα κάποιοι είχαν μείνει κιόλας, παιδιά που ξεκίνησαν πρακτική και συνέχισαν την εργασία στην εταιρεία» (Εργοδότης 4).

Επίσης, σε άλλες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν συστηματικά στη χρήση «πρακτικάριων» και μαθητευόμενων, μεταξύ των οποίων προσπαθούν να εντοπίσουν και ένα εν δυνάμει εργατικό δυναμικό:

«Πολλές φορές, αυτό που κάνουμε εμείς σαν επιχείρηση είναι να απευθυνόμαστε στις ιδιωτικές σχολές, που από εκεί βγαίνουν τέτοιοι τεχνίτες [αναφέρεται σε εγκαταστάτες υδραυλικούς και σε τεχνικούς αερίου καυσίμου – για το φυσικό αέριο], ...τους παίρνουμε για πρακτική άσκηση και όσοι από αυτούς είναι καλοί τους κρατάμε μετά. Αυτό είναι το καθεστώς γενικότερα. Προσπαθούμε και βοηθάμε γενικότερα αυτές τις σχολές με το καθεστώς της πρακτικής άσκησης» (Εργοδότης 5).

Άλλοτε, αν και δεν είναι κατά των συγκεκριμένων δράσεων μαθητείας, πρακτικής άσκησης ή απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας σπουδαστών, οι εργοδότες δεν τις αξιοποιούν αφού θεωρούν ότι τα οφέλη που αποκομίζουν και οι ίδιοι σαν επιχειρηματίες αλλά και οι «πρακτικάριοι» από τη συμμετοχή τους σε αυτές τις δράσεις είναι μηδαμινά, μιας και τα χρονικά διαστήματα απασχόλησης/άσκησης είναι συνήθως μικρά:

«Όχι πολύ έντονα. Τα τελευταία πέντε χρόνια, ...να έχουμε τέσσερα-πέντε άτομα για εξάμηνη πρακτική εργασία. Τα πανεπιστήμια δεν έχουν αυτή τη σχέση εργασίας. Από

τα πανεπιστήμια είναι δίμηνες οι εργασίες και το δίμηνο εμάς δεν μας φτάνει. Δηλαδή, μέχρι να καταλάβει ο σπουδαστής τι κάνουμε έχει τελειώσει το δίμηνο, οπότε δεν συμμετέχουμε πολύ στα δίμηνα, συμμετέχουμε στα εξάμηνα. Για το εξάμηνο πρέπει να είναι συγκεκριμένη ειδικότητα, λίγο πληροφορική, ίσως κανένα marketing. ...Θα θέλαμε. Εγώ ιδανικά θα ήθελα και παραπάνω. Δηλαδή, δεν είμαστε κατά. Είμαστε πολύ υπέρ τού να έχουμε εξάμηνες εργασίες, αλλά δεν το κάνουμε» (Εργοδότης 2).

«Παίρνω κόσμο για να κάνει την πρακτική του. Συνήθως παίρνω από ΤΕΙ οχημάτων και, επειδή στην εταιρεία έχουμε τη διάγνωση, τη διεξαγωγή μαθημάτων και έχουμε και ένα μέρος που αφορά τη διεξαγωγή βίντεο για social media και πάει λέγοντας, παίρνουμε και κάποιους που κάνουνε σεκ για μοντάζ και τέτοια από Σχολές. [...] Δεν είναι πολύς κόσμος. [...] Γιατί απ' όσους έχουμε πάρει, οι τέσσερις έχουν καθίσει, γιατί θέλουμε και τους κρατάμε μετά. Γιατί [...] ξεκινάνε, κάνουν την πρακτική τους, τους αρέσει το κλίμα, βλέπουμε ότι είναι καλά παιδιά, "το έχουν" και πάει λέγοντας. Και τελειώνοντας την πρακτική τους, τους κάνουμε πρόταση και παραμένουν στην εταιρεία. ...Που έχει ως αποτέλεσμα να μιλάμε τώρα για έναν το χρόνο – και αν! Δεν χρειαζομαι παραπάνω κόσμο» (Εργοδότης 3).

«Θεωρώ ότι ο τρόπος που γίνεται η εξάσκηση, η άσκηση, εδώ, στην Ελλάδα, όπου ψάχνουν κάποια παιδιά να βρουν να δουλέψουνε, και μένουνε, και δουλεύουνε για τρεις-τέσσερις ώρες, μόνο και μόνο με σκοπό να συμπληρώσουνε οι περισσότεροι το τετράδιο "τι έκανα, τι δεν έκανα" και να πάρουνε την υπογραφή και να το πάνε (συμπληρωμένο), ε, εκεί υπάρχει πρόβλημα. Γιατί υπάρχουνε πάρα πολλές εταιρείες –ίσως να το έχω κάνει κι εγώ κάποια στιγμή, δεν αντιλέγω– που λένε "Α, να, πήρα κάποιον για να κάνει την άσκησή του για πέντε μήνες" αλλά τελικά εκμεταλλεύομαι αυτά που μου παρέχει το ελληνικό κράτος –κι εγώ το εκμεταλλεύομαι– και χρησιμοποιώ τον υπάλληλο γι' άλλες δουλειές που δεν έχουν καμία σχέση με αυτό που ήρθε να κάνει» (Εργοδότης 3).

Σε κάποιες περιπτώσεις, επίσης, όπως είναι αυτή του εργοδότη που ακολουθεί, διαφαίνεται μια σταδιακή αποστασιοποίηση από τις σχετικές δράσεις και μια απροθυμία επένδυσης σε άτομα που, καθώς δεν διαθέτουν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, δεν έχουν τη δυνατότητα και τα κριτήρια να εκτιμήσουν ανάλογα τα βασικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης (λ.χ. το πολύ καλό εργασιακό κλίμα και τις άλλες παροχές):

«Παλιά το κάναμε ακόμα πιο έντονα. Έχουμε ανοιχτές τέτοιες θέσεις, θέλουμε τέτοιους ανθρώπους, όμως, η αλήθεια είναι ότι οι άνθρωποι που είναι σε τέτοιες θέσεις δεν μπορούν να εκτιμήσουν το δικό μας proposition σαν χώρο εργασίας. Γιατί το να είσαι [...] και για να το εκτιμήσεις πρέπει να έχεις δουλέψει και κάπου αλλού πρώτα. Οπότε, οι άνθρωποι που βγαίνουν στην αγορά εργασίας και μπαίνουν σε αυτόν το χώρο δεν έχουν σύγκριση· θεωρούν ότι η εργασία είναι παντού έτσι, οπότε, καταλαβαίνεις ότι πολύ πιο εύκολα φεύγουν από την εταιρεία, έχοντας στο μυαλό τους ότι θα βρούνε κάποια τέτοια κατάσταση. Οπότε, στο μυαλό μας το έχουμε περιορίσει σαν ένα σετ εργαζομένων που μπορούν να έρθουν να κάνουν κάνα δυο δουλειές για δύο χρόνια

και μετά να φύγουν με μια καλή αίσθηση για την εταιρεία, κ.λπ. Είναι άλλη στρατηγική, δηλαδή, που ακολουθούμε πλέον γι' αυτήν την κατηγορία ανθρώπων. [...] Όποιου είναι η πρώτη του δουλειά, και είναι και λογικό, όπως είναι η πρώτη σχέση που έχει κάποιος ή η πρώτη φιλία... Δεν μπορείς να συγκρίνεις και να εκτιμήσεις ότι εδώ έχεις και οδηγό που σε πηγαиноφέρει από το μετρό ή από το σπίτι σου ή ότι κάθε Παρασκευή έχεις και φαγητό εδώ, π.χ., σπιτικό. [...] Εμείς παρατηρούμε, για παράδειγμα, εδώ ότι άνθρωποι που έχουν δουλέψει σε άλλες εργασίες και έρχονται σ' εμάς σου λένε "όπα, έχω κάνει τρεις δουλειές, αυτό δεν το έχω βρει! Θα μείνω εδώ για πάντα!". Ενώ ένας άνθρωπος που είναι από το Πανεπιστήμιο και έρχεται κατευθείαν από εκεί, έχει άλλο vision, το βλέπει διαφορετικά. Παίρνουμε τέτοιες περιπτώσεις, αλλά δεν θα κάτσουν. Η στρατηγική μας, δηλαδή, είναι ότι δεν κάνουμε τεράστιο investment σε αυτούς τους ανθρώπους. Κάνουμε ένα investment να μάθουνε πράγματα, να έχουνε μια καλή εικόνα από την εταιρεία γιατί, επειδή δουλεύουμε πολύ το brand employer, θέλουμε, όταν αυτός ο άνθρωπος πάει σε ένα άλλο περιβάλλον εργασίας –που πιθανώς να είναι χειρότερο–, να μπορεί να μεταφέρει τη θετική αίσθηση της εταιρείας που είχε από εδώ. Άρα, παίρνουμε τέτοιους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική στρατηγική στο μυαλό μας» (Εργοδότης 1).

5. Συμπεράσματα ποιοτικής έρευνας

Τα ερευνητικά ευρήματα της πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας φαίνεται να επιβεβαιώνουν τις πιο κριτικές αναγνώσεις των δεξιοτήτων και ειδικά εκείνες που αφορούν τις ήπιες δεξιότητες. Έτσι, από τη μία μεριά, αποκαλύπτονται οι πολύ διαφορετικές αντιλήψεις σε σχέση με αυτές, αλλά και οι εννοιολογικές συγχύσεις, ακόμη και για θεμελιώδη ζητήματα, όπως για το τι περιλαμβάνει η κάθε δεξιότητα ή για το πώς μπορούν να μετρηθούν τα επίπεδα δεξιοτήτων των διαφόρων επαγγελμάτων· από την άλλη μεριά, αναδεικνύεται ο κοινωνικά κατασκευασμένος χαρακτήρας τους, μιας και, παρά τις υποτιθέμενα γενικεύσιμες ταξινομήσεις τους, αυτές δεν μπορούν να ιδωθούν εκτός του εργασιακού πλαισίου εντός του οποίου αναπτύσσονται (Grugulis & Lloyd, 2010). Στην πραγματικότητα, είναι καθορισμένες από τον εργοδότη, συναφείς με το εκάστοτε εργασιακό πλαίσιο, και όχι καθολικές και γενικές (Grugulis & Vincent, 2009).

Αυτός ο διαμεσολαβούμενος χαρακτήρας των δεξιοτήτων δεν μας επιτρέπει ούτε να καταλήξουμε σε έναν αυστηρά οροθετημένο κατάλογο απαιτούμενων δεξιοτήτων ούτε και να προβούμε σε άλλου τύπου γενικεύσεις. Αυτό φαίνεται σε όλες τις διαστάσεις και τις διαδικασίες που περιβάλλουν ή εμπεριέχουν την έννοια των δεξιοτήτων: από την εννοιολόγηση και αναγνώρισή τους μέχρι και το είδος των δεξιοτήτων που απαιτούνται και προκρίνονται από τους εργοδότες, και το πώς αυτές αναπτύσσονται και αξιολογούνται μέσα στην επιχείρηση· ταυτόχρονα, δεν επιτρέπει μια μονοσήμαντη θεώρηση των «κοινωνικά σημαντικών» δεξιοτήτων. Η σημασία και προτεραιοποίηση των δεξιοτήτων, όπως διαφαίνεται, και από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, διαφέρει ανάλογα με το είδος της εργασίας (ειδικότητα, θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης, κ.λπ.), το αντικείμενο εργασίας και τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αλλά και πιο «υποκειμενικοποιημένες» προσδοκίες των εργοδοτών σε σχέση με το είδος των δεξιοτήτων που

προκρίνουν στους εργαζομένους (και στους υποψήφιους εργαζομένους). Άρα, η ίδια δεξιότητα ενδέχεται να είναι πολύ σημαντική εντός ενός εργασιακού περιβάλλοντος και ταυτόχρονα ελάχιστα σημαντική εντός ενός άλλου ή να αξιολογείται πολύ διαφορετικά (Λιντζέρης, 2017· 2020).

Από τα ερωτήματα που αφορούν τις κενές θέσεις εργασίας, προκύπτει, όπως το θέτει και η Λαλιώτη (2019), ότι η αναντιστοιχία δεξιοτήτων δεν σημαίνει μόνο έλλειψη δεξιοτήτων, αλλά αντανakλά και ένα είδος ασυμφωνίας ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και στις απαιτήσεις της εργασίας που καλούνται να επιτελέσουν.

Αυτό που προκύπτει μέσα από τις αναφορές των συνεντευξιαζομένων είναι μια δυσκολία να βρουν υποψήφιους με το κατάλληλο μείγμα/κεφάλαιο δεξιοτήτων που απαιτείται για τη δική τους επιχείρηση, για το δικό τους αντικείμενο εργασίας. Αυτό το μείγμα δεξιοτήτων περιλαμβάνει τόσο τις «σκληρές» (που πιστοποιούνται με κάποιο δίπλωμα, μια ειδίκευση, κ.ο.κ.) όσο και τις ήπιες δεξιότητες.

Σε ερώτημα σχετικά με το ποιες είναι οι πιο κρίσιμες δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργοδότες για τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους, αν και σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει η συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης, του επαγγελματικού κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, αλλά και των βασικών ανά επαγγελματική ειδικότητα και κλάδο δεξιοτήτων, φαίνεται ότι αρκετοί από τους εργοδότες προτάσσουν ένα συνδυασμό *hard & soft skills*, ήτοι τις ψηφιακές (βασικές και εξειδικευμένες) δεξιότητες, τη γνώση ξένων γλωσσών, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, τον επαγγελματισμό, την ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης, την ομαδοσυνεργατική δεξιότητα, κ.ο.κ. Συχνά, οι ήπιες δεξιότητες γίνονται αντιληπτές όχι συμπληρωματικά αλλά σε αντιδιαστολή με τις τεχνικές δεξιότητες και την τεχνογνωσία. Εντούτοις, όπως προκύπτει από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, σχεδόν όλες οι εργασίες περιλαμβάνουν ένα (ρευστό) μείγμα τεχνογνωσίας και κοινωνικών δεξιοτήτων (Grugulis & Vincent, 2009). Ακόμη και σε αυτά τα επαγγέλματα που θεωρητικά προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες και η τεχνογνωσία (λ.χ. μάστορες διαφόρων ειδικοτήτων, ειδικοί IT), η ανάγκη για κοινωνικές δεξιότητες δεν είναι απύσχα στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και τρίτων (πελατών).

Γενικότερα, φαίνεται ότι ενώ ένας βαθμός πιστοποιημένης γνώσης συναφούς με την ειδικότητά του ή/και το αντικείμενο της εργασίας –δηλαδή, τα τυπικά προσόντα– είναι το *minimum* που πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος (με εξαίρεση τις πολύ χαμηλής ειδίκευσης ή ανειδίκευτες εργασίες), η ύπαρξη ήπιων δεξιοτήτων είναι εκείνο το στοιχείο που δημιουργεί έναν πρόσθετο πόρο/μια πρόσθετη αξία για έναν εργαζόμενο. Πιθανώς, μάλιστα, οι ήπιες δεξιότητες είναι και εκείνες που τον καθιστούν πιο ελκυστικό σε σχέση με κάποιον ο οποίος μπορεί να μην διαθέτει τις ίδιες «σκληρές» δεξιότητες (ή την ίδια ειδίκευση και τεχνογνωσία), αλλά όχι και τις ανάλογες ήπιες δεξιότητες. Είναι, λοιπόν, ένα μείγμα *hard* και *soft skills* που φαίνεται να δημιουργεί το κατάλληλο «κεφάλαιο δεξιοτήτων» για τον εργαζόμενο. Σε πολλές, συνεπώς, εργασίες συνδυάζονται ταυτόχρονα συναισθηματικές, γνωστικές, τεχνικές και δεξιότητες διαχείρισης χρόνου, που συχνά εκτελούνται με μεγάλη ταχύτητα, με ποικίλα επίπεδα πολυπλοκότητας και αυτονομίας, και σε συντονισμό με άλλους εργαζομένους (Hampson & Junor, 2005 & 2015).

Οι συνεντευξιαζόμενοι εργοδότες αναφέρονται σε ένα γενικότερο έλλειμμα δεξιοτήτων και σε μια δυσκολία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας, και αυτό αφορά ακόμη κι εκείνες

τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κενές θέσεις εργασίας αυτή την περίοδο. Αυτή η δυσκολία προκύπτει από ένα συνδυασμό παραγόντων που είτε αφορούν ευρύτερες τάσεις που επηρεάζουν τη σχετική προσφορά ή έλλειψη δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας είτε σχετίζονται κυρίως με το ποιες δεξιότητες και ικανότητες οι ίδιοι οι εργοδότες θεωρούν ως σημαντικές ή κρίσιμες για τη λειτουργία της επιχείρησής τους. Για παράδειγμα, στις επιχειρήσεις υπηρεσιών πληροφορικής, οι ελλείψεις που υπάρχουν σε προγραμματιστές και ειδικούς IT, αποδίδονται στις αυξημένες ανάγκες που προκύπτουν σε αυτές τις ειδικότητες λόγω ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και σε μια ευρύτερη τάση παγκοσμιοποίησης των υπηρεσιών αυτού του είδους, όπου οι εργαζόμενοι με ειδικότητες IT απευθύνονται σε θέσεις εργασίας εκτός συνόρων.

Σε άλλους κλάδους, σημαντική παράμετρο για την ύπαρξη ή μη κενών θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις συνιστά η εποχικότητα που χαρακτηρίζει αρκετές τοπικές οικονομίες, οι οποίες, σε μεγάλο βαθμό, βασίζονται στον τουρισμό, ο οποίος αλληλεπιδρά και με άλλους κλάδους των τοπικών οικονομιών (ΜΕΑΕΠΚ, 2022). Ειδικότερα, ο κλάδος του τουρισμού εμπεριέχει έντονα το στοιχείο της εποχικότητας και συνιστά μία οριζόντια οικονομική δραστηριότητα, της οποίας η ετήσια μεταβολή βασίζεται περισσότερο στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών και όχι τόσο στην αντίστοιχη προσφορά. Επιπλέον, ο τουρισμός, ως οικονομική δραστηριότητα, επιδρά σημαντικά στον κοινωνικό και παραγωγικό ιστό της χώρας, καθώς αλληλεπιδρά με πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως, για παράδειγμα, τις μεταφορές, τη διαμονή και εστίαση κ.λπ. (ΙΝΣΕΤΕ, Ίκκος & Κουτσός, 2019).

Έπειτα, οι κύριοι λόγοι μη κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων, είναι, αφενός, η έλλειψη εξειδικευμένων ψηφιακών δεξιοτήτων, αφετέρου, η αναζήτηση από τα άτομα εργασίας με χαρακτηριστικά μόνιμης και πλήρους απασχόλησης και όχι εποχικής εργασίας, η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, εμπεριέχει χαρακτηριστικά επισφάλειας και κοινωνικής ευπάθειας (Σπυριδάκης, 2018· Παπαδάκης, Δρακάκη & Σαριδάκη, 2021· Καρακιουλάφη, Σπυριδάκης, Γιαννακοπούλου, Καραλής & Σώρος, 2014· ILO, 2011). Στενά συνυφασμένη με το έλλειμμα δεξιοτήτων είναι και η αναντιστοιχία τους στην ελληνική αγορά εργασίας, δηλαδή, το χάσμα μεταξύ των δεξιοτήτων που κατέχουν οι εργαζόμενοι και εκείνων που απαιτούνται από τους εργοδότες. Από τα ευρήματα προέκυψε ότι τόσο ο κλάδος δραστηριότητας όσο και η ειδικότητα (θέση απασχόλησης) και η μεταξύ τους συσχέτιση συνιστούν βασικές παραμέτρους για την ύπαρξη ή μη αναντιστοιχίας δεξιοτήτων. Κάποιοι από τους συνεντευξιαζόμενους δήλωσαν ότι υπάρχει αναντιστοιχία δεξιοτήτων λόγω του ότι ζητούν εξειδικευμένες δεξιότητες που οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν (π.χ. κλάδος παροχής υπηρεσιών υγείας), ενώ κάποιοι άλλοι δήλωσαν ότι δεν υπάρχει, καθώς οι δεξιότητες που ζητούν είναι τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με το επάγγελμα και πρακτικές δεξιότητες καθημερινής φύσεως (λ.χ. κλάδος τουρισμού).

Επίσης, οι ερωτώμενοι αποδίδουν την αναντιστοιχία δεξιοτήτων, μεταξύ άλλων, στο χάσμα που υπάρχει μεταξύ θεωρητικής γνώσης και των μεταβαλλόμενων αναγκών σε δεξιότητες στην αγορά εργασίας και στα επαγγέλματα, και στο χάσμα και την ελλιπή σύνδεση μεταξύ της τριτοβάθμιας και μεταλυκειακής εκπαίδευσης και του κόσμου των επιχειρήσεων. Συνολικά, δηλαδή, κάνουν αναφορά σε μια αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος –ειδικά της τριτοβάθμιας ή μεταλυκειακής εκπαίδευσης/κατάρτισης– να παρακολουθήσει τις αλλαγές (στα επαγγέλματα, στις ειδικότητες, στην τεχνολογία, κ.ο.κ.). Όπως επισημαίνουν ορισμένοι από τους εργοδότες, συχνά,

η θεωρητική εκπαίδευση είναι απαρχαιωμένη και δεν συμβαδίζει με τις αλλαγές στα επαγγέλματα και τις εξελίξεις όσον αφορά τις απαιτούμενες δεξιότητες. Ταυτόχρονα, γίνεται και λόγος για μια τρόπον τινά «δαιμονοποίηση» του επιχειρηματικού κόσμου στο πλαίσιο, ειδικά, της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και για ένα έλλειμμα μεταξύ τους συνεργειών. Αυτές οι γενικότερες στάσεις και συνιστώσες αποτυπώνονται και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και τα προγράμματα μαθητείας, πρακτικής άσκησης ή απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας σπουδαστών.

Στα παραπάνω προστίθεται και ένας ακόμη ευρύτερος, ιδεολογικής φύσης, παράγοντας που σχετίζεται με τους αξιακούς προσανατολισμούς της νέας γενιάς εργαζομένων. Ειδικότερα, επισημαίνεται μια μεταστροφή στις αξίες της νέας γενιάς, για την οποία η απόκτηση δεξιοτήτων δεν αποτελεί πλέον προτεραιότητα και την οποία θα μπορούσαμε να εντάξουμε σε αυτό που ονομάζουμε «μεγάλη παραίτηση» (big quit) και η οποία σηματοδοτεί μια ευρύτερη μεταστροφή στα πρότυπα και κριτήρια σχετικά με την επιλογή εργασίας.

Ως προς τις ηλικίες στις οποίες εντοπίζονται τα μεγαλύτερα κενά δεξιοτήτων, οι απαντήσεις είναι αμφίσημες. Η ηλικιακή κατηγορία, στην οποία εντοπίζονται τα περισσότερα κενά σε δεξιότητες, είναι συνάρτηση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, της ειδικότητας, των ειδικότερων δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε εργασία, κ.ο.κ. Στην περίπτωση των νέων, οι ελλείψεις δεξιοτήτων σχετίζονται με την απουσία εξειδικευμένων γνώσεων λόγω μικρής εργασιακής εμπειρίας, αλλά, υπό μια ευρύτερη έννοια, αποδίδονται και στις προαναφερθείσες αναντιστοιχίες μεταξύ της γνώσης που προσφέρεται από τις δομές εκπαίδευσης και κατάρτισης και των αναγκών σε δεξιότητες στην αγορά εργασίας. Στους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους φαίνεται οι ελλείψεις να σχετίζονται περισσότερο με την απουσία ή την περιορισμένη διάθεση βελτιστοποίησης και επικαιροποίησης των δεξιοτήτων. Σε κάθε περίπτωση, η ηλικιακή κατηγορία, στην οποία εντοπίζονται τα περισσότερα κενά σε δεξιότητες, φαίνεται να είναι συνάρτηση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, της ειδικότητας, και των ειδικότερων δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε εργασία, αλλά και παγιωμένων προσωπικών στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων.

Σε σχέση με τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη μη κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, ειδικά σε ειδικότητες που θεωρούνται κρίσιμες ή κομβικές για την επιχείρηση, προέκυψε ότι επηρεάζεται η ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων εν συνόλω. Ειδικότερα, οι δυσχέρειες που ανακύπτουν δεν αφορούν μόνο τους ίδιους τους συνεντευξιαζόμενους εργοδότες και τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους, μιας και προκύπτει μεγαλύτερος φόρτος εργασίας, εντατικοποίηση της εργασίας και κόπωση, αλλά, αναπόφευκτα, επηρεάζουν και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους, μιας και υπάρχουν καθυστερήσεις στην παροχή υπηρεσιών, την ολοκλήρωση εργασιών ή την παράδοση έργων.

Ως προς τις ενέργειες των εργοδοτών προκειμένου να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας και να αντιμετωπίσουν τα ελλείμματα δεξιοτήτων, φαίνεται πως αυτές συνίστανται σε ένα συνδυασμό (α) τυποποιημένων μεθόδων/εργαλείων και πιο άτυπων πρακτικών καθώς και (β) «παραδοσιακών» και σύγχρονων πρακτικών. Ακόμη, πολλοί από τους εργοδότες προσπαθούν να καλύψουν τα κενά εσωτερικά. Στην περίπτωση των «εσωτερικά προσανατολισμένων» στρατηγικών αντιμετώπισης της έλλειψης δεξιοτήτων, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στην επένδυση των εργοδοτών στη

μάθηση. Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εργοδοτών που επιλέγουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση/κατάρτιση των εργαζομένων τους, αναλαμβάνοντας το σχετικό κόστος, έτσι ώστε, μετά από κάποιο διάστημα, οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τα προσόντα που οι ίδιοι αναζητούν και χρειάζονται στις επιχειρήσεις τους. Προς αυτόν το σκοπό αξιοποιούν διαδικασίες ενδοεπιχειρησιακής μάθησης/κατάρτισης καθώς και εκτός της επιχείρησης διόδους μάθησης και κατάρτισης. Μάλιστα, η διά βίου μάθηση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν αφορά μόνο στους εργαζομένους αλλά και στους ίδιους τους εργοδότες, οι οποίοι προσπαθούν να παρακολουθούν με ποικίλους τρόπους τις εξελίξεις στο επάγγελμά τους και στο αντικείμενο της δουλειάς τους.

Μέρος της κυρίαρχης αφήγησης γύρω από τις δεξιότητες δεν υπονοεί μια μεγαλύτερη κρατική παρέμβαση στον τομέα αυτό, αλλά μια μετατόπιση της ευθύνης, για την απόκτησή τους και την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου, στο άτομο. Τα άτομα προτρέπονται όλο και περισσότερο να επενδύσουν στην απόκτηση δεξιοτήτων για να γίνουν πιο απασχολήσιμα. Στο πλαίσιο του «παιχνιδιού επίρριψης ευθυνών» (Hurrell, 2016) για τα ελλείμματα δεξιοτήτων, αρκετοί από τους συνεντευξιζόμενους εργοδότες δεν αποποιούνται των ευθυνών τους για τους ρόλους τους ως προς τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Βέβαια, εδώ η διά βίου μάθηση μάλλον «...προσλαμβάνεται, (ενίοτε και εργαλειοποιείται) ως επένδυση για το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της οποίας θα αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες που είναι αναγκαίες για την αγορά εργασίας στην κατεύθυνση ενδυνάμωσης της παραγωγικότητας της απασχόλησης και διασφάλισης της ανάπτυξης της οικονομίας και συνακόλουθα της ανταγωνιστικότητας» (Tett, 2014: 16 στο Δρακάκη, 2018: 773–774). Ακόμη κι αν αυτό γίνεται από αναγκαιότητα, είτε γιατί οι εργαζόμενοι «έρχονται» με ελλείμματα δεξιοτήτων που προκύπτουν από την εκπαιδευτική διαδικασία (ελλιπής κατάρτιση σε εξειδικευμένες δεξιότητες από την πλευρά της πολιτείας) είτε γιατί οι ταχύρρυθμες μεταβολές στο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον επιβάλλουν την ταχύτατη εκμάθηση νέων ή την επικαιροποίηση παλιών δεξιοτήτων για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, οι εργοδότες-συμμετέχοντες στην έρευνα επενδύουν στη μάθηση με όποιον τρόπο μπορούν, λιγότερο ή περισσότερο οργανωμένα και συστηματικά, ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους και το μέγεθος της επιχείρησης.

Σε σχέση με τα θεματικά αντικείμενα στα οποία θεωρούν οι εργοδότες ότι χρειάζεται να γίνει κατάρτιση των εργαζομένων, με βάση τα ερευνητικά ευρήματα, φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της δραστηριότητας της επιχείρησης και της ειδικότητας των εργαζομένων με την παροχή ή μη κατάρτισης. Βάσει των ερευνητικών ευρημάτων, φαίνεται οι εργοδότες (κυρίως των επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους) να αξιοποιούν και να χρηματοδοτούν τόσο διαδικασίες ενδοεπιχειρησιακής μάθησης/κατάρτισης (σεμινάρια/κατάρτιση-reskilling που αφορούν είτε στο αντικείμενο της εργασίας, είτε στην –περαιτέρω– ανάπτυξη άλλων, πέραν του εργασιακού αντικειμένου, δεξιοτήτων: π.χ. management, project management, business English) όσο και εκτός της επιχείρησης διόδους μάθησης και κατάρτισης (σεμινάρια/κατάρτιση εκτός Ελλάδας), που, μεταξύ άλλων, αποσκοπούν και στη «διεύρυνση των οριζόντων» των εργαζομένων.

Η τεχνολογική εξέλιξη, τώρα, κατέχει βαρύνουσα σημασία, όπως και βεβαίως και η εξοικείωση των εργαζομένων με τις αλλαγές στην τεχνολογία. Συγκεκριμένα, από τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, προέκυψε ότι σε ειδικότητες που απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες, επί παραδείγματι,

ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων σε εξειδικευμένα λογισμικά του εκάστοτε κλάδου, η κατάρτιση των εργαζομένων κρίνεται αναγκαία. Αντιθέτως, σε ειδικότητες στις οποίες οι εργαζόμενοι χρειάζεται να κατέχουν πρακτικές δεξιότητες που σχετίζονται με το επάγγελμα, δεν χρειάζεται να καταρτιστούν για την περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, καθώς ορισμένα επαγγέλματα είναι εφαρμοσμένα και η ανάπτυξη δεξιοτήτων βασίζεται στην εμπειρία και στην καθημερινή τριβή στην εργασία (π.χ. κλάδος τουρισμού). Ωστόσο, ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις, δεν φαίνεται να είναι αρνητικοί και δεν απορρίπτουν την ιδέα συμμετοχής των εργαζομένων τους σε προγράμματα κατάρτισης (επιδοτούμενα από το κράτος), ανάπτυξης βασικών δεξιοτήτων περισσότερο (όπως, λ.χ., τα προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών για επαγγελματίες), και, σε δεύτερο βαθμό, ήπιων δεξιοτήτων – όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ομαδοσυνεργατική ικανότητα και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων (problem solving) στην καθημερινή απασχόληση.

Ακόμη, οι «υπερπροσποντούχοι», αν και δεν αποκλείονται, δεν προτιμώνται, είτε επειδή οι εργοδότες δεν μπορούν να τους προσφέρουν τις ανάλογες οικονομικές απολαβές ή/και πιθανότητες ιεραρχικής εξέλιξης είτε γιατί θεωρούν ότι, στην περίπτωση αυτή, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι απλώς συμβιβάζονται και αντιλαμβάνονται τη δουλειά που τους προσφέρεται ως κάτι προσωρινό ή μεταβατικό.

Σε γενικές γραμμές, οι ήπιες δεξιότητες διαδραματίζουν έναν κεντρικό ρόλο, αν και το τι αντιλαμβάνεται ο κάθε εργοδότης ως ήπιες/κοινωνικές δεξιότητες αλλά και η προτεραιότητα που κατέχει η καθεμία από αυτές ενδέχεται να διαφέρει. Πιο αναλυτικά, οι ήπιες δεξιότητες φαίνεται να συνιστούν πλέον έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες είτε διατήρησης της λειτουργίας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης είτε εύρεσης εργασίας από τα άτομα, διαμορφώνοντας, με την πάροδο του χρόνου, μία τάση, από τη μία, υποβάθμισης των εκπαιδευτικών και ακαδημαϊκών προσόντων των ατόμων (Παπαδάκης κ.ά., 2021), και, από την άλλη, ανάδειξης «άτυπων» ήπιων δεξιοτήτων. Μεταξύ των ήπιων δεξιοτήτων, η επικοινωνιακότητα (είτε μεταξύ των εργαζομένων και ως συνιστώσα της ομαδοσυνεργατικής ικανότητας· είτε σε σχέση με τρίτους, εξωτερικούς προς την επιχείρηση), το προσωπικό ήθος των εργαζομένων, η ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης, η προσαρμοστικότητα/εξελιξιμότητα σε συνδυασμό με την ικανότητα και, κυρίως, η θέληση για μάθηση φαίνεται να κατέχουν κεντρικό ρόλο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εννοιολόγηση των ήπιων δεξιοτήτων γίνεται με πιο παραδοσιακούς όρους («μεράκι», «καλή πάστα»), που απέχουν από τους κυρίαρχους ορισμούς, αν και το είδος των προσόντων στα οποία αναφέρονται υπονοούν προσόντα που θεωρούνται ήπιες δεξιότητες.

Κάποιες από τις παραπάνω ήπιες δεξιότητες, όπως η επικοινωνιακότητα, το ήθος του εργαζομένου και η ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης, εντάσσονται στη σφαίρα της συναισθηματικής εργασίας, η οποία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αφορά την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων να διαχειρίζονται ενεργά τις σωματικές και συναισθηματικές εκδηλώσεις καθώς και εκείνες των συναδέλφων και των αποδεκτών των υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας ένα φάσμα σύνθετων και εξελιγμένων συναισθηματικών ικανοτήτων, ενώ, παράλληλα, συμμορφώνονται με τους κανόνες αισθημάτων που καθορίζονται από τον εργοδότη. Στο δίπτυχο "looking good and sounding right" («να φαίνεται κανείς ωραίος και να ακούγεται σωστά») (Warhurst & Nickson, 2007), οι εργοδότες

που συμμετείχαν στην έρευνα μάλλον προκρίνουν το πρώτο. Η σημασία της εμφάνισης (ή, αλλιώς, η αισθητική εργασία) δεν τέθηκε παρά μονάχα σε μια συνέντευξη («εμφάνισμος –ως προς το ντύσιμο–, καθαρός»).

Η θέληση ενός εργαζομένου να μάθει, να εξελιχθεί πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς και να προσαρμοστεί στις αλλαγές (λ.χ. τεχνολογικές), με άλλα λόγια, η εξελικτικότητα και η προσαρμοστικότητα του θεωρούνται καθοριστικές ήπιες δεξιότητες για τους εργοδότες. Μάλιστα, ακόμη κι εάν ένας εργαζόμενος δεν γνωρίζει από την αρχή πολύ καλά το αντικείμενο της δουλειάς του, η διάθεση για μάθηση και βελτίωση των προσόντων του εκτιμάται ιδιαίτερα από τους εργοδότες. Ορισμένοι εργοδότες θεωρούν ότι τα παραπάνω αποτελούν ένδειξη μιας «αναπτυξιακής νοοτροπίας» ή, αλλιώς, ενός «αναπτυξιακού τρόπου σκέψης» (growth mindset), ενώ η θέληση για μάθηση θεωρείται και βασικό συστατικό στοιχείο της προσαρμοστικότητας και ένδειξη της κατοχής, από πλευράς εργαζομένου, της δεξιότητας της ευελιξίας (agility). Στο βαθμό που οι ίδιοι οι εργοδότες, όπως είδαμε παραπάνω, επενδύουν στη μάθηση και την κατάρτιση, η απουσία διάθεσης για μάθηση θεωρείται προβληματική και ένδειξη της απροθυμίας του εργαζομένου να «βγει από τη ζώνη ασφαλείας» του, να «ξεβολευτεί». Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ένας εργοδότης: «Όσοι δεν την είχανε (τη θέληση για μάθηση), δεν τους έδωξα, φύγαν από μόνοι τους, γιατί κατεβήκαν μόνοι τους από το τρένο».

Η ευθυγράμμιση με τις αξίες της επιχείρησης είναι μια εξίσου σημαντική ήπια δεξιότητα. Ακόμη και αν ένας εργαζόμενος διαθέτει μια σειρά από άλλες σημαντικές για τον εργοδότη ήπιες δεξιότητες, αυτό που εντέλει μετρά είναι το εάν μπορεί να «ταιριάζει» με την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης.

Πολλές από τις ήπιες δεξιότητες στις οποίες αναφέρονται οι εργοδότες παραπέμπουν σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων: «να είναι καλό παιδί», «να είναι καλή πάστα», «να είναι αξιόπιστος και έντιμος», και «να είναι πολύ ευγενικός», «να διαθέτει "μεράκι" και "ρομαντισμό"», «να είναι ευθυγραμμισμένος με τη φιλοσοφία "humanity" της εταιρείας», «να είναι πολύ καλός και επικοινωνιακός απέναντι στους πελάτες», «το κομμάτι το επικοινωνιακό και της συνεργασίας είναι ένα κομμάτι περισσότερο χαρακτηρισιολογικό», κ.ο.κ. Όπως προαναφέρθηκε, ακόμη και σε εκείνα τα επαγγέλματα όπου θεωρητικά προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες και η τεχνογνωσία, η ανάγκη για ήπιες δεξιότητες και για συναισθηματική εργασία, από την πλευρά των εργαζομένων, δεν είναι απύσχα στο πλαίσιο της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης και εκείνης με τρίτους (πελάτες). Με άλλα λόγια, βλέπουμε πως τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι συναισθηματικές ιδιότητες των εργαζομένων γίνονται αναπόσπαστο μέρος της παροχής υπηρεσιών, «αγοράζονται» και «πωλούνται» ως πτυχή της εργασίας, εμπορευματοποιούνται.

Για πολλές επιχειρήσεις, ειδικά σε εκείνες που παρέχονται υπηρεσίες προς τρίτους, η ικανότητα του προσωπικού να επιτελεί «συναισθηματική εργασία» θεωρείται το κλειδί για την ικανοποίηση των πελατών και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Payne, 2006). Στο βαθμό, λοιπόν, που οι δεξιότητες αυτές «αγοράζονται» και «πωλούνται», δεν είναι και τυχαίο που οι εργοδότες συχνά προσπαθούν να τις «καλλιεργήσουν» μέσω της κατάρτισης ή άλλων μαθησιακών διαδικασιών και να τις «διαχειριστούν» μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησής τους. Εξετάζοντας κανείς το περιεχόμενο της παρεχόμενης από τους εργοδότες κατάρτισης και μάθησης διακρίνει ότι η εκμάθηση αυτών των ήπιων/κοινωνικών/συναισθηματικών δεξιοτήτων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο. Άρα, ακόμη

κι αν αναλύονται από τους εργοδότες ως βασιζόμενες σε χαρακτηριστικά τα οποία οι άνθρωποι υποτίθεται ότι διαθέτουν «εκ φύσεως» (έμφυτα) (Bailly & Léné, 2012), οι δεξιότητες αυτές καλλιεργούνται μέσω μιας πολυδιάστατης διαδικασίας εκμάθησης τόσο τυπικής όσο και «πάνω στη δουλειά» (on the job).

Ως προς την αξιολόγηση των ήπιων δεξιοτήτων, κυρίως κατά τη διαδικασία πρόσληψης, άλλοτε προκρίνονται πιο σύγχρονα-εξειδικευμένα εργαλεία και άλλοτε πιο παραδοσιακοί τρόποι. Συνολικά, βέβαια, οι εργοδότες αντιμετωπίζουν μια δυσκολία στο να αξιολογήσουν αυτές τις ήπιες δεξιότητες σε έναν υποψήφιο εργαζόμενο. Άλλοτε προκρίνονται πιο σύγχρονα-εξειδικευμένα εργαλεία (τεστ) και άλλοτε πιο παραδοσιακοί ή άτυποι τρόποι, που στηρίζονται περισσότερο στη σχετική εμπειρία που έχει αποκτήσει ο εργοδότης ή το αρμόδιο για τις προσλήψεις άτομο, στις συστάσεις (είτε τις πιο τυπικές είτε εκείνες γνωστών) ή ακόμη και στη διαίσθηση. Οι σχετικές δυσκολίες διαφαίνονται και στις διαδικασίες αξιολόγησης των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων που ήδη εργάζονται εκεί.

Τα παραπάνω, βέβαια, ενέχουν έναν υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας, θέτοντας, έτσι, υπό αμφισβήτηση την επικαλούμενη αντικειμενικότητα των τυποποιημένων εργαλείων αποτίμησης των ήπιων δεξιοτήτων. Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι πολλές από αυτές τις δεξιότητες δεν είναι εύκολο να αντιστοιχηθούν με επίσημα προσόντα ή και θεωρούνται ως έμφυτες μπορεί να αποδειχθεί προβληματικό και θέτει υπό αμφισβήτηση την ικανότητα αυτών των δεξιοτήτων να παραγάγουν μετρήσιμα αποτελέσματα και στόχους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσσες

- Bailly, F. & Léné, A. (2012). "The Personification of the Service Labour Process and the Rise of Soft Skills: a French Case Study". *Employee Relations*, 35(1), 79–97.
- Coulet, J.C. (2011). «La notion de compétence: un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences». *Le travail humain*, 74, 1–30. <https://doi.org/10.3917/th.741.0001>
- Creswell, J.W. & Clark, V.L.P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Findlay, P. (2019). *Skills and the Social Value of Work*. Findlay_EE_2019_Skills_and_the_social_value_of_work.pdf (strath.ac.uk)
- Gatta, M., Boushey, H. & Appelbaum, E. (2009). "High-Touch and Here-To-Stay: Future Skills Demands in US Low Wage Service Occupations". *Sociology*, 43(5), 968–989.
- Green, F. (2011). *What is Skill? An Inter-Disciplinary Synthesis*. London: Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies. UCL/IOE/LLAKES [LLAKES Research Paper] <https://www.llakes.ac.uk/wp-content/uploads/2021/01/Green-What-is-Skill-final.pdf>
- Grugulis, I. & Lloyd, C. (2010). "Skill and the Labour Process. The Conditions and Consequences of Change". In Thompson, P. & Smith, C. (eds.). *Working Life: Renewing Labour Process Analysis* (p. 91–112). London: Palgrave.
- Grugulis, I. & Vincent, S. (2009). "Whose Skill Is It Anyway? 'Soft' Skills And Polarization". *Work, Employment and Society*, 23(4), 597–615. <https://doi.org/10.1177/0950017009344862>
- Grugulis, I., Warhurst, C. & Keep, E. (2004). What's Happening to "Skill". In Warhurst, C., Grugulis, I. & Keep, E. (eds.). *The Skills That Matter* (p. 1–18). London: Palgrave.
- Hampson, I. & Junor, A. (2015). "Stages of the Social Construction of Skill: Revisiting Debates over Service Skill Recognition". *Sociology Compass*, 9(6), 450–463.
- Hurrell, S.A. (2016). "Rethinking the Soft Skills Deficit Blame Game: Employers, Skills Withdrawal and the Reporting of Soft Skills Gaps". *Human Relations*, 69(3), 605–628.
- ILO (2011). *From Precarious Work to Decent Work. Policies and Regulations to Combat Precarious Employment*. Geneva: International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/meetingdocument/wcms_164286.pdf
- Knight, P. & Page, A. (2007). *The Assessment of "Wicked" Competences*. The Open University: Practice-based Professional Learning Centre, Centre for Excellence in Teaching and Learning. <https://oro.open.ac.uk/76353/1/Knight-and-Page-The-assessment-of-wicked-competences-2007.pdf>

- McKinsey Global Institute (2021). *The Future of Work after COVID-19. The Postpandemic Economy*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf>
- Nickson, D., Warhurst, C., Cullen, A.M. & Watt, A. (2003). "Bringing in the Excluded? Aesthetic Labour, Skills and Training in the 'New' Economy". *Journal of Education and Work*, 16(2), 185–203. <https://doi.org/10.1080/1363908032000070684>
- OECD (2020). *Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides*. Digital Economy Outlook 2020 Supplement. Paris: OECD. www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf
- Warhurst, C. & Nickson, D. (2007). "Employee Experience of Aesthetic Labour in Retail and Hospitality". *Work, Employment and Society*, 21(1), 103–120.
- Wheelahan, L., Moodie, G. & Doughney, J. (2022). "Challenging the Skills Fetish". *British Journal of Sociology of Education*, 43(3), 475–494.

Ελληνόγλωσσες

- Δρακάκη, Μ. (2018). *Η ευρωπαϊκή πολιτική για τη διά βίου μάθηση, την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και την απασχολησιμότητα, στο πλέγμα των δημόσιων πολιτικών, στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020»*. Ρέθυμνο: Πανεπιστήμιο Κρήτης (Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης) ND: 44993 [αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή]. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/44993>
- ΙΝΣΕΤΕ, Ίκκος, Α. & Κουτσός, Σ. (2019). *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2018. 1η εκτίμηση (προσωρινά στοιχεία)*. ΙΝΣΕΤΕ. https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/02/Tourism-and-Greek-Economy_2017-2018.pdf
- Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ. & Σώρος, Γ. (2014). *Ανεργία και εργασιακή επισφάλεια: διαστάσεις και επιπτώσεις σε καιρό κρίσης (Μελέτη 31, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων)*. Αθήνα: ΙΝΕ-ΓΣΕΕ.
- Λαλιώτη, Β. (2019). *Μηχανισμοί διάγνωσης δεξιοτήτων: μία επισκόπηση*. ΕΙΕΑΔ. Διασύνδεση εκπαίδευσης & αγοράς εργασίας: η ευρωπαϊκή εμπειρία & η ελληνική περίπτωση (eiead.gr).
- Λιντζέρης, Π. (2017). «Πολιτικές δεξιοτήτων: επισημάνσεις για το ρόλο των δεξιοτήτων στην οικονομία, την εργασία και την κατάρτιση». Στο Γούλας, Χ. & Λιντζέρης, Π. (επιμ.). *Διά βίου μάθηση, επαγγελματική κατάρτιση, απασχόληση και οικονομία: νέα δεδομένα, προτεραιότητες και προκλήσεις* (σσ. 67–102). Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ και Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.
- Λιντζέρης, Π. (2020). *Έννοιες, υποκείμενες θεωρίες και κατηγοριοποιήσεις δεξιοτήτων: προς μια συνθετική τυπολογία των δεξιοτήτων για την εργασία*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών (Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία). [διδακτορική διατριβή] <https://nemertes.library.upatras.gr/items/280a2828-7b94-42f5-afa4-c587b603fef5>

- ΜΕΑΕΠΚ (Μονάδα Ερευνών Αγοράς και Επιχειρηματικότητας του Πανεπιστημίου Κρήτης) (2022). Π.2.5β. *Συνθετική έκθεση αποτύπωσης της αγοράς εργασίας, 2016–2021*. Ερευνητικό Έργο: Περιφερειακός Μηχανισμός Παρακολούθησης της Αγοράς Εργασίας στην Κρήτη (ΚΑ 4523). Ρέθυμνο: ΜΕΑΕΠΚ. <https://mpacrete.soc.uoc.c%ce%b1%cf%84%ce%b1/%cf%80%ce%b1%cf%81%ce%b1%ce%b4%ce%bf%cf%84%ce%ad%ce%b1/>
- Παπαδάκης, Ν., Δρακάκη, Μ. & Σαριδάκη, Σ. (2021). «Ο βαθμός απελπισίας»: αγορά εργασίας, επισφαλής εργασία και κοινωνική ευπάθεια στη Νέα Γενιά στην Ελλάδα: η κατάσταση των πραγμάτων (σε Ευρώπη και Ελλάδα), παράμετροι, τάσεις, μετασχηματισμοί, επιπτώσεις και προκλήσεις για τις πολιτικές απασχόλησης. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Παπαδάκης, Ν. & Σπυριδάκης, Μ. (2010). «Εισαγωγή: αγορά εργασίας, κατάρτιση και απασχόληση: μια διακυβεύσιμη σχέση, μια επίμονη μεταρρυθμιστική προτεραιότητα», στο Παπαδάκης, Ν. & Σπυριδάκης, Μ. (επιμ.), *Αγορά εργασίας, κατάρτιση, διά βίου μάθηση και απασχόληση: δομές, θεσμοί και πολιτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Σπυριδάκης, Μ. (2018). *Homo Precarius: εμπειρίες ευαλωτότητας στην κρίση*. Αθήνα: Πεδίο.
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.
- Χριστοδούλου, Μ. (2022). *Η αιτιακή εξήγηση μέσα από τις μελέτες περίπτωσης: παραδείγματα και εφαρμογές στην εκπαιδευτική έρευνα*. Αθήνα: Πεδίο.

ISBN: 978-618-5653-53-8