



---

**Δεξιότητες απασχολησιμότητας αποφοίτων: οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των  
εργοδοτών αθλητισμού και αναψυχής στην Ελλάδα**

**Τσαλούχου Ε.<sup>1</sup>, Τσίτσαρη Ε.<sup>1</sup>, Μιχαλοπούλου Μ.<sup>1</sup>, Κουθούρης Χ.<sup>2</sup>, Γούδας Μ.<sup>2</sup>**

1. Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
2. Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

**Υπεύθυνος Επικοινωνίας:**

**Τσαλούχου Ελευθερία**

E-mail: [el.tsalouchou@gmail.com](mailto:el.tsalouchou@gmail.com)

*Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναψυχής, Vol. 12, pp. 34-59, 2017*

*© 2017 J.S.T.a.R. All rights reserved. ISSN: 1792-1686*

**To link to this article: <http://jstar.gr/Contents.aspx?Y=2017&V=12&ls=c>**

## **Δεξιότητες απασχολησιμότητας αποφοίτων: οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των εργοδοτών αθλητισμού και αναψυχής στην Ελλάδα**

### **Περίληψη**

Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν να καταγράψει και να αξιολογήσει τις απόψεις ατόμων που εμπλέκονται στις διαδικασίες πρόσληψης πτυχιούχων Τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού (Τ.Ε.Φ.Α.Α.) σχετικά με τις δεξιότητες που θεωρούν ότι οι απόφοιτοι διαθέτουν και αυτών που, κατά τη γνώμη τους, θα έπρεπε να διαθέτουν. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 193 εργοδότες διάφορων κλάδων απασχόλησης αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α.. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου *Survey of the Employability Skills Needed in the Workforce* (Robinson, 2006), το οποίο μέσα από 10 παράγοντες και 50 μεταβλητές διεξοδικά κατέγραψε τις απόψεις των εργοδοτών. Εφαρμόστηκαν *paired sample t-tests* προκειμένου να διαπιστωθούν πιθανές στατιστικές διαφορές στις αξιολογήσεις των Ελλήνων εργοδοτών αναφορικά με τις δεξιότητες που οι απόφοιτοι Τ.Ε.Φ.Α.Α. διαθέτουν και θα έπρεπε να διαθέτουν. Στατιστικά σημαντικές διαφορές προέκυψαν και στις 50 μεταβλητές/δεξιότητες, στοιχείο που πρέπει να προβληματίσει όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαίδευση, πρόσληψη και διαχείριση του προσωπικού αθλητικών οργανισμών (ΑΕΙ, εργοδοσία, υπευθύνους αθλητικών οργανισμών).

**Λέξεις κλειδιά:** δεξιότητες απασχολησιμότητας, εργοδότης αθλητισμού και αναψυχής

**Sport and recreation employers' perceptions and expectations of graduates' employability skills in Greece**

**Abstract**

The study's aim was the recording of sport and recreation employers' perceptions and expectations of the employability skills needed in the workforce by the graduates. The sample consisted of 193 employers of various sport and recreation employments. The *Survey of the Employability Skills Needed in the Workforce* (Robinson, 2006), consisted of 10 factors and 50 variables/employability skills, was used for data collection. Paired sample t-tests revealed that in all 50 cases, statistical important differences occurred, with the employers' expectations being greater than their perceptions of their employees' skills. Results should make all counterparts (universities, employers, graduates) involved in the training and recruitment of sport personnel to thoroughly think of the necessary actions to be taken in order for sport graduates to find and, most of all, keep a sport related employment.

**Keywords:** employability skills, sports and recreation employer

## **Δεξιότητες απασχολησιμότητας αποφοίτων: οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των εργοδοτών αθλητισμού και αναψυχής στην Ελλάδα**

### **Εισαγωγή**

Η απασχολησιμότητα των μελών μίας κοινωνίας, δη των νέων, αποτελεί κρίσιμο ζήτημα τόσο για τις κυβερνήσεις όσο και για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) (Saunters & Zuzel, 2010). Ως απασχολησιμότητα ορίζονται οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα άτομο επιθυμητό από τους εργοδότες (Pan & Lee, 2011). Η δημιουργία πολλών Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων, ιδιωτικών και δημοσίων Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και άλλων ιδιωτικών σχολών, σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση που αντιμετωπίζει η πλειονότητα των Ευρωπαϊκών χωρών, έχει καταστήσει την εύρεση μίας θέσης στην αγορά εργασίας ένα δύσκολο και έντονα ανταγωνιστικό ζήτημα. Σε αυτό το πλαίσιο, την τελευταία δεκαετία τουλάχιστον, οι ερευνητές προσπαθούν να καταγράψουν τις δεξιότητες που απαιτούνται από δυνητικούς εργοδότες σε διάφορους κλάδους της απασχόλησης (Asuquo & Inaja, 2013; Hodges & Burchell, 2003; Lowden, Hall, Elliot & Lewin, 2011; Maxwell, Scott, Macfarlane & Williamson, 2009; Mo Husain, Mokhtar, Ahmad & Mustapha, 2010; Pan & Lee, 2011; Robles, 2012; Ramli, Nawawi & Chun, 2010; Saunters & Zuzel, 2010; Singh, Thambusamy, Ramly, Abdulah & Mahmud, 2013; Wilton, 2012) υπογραμμίζοντας συχνά την ανάγκη για αναμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Saunters & Zuzel, 2010). Στόχος δεν είναι άλλος από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των αποφοίτων στη διεκδίκηση μιας θέσης εργασίας και της αποδοτικότητάς τους ως εργαζομένους –επιτεύξεις που ισοδυναμούν με όφελος για τους ίδιους και την κοινωνία. Η ανασκόπηση της σχετικής με το θέμα της απασχολησιμότητας βιβλιογραφίας και του ορισμού των δεξιοτήτων που η εκάστοτε αγορά εργασίας φαίνεται να επιθυμεί, έχει οδηγήσει σε πολυποίκιλα συμπεράσματα. Στο χώρο των Βιομοριακών Επιστημών, για παράδειγμα, οι απόψεις των εργοδοτών και των φοιτητών φαίνεται να συγκλίνουν αναφορικά με την ιεράρχηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για απασχόληση, αξιολογώντας πιο θετικά τις λεγόμενες βασικές δεξιότητες, όπως είναι ο ενθουσιασμός, η αξιοπιστία και η ομαδική εργασία σε σχέση με τις γνωστικές δεξιότητες -χωρίς, βέβαια, αυτές οι τελευταίες να θεωρούνται αμελητέες (Saunters & Zuzel, 2010). Αναλόγως, οι εργοδότες που δραστηριοποιούνται σε τομείς της Μηχανικής, δίνουν έμφαση στην προσωπική ποιότητα και στις διαπροσωπικές δεξιότητες και λιγότερο στις τεχνικές και στις τεχνολογικές δεξιότητες των εργαζομένων

τους (Husain, Mokhtara, Ahmad & Mustapha, 2010). Η κριτική σκέψη, οι αναλυτικές και συνθετικές ικανότητες, καθώς και η ικανότητα ιεράρχησης των προβλημάτων, η διάθεση για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη μέσω της απόκτησης νέων γνώσεων και η επικοινωνιακή ικανότητα διαμορφώνουν το γενικό προφίλ των δεξιοτήτων των αποφοίτων Σχολών Φυσιοθεραπείας (Ramli et al., 2010). Σε μελέτη που συγκέντρωσε δεδομένα από τους εμπλεκόμενους αποφοίτους, εργοδότες και πανεπιστημιακά ιδρύματα στο χώρο της άσκησης και του αθλητισμού, από έξι ευρωπαϊκές χώρες (Baker, Loughren & Crone, 2014), μελετήθηκαν για πρώτη φορά θέματα και ερωτήματα που απασχολούν όσους εμπλέκονται στην αθλητική αγορά εργασίας, όπως το πώς αντιμετωπίζουν οι εργοδότες τα προσόντα των αποφοίτων, τι πιστεύουν οι απόφοιτοι για την αυτεπάρκεια των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας και τι πρέπει να κάνουν οι ίδιοι για την κατάληψη μιας εργασιακής θέσης, ποιες είναι οι προοπτικές για τη σταδιοδρομία τους σε μακροπρόθεσμη βάση. Προέκυψε ότι οι ευκαιρίες απασχόλησης διαφέρουν από χώρα σε χώρα και η πρόσβαση σε αυτές δεν είναι ίση (Baker, et al., 2014). Από την πλευρά των εργοδοτών, διαφάνηκε ότι το 60% αυτών πιστεύει ότι οι απόφοιτοι Σχολών Αθλητισμού ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες τους αν και πολλοί διατυπώνουν την άποψη ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Η εργασιακή εμπειρία και η πρακτική άσκηση αποτελεί ζητούμενο των περισσότερων εργοδοτών, αλλά μόνο οι μισοί δίνουν ευκαιρίες απασχόλησης, κάτι το οποίο φαίνεται να ισχύει και για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Είναι σαφές ότι οι απόφοιτοι υπερεκτιμούν το βαθμό στον οποίο διαθέτουν προσωπικά τις ειδικές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά σε σύγκριση με τους εργοδότες (Baker, et al., 2014).

Ο χώρος της αθλητισμού και της αναψυχής είναι μία συνεχώς αναπτυσσόμενη βιομηχανία που βασίζεται στην ύπαρξη ικανοποιημένων καταναλωτών. Καθώς αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός τόσο μεταξύ των φορέων που παρέχουν υπηρεσίες αθλητισμού και αναψυχής όσο και μεταξύ αυτών και άλλων οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες ψυχαγωγίας, οι πάροχοι υπηρεσιών αθλητισμού θα πρέπει να επιδιώξουν συστηματικά και επισταμένα την επίτευξη της ικανοποίησης, και ακόμη περισσότερο, της αφοσίωσης των καταναλωτών τους (Chelladurai & Chang, 2000; Howat, Crilley, Absher & Milne, 1996; Kyle, Graefe, Manning & Bacon, 2004). Οι περισσότεροι οργανισμοί αθλητισμού και αναψυχής περιλαμβάνουν μία φυσική αλληλεπίδραση με τους πελάτες τους, η οποία σε πολλές περιπτώσεις είναι μακροχρόνια και τακτική (π.χ. οι πελάτες ενός γυμναστηρίου) (Chang & Chelladurai, 2003; Lagrosen & Lagrosen, 2007; Theodorakis, Howat, Ko & Avourdiadou, 2014). Η

ικανοποίηση των πελατών πολύ συχνά, λοιπόν, είναι αποτέλεσμα αυτής ακριβώς της αλληλεπίδρασης. Για το λόγο αυτό, τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα στο χώρο του αθλητισμού (στην Ελλάδα τα Τ.Ε.Φ.Α.Α.) θα πρέπει να επιδιώξουν ώστε οι απόφοιτοί τους να αποκτήσουν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους όλες τις δεξιότητες εκείνες που θα τους καταστήσουν αποτελεσματικούς κατά την αλληλεπίδρασή τους με τον αθλητικό καταναλωτή. Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης ήταν να προσεγγίσει ανθρώπους που επιχειρούν ή διευθύνουν οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής, με στόχο την καταγραφή των απόψεών τους σχετικά με την εργασιακή επάρκεια των αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α. στην Ελλάδα.

### **Ανασκόπηση**

#### **Δεξιότητες απασχολησιμότητας**

Δεξιότητες απασχολησιμότητας είναι οι δεξιότητες που είναι άμεσα σχετικές με την απόκτηση και τη διατήρηση της εργασίας (Harvey, 2001; McQuaid & Lindsay, 2005). Οι δεξιότητες αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: α) στις μεταβιβάσιμες ή κοινωνικές ή γενικές ή μαλακές (soft) και β) στις ειδικές ή σκληρές (hard).

Σύμφωνα με τους Pegg, Waldock, Hendy-Isaac και Lawton (2012), στις μεταβιβάσιμες δεξιότητες, που οι εργοδότες επιθυμούν να συναντήσουν στους εν δυνάμει εργαζόμενους, ανήκουν η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η επιρροή που κάποιος ασκεί σε άλλα άτομα, η δημιουργικότητα, η θέληση και διάθεση για μάθηση και εξέλιξη, η προσαρμογή και προσθήκη νέων γνώσεων, η ικανότητα να εργάζονται ως μέλη μιας ομάδας, να μπορούν να ελίσσονται και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν στον εργασιακό τους χώρο, η αυτονομία, η ανταπόκριση στην πίεση, η ικανότητα επικοινωνίας, να διαχειρίζονται σωστά το χρόνο τους, να είναι σε θέση να παίρνουν αποφάσεις, να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και να μπορούν να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να υλοποιούν και να αξιολογούν τα αποτελέσματα της εργασίας που έχουν αναλάβει.

#### **Ο ρόλος των ΑΕΙ στη διαμόρφωση των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας**

Οι απαιτήσεις ενός μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος και η επιδίωξη της επαγγελματικής ικανοποίησης και επιτυχίας από την πλευρά των αποφοίτων από τη στιγμή που εισέλθουν στην αγορά εργασίας, καθιστούν αναγκαίο τον ισχυρό δεσμό που πρέπει να υπάρχει μεταξύ της προσωπικής ανάπτυξης με την απασχολησιμότητα. Η προσωπική ανάπτυξη λογίζεται ως μέρος της πανεπιστημιακής εμπειρίας καθώς μέσω

αυτής το άτομο καθίσταται ικανό να διαχειριστεί στο μέγιστο τις δεξιότητες που κατέχει και γνωρίζει πώς θα τις χρησιμοποιήσει σε οποιαδήποτε νέα πρόκληση για εργασία. Όταν, δε, επιτύχει την κατάκτηση μίας θέσης εργασίας, χάρη σε αυτήν την εμπειρία θα μπορέσει να διαχειριστεί και την επαγγελματική του εξέλιξη (Higher Education Academy, 2007).

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, λοιπόν, ανταποκρινόμενα στις συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις της αγοράς εργασίας, αλλά και των αναγκών και των προσδοκιών των φοιτητών, θα πρέπει να αποβλέπουν σε καλά σχεδιασμένες εμπειρίες μάθησης που ενισχύουν την εργασιακή εμπειρία και κατ' επέκταση βοηθούν στην προσωπική εξέλιξη του κάθε ατόμου, παρέχοντας το δυνατόν εξατομικευμένη μάθηση. Η εμπλοκή των φοιτητών στο σχεδιασμό, στη διαχείριση και στην αξιολόγηση αυτών των εμπειριών θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για την ολοκλήρωση των σπουδών τους (Rae, 2007). Όταν οι απόφοιτοι είναι εξοπλισμένοι με τις απαραίτητες δεξιότητες, εκτελούν πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά που έχουν αναλάβει, διατηρούν τη θέση εργασίας (Wickramasinghe & Perera, 2010) και συμβάλουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, είναι σημαντική η τακτική ανατροφοδότηση των πανεπιστημιακών δασκάλων για τον τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες αξιολογούν τους αποφοίτους τους. Η ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των εργοδοτών και των Πανεπιστημίων θα συμβάλει στη διαμόρφωση στρατηγικών που πρέπει να αναπτυχθούν, με στόχο την ενίσχυση της απασχολησιμότητας. Οι εργοδότες μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση του προτύπου των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας, όταν κατορθώσουν να εξισορροπήσουν μεταξύ των προσδοκιών και των ευθυνών που έχει ο καθένας τους απέναντι στους αποφοίτους (Leitch, 2006).

### **Δεξιότητες απασχολησιμότητας αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α.**

Η δυσκολία των αποφοίτων σχολών αθλητισμού και αναψυχής να παραμείνουν στις εργασιακές τους θέσεις (Skills Active, 2010), είτε λόγω των ελλειπών τους προσόντων, είτε λόγω του ότι οι ίδιοι δεν επιθυμούν να μείνουν σε επαγγέλματα τα οποία μπορεί να μην παρουσιάζουν «σταθερότητα» ή να μην αμείβουν καλά, έχει οδηγήσει στην ανάγκη μελέτης των δυνατοτήτων ανάπτυξης ενός πιο απασχολήσιμου και πιο αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού που σχετίζεται με τον αθλητισμό (Baker et al, 2014; Goudas, Tsimeas, Tsitskari, Baker, Loughgreen & Crone, 2015; Minten & Forsyth, 2014).

Η Minten (2010) μελέτησε τις απόψεις αποφοίτων του αθλητισμού και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η απασχολησιμότητα είναι ένα μάλλον πολύπλοκο φαινόμενο που υποδηλώνει υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των αποφοίτων και των εργοδοτών. Οι Emery, Crabtree και Kerr (2012) εξέτασαν τις ανάγκες της αυστραλιανής αθλητικής αγοράς εργασίας και διαπίστωσαν ότι οι εργοδότες συχνά απαιτούσαν από τους αποφοίτους επίτευξη αποτελεσμάτων, συνεργασία με τους ανθρώπους, χρήση των πόρων και παροχή κατεύθυνσης.

Μία πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη πανευρωπαϊκώς μεταξύ διαφόρων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οργανισμών, κατέληξε ότι αν και φαίνεται να υπάρχει μια γενική συμφωνία μεταξύ των αποφοίτων και των εργοδοτών σχετικά με τη σημασία των ειδικών δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών, σημειώθηκε μια μεγάλη διαφορά μεταξύ τους σχετικά με την κατοχή των συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Οι απόφοιτοι βαθμολόγησαν το επίπεδο των δεξιοτήτων που νόμιζαν ότι κατείχαν πιο υψηλά από ότι οι εργοδότες (Baker et al., 2014), .

Οι Goudas et al. (2015) παρουσίασαν στοιχεία από το ελληνικό δείγμα της προαναφερθείσας πανευρωπαϊκής μελέτης σημειώνοντας ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ των αποφοίτων και των εργοδοτών για την κατοχή των δεξιοτήτων, με τους εργοδότες να αξιολογούν κατά πολύ χαμηλότερα την κατοχή αυτών από ότι οι απόφοιτοι του αθλητισμού. Επιπλέον, οι Έλληνες εργοδότες αντιλαμβάνονται ότι οι απόφοιτοι κατέχουν αυτές τις δεξιότητες σε μικρότερο βαθμό από ότι οι Ευρωπαίοι ομόλογοι τους.

Τα αποτελέσματα των ερευνών προβληματίζουν στο αν και κατά πόσο τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα που σχετίζονται με τον αθλητισμό προετοιμάζουν τους αποφοίτους τους προκειμένου να βγουν και να πετύχουν στην αγορά εργασίας –κυρίως δε στην αγοράς εργασίας αθλητισμού και αναψυχής. Η άποψή μας είναι ότι προκειμένου τα Ιδρύματα να διαμορφώσουν σαφή εικόνα των αναγκών της αγοράς στην οποία απευθύνονται οι απόφοιτοί τους, θα πρέπει να διερευνήσουν τις απόψεις και προσδοκίες των εργοδοτών σχετικά με τις λεγόμενες δεξιότητες απασχολησιμότητας.

Στόχος της έρευνας αυτής, λοιπόν, ήταν να καταγράψει τις απόψεις και προσδοκίες των εργοδοτών στο χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής για τις δεξιότητες απασχολησιμότητας των αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α.. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθούν: α) αν οι μεταβλητές και υποκλίμακες του ερωτηματολογίου αξιολόγησης των δεξιοτήτων των αποφοίτων Σχολών Αθλητικών Επιστημών θα παρουσιάσουν επαρκή εσωτερική συνοχή, β) αν οι εργοδότες αξιολογήσουν θετικά τις δεξιότητες



απασχολησιμότητας που διαθέτουν οι απόφοιτοι ΤΕΦΑΑ, γ) αν οι εργοδότες εκφράσουν θετικές προσδοκίες σχετικά με τις δεξιότητες απασχολησιμότητας που θα πρέπει να διαθέτουν οι Απόφοιτοι Σχολών Αθλητικών Επιστημών και δ) αν θα προκύψουν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των παραγόντων αξιολόγησης των δεξιοτήτων που οι απόφοιτοι διαθέτουν και αυτών που οι εργοδότες επιθυμούν να διαθέτουν οι Απόφοιτοι Σχολών Αθλητικών Επιστημών.

### Μεθοδολογία

#### Δείγμα

Λόγω της απουσίας ενός επίσημου μητρώου όλων των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι ερευνητές επέλεξαν ένα δείγμα των οργανώσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής, σχετικά βολικό και έτσι εντοπίστηκαν και καταγράφηκαν 318 δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί αθλητισμού και αναψυχής. Από όλους ζητήθηκε και λήφθηκε άδεια συμμετοχής στην έρευνας. Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν είτε όσοι σχετίζονταν άμεσα με την πρόσληψη και την αξιολόγηση των υπαλλήλων (ιδιοκτήτες, Γενικοί Διευθυντές) είτε εκείνοι που δε συμμετέχουν πραγματικά στην πρόσληψη, αλλά έχουν σχέση με την αξιολόγηση, συμβουλευτική και εκπαίδευση του προσωπικού (εκτελεστικός ή τεχνικός διευθυντής, σύμβουλος Φ.Α.). Τα βασικά κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργοδοτών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Φύλο (%)		Απόφοιτος Σχολής Αθλητισμού (%)	
<i>Ανδρες</i>	72.5	<i>Ναι</i>	60.6
<i>Γυναίκες</i>	27.5	<i>Όχι</i>	38.9
Ηλικία (%)		Θέση στον Οργανισμό (%)	
<i>29 and younger</i>	6.2	<i>Ιδιοκτήτης/Ανώτερο διοικητικό στέλεχος</i>	53.9
<i>30-39</i>	23.8	<i>Διοικητικό στέλεχος, εκτελεστικός ή τεχνικός διευθυντής, Σύμβουλος Φ.Α.</i>	45.1
<i>40-49</i>	45.1		
<i>50 and older</i>	24.3		

### Όργανο μέτρησης

Το *Survey of Employability Skills Needed in the Workforce* (SESNW) διαμορφώθηκε αρχικώς από τους Evers, Rush και Bardrow (1998) στο πλαίσιο μίας ποιοτικής και ποσοτικής μελέτης που έγινε στον Καναδά με φοιτητές, καθηγητές, αποφοίτους και εργοδότες διαφόρων εταιρειών. Αποτέλεσμα της μελέτης ήταν ένα ερωτηματολόγιο 18 υποκλιμάκων και 67 μεταβλητών δεξιοτήτων απασχολησιμότητας. Την εγκυρότητα και το περιεχόμενο του συγκεκριμένου οργάνου αξιολόγησης των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας επιβεβαίωσε ο Robinson (2006) σε ανάλογη μελέτη στις ΗΠΑ, ενώ οι Ramli, Nawawi και Chun (2010), αξιοποίησαν τις υποκλίμακες και μεταβλητές του ερωτηματολογίου για να αξιολογήσουν τις δεξιότητες απασχολησιμότητας αποφοίτων σχολών φυσιοθεραπείας στη Μαλαισία. Η εγκυρότητα και αξιοπιστία, λοιπόν, των μεταβλητών του SESNW έχει επιβεβαιωθεί σε διαφορετικούς πολιτισμούς (Καναδά, ΗΠΑ, Μαλαισία), σε διαφορετικά δείγματα (εργοδότες, αποφοίτους, φοιτητές, καθηγητές) και σε διαφορετικούς εργασιακούς τομείς (Γεωργίας, Φυσιοθεραπείας, κ.α.), (Evers et al., 1998; Ramli et al., 2010; Robinson, 2006).

Από μία αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά σε ελληνικό πληθυσμό. Για το λόγο αυτό ακολουθήθηκαν όλες οι διαδικασίες μετάφρασης διπλής κατεύθυνσης. Πρώτον, δύο από τους συγγραφείς μετάφρασαν την αρχική κλίμακα στα ελληνικά, συγκρίνοντας τις δύο εκδόσεις. Είκοσι έξι από τα πενήντα στοιχεία μεταφράστηκαν με τον ίδιο τρόπο. Για τα υπόλοιπα στοιχεία, ζητήθηκε αμοιβαία συμφωνία ως προς την πιο κατάλληλη μετάφραση. Η ελληνική εκδοχή του ερωτηματολογίου δόθηκε στη συνέχεια σε δύο άλλους δίγλωσσους μελετητές στον τομέα του αθλητισμού, οι οποίοι τα μετέφρασαν πίσω στην αγγλική γλώσσα. Για να εξετασθεί η εγκυρότητα του περιεχομένου της μεταφρασμένης κλίμακας, τα τέσσερα άτομα που συμμετείχαν στη μετάφραση εξέτασαν το πρωτότυπο και τις μεταφρασμένες κλίμακες, ελέγχοντας αν κάθε μεταφρασθείσα κλίμακα είχε ταυτόσημο νόημα με την αρχική. Ενώ οι περισσότερες από τις δηλώσεις (32 από 50) δεν ήταν ίδιες με τις αρχικές, συμφωνήθηκε ότι η σημασία τους αντικατοπτρίζεται με αυτή την αρχική. Μετά από τις προτάσεις που έγιναν από την ομάδα εμπειρογνομώνων, πραγματοποιήθηκαν τροποποιήσεις στο ερωτηματολόγιο. Τέλος, μια πιλοτική μελέτη διεξήχθη με 15 εργοδότες του αθλητισμού και της αναψυχής, οι οποίοι στη συνέχεια αποκλείστηκαν από το δείγμα. Κανένας από τους ερωτηθέντες

δεν ανέφερε κάποια δυσκολία στην κατανόηση και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στο πλαίσιο της παρούσης μελέτης, το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε αποτελούνταν: α) από μία ομάδα ερωτήσεων που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εργοδοτών, β) τις 50 μεταβλητές/δεξιότητες απασχολησιμότητας του SESNW, ζητώντας από τους εργοδότες να εκφράσουν τις προσδοκίες τους/αξιολογήσουν τη σημασία τους, σε μία πενταβάθμια κλίμακα (όπου 1: καθόλου σημαντικό ως 5: πολύ σημαντικό) και γ) τις 50 μεταβλητές/δεξιότητες απασχολησιμότητας του SESNW, ζητώντας από τους εργοδότες να αξιολογήσουν την κατοχή τους από τους εργαζομένους τους, έχοντας στο νου τους τον πιο αντιπροσωπευτικό εργαζόμενο τους και απόφοιτο σχολής αθλητισμού, μέσω μίας πενταβάθμιας κλίμακας (όπου 1: καθόλου ως 5: πολύ). Οι παράγοντες του ερωτηματολογίου και κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2.** Οι παράγοντες των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας του SESNW.

<b>Παράγοντας</b>	<b>Ικανότητα να....</b>
1. Επίλυση προβλημάτων	.... αναγνωρίζει πιθανά προβλήματα
2. Λήψη αποφάσεων	.... είναι ικανός να παίρνει αποφάσεις
3. Οργάνωση και Διαχείριση χρόνου	.... θέτει προτεραιότητες
4. Επικοινωνιακή ικανότητα	.... μπορεί να μεταδώσει πληροφορίες στους άλλους
5. Διαπροσωπικές δεξιότητες	.... εργάζεται ως μέλος μιας ομάδας
6. Ηγετικές ικανότητες	.... επιβλέπει τη δουλειά άλλων
7. Δημιουργικότητα, Καινοτομία, Ευελιξία, Ικανότητα αντίληψης	.... προσαρμόζεται σε καταστάσεις που αλλάζουν
8. Δια βίου μάθηση	.... έχει διάθεση να αποκτά νέες γνώσεις
9. Επαγγελματική συμπεριφορά	.... έχει τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις
10. Προσωπικό σθένος	.... αντιδρά θετικά στην κριτική

### **Διαδικασία**

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω δια ζώσης ή εξ αποστάσεως επικοινωνίας (e-mail) από το Δεκέμβριο του 2014 ως και το Μάιο του 2015. Στο σύνολο σχεδόν των

οργανισμών στάλθηκε ένα e-mail υπενθύμισης για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Συνολικά 201 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν, ενώ 193 από αυτά ήταν σε θέση να χρησιμοποιηθούν (ποσοστό επιστροφής: 60,7%).

### Στατιστική ανάλυση

Πραγματοποιήθηκαν περιγραφικές αναλύσεις και αναλύσεις αξιοπιστίας στους παράγοντες του ερωτηματολογίου. Επιπλέον πραγματοποιήθηκαν Paired samples t-test σε όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, ανάμεσα σε αυτές που οι εργοδότες δηλώνουν ως σημαντικές και σε αυτές που θεωρούν ότι οι απόφοιτοι Τ.Ε.Φ.Α.Α. διαθέτουν.

### Αποτελέσματα

#### Αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών του ερωτηματολογίου.

Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών του ερωτηματολογίου ελέγχθηκαν οι δείκτες αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach τόσο στις μεταβλητές που αξιολόγησαν τις δεξιότητες που οι εργοδότες θεωρούν ότι οι απόφοιτοι διαθέτουν (Πίνακας 3) όσο και στις μεταβλητές τις οποίες πιστεύουν ότι θα έπρεπε να διαθέτουν (Πίνακας 4).

**Πίνακας 3.** Δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach στις μεταβλητές αξιολόγησης των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας του ερωτηματολογίου.

Παράγοντας	Σύνολο μεταβλητών	Μ.Ο.	Τ.Α.	$\alpha$ του Cronbach
Επίλυση προβλημάτων και αναλυτική ικανότητα	5	3,0131	,81378	.876
Λήψη αποφάσεων	3	3,0710	,94497	.848
Οργάνωση και διαχείριση χρόνου	8	3,3354	,80842	.905
Επικοινωνιακή Ικανότητα	6	3,3727	,81938	.888
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	6	3,7293	,83059	.923
Ηγεσία και επιρροή	4	2,9986	,95559	.905
Δημιουργικότητα, Καινοτομία, Ευελιξία και Ικανότητα αντίληψης	5	3,1765	,91854	.913
Δια βίου μάθηση	2	3,5217	1,02806	.844
Επαγγελματική συμπεριφορά	4	3,5234	,85224	.865

Προσωπικό κίνητρο-σθένος	7	3,4151	,80780	.915
--------------------------	---	--------	--------	------

**Πίνακας 4.** Δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach στις μεταβλητές των προσδοκώμενων δεξιοτήτων απασχολησιμότητας του ερωτηματολογίου.

Παράγοντας	Σύνολο μεταβλητών	Μ.Ο.	Τ.Α.	$\alpha$ του Cronbach
Επίλυση προβλημάτων και αναλυτική ικανότητα	5	4,3574	,58454	.821
Λήψη αποφάσεων	3	4,4390	,60604	.744
Οργάνωση και διαχείριση χρόνου	8	4,5598	,50236	.869
Επικοινωνιακή Ικανότητα	6	4,4898	,54227	.850
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	6	4,6148	,56273	.884
Ηγεσία και επιρροή	4	4,0227	,88126	.896
Δημιουργικότητα, Καινοτομία, Ευελιξία και Ικανότητα αντίληψης	5	4,5121	,55679	.854
Δια βίου μάθηση	2	4,7378	,52923	.802
Επαγγελματική συμπεριφορά	4	4,7092	,49695	.826
Προσωπικό κίνητρο-σθένος	7	4,5932	,49236	.873

### Περιγραφικές αναλύσεις

Οι εργοδότες αξιολόγησαν μέτρια ή χαμηλά τους παράγοντες των δεξιοτήτων που θεωρούν ότι οι απόφοιτοι σχολών αθλητισμού διαθέτουν. Σχετικά υψηλότερα αξιολογούν τον παράγοντα «Διαπροσωπικές δεξιότητες» (Μ.Ο.=3,73, Τ.Α.=0,83) ενώ πιο χαμηλά αξιολόγησαν τις ηγετικές ικανότητες και ικανότητες επιρροής που διαθέτουν οι απόφοιτοι Τ.Ε.Φ.Α.Α. στη χώρα μας (Μ.Ο.=2,99, Τ.Α.=0,95) (Πίνακας 5).

Οι εργοδότες, αντιθέτως, εξέφρασαν υψηλότερες προσδοκίες αναφορικά με τις δεξιότητες απασχολησιμότητας που οι απόφοιτοι ΤΕΦΑΑ θα πρέπει να κατέχουν. Ως πλέον σημαντικούς, μάλιστα, οι εργοδότες αξιολογούν τους παράγοντες «Δια βίου μάθηση» (Μ.Ο.=4,74, Τ.Α.=0,53) και «Επαγγελματική συμπεριφορά» (Μ.Ο.=4,71, Τ.Α.=0,49) ενώ λίγο πιο χαμηλά αξιολογούν τον παράγοντα «Ηγετική ικανότητα και επιρροή» (Μ.Ο.=4,02, Τ.Α.=0,88) (Πίνακας 5).

**Διαφοροποίηση των απόψεων των εργοδοτών αναφορικά με το ποιες δεξιότητες οι απόφοιτοι των ελληνικών Τ.Ε.Φ.Α.Α. διαθέτουν και ποιες θα έπρεπε να διαθέτουν**

Μετά από την εφαρμογή του paired sample t-test στο σύνολο των μεταβλητών στις οποίες απάντησαν οι εργοδότες των διαφόρων οργανισμών άσκησης, υγείας και αναψυχής, προέκυψε ότι οι προσδοκίες των εργοδοτών στο σύνολο των 50 μεταβλητών/δεξιοτήτων είναι στατιστικά πιο υψηλές από τις αντίστοιχες αξιολογήσεις των εργαζομένων τους. Πίνακες 5 & 6).

**Πίνακας 5.** Απόψεις εργοδοτών για τις δεξιότητες που κατά την άποψή τους οι απόφοιτοι των ΤΕΦΑΑ διαθέτουν και θα πρέπει να διαθέτουν.

Παράγοντας	Σύνολο δεξιοτήτων	Ποιες διαθέτουν		Ποιες θα έπρεπε να διαθέτουν	
		Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
<p><i>Επίλυση προβλημάτων και αναλυτική ικανότητα</i></p> <p><i>Λήψη αποφάσεων</i></p> <p><i>Οργάνωση και διαχείριση χρόνου</i></p>	<b>Ικανότητα να....</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
	1. ...αναγνωρίζει πιθανά προβλήματα	3,12	,903	4,43	,762
	2. ...ιεραρχεί τα πιθανά προβλήματα	2,99	,939	4,34	,801
	3. ...επιλύει προβλήματα	3,14	1,124	4,53	,746
	4. ...αισθάνεται σίγουρος/η να αντιμετωπίσει προβλήματα με τα οποία δεν είναι εξοικειωμένος/η	2,77	1,061	4,18	,846
	5. ...διαθέτει αναλυτική ικανότητα	3,03	,953	4,27	,706
	6. ...είναι ικανός/η να παίρνει αποφάσεις	3,21	1,063	4,46	,779
	7. ...λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος σε διεξοδική ανάλυση της κατάστασης	2,91	1,026	4,30	,789
	8. ...αναγνωρίζει τις συνέπειες της απόφασης που πρέπει να λάβει	3,08	1,162	4,56	,656
	9. ...θέτει προτεραιότητες	3,27	,950	4,53	,632
	10. ...κατανέμει αποτελεσματικά το χρόνο	3,39	1,087	4,64	,645
	11. ...καταγράφει την πρόοδο ενός σχεδίου	2,94	1,104	4,51	,643
	12. ...αναθεωρεί σχέδια ώστε να συμπεριλάβει νέες πληροφορίες	2,90	1,105	4,37	,839
	13. ...διαχειρίζεται ταυτόχρονα διαφορετικά καθήκοντα	2,93	1,098	4,22	,823
14. ...τηρεί τις προθεσμίες	3,45	1,103	4,55	,755	

Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναψυχής

	15. ...είναι υπεύθυνος/η και αξιόπιστος/η	3,80	,985	4,81	,562
	16. ...είναι συνεπής	3,91	1,012	4,83	,572
	17. ...μπορεί να μεταδώσει πληροφορίες σε άλλους	3,57	,976	4,72	,577
	18. ...δίνει ξεκάθαρες εξηγήσεις για τα προβλήματα και τις λύσεις τους	3,30	1,035	4,65	,660
<i>Επικοινωνιακή Ικανότητα</i>	19. ...μπορεί να κάνει μία αποτελεσματική παρουσίαση	3,28	,988	4,39	,744
	20. ...είναι ικανός/η στο γραπτό λόγο (e-mails, αναφορές, επιστολές, κ.ο.κ.)	3,28	1,080	4,35	,764
	21. ...ακούει προσεκτικά	3,57	1,026	4,57	,631
	22. ...απαντάει ιδανικά στα σχόλια άλλων	3,23	1,039	4,32	,849
	23. ...έχει την ικανότητα να εργάζεται ως μέλος μίας ομάδας	3,73	,957	4,64	,618
	24. ...μπορεί να σχετίζεται με ανώτερους	3,63	,957	4,38	,798
	25. ...δείχνει καλή διάθεση με τους συνεργάτες & τους ασκούμενους/πελάτες	3,84	,926	4,65	,697
<i>Διαπροσωπικές Δεξιότητες</i>	26. ...δημιουργήσει καλή σχέση με τους πελάτες	3,83	,966	4,68	,745
	27. ...κατανοεί τις ανάγκες των άλλων	3,44	,986	4,55	,751
	28. ...έχεις καλούς τρόπους –σεβασμό, φροντίδα, φιλική διάθεση, εμπνέει εμπιστοσύνη, απολαμβάνει τη δουλειά	3,91	1,028	4,78	,577
	29. ...επιβλέπει τη δουλειά άλλων	3,01	1,123	4,02	1,040
<i>Ηγεσία και επιρροή</i>	30. ...να δίνει κατεύθυνση και καθοδήγηση σε άλλους	3,18	1,084	4,22	,930
	31. ...αναθέτει εργασία σε συνεργάτες του	2,97	1,083	3,96	1,038
	32. ...αναθέτει εργασία σε υφισταμένους του	2,93	1,075	3,92	1,055
<i>Δημιουργικότητα, Καινοτομία, Ευελιξία Και Ικανότητα αντίληψης</i>	33. ...παρέχει καινοτόμες λύσεις σε προβλήματα	2,93	1,085	4,36	,814
	34. ...προσαρμόζεται σε καταστάσεις που αλλάζουν	3,23	1,062	4,59	,660
	35. ...επιδιώκει αλλαγές για να αυξηθεί η παραγωγικότητα	3,09	1,118	4,56	,688

Δια βίου μάθηση	36. ...επιδεικνύει ικανότητα κριτικής σκέψης, δημιουργώντας υποθέσεις και συνδέοντας ιδέες	3,09	,988	4,43	,689
	37. ...εφαρμόζει τη θεωρία στην πράξη	3,52	1,040	4,66	,615
	38. ...είναι ενημερωμένος/η για πρόσφατες πληροφορίες που αφορούν το επάγγελμα	3,48	1,046	4,73	,592
	39. ...έχει διάθεση να αποκτή νέες γνώσεις	3,57	1,158	4,75	,564
	40. ...έχει τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις	3,58	,955	4,70	,627
Επαγγελματική συμπεριφορά	41. ...είναι ειλικρινής και να γνωρίζει τις αδυναμίες του/της	3,20	1,035	4,63	,681
	42. ...αναζητά νέες γνώσεις προκειμένου να βοηθήσει τον ασκούμενο/πελάτη	3,51	1,010	4,73	,582
	43. ...λειτουργεί με ασφάλεια	3,80	1,032	4,78	,547
	44. ...διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο ενέργειας	3,64	,955	4,60	,651
	45. ...λειτουργεί στο βέλτιστο επίπεδο απόδοσης	3,44	,958	4,64	,643
Προσωπικό κίνητρο-σθένος	46. ...αντιδρά θετικά στην κριτική	3,24	1,059	4,59	,627
	47. ...αρπάζει τις ευκαιρίες και να δρα προληπτικά	3,17	1,009	4,49	,737
	48. ...διατηρεί θετική στάση	3,72	,914	4,63	,611
	49. ...λειτουργεί αποτελεσματικά σε στρεσογόνες καταστάσεις	3,23	1,025	4,65	,580
	50. ...μπορεί να εργάζεται αυτόνομα	3,43	1,094	4,51	,787

**Πίνακας 6.** Paired samples t-test των προσδοκιών και αντιλήψεων των Ελλήνων εργοδοτών για τις \ δεξιότητες των αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α.

Δεξιότητα να...	Διαφορά στο Μ.Ο.	Τ.Α.	t	Βαθμοί ελευθερίας	Sig. (2-tailed)
(Διαθέτει – Θα έπρεπε να διαθέτει)					
1. ...αναγνωρίζει πιθανά προβλήματα	-1,319	,990	-18,128	184	,000
2. ...ιεραρχεί τα πιθανά προβλήματα	-1,341	1,041	-17,509	184	,000
3. ...επιλύει προβλήματα	-1,376	1,097	-16,878	180	,000



4. ...αισθάνεται σίγουρος/η να αντιμετωπίσει προβλήματα με τα οποία δεν είναι εξοικειωμένος/η	-1,419	1,211	-15,985	185	,000
5. ...διαθέτει αναλυτική ικανότητα	-1,247	1,004	-16,937	185	,000
6. ...είναι ικανός/η να παίρνει αποφάσεις	-1,245	1,136	-14,866	183	,000
7. ...λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος σε διεξοδική ανάλυση της κατάστασης	-1,379	1,089	-17,077	181	,000
8. ...αναγνωρίζει τις συνέπειες της απόφασης που πρέπει να λάβει	-1,481	1,181	-16,968	182	,000
9. ...θέτει προτεραιότητες	-1,259	,954	-17,952	184	,000
10. ...κατανέμει αποτελεσματικά το χρόνο	-1,243	1,099	-15,393	184	,000
11. ...καταγράφει την πρόοδο ενός σχεδίου	-1,563	1,165	-18,147	182	,000
12. ...αναθεωρεί σχέδια ώστε να συμπεριλάβει νέες πληροφορίες	-1,465	1,189	-16,761	184	,000
13. ...διαχειρίζεται ταυτόχρονα διαφορετικά καθήκοντα	-1,304	1,176	-15,049	183	,000
14. ...τηρεί τις προθεσμίες	-1,092	1,080	-13,721	183	,000
15. ...είναι υπεύθυνος/η και αξιόπιστος/η	-,995	,956	-14,193	185	,000
16. ...είναι συνεπής	-,896	,946	-12,809	182	,000
17. ...μπορεί να μεταδώσει πληροφορίες σε άλλους	-1,141	,939	-16,515	184	,000
18. ...δίνει ξεκάθαρες εξηγήσεις για τα προβλήματα και τις λύσεις τους	-1,339	1,056	-17,149	182	,000
19. ...μπορεί να κάνει μία αποτελεσματική παρουσίαση	-1,104	1,000	-14,898	181	,000
20. ...είναι ικανός/η στο γραπτό λόγο (e-mails, αναφορές, επιστολές, κ.ο.κ.)	-1,060	1,112	-12,926	183	,000
21. ...ακούει προσεκτικά	-,973	,991	-13,273	182	,000

22. ...απαντάει ιδανικά στα σχόλια άλλων	-1,078	1,126	-12,843	179	,000
23. ...έχει την ικανότητα να εργάζεται ως μέλος μίας ομάδας	-,892	,955	-12,702	184	,000
24. ...μπορεί να σχετίζεται με ανώτερους	-,742	,983	-10,181	181	,000
25. ...δείχνει καλή διάθεση με τους συνεργάτες & τους ασκούμενους/πελάτες	-,806	,939	-11,716	185	,000
26. ...δημιουργήσει καλή σχέση με τους πελάτες	-,835	1,054	-10,690	181	,000
27. ...κατανοεί τις ανάγκες των άλλων	-1,082	,925	-15,821	182	,000
28. ...έχεις καλούς τρόπους –σεβασμό, φροντίδα, φιλική διάθεση, εμπνέει εμπιστοσύνη, απολαμβάνει τη δουλειά	-,842	,993	-11,508	183	,000
29. ...επιβλέπει τη δουλειά άλλων	-1,000	1,100	-12,134	177	,000
30. ...να δίνει κατεύθυνση και καθοδήγηση σε άλλους	-1,039	1,066	-13,103	180	,000
31. ...αναθέτει εργασία σε συνεργάτες του	-1,000	1,275	-10,437	176	,000
32. ...αναθέτει εργασία σε υφισταμένους του	-,965	1,194	-10,601	171	,000
33. ...παρέχει καινοτόμες λύσεις σε προβλήματα	-1,416	1,177	-16,364	184	,000
34. ...προσαρμόζεται σε καταστάσεις που αλλάζουν	-1,370	1,123	-16,540	183	,000
35. ...επιδιώκει αλλαγές για να αυξηθεί η παραγωγικότητα	-1,486	1,171	-17,165	182	,000
36. ...επιδεικνύει ικανότητα κριτικής σκέψης, δημιουργώντας υποθέσεις και συνδέοντας ιδέες	-1,352	1,076	-16,949	181	,000
37. ...εφαρμόζει τη θεωρία στην πράξη	-1,137	1,088	-14,127	182	,000

38. ...είναι ενημερωμένος/η για πρόσφατες πληροφορίες που αφορούν το επάγγελμα	-1,243	1,053	-16,058	184	,000
39. ...έχει διάθεση να αποκτή νέες γνώσεις	-1,176	1,133	-14,000	181	,000
40. ...έχει τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις	-1,131	,986	-15,523	182	,000
41. ...είναι ειλικρινής και να γνωρίζει τις αδυναμίες του/της	-1,426	1,145	-16,845	182	,000
42. ...αναζητά νέες γνώσεις προκειμένου να βοηθήσει τον ασκούμενο/πελάτη	-1,220	1,012	-16,268	181	,000
43. ...λειτουργεί με ασφάλεια	-,978	,983	-13,459	182	,000
44. ...διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο ενέργειας	-,957	,920	-14,149	184	,000
45. ...λειτουργεί στο βέλτιστο επίπεδο απόδοσης	-1,211	1,045	-15,766	184	,000
46. ...αντιδρά θετικά στην κριτική	-1,368	1,168	-15,926	184	,000
47. ...αρπάζει τις ευκαιρίες και να δρα προληπτικά	-1,317	1,037	-17,184	182	,000
48. ...διατηρεί θετική στάση	-,907	,906	-13,543	182	,000
49. ...λειτουργεί αποτελεσματικά σε στρεσογόνες καταστάσεις	-1,429	1,063	-18,128	181	,000
50. ...μπορεί να εργάζεται αυτόνομα	-1,060	1,073	-13,335	181	,000

### Συμπεράσματα - Συζήτηση

Σκοπός της έρευνας ήταν να συγκεντρώσει τις απόψεις εργοδοτών/ατόμων που εμπλέκονται στις διαδικασίες πρόσληψης πτυχιούχων Σχολών Αθλητισμού αναφορικά με τις δεξιότητες που θεωρούν ότι οι απόφοιτοι διαθέτουν και αυτών που, κατά τη γνώμη τους, θα έπρεπε να διαθέτουν. Για την επίτευξη αυτού του στόχου μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε σε ελληνικό πληθυσμό η κλίμακα *Survey of the Employability Skills Needed in the Workforce* (Evers et al., 1998; Robinson, 2006). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο μέσα από 10 παράγοντες και 50 μεταβλητές διεξοδικά καταγράφει και αξιολογεί τις δεξιότητες απασχολησιμότητας. Προκειμένου να ελεγχθεί η εσωτερική

συνοχή της κλίμακας και των υποκλιμάκων της, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach, οι οποίες έδειξαν υψηλή εσωτερική συνοχή στο σύνολο των μεταβλητών και παραγόντων των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α..

Περιγραφικές αναλύσεις έδειξαν ότι οι αθλητικοί εργοδότες του δείγματος αξιολόγησαν από μετρίως ως και σχετικά χαμηλά το σύνολο των επιμέρους μεταβλητών και παραγόντων των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας που οι απόφοιτοι διαθέτουν. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι εργοδότες του δείγματος θεωρούν ότι οι απόφοιτοι δε διαθέτουν «*ηγετικές ικανότητες*» ενώ μετρίως διαθέτουν «*διαπροσωπικές δεξιότητες*». Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξαν και οι Hodges και Burchell (2003) σε αποφοίτους σχολών διοίκησης επιχειρήσεων, με τις ηγετικές ικανότητες να αξιολογούνται αρνητικά από τους εργοδότες, ενώ πιο υψηλά αξιολογήθηκε η προθυμία των εργαζομένων τους να αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης προέκυψε ότι οι εργοδότες προσδοκούν από τους αποφοίτους ΤΕΦΑΑ να διαθέτουν το σύνολο των δεξιοτήτων απασχολησιμότητας. Συγκεκριμένα, οι Έλληνες εργοδότες ως πλέον σημαντικές αξιολογούν τη διάθεση των αποφοίτων να επιδιώκουν τη δια βίου εκπαίδευσή τους, επιδιώκοντας συνεχώς την απόκτηση των κατάλληλων γνώσεων και δεξιοτήτων που θα τους βοηθούν στο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εκάστοτε εξελισσόμενης αγοράς. Η επαγγελματική συμπεριφορά αποτελεί τη δεύτερη σε σημαντικότητα δεξιότητα που, σύμφωνα με τους Έλληνες εργοδότες, πρέπει να διαθέτουν οι απόφοιτοι Τ.Ε.Φ.Α.Α.. Ως τρίτη πιο σημαντική οι Έλληνες αθλητικοί εργοδότες αξιολογούν την κατοχή διαπροσωπικών δεξιοτήτων –την οποία κατέταξαν ως πρώτη σε σειρά δεξιότητα που φαίνεται να διαθέτουν οι απόφοιτοι ΤΕΦΑΑ στην Ελλάδα. Αρκετά χαμηλά οι εργοδότες αξιολογούν τη δεξιότητα «*ηγετικές ικανότητες*», αν και όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα, χαμηλή είναι και η αξιολόγηση της κατοχής αυτής της δεξιότητας από τους Έλληνες αποφοίτους ΤΕΦΑΑ.

Συμπερασματικά, η ικανότητα και η προθυμία των αποφοίτων Τ.Ε.Φ.Α.Α. να μαθαίνουν, με άλλα λόγια η δια βίου μάθηση, κατατάσσεται ως η σημαντικότερη μεταβιβάσιμη δεξιότητα για την κατάκτηση και τη διατήρηση μια εργασιακή θέσης, όπως διαπιστώνεται και από τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Asuquo & Inaja, 2013; Ramli et al., 2010; Singh et al., 2013). Η επαγγελματική συμπεριφορά προκύπτει να είναι το δεύτερο χαρακτηριστικό που επιζητά ένας εργοδότης από έναν εργαζόμενο στο χώρο της άσκησης και του αθλητισμού, αποτέλεσμα που φαίνεται να έχει επιβεβαιωθεί και στο

χώρο των κοινωνικών επιστημών (Singh et al., 2013). Οι διαπροσωπικές δεξιότητες κατατάσσονται ως τρίτη προσδωκόμενη ομάδα δεξιοτήτων, στοιχείο στο οποίο έχουν καταλήξει ερευνητές τόσο από το χώρο του αθλητισμού όσο και από άλλα επιστημονικά πεδία (Baker, et al., (2014); Hodges & Burchell, 2003; Lowden et al., 2011; Robles, 2012).

Το αποτέλεσμα ότι οι Έλληνες εργοδότες αξιολογούν τη δια βίου μάθηση ως τη πλέον σημαντική δεξιότητα των αποφοίτων ταυτίζεται και με τα αποτελέσματα της έρευνας των Hodges και Burchell (2003) που αφορούσε στην καταγραφή των απόψεων των εργοδοτών αποφοίτων σχολών διοίκησης επιχειρήσεων, κατά την οποία οι εργοδότες δήλωσαν ότι επιθυμούν οι απόφοιτοι να είναι ενημερωμένοι για τις πρόσφατες πληροφορίες που αφορούν το επάγγελμα. Οι Maxwell και συν. (2009) επίσης αναφέρουν ότι οι ηγετικές ικανότητες δεν είναι από τα πρώτα χαρακτηριστικά που θα αναζητήσουν οι εργοδότες σε μια ενδεχόμενη πρόσληψη. Η μελέτη με τίτλο «Employability of Graduates in Sport, 2014», που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη, έρχεται επίσης να επιβεβαιώσει τα αποτελέσματά μας. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση κατά πόσο κατέχουν κάποιες δεξιότητες απασχολησιμότητας οι απόφοιτοι των Σχολών Αθλητισμού, οι εργοδότες αξιολογούν τις ηγετικές ικανότητες χαμηλά. Όσον αφορά, στο δεύτερο σκέλος, δηλαδή, στο κατά πόσο θα έπρεπε να τις διαθέτουν, βαθμολογούν ως πιο σημαντικές κατά σειρά την ομαδική εργασία και συνεργασία, την ενεργητικότητα και το πάθος και την ικανότητα και την προθυμία για μάθηση. Και εδώ οι ηγετικές ικανότητες συγκεντρώνουν μέτρια βαθμολογία ανάμεσα στις προσδωκόμενες δεξιότητες απασχολησιμότητας.

Η εφαρμογή των ζευγαρωτών t-test σε καθεμία από τις μεταβλητές απασχολησιμότητας που κατά τους Έλληνες εργοδότες οι απόφοιτοι ΤΕΦΑΑ διαθέτουν και θα έπρεπε να διαθέτουν, κατέληξε στο ότι στο σύνολο των 50 μεταβλητών υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συμφωνία με ανάλογη μελέτη (Goudas, et al., 2015) και η οποία έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απόψεων των εργοδοτών τόσο για τις δεξιότητες που οι απόφοιτοι κατέχουν όσο και γι' αυτές που θα έπρεπε να κατέχουν .

Οι διαφορές στις απόψεις των εργοδοτών για το σε ποιο βαθμό οι απόφοιτοι διαθέτουν και σε ποιο θα έπρεπε να διαθέτουν τις διάφορες δεξιότητες απασχολησιμότητας υποδεικνύει μία απόσταση ανάμεσα στην παρεχόμενη εκπαίδευση των αθλητικών στελεχών και στις ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. Μία απόσταση που είναι σημαντικό να γεφυρωθεί με την από κοινού συνεργασία των

Πανεπιστημίων με τον επιχειρηματικό κόσμο. Η παροχή εργασιακών ευκαιριών από την πλευρά των εργοδοτών και η παρατήρηση των απασχολούμενων φοιτητών/τριών μπορεί να δώσει ανατροφοδότηση στα Ιδρύματα να αναπροσαρμόσουν το πρόγραμμα σπουδών τους ή/και τα μαθησιακά αποτελέσματα των διδασκομένων μαθημάτων με τρόπο τέτοιο ώστε να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες της αγοράς και της κοινωνίας. Είναι σημαντικό, σε κάθε περίπτωση, να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι η βελτίωση των δεξιοτήτων των επαγγελματιών του χώρου μπορεί να συμβάλει σημαντικά όχι μόνο στην αύξηση της απασχολησιμότητάς τους, αλλά και στην ουσιαστική ικανοποίηση των συμμετεχόντων μελών προγραμμάτων άσκησης, αθλητισμού και αναψυχής, με πολλαπλές θετικές συνέπειες στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο

Οι εργοδότες επιθυμούν ολοκληρωμένους αποφοίτους που κατέχουν γενικές και ειδικές δεξιότητες, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στις πρώτες για να είναι σε θέση να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων που μπορεί να τους ανατεθεί (Hodges & Burchell, 2003, Saunters & Zuzel, 2010). Είναι επιτακτική ανάγκη, λοιπόν, οι γενικές ή μεταβιβάσιμες δεξιότητες να λάβουν το χώρο που τους αναλογεί έναντι των τεχνικών στα Προγράμματα Σπουδών των Πανεπιστημίων (Hodges & Burchell, 2003, Maxwell et. al., 2009, Mo Husain et al., 2010, Pan & Lee, 2011, Rae, 2007, Robles, 2012).

Προκειμένου κάτι τέτοιο να επιτευχθεί, η έρευνα αυτή αλλά και η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει τις ακόλουθες εναλλακτικές:

α. Την ανάθεση ομαδικών εργασιών, η οποία μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη όλων των μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων. Βέβαια, για τα θετικά αποτελέσματα μιας τέτοιας προσπάθειας θα πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση από τους υπευθύνους των μαθημάτων, με τη μορφή ουσιαστικής ανατροφοδότησης, αλλά και προβληματισμού, δυνατότητας για αυτοαξιολόγηση από τους ίδιους τους φοιτητές επί των αποτελεσμάτων, ώστε ο καθένας εξ αυτών να γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και να αναπτύξει μια θετική και ρεαλιστική εικόνα των δυνατοτήτων του.

β. Οι επιμέρους συζητήσεις μεταξύ εκπαιδευτών και φοιτητών μπορεί να αποτελέσουν ένα πολύ καλό μέσο προσέγγισης των αναγκών αυτών και ένα πολύ καλό τρόπο υποστήριξης εκεί όπου χρειάζεται, ώστε να παρέχεται εξατομικευμένη μάθηση και να δίνονται όλα εκείνα τα επαγγελματικά εφόδια για την επιτυχή διεκδίκηση μιας θέσης εργασίας. (Baker et al., 2014).

γ. Οι καλά σχεδιασμένες εργασιακές εμπειρίες μάθησης, που στηρίζονται στη συνεργασία εργοδοτών και πανεπιστημίων μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά στην προσωπική εξέλιξη του κάθε αποφοίτου, αλλά και στην προετοιμασία ενός άρτια

επαγγελματικά εργαζομένου, που θα είναι σε θέση να οικοδομήσει και να διαχειριστεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο την επαγγελματική του σταδιοδρομία, νιώθοντας ευχαρίστηση για κάτι που ο ίδιος έχει επιλέξει και δημιουργήσει. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, και απαραίτητο, τα Ιδρύματα να περάσουν στην εφαρμοσμένη μάθηση για να υπάρξει σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας (Rae, 2007).

δ. Η ενημέρωση και προώθηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, όπως το Erasmus Plus, είναι ένα ακόμη μέσο ανάπτυξης των γενικών δεξιοτήτων στον ευρύτερο ευρωπαϊκό χώρο, καθώς δίνει ευκαιρίες για συμμετοχή και μελέτη της εργασιακή εμπειρίας που μπορεί να προσφερθεί σε χώρους εργασίας, σε μια διεθνή, πλέον, αγορά εργασίας (Baker et al., 2014).

ε. Η πραγματοποίηση σεμιναρίων και ημερίδων από την πλευρά των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων μπορεί να ενισχύσει πρακτικά το κομμάτι της Δια βίου μάθησης που αποτελεί κύρια επιθυμία των εργοδοτών της παρούσας έρευνας και να αποτελέσει και τον επικοινωνιακό δίαυλο μιας ουσιαστική συνεργασίας των Πανεπιστημίων με τον επιχειρηματικό κόσμο.

Συμπερασματικά, σκοπός της έρευνας ήταν να συγκεντρώσει τις απόψεις ατόμων που εμπλέκονται στις διαδικασίες πρόσληψης πτυχιούχων Τ.Ε.Φ.Α.Α. αναφορικά με τις δεξιότητες που θεωρούν ότι οι απόφοιτοι διαθέτουν και αυτών που, κατά τη γνώμη τους, θα έπρεπε να διαθέτουν. Οι σημαντικές διαφορές που προέκυψαν από τη σύγκριση των δεξιοτήτων που οι απόφοιτοι διαθέτουν και πρέπει να διαθέτουν, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από όλους τους εμπλεκόμενους στο χώρο του αθλητισμού, κυρίως δε από τα Α.Ε.Ι.. Πιθανή λύση προς τη βελτίωση και ουσιαστική ανάπτυξη των δεξιοτήτων των αποφοίτων τους μπορεί να είναι μία αναμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών ή επικέντρωση στην εκπαίδευση του φοιτητή σε θέματα όχι μόνο (τεχνικών) γνώσεων αλλά και λοιπών μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων.

Η συγκεκριμένη μελέτη, όμως, μπορεί να αποτελέσει την αφορμή για μια μελλοντική πιο εκτεταμένη έρευνα και συλλογή δεδομένων από μεγαλύτερο ποσοστό εργοδοτών αλλά και αποφοίτων στην Ελλάδα. Επιπλέον, σημαντική κρίνεται και η καταγραφή των απόψεων τόσο των καθηγητών όσο και των φοιτητών. Οι μεν καθηγητές προτείνεται να αξιολογήσουν την εκπαιδευτική διαδικασία και το κατά πόσο αυτή συνδέεται με τις ανάγκες των καταναλωτών συμμετεχόντων και, άρα, της αγορά εργασίας. Οι δε φοιτητές είναι ανάγκη να καταγράψουν και να αξιολογήσουν κατά πόσο κατέχουν τις ειδικές και γενικές δεξιότητες και νιώθουν τον εαυτό τους έτοιμο να διεκδικήσει και να διατηρήσει μια εργασιακή θέση, καθώς και να προτείνουν τι πιστεύουν ότι θα συμβάλει στη βελτίωση

αυτών των δεξιοτήτων. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τις απόψεις όλων των πλευρών (πανεπιστημιακών, εργοδοτών, φοιτητών και αποφοίτων) θα δώσουν μια ολιστική εικόνα για το τι συμβαίνει στη σημερινή αγορά εργασίας και τη σύνδεσή της με τη πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Τέλος, και αναφερόμενοι στην ανάγκη συλλογής αποτελεσμάτων από όλους τους εμπλεκόμενους, μία προσέγγιση των καταναλωτών προϊόντων και υπηρεσιών άσκησης, αθλητισμού και αναψυχής, θα μπορούσε επίσης σημαντικά να συμβάλει στη διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης εικόνας των δεξιοτήτων που οι απόφοιτοι Σχολών Αθλητισμού, στη χώρα μας και διεθνώς, κατέχουν

### Βιβλιογραφία

- Asuquo, P. N., & Inaja, E. A. (2013). Fostering sustainable career development and employability among young people in the changing world of work: employers' Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 1492-1499.
- Baker, C., Loughren, E., & Crone, D. (2014). *Employability of Graduates in Sports Needs Analysis* (Work page 2). Final report. UK: University of Gloucestershire.
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- Evers, F. T., Rush, J. C., & Berdrow, I. (1998). *The bases of competence. Skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Goudas M., Tsimeas P., Tsitskari E., Baker C., Loughgreen E., & Crone D. (2015). Skills and attributes needed in the workplace: a European survey of sport employers' and sport graduates' perceptions. Short papers for the 23rd International Congress of Physical Education & Sport, 15-17 of May, Komotini, Greece, 240-243. Διαθέσιμο στο: <http://www.phyed.duth.gr/files/congress/2015/spaper15.pdf>. Last accessed: 12 Ιουλίου 2015
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97-109.
- Higher Education Academy. *Personal development planning*. Διαθέσιμο στο: [www.heacademy.ac.uk/867.htm](http://www.heacademy.ac.uk/867.htm). Last accessed: 15-1-2015.
- Hodges, D., & Burchell, N. (2003). Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16-22.
- Howat, G., Crilley, G., Absher, J., & Milne, L. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.



- Husain, M. Y., Mokhtar, S. B., Ahmad, A. A., & Mustapha, R. (2010). Importance of employability skills from employers' perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7, 430-438.
- Kyle, G.T., Graefe, A.R., Manning, R.E., & Bacon, J. (2004). Predictors of behavioral loyalty among hikers along the Appalachian Trail. *Leisure Sciences*, 26, 99-118.
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality of the health and fitness industry. *Managing Service Quality*, 17(1), 41–53.
- Leitch, S. (2006). *Prosperity for all in the global economy – World class skills*. London: HM Treasury.
- Lowden, K., Hall, S., Elliot, D.D., & Lewin, J. (2011). Employers' perceptions of the employability skills of news graduates. Διαθέσιμο στο: [www.edge.co.uk](http://www.edge.co.uk). Last accessed: 6-3-2015.
- Maxwell, G., Scott, B., Macfarlane, D., & Williamson, E. (2009). Employers as stakeholders in postgraduate employability skills development. *International Journal of Management Education*, 8(2), 1-11.
- Minten, S., & Forsyth, J. (2014). The careers of sports graduates: Implications for employability strategies in higher education sport courses. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 15, 94-102.
- Mcquaid, R., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197–219, in BRIDGSTOCK, R. (2001). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher education Research and Development*, 28(1), 31-34.
- Pan, Y. J., & Lee, L. S. (2011). Academic performance and perceived employability of graduate students in business and management—An analysis of nationwide graduate destination survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 91-103.
- Pegg, A., Waldock, J., Hendy-Isaac, S., & Lawton, R. (2012). *Pedagogy for Employability*, the Higher Education Academy. Διαθέσιμο στο: <https://www.heacademy.ac.uk/sites/default/files/pedagogy-for-employability-update-2012.pdf>. Last accessed at: 10/02/2016.
- Rae, D. (2007). Connecting enterprise and graduate employability: challenges to the higher education culture and curriculum? *Education+ Training*, 49(8/9), 605-619.

- Ramli, A., Nawawi, R., & Chun, M. P. P. (2010). Employees' perception of employability skills needed in today's workforce among physiotherapy graduates. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7, 455-463.
- Robinson, J.S. (2006). *Graduates and employers' perceptions of entry-level employability skills needed by agriculture, food and natural resources graduates*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri. Columbia, USA.
- Robles, M. M. (2010). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Saunders, V., & Zuzel, K. (2010). Evaluating Employability Skills: Employer and Student Perceptions. *Bioscience education*, 15. Διαθέσιμο στο: [www.Bioscience.heacademy.ac.uk/journal/15/beej-15-2.pdf](http://www.Bioscience.heacademy.ac.uk/journal/15/beej-15-2.pdf). Last accessed: 02/03/2015.
- Singh, P., Thambusamy, R., Ramly, A., Abdullah, H. I., & Mahmud, Z. (2013). Perception Differential between Employers and Instructors on the Importance of Employability Skills. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 90, 616-625.
- Skills Active (2010). *Sector Skills Assessment: Active Leisure, Learning and Well-being*, Scotland.
- Theodorakis, N.D., Howat, G., Ko, Y.J., & Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service quality models in the context of sport and fitness centres. *Managing Leisure*, 19(1), 18-35.
- Wickramasinghe, V. & Perera, L. (2010). Graduates' university' lecturers' and employers' perceptions towards employability skills. *Education + Training*, 52(3), 226-244.
- Wilton, Nick. (2012). The impact of work placements on skills development and labour market outcomes for business and management graduates. *Studies in Higher Education*, 37(5), 603–620.