

**ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ (MANAGEMENT) ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ**

στο πλαίσιο του Υποέργου 4: Ποιοτική Έρευνα Αναγκών Δεξιοτήτων από το INSETE (Ινστιτούτο
Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013»
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΑΞΗΣ	Δράσεις των κοινωνικών εταίρων για την αναγνώριση και πρόγνωση αναγκών δεξιοτήτων στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος Διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας
ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης
ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ	ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ
ΦΟΡΕΑΣ ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ	INSETE, Σουλάκης Βασίλης



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή	3
2. Επιλογή ειδικότητας	4
3. Περιγραφή δεξιοτήτων	7
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΡΧΙΚΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	8
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΕΛΙΚΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	10
4. Αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανισμού πρόβλεψης δεξιοτήτων για την υπό εξέταση ειδικότητα.....	15
5. Σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία για την ειδικότητα που εξετάζεται	16
6. Μεθοδολογία της έρευνας.....	17
7. Ανάλυση δεδομένων	21
8. Αποτελέσματα έρευνας.....	23
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΙΝΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	24
ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	38
ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	41
ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	43
ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	44
9. Σύνοψη συμπερασμάτων έρευνας	46
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	49
Διεθνής βιβλιογραφία & αρθρογραφία:.....	49
Διεθνής Αρθρογραφία και Βιβλιογραφία για την Ελλάδα και management of small hospitality establishments:	50
Ηλεκτρονικές Πηγές:	58

1. Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη με τίτλο «Ποιοτική έρευνα αναγκών δεξιοτήτων από το INSETE» εντάσσεται στο Έργο «Δράσεις των κοινωνικών εταίρων για την αναγνώριση και πρόγνωση αναγκών δεξιοτήτων στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος Διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας». Η Πράξη αποτελεί την πρόταση των κοινωνικών εταίρων (ΓΣΕΕ, ΣΕΒ, ΓΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ, ΣΕΤΕ) για κοινή δράση στο πλαίσιο του ΕΠΑΝΑΔ. Φέρει ως Δικαιούχο το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και υλοποιείται από όλους τους δικαιούχους φορείς των κοινωνικών εταίρων στο ΕΠ ΑΝΑΔ (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕ ΓΣΕΕ, ΙΝΕΜΥ ΕΣΕΕ, Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας, Ινστιτούτο ΣΕΤΕ).

Η μελέτη αφορά στην υλοποίηση ποιοτικής κλαδικής μελέτης διερεύνησης δεξιοτήτων από το INSETE και έχει ως στόχο σκοπό τη ποιοτική διερεύνηση των δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, σε επιμέρους επαγγελματικές κατηγορίες στην ελληνική οικονομία και στην συγκεκριμένη περίπτωση στο θεματικό αντικείμενο της Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό (management of small hospitality establishments).

Το βασικότερο αποτέλεσμα από την υλοποίηση και εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας στην ομάδα εστίασης στο θεματικό αντικείμενο της Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό είναι η καταγραφή:

1. της **κρισιμότητας των βασικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων** για την άσκηση του επαγγέλματος υπό εξέταση.
2. της **επάρκειας ή έλλειψης** του ανθρώπινου δυναμικού στις δεξιότητες αυτές.
3. των νέων **αναδυόμενων δεξιοτήτων** στο επάγγελμα.
4. των **παραγόντων** που προκάλεσαν την έλλειψη ή την επάρκεια ή την ανάδυση αυτή.

Ταυτόχρονα, πέρα από τους γενικούς στόχους επιχειρήθηκε αν και σε πρώιμο στάδιο, να μελετηθεί:

- Η σημασία των μεταβολών σε δεξιότητες για τις μικρές αλλά και για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις.
- Η συσχέτιση των δεξιοτήτων με τα προγράμματα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.
- Η σημασία των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και οι τρόποι αποτελεσματικότερης λειτουργίας τους.
- Η αναγκαιότητα διερεύνησης των δεξιοτήτων στο θεματικό αντικείμενο της Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων

Η παρούσα ποιοτική έρευνα δομείται σε δέκα ενότητες. Μετά την εισαγωγή (πρώτη ενότητα) όπου γίνεται αναφορά στους σκοπούς της μελέτης, το ερευνητικό ερώτημα, στην ειδικότητα που εξετάστηκε, ακολουθεί η παρουσίαση των κριτηρίων επιλογής βάσει των οποίων επιλέχθηκε η επαγγελματική ειδικότητα της Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό ως αντικείμενο της έρευνας (δεύτερη ενότητα).

Στη συνέχεια (τρίτη ενότητα) γίνεται περιγραφή των δεξιοτήτων, και συγκεκριμένα ποιες γενικές, επαγγελματικές και αναδυόμενες δεξιότητες χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, πώς προέκυψαν αυτές (πηγές που χρησιμοποιήθηκαν, συνεντεύξεις, ομάδα εστίασης), ενώ επιχειρήθηκε τεκμηρίωση της επιλογής των δεξιοτήτων.

Στην τέταρτη ενότητα αναλύεται η αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανισμού πρόβλεψης δεξιοτήτων για την υπό εξέταση ειδικότητα, όπου ουσιαστικά δίδονται απαντήσεις στα ερωτήματα, γιατί χρειάζεται η ποιοτική διερεύνηση των δεξιοτήτων, ποια τα οφέλη της πρόγνωσης για την αγορά εργασίας, τον κλάδο, τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους, και ποια η σημασία των παραγόντων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα στις μεταβολές που συντελούνται ως προς τις δεξιότητες. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία για την ειδικότητα που εξετάστηκε. Στην επόμενη ενότητα γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας της ποιοτικής έρευνας ακολουθήθηκε. Ειδικότερα, στη περιγράφεται η μέθοδος έρευνας που επιλέχθηκε από τον γενικό μεθοδολογικό

οδηγό (γιατί επιλέξαμε τη διεξαγωγή της ομάδας εστίασης και τις συνεντεύξεις), η μεθοδολογία συνεντεύξεων (πόσες, πότε, με ποιους, τεκμηρίωση, ποιες ερωτήσεις τέθηκαν και γιατί), καθώς και η μεθοδολογία της ομάδας εστίασης (πόσες συναντήσεις, πότε, που, ποιοι συμμετείχαν και γιατί αυτοί επιλέχθηκαν, πώς επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις, κοκ.).

Στην έβδομη ενότητα που ακολουθεί, περιγράφεται ο τύπος αλλά και ο τρόπος ανάλυσης των ευρημάτων που προέκυψαν.

Στην όγδοη ενότητα (που αποτελεί και το πιο σημαντικό μέρος της μελέτης) αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσα από τον σχετικό Πίνακα ταξινόμησης δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, γίνεται ανάλυση ανά δεξιότητα με αναφορά στο βαθμό κρισιμότητάς της, στο βαθμό έλλειψης-επάρκειάς της και σύνδεση του βαθμού έλλειψης-επάρκειάς της με τους παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, ενώ έγινε ανάλογη αναφορά-τεκμηρίωση και στις αναδυόμενες δεξιότητες, και ταξινόμηση των δεξιοτήτων α] ανά βαθμό κρισιμότητας (πχ ποιες είναι οι πιο κρίσιμες και ποιες οι λιγότερο κρίσιμες), β] ανά βαθμό διαθεσιμότητάς τους (πχ ποιες βρίσκονται σε μεγαλύτερη έλλειψη, ποιες από αυτές διαθέτει το εργατικό δυναμικό σε επαρκή βαθμό), γ] ανά προσδιοριστικό παράγοντα (πχ ποιες από τις δεξιότητες επηρεάζονται από τη μεταβολή της τεχνολογίας, ποιες από το ρυθμιστικό πλαίσιο κλπ), και ακολουθεί ανάλογη ταξινόμηση και για τις αναδυόμενες δεξιότητες της ειδικότητας.

Στην ένατη ενότητα επιχειρείται σύνοψη των συμπερασμάτων έρευνας με έμφαση στις δεξιότητες που είναι σε έλλειψη και κρίσιμες και στις αναδυόμενες, και τη διατύπωση προτάσεων πολιτικής για το αντικείμενο υπό μελέτη.

Η παρούσα μελέτη ολοκληρώνεται με την δέκατη και τελευταία ενότητα, όπου και παρατίθενται σχετικές με την ειδικότητα της Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό βιβλιογραφικές, αρθρογραφίες και ηλεκτρονικές πηγές.

2. Επιλογή ειδικότητας

Ο Τουρισμός είναι υπεύθυνος για σχεδόν 25 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στην Ευρώπη (περίπου το 11% της συνολικής απασχόλησης). Ο τομέας παρέχει απασχόληση τόσο σε υψηλής εξειδίκευσης όσο και σε εργαζομένους με χαμηλότερα προσόντα. Προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης για τους εργαζόμενους που εισέρχονται στην αγορά εργασίας για πρώτη φορά αλλά και σε άτομα που επανεντάσσονται στην αγορά εργασίας. Είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης των διακινούμενων εργαζομένων διεθνώς, εργαζομένων μερικής απασχόλησης, καθώς και γυναικών και νεολαίας.

Σε αντίθεση με άλλους τομείς, τουριστική βιομηχανία εξακολουθεί να βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά, και πρέπει να στηρίζεται στις ικανότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της. Η υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση των πελατών που παρέχεται από κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη σε ένα δυναμικό περιβάλλον όλο και πιο έντονο ανταγωνισμό από νέους, αναδυόμενους προορισμούς. Παρά όμως την απαίτηση αυτή, η βιομηχανία πασχίζει να βρει και να διατηρήσει ειδικευμένους εργαζομένους. Σύμφωνα με την ΕΕ (http://www.e-jobs-observatory.eu/focus_areas/e-tourism, 2015) ο Τουρισμός δεν εμφανίζεται ψηλά στην λίστα με τις πιο δημοφιλείς θέσεις εργασίας απόφοιτων, ιδίως λόγω της αρνητικής αντίληψης για την ποιότητα εργασίας, την εποχικότητα και περιορισμένες προοπτικές σταδιοδρομίας. Επιπλέον, εκτός από το παραδοσιακό προφίλ προσόντων, οι επαγγελματίες του τουρισμού αναμένεται να προσφέρουν καινοτόμες και εξατομικευμένες υπηρεσίες για ένα ευρύ φάσμα ομάδων-στόχων, συμπεριλαμβανομένων και των ηλικιωμένων, ή άτομα με ειδικές ανάγκες.

Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό ή Διαχειριστής Μικρών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, είναι η ειδικότητα που αφορά στη διαχείριση μικρών και μεσαίων υποδομών/καταλυμάτων και αφορά αυτοαπασχολούμενους (ιδιοκτήτες ή μέλη της οικογένειας τους για την αποτελεσματική αυτοδιαχείριση της επιχείρησης) και εργαζόμενους.

Σε πρόσφατη μελέτη του ΣΕΤΕ/ΙΝΣΕΤΕ¹, που διενεργήθηκε σε δείγμα άνω των 500 ξενοδοχείων (4 και 5 αστέρων), πανελλαδικά, με το υψηλότερο ποσοστό των απαντήσεων να προέρχεται από Διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και Ιδιοκτήτες/Γενικούς Διευθυντές (βασικοί φορείς λήψης αποφάσεων όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό), έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι ανάγκες σε ειδικευμένο προσωπικό τόσο των ξενοδοχειακών μονάδων όσο και άλλων κλάδων τουριστικής δραστηριότητας (ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, τουριστικά πρακτορεία, επιχειρήσεις ενοικιάσεως αυτοκινήτων, δραστηριότητες αναψυχής κλπ.). Η ειδικότητα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό ήταν από αυτές που η μελέτη προέκρινε σαν σημαντικότερες για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων..

Επίσης, όσον αφορά στην αναγκαιότητα εκπαίδευσης ή αναβάθμισης προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα σε γνώσεις και δεξιότητες Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων, όπως προκύπτει από πρόσφατη έρευνα αξιολόγησης² της εταιρίας Δίκτυο ΜΕΝΩΝ ΕΠΕ για λογαριασμό του ΙΝΣΕΤΕ, «...η προσφορά εκπαιδευτικού προγράμματος σε θέματα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων...» κρίνεται από τους επαγγελματίες και τις επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, σημαντική προτεραιότητα για την επίτευξη του στόχου της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό τομέα.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό τόσο η τουριστική βιομηχανία, οι φορείς εκπαίδευσης και της ακαδημαϊκής κοινότητας, οι επαγγελματικές ενώσεις τα εμπορικά επιμελητήρια, αλλά και τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα και οι εθνικές αρχές να είναι ικανοί και πρόθυμοι να επενδύσουν στην αναβάθμιση των τουριστικών δεξιοτήτων, σύμφωνα με τις σχετικές αρμοδιότητές τους, καθώς και σε μια κοινή προσπάθεια με τους υπόλοιπους εταίρους.

Η ειδικότητα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων, αναφέρεται σε ένα σημαντικό αριθμό απασχολούμενων. Αφορά περισσότερες από 6000 μικρές ξενοδοχειακές μονάδες (με λιγότερα από 50 δωμάτια) αλλά και σημαντικό μέρος των περισσότερων από 24000 εγκαταστάσεων ενοικιαζόμενων δωματίων, διαμερισμάτων, βιλλών κλπ. που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Επίσης, αφορά μικρές ξενοδοχειακές μονάδες με ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η στρατηγική του Τουρισμού για την περίοδο 2014-20 συνίσταται στην ανάδειξη του ελληνικού τουρισμού με το συνδυασμό του φυσικού και του πολιτιστικού αποθέματος και του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας σε ένα συνολικό προϊόν εμπειριών, που θα το χαρακτηρίζει η υψηλή ποιότητα σε όλες τις πτυχές των προσφερόμενων υπηρεσιών, θα περιλαμβάνει ένα σύνολο αλληλοσυμπληρούμενων αλλά διακριτών τουριστικών προϊόντων και θα εξασφαλίζει ένα ενιαίο

¹ «Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων στον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα», ΣΕΤΕ, Ιούλιος 2014

² Δίκτυο ΜΕΝΩΝ Ε.Π.Ε, «Αξιολόγηση Εκπαιδευτικής Δράσης για το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ)», 2015

επίπεδο ελάχιστων ποιοτικών χαρακτηριστικών σε όλες τις περιφέρειες της χώρας. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής επιδιώκεται να είναι η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και η αύξηση των εσόδων ανά επισκέπτη, σημεία στα οποία η χώρα υστερεί σημαντικά έναντι των ανταγωνιστών της.

Σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, που ορίζεται από τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και τις όλο και μεγαλύτερες απαιτήσεις του σύγχρονου ταξιδιώτη, δεν θα μπορούσε να είναι παρά φυσική η ανάγκη για αναβάθμιση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, της ευελιξίας και της προσαρμογή των παρόχων τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων.

Επίσης αναγνωρίστηκε πως οι μικρές και μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συχνά δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες ψηφιακής διαχείρισης (e-management skills). Στην πραγματικότητα, οι ΜΜΕ στον τομέα του τουρισμού κάνουν σχετικά μικρότερη χρήση της τυπικής μάθησης, κι αυτό οφείλεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως η έλλειψη οικονομικών πόρων, η έλλειψη χρόνου, αλλά και περιορισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Το θέμα αυτό μάλιστα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπως η μικρή οικογενειακή επιχείρηση, που αντιπροσωπεύουν έως και το 90% των τουριστικών επιχειρήσεων. Με ένα μικρό αριθμό εργατικού δυναμικού, ο ιδιοκτήτης / διαχειριστής και κάθε μέλος του προσωπικού του (συχνά μέλη της οικογένειας) αναμένεται να έχουν ή να αναπτύξουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων. Επιπλέον, η διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης, σε αντίθεση με άλλες οικονομικές δραστηριότητες, θεωρείται συχνά ως μια «επιλογή τρόπου ζωής» και όχι ως «επάγγελμα». Ως εκ τούτου, υπάρχει μια ισχυρή αντίσταση στην κατάρτιση μεταξύ των μικρότερων και ΜΜΕ τουριστικών επιχειρήσεων και μια πιο βαθιά ριζωμένα εξάρτηση στην εκπαίδευση μέσω της πράξης ("learning by doing"). Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα αντίβαρο για την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική βιωσιμότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.

Από τα ανωτέρω προκύπτει πως η επιλογή της ειδικότητας του Στελέχους Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό πληροί σχεδόν σύνολο όσων κριτηρίων παρατίθενται στον Γενικό Μεθοδολογικό Οδηγό «Δράσεις των κοινωνικών εταίρων για την αναγνώριση και πρόγνωση αναγκών δεξιοτήτων στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος Διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας», και συγκεκριμένα τα εξής κριτήρια:

- Ύπαρξη σημαντικού αριθμού απασχολούμενων στην ειδικότητα στο σύνολο του εργατικού δυναμικού ή στα πλαίσια από τους κύριους τομείς της ελληνικής οικονομίας.
- Αυξητική τάση του αριθμού των απασχολούμενων στην εν προκειμένω ειδικότητα τα τελευταία χρόνια.
- Διαπιστωμένη ανάγκη αναβάθμισης δεξιοτήτων των εργαζομένων ή/και ανέργων στην ειδικότητα αυτή.
- Τεκμηρίωση, ότι πρόκειται για ειδικότητα 'κομβικής' σημασίας ή με πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις για την ανάπτυξη σημαντικών κλάδων/υποκλάδων οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.
- Εντοπισμός ειδικότητας η οποία σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζει δυναμική ανάπτυξη, και για την οποία αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά (ή και πρωτοεμφανιστεί ζήτηση) η ζήτηση στο άμεσο μέλλον στην Ελλάδα.
- Ειδικότητες με σημαντικό αριθμό απασχολούμενων, για τις οποίες συντελούνται έντονες τεχνολογικές, θεσμικές ή άλλου είδους αλλαγές που επηρεάζουν τις ίδιες ή τους κλάδους, στους οποίους αποτελούν κομβικής σημασίας

ειδικότητες και προκύπτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, όσον αφορά τις αναγκαιές για την άσκησή τους νέες δεξιότητες και γνώσεις.

- Ειδικότητες με σχετικά σημαντικό αριθμό απασχολούμενων, για τις οποίες δεν υφίσταται στον ελληνικό χώρο αξιόπιστη περιγραφή των γνώσεων και δεξιοτήτων, που προϋποτίθενται για την άσκησή τους.
- Κομβικής σημασίας ειδικότητες σε κλάδους με έντονες αναπτυξιακές προοπτικές ή εξωστρεφή προσανατολισμό.

Η μελέτη αυτή επιχειρεί να συμβάλει σε αυτή ακριβώς την προσπάθεια βελτίωσης των δεξιοτήτων στο υπό μελέτη αντικείμενο της Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων με στόχο να βοηθήσει τους επιχειρηματίες και τα στελέχη του τουρισμού να βελτιώσουν τις δεξιότητες στο Management Μικρών Καταλυμάτων.

3. Περιγραφή δεξιοτήτων

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάλυση των δεξιοτήτων του υπό μελέτη αντικείμενου [Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων].

Οι δεξιότητες που αναλύθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα επιμερίζονται σε 3 βασικές κατηγορίες:

- Βασικές δεξιότητες
- Επαγγελματικές Δεξιότητες
- Αναδυόμενες δεξιότητες

Βασικές Δεξιότητες

Οι βασικές δεξιότητες που αναζητήθηκαν κρίθηκε σκόπιμο να ακολουθούν τις κατευθύνσεις της ΕΕ, αλλά και επιτυχημένα παραδείγματα και πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες, μεγάλης κλίμακας έρευνες. Οι βασικές δεξιότητες επιλέχθηκαν να είναι ίδιες σε όλα τα επαγγέλματα τα οποία θα μελετηθούν. Για να προκύψουν οι βασικές δεξιότητες χρησιμοποιήθηκαν οι βασικές δεξιότητες οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί από την ΕΕ³ - οχτώ βασικές οικογένειες που περιγράφουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις-, με κυριότερες τις έρευνες του CEDEFOP για τις χώρες της ΕΕ, την έρευνα UKCES που αφορά αντίστοιχη έρευνα για το Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά και χαρακτηριστικά από το ESCO, το Πανόραμα Δεξιοτήτων της ΕΕ, το Αμερικανικό δίκτυο O'NET όπου καταγράφονται οι γενικές δεξιότητες σε κάθε κατηγορία.

Οι τελικές βασικές δεξιότητες που επιλέχθηκαν για την υπό μελέτη ειδικότητα είναι οι εξής:

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
1	Καλή γνώση και χρήση της ελληνικής γλώσσας
2	Γνώση ξένων γλωσσών
3	Αριθμητική ικανότητα
4	Βασικές ψηφιακές ικανότητες
5	Εξειδικευμένες ψηφιακές ικανότητες
6	Ικανότητα για μάθηση νέων πραγμάτων

³ Οι βασικές δεξιότητες της ΕΕ είναι: Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα, Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες, Μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και στην τεχνολογία, Ψηφιακή ικανότητα, Μεταγνωστικές ικανότητες, Κοινωνικές ικανότητες, Αίσθημα πρωτοβουλίας, Πολιτιστική γνώση και έκφραση

7	Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
8	Επικοινωνιακές ικανότητες
9	Επίλυση προβλημάτων
10	Δημιουργικότητα
11	Εργασία σε ομάδα
12	Ανάληψη πρωτοβουλίας
13	Επιχειρηματικό πνεύμα
14	Οργανωτικές ικανότητες

Επαγγελματικές Δεξιότητες

Η αναζήτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς εφόσον έχει καλυφθεί το αναγκαίο στάδιο της κάλυψης των βασικών δεξιοτήτων, τότε τα περιθώρια ανάπτυξης και καινοτομίας σε κάθε επάγγελμα μπορούν να διαφανούν από τις συγκεκριμένες δεξιότητες. Η σωστή εκτέλεση συγκεκριμένων δεξιοτήτων που σχετίζονται άμεσα με το επαγγελματικό περίγραμμα μπορεί να προσφέρει το ικανό πλαίσιο ανάπτυξης του επαγγέλματος, της επιχείρησης και της οικονομίας ευρύτερα. Λόγω της μη τυποποίησης των δεξιοτήτων σε όλα τα επαγγέλματα, η κάλυψη του σταδίου αυτού απαιτεί από τον βασικό εμπειρογνώμονα, την συγκεκριμενοποίηση της λίστας των επαγγελματικών δεξιοτήτων με βάση τις απαιτήσεις του κάθε επαγγέλματος. Οι επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες είναι αυτές που αποκτούν ή αναπτύσσουν οι ενήλικες μέσα από την άσκηση του επαγγέλματός τους, την εθελοντική εργασία, την πρακτική άσκηση κλπ. Πρόκειται για εκείνες τις γνώσεις ή δεξιότητες που συνδέονται άμεσα με την άσκηση του επαγγέλματος του ατόμου και μπορούν να αφορούν στη χρήση συγκεκριμένων μηχανημάτων ή μηχανών, στην εφαρμογή συγκεκριμένων πληροφοριακών συστημάτων, στην άσκηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που απαιτούν σχετική κατάρτιση ή εμπειρία κλπ. Ο βασικός εμπειρογνώμονας και υπεύθυνος στην ομάδα εργασίας συνέλλεξε πληροφορίες για τις επαγγελματικές δεξιότητες από πλήθος πηγών, οι οποίες αναφέρονται στο τέλος της παρούσας ενότητας 3, και κατόπιν ανάλυσης προέκυψαν οι τελικές επαγγελματικές δεξιότητες για το υπό μελέτη αντικείμενο ως εξής:

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΡΧΙΚΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

1	Προγραμματισμός και Οργάνωση Φιλοξενίας
2	Προγραμματισμός και Οργάνωση Επισιτισμού
3	Σύγχρονα Management Skills - team supervising - team management - crisis management - stress & time management

4	<p>Οικονομικά Μικρών Τουριστικών Επιχειρήσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κοστολόγηση & Τιμολόγηση Προϊόντων & Υπηρεσιών - Έλεγχος Αγοράς, Revenue Management - Προμήθειες & Διαχείριση Κόστους - Προβλέψεις, Προϋπολογισμός, Απολογισμός
5	<p>Εξυπηρέτηση Πελατών</p> <ul style="list-style-type: none"> -προσωποποιημένη εξυπηρέτηση - customer orientation approach - client service skills - communication skills
6	<p>Διαχείριση Παραπόνων</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptability Skills (Υπομονή, Ακούμε τον Πελάτη, Θετική Αντιμετώπιση, Γνώση Προϊόντων & Υπηρεσιών, Αντιμετώπιση Εκπλήξεων, κλπ)
7	<p>Κουλτούρα Πωλήσεων (upselling, cross selling)</p>
8	<p>Ηλεκτρονικές Πωλήσεις, Marketing & Διαφήμιση</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κοινωνική Δικτύωση & Επικοινωνία - Διαδικτυακές Κρατήσεις
9	<p>Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Τουριστικών Μονάδων</p>
10	<p>Διαχείριση Ποιότητας</p>
11	<p>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <ul style="list-style-type: none"> - Προγράμματα Απασχόλησης - Απόδοση Ανθρώπινου Δυναμικού - Κινητροδότηση - Conflict Management
12	<p>Εκπαίδευση Ενηλίκων</p> <ul style="list-style-type: none"> - on the Job training - mentoring Εκπαιδευομένων
13	<p>Υγιεινή & Ασφάλεια Πελατών & Εργαζομένων</p>
14	<p>Διαπραγματευτική</p>
15	<p>Δικτύωση και Συνεργατικότητα</p>

Μετά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων και κατά τη διάρκεια των συναντήσεων διαμορφώθηκε ο παρακάτω τελικός πίνακας επαγγελματικών δεξιοτήτων, κυρίως προηγμένες δεξιότητες που προωθούν την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία. Αναφέρονται επεξηγηματικά σύντομοι ορισμοί για τις επαγγελματικές δεξιότητες/γνώσεις που χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα στην

τουριστική αγορά (πχ.revenue mgt) , ενώ για δεν δίνονται αντίστοιχοι ορισμοί σε όρους που αφορούν γενικότερα το management (πχ. conflict management).

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΕΛΙΚΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
1	Προγραμματισμός και Οργάνωση Φιλοξενίας
2	Προγραμματισμός και Οργάνωση Επισιτισμού
3	Σύγχρονα Management Skills <ul style="list-style-type: none"> • team supervising • team management • crisis management • stress & time management
4	Οικονομικά Μικρών Τουριστικών Επιχειρήσεων <ul style="list-style-type: none"> • Κοστολόγηση & Τιμολόγηση Προϊόντων & Υπηρεσιών • Έλεγχος Αγοράς, Revenue Management⁴, Yield Management⁵ • Προμήθειες & Διαχείριση Κόστους • Προβλέψεις, Προϋπολογισμός, Απολογισμός
5	Εξυπηρέτηση Πελατών με έντονο το στοιχείο της δημιουργίας συναισθηματικών δεσμών και κατ' επέκταση αφοσίωσης <ul style="list-style-type: none"> • προσωποποιημένη εξυπηρέτηση • customer orientation approach • client service skills • communication skills
6	Διαχείριση Παραπόνων Adaptability Skills (Υπομονή, Ακούμε τον Πελάτη, Θετική Αντιμετώπιση, Γνώση Προϊόντων & Υπηρεσιών, Αντιμετώπιση Εκπλήξεων, κλπ)

⁴ **Revenue Management** (Διαχείριση Εσόδων) είναι η εφαρμογή της καθοδηγούμενης και πειθαρχικής ανάλυσης, που προβλέποντας τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε επίπεδο μικροαγοράς και τη βελτιστοποίηση της διαθεσιμότητας του προϊόντος και της τιμής, να μεγιστοποιεί την αύξηση των εσόδων. Ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης των εσόδων είναι η πώληση του σωστού προϊόντος στο σωστό πελάτη, τη σωστή στιγμή, στη σωστή τιμή και με το σωστό πακέτο.

⁵ **Yield management** (Διαχείριση απόδοσης) είναι μια μεταβλητή στρατηγική τιμολόγησης, με βάση την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα έσοδα ή τα κέρδη που παράγονται από δεδομένη δυναμικότητα πόρων (πχ. κρατήσεις δωματίων σε ξενοδοχεία).

	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
7	Κουλτούρα Πωλήσεων (upselling ⁶ , cross selling ⁷)
8	Ηλεκτρονικές Πωλήσεις • Διαδικτυακές Κρατήσεις
9	Ηλεκτρονικό Marketing & Διαφήμιση Κοινωνική Δικτύωση & Επικοινωνία
10	Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Τουριστικών Μονάδων
11	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού • Προγράμματα Απασχόλησης • Απόδοση Ανθρώπινου Δυναμικού • Κινητροδότηση • Conflict Management • Τρόποι ανεύρεσης προσωπικού • Υποχρεώσεις και προνόμια εργοδότη & εργαζόμενου Εκπαίδευση Ενηλίκων • on the Job training • mentoring Εκπαιδευομένων
12	Διαχείριση Ποιότητας • Θέτοντας και κρατώντας τα σωστά πρότυπα λειτουργίας για την επιχείρηση • Ποιοτικός έλεγχος: Ποιος, Πότε, Πως; Υγιεινή & Ασφάλεια Πελατών & Εργαζομένων
13	Δικτύωση και Συνεργατικότητα Γνωριμία με συναδέλφους και άλλους παρόχους υπηρεσιών και προϊόντων, που θα ενισχύσει τη δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνίας και υποστήριξης Λειτουργική Συνένωση Γενικές γνώσεις της ιστορίας, του πολιτισμού, του φυσικού περιβάλλοντος και άλλων συγκριτικών πλεονεκτημάτων του τοπικού προορισμού και του προορισμού Ελλάδα Διαπραγματευτική
14	Διαχείριση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Σχέσεων
15	Ανάλυση Αναγκών/ Πρόταση Λύσεων

⁶ **Upselling**, Μια στρατηγική πωλήσεων, όπου ο πωλητής θα δώσει την ευκαιρία να αγοραστούν επιπρόσθετες υπηρεσίες που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, π.χ αναβάθμιση κατηγορίας παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών

⁷ **Cross selling**, Στρατηγική πωλήσεων σχετικών ή συμπληρωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών, που προσφέρονται συνδυαστικά με καλύτερους όρους.

Νέες αναδυόμενες δεξιότητες

Ο πολυσχιδής χαρακτήρας του τουρισμού, η άμεση εξάρτησή του από τοπικές και διεθνείς οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συγκυρίες σε συνδυασμό με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο του τουρισμού και της προώθησής του, οδηγούν αναπόφευκτα σε συνεχείς μεταβολές στο υπό μελέτη επάγγελμα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι σύγχρονες ανάγκες να μην καλύπτονται από τις υφιστάμενες δεξιότητες, αλλά να έχουν δημιουργηθεί νέες δεξιότητες οι οποίες θα πρέπει να υιοθετηθούν από το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, προσθετικά στις δεξιότητες οι οποίες αναφέρονται ανωτέρω, εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια των ομάδων εστίασης, νέες δεξιότητες οι οποίες εκτιμάται ότι είναι αναγκαίες για την ομαλή λειτουργία του επαγγέλματος το προσεχές διάστημα. Συγκεκριμένα, σε αντιστοιχία με τους παράγοντες έλλειψης δεξιοτήτων, κατά τη διάρκεια της έρευνας αναζητήθηκαν οι παράγοντες που προκάλεσαν την ανάπτυξη των νέων δεξιοτήτων, στους εξής τομείς:

- Οικονομία και διεθνές περιβάλλον
- Τεχνολογία και Καινοτομία
- Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός
- Ρυθμιστικό πλαίσιο
- Περιβάλλον
- Άλλοι παράγοντες (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο)

Συμπερασματικά, οι νέες αναδυόμενες δεξιότητες που προέκυψαν από την έρευνα και αφορούν στο υπό μελέτη αντικείμενο είναι:

	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
1	Διαχείριση Γενεών & Diversity ⁸ Mgt
2	Διαφοροποίηση Υπηρεσιών
3	Παρακολούθηση επικαιρότητας και Τάσεων

Βασικές πηγές άντλησης των δεξιοτήτων (βασικών, επαγγελματικών, γνώσεων, αναδυόμενων), υπήρξαν:

A) η **διεξαγωγή συνεντεύξεων και Ομάδων Εστίασης (focus groups)** με επιστήμονες, στελέχη και επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο αντικείμενο και στον κλάδο. Αναλυτική περιγραφή

⁸ **Diversity** Η πρακτική της αντιμετώπισης και υποστήριξης πολλαπλών τρόπων ζωής και των προσωπικών χαρακτηριστικών μέσα σε μια καθορισμένη ομάδα. Δραστηριότητες διαχείρισης που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και την παροχή υποστήριξης για την αποδοχή και το σεβασμό των διαφόρων φυλετικών, πολιτιστικών, πολιτισμικών, θρησκευτικών, κοινωνικών, γεωγραφικών, οικονομικών, πολιτικών κλπ. υποβάθρων.

γίνεται στην ενότητα 7 της παρούσας μελέτης, όπου παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας.

Β) η **επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας** με έμφαση στην τελευταία πενταετία, επικεντρωμένη σε:

- Έρευνες-μελέτες που έχουν ως στόχο την αποτύπωση των αναγκών της αγοράς εργασίας σε νέες ειδικότητες, τις προοπτικές του αντικειμένου υπό μελέτη και τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες σε διεθνές, ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό και κλαδικό επίπεδο.
- Έρευνες-μελέτες που έχουν εκπονηθεί και αφορούν στην επαγγελματική αποκατάσταση και στις διεξόδους απασχόλησης στην Ελλάδα αποφοίτων Πανεπιστημίων, ΤΕΙ, ΙΕΚ κλπ. Η βιβλιογραφία που εξετάστηκε διακρίνεται παρακάτω σε διεθνή και εγχώρια. Αναλυτική παρουσίαση των εμβληματικών ερευνών για το υπό μελέτη αντικείμενο παρατίθεται στην ενότητα 5 της παρούσας μελέτης ενώ παράθεση της βιβλιογραφίας παρέχεται στην 10^η ενότητα.

Η επιλογή των φορέων έγινε βάσει κριτηρίων και προτεραιοτήτων. Κατά κύριο λόγο, αναζητήθηκε υλικό που έχει προκύψει από μελέτες κοινωνικών εταίρων, Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων, θεσμικών φορέων σε θέματα αγοράς εργασίας και εκπαίδευσης, θεσμικών φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και πέραν αυτής, και γενικότερα φορέων αναγνωρισμένου κύρους.

Συγκεκριμένα, οι βασικότερες πηγές για την συγκεκριμένη έρευνα ήσαν οι κάτωθι:

I. Επαγγελματικά περιγράμματα ΕΟΠΠΕΠ και Προγράμματα ΟΕΕΚ

Η βασικότερη πηγή στην παρούσα έρευνα ήταν τα επαγγελματικά περιγράμματα ΕΟΠΠΕΠ, στην ηλεκτρονική διεύθυνση του ΕΟΠΠΕΠ «[Λίστα Επαγγελματικών Περιγραμμάτων](#)». Ειδικότερα, ανασκοπήθηκαν τα εξής επαγγελματικά περιγράμματα:

- ΕΚΕΠΙΣ, Πιστοποιημένο Επαγγελματικό Περίγραμμα Διοικητικός Υπεύθυνος ΠΜΕ, <http://www.eoppep.gr/images/EP/EP7.pdf>
- ΕΚΕΠΙΣ, Πιστοποιημένο Επαγγελματικό Περίγραμμα Στέλεχος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, http://www.eoppep.gr/images/EP/EP_26.pdf

Επίσης, το περιεχόμενο των παρακάτω προγραμμάτων του ΟΕΕΚ:

- ΟΕΕΚ 2013, Ειδικότητα Υπεύθυνος Υποδοχής και Φιλοξενίας, <http://www.gsae.edu.gr/el/epaggelmatiki-katartisi/i-e-k-institoyta-epaggelmatikis-katartisis/odigos-eidikotiton>
- ΟΕΕΚ 2013, Ειδικότητα Στέλεχος Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, <http://www.gsae.edu.gr/el/epaggelmatiki-katartisi/i-e-k-institoyta-epaggelmatikis-katartisis/odigos-eidikotiton>

II. Πιλοτικές έρευνες στην Ελλάδα και Πανευρωπαϊκά

Η βασικότερη πηγή στην παρούσα έρευνα ήταν η πολύ πρόσφατη Έρευνα της ΕΕ ([European e-Competence Framework \(e-CF\)](#)): <http://www.e-jobs-observatory.eu/role-profiles/> Το [European e-Competence Framework \(e-CF\)](#) είναι ένα πλαίσιο αναγνώρισης 36 δεξιοτήτων στον τομέα σχεδιασμού και υλοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ – ICT) αναπτύσσεται ως μία κοινή γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των επαγγελματιών – χειριστών ΤΠΕ, παρόχων ΤΠΕ, των εκπαιδευτικών και κοινωνικών εταιριών, των εργοδοτικών φορέων και των υπηρεσιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HR Services), ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη.

Ταυτόχρονα δυο σημαντικές έρευνες είναι του CEDEFOP και του Οργανισμού Απασχόλησης και Δεξιοτήτων του Ην.Βασιλείου (UK Commission's Employer Skills):.

- Έρευνα CEDFOP - CEDEFOP, 2013, Piloting a European employer survey on skill needs, Research Paper No. 36 & CEDEFOP, 2013, User guide to developing an employer survey on skills needs No. 35
- Έρευνα στο Η. Βασίλειο - UK Commission's Employer Skills Survey 2013: UK Results, Evidence Report 81 & UK Commission's Employer Skills Survey, 2013, Technical Report, Evidence Report 82

III. Βάσεις δεδομένων

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

Σε βάσεις δεξιοτήτων του εξωτερικού αναζητήθηκαν δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες.

- European Committee for Standardization (CEN) στο πλαίσιο του εργαστηρίου της CEN για τις δεξιότητες στις ΤΠΕ ([CEN Workshop on ICT Skills](#)).
- European Qualifications Framework ([EQF](#)), το κοινό ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο φιλοδοξεί να συνδέσει τα εθνικά συστήματα επαγγελματικών προσόντων των χωρών της Ευρώπης, να εισάγει μία κοινή γλώσσα για τους φορείς που ασχολούνται με την εκπαίδευση και την κατάρτιση και τους παραγωγικούς φορείς των χωρών αυτών, και το οποίο θα επιτρέπει την ευκολότερη ανάγνωση και κατανόηση των προσόντων που έχουν αποκτηθεί σε διαφορετικές χώρες και συστήματα στην Ευρώπη.
- Η βάση [ESCO](#) (Skills, Competences, Qualifications and Occupations), που αποτελεί τμήμα της στρατηγικής Europe 2020 είναι το ευρωπαϊκό σύστημα ταξινόμησης δεξιοτήτων, ικανοτήτων, προσόντων και επαγγελμάτων.
- Το [Πανόραμα δεξιοτήτων στην ΕΕ](#) το οποίο βοηθά να παρακολουθούνται τακτικά η πρόβλεψη των αναγκών σε δεξιότητες και η εκτίμηση των δεξιοτήτων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσημες ανακοινώσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για [Information and communication technologies: e-Skills for the 21st Century](#).
- [e-jobs Role Profiles](#); [e-jobs Training Guidelines](#).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ

Στις εξής εθνικές βάσεις δεξιοτήτων αναζητήθηκαν δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για το υπό εξέταση αντικείμενο:

- Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.) είναι ο αρμόδιος φορέας για τη δημιουργία και την ανάπτυξη του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων καθώς και την αντιστοίχιση του με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων, υπό την εποπτεία και το συντονισμό του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Το [Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων](#) (The Hellenic Qualifications Framework) ο μηχανισμός μετάφρασης, κατανόησης και διασαφήνισης των προσόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που έχουν αποκτηθεί από όλες τις μορφές εκπαίδευσης, κατάρτισης και επαγγελματικής εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας με σκοπό να υποστηριχθεί καλύτερα η σχέση εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας σε διεθνές επίπεδο. Η λειτουργία της ιστοσελίδας για το ΕΠΠ <http://www.nqf.gov.gr/> εξασφαλίζει άμεση και πλήρη ενημέρωση για τα τεκταινόμενα και την πορεία υλοποίησης του πλαισίου.

4. Αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανισμού πρόβλεψης δεξιοτήτων για την υπό εξέταση ειδικότητα

Η παρακολούθηση των αλλαγών στην οικονομία και την αγορά εργασίας έχει αναδείξει την ανάγκη δημιουργίας μηχανισμών οι οποίοι μπορούν να παρακολουθούν τις ευρύτερες αλλαγές, προβλέποντας τις ανάγκες σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ευρύτερες εξελίξεις. Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας προϋποθέτει από τη μία πλευρά τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και ως ένα βαθμό, την πρόβλεψη των νέων δεξιοτήτων και επαγγελμάτων που θα απαιτούνται στο εγγύς μέλλον από την αγορά εργασίας.

Σε αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν δημιουργηθεί μηχανισμοί παρακολούθησης των αλλαγών στην αγορά εργασίας. Στόχος είναι η πληροφόρηση για τις ανάγκες αυτές και ο αποτελεσματικότερος προγραμματισμός των αναγκαίων δράσεων (προγράμματα κατάρτισης, επανεκπαίδευσης κ.ά.), για την κάλυψη αυτών των αναγκών.

Η έγκαιρη πληροφόρηση των επερχόμενων αλλαγών ενισχύει τις πρωτοβουλίες του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στην υιοθέτηση δράσεων που θα επιτρέψουν την αποτελεσματικότερη προσαρμογή των νέων αναγκών στις υπάρχουσες συνθήκες του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της οικονομίας ευρύτερα, και συμβάλει ειδικότερα

Επίπεδο πολιτείας:

- Στον ανασχεδιασμό της γενικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης.
- Προσέλκυση περισσότερων στην αγορά εργασίας (ειδικότερα των νέων)
- Εισροή μεταναστών (όχι μακροχρόνια λύση για την κάλυψη ελλείψεων)
- Στη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Ενίσχυση της κινητικότητας μεταξύ γεωγραφικών περιοχών με κίνητρα για εργαζόμενους, φοιτητές κ.ά., για την εξομάλυνση των γεωγραφικών ανισοροπιών στη ζήτηση και προσφορά εργασίας
- Πληροφόρηση σχετικά με θέσεις εργασίας και απαιτούμενων δεξιοτήτων: επαγγελματικός προσανατολισμός, τακτική ενημέρωση θέσεων εργασίας.
- Ενίσχυση της συνεργασίας των φορέων εκπαίδευσης και κατάρτισης με την αγορά εργασίας (πρακτική άσκηση, επισκέψεις σε επιχειρήσεις για συμμετέχοντες στην εκπαίδευση, βελτίωση της εικόνας).

Επίπεδο επιχειρήσεων:

- Διαμόρφωση των κατάλληλων προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης
- Βελτίωση της εικόνας του τομέα (κοινή δράση των εταιριών).
- Διευκόλυνση της εσωτερικής κινητικότητας των εργαζομένων.
- Πραγματοποίηση επενδύσεων, οι οποίες θα είναι περισσότερο εστιασμένες στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Απασχόληση εργαζομένων από άλλους τομείς αλλά και από το εξωτερικό (εισροή ανθρώπινου δυναμικού)
- Απασχόληση νέων που προέρχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα, με ή χωρίς κατάλληλη κατάρτιση(πρώτη πρόσληψη σε εργασία) ή απασχόληση ανέργων, με ή χωρίς κατάλληλη κατάρτιση.

Σε όλα τα παραπάνω απαραίτητο βήμα αποτελεσματικής υλοποίησής τους αποτελεί η αναγνώριση των ελλείψεων στην αγορά εργασίας, μέσω των μηχανισμών εντοπισμού και πρόγνωσης των αναγκών. Με τον τρόπο αυτό χαρτογραφείται η αγορά εργασίας, εντοπίζονται οι ελλείψεις

(ποσοτικές, ποιοτικές, γεωγραφικές) και εφαρμόζονται οι κατάλληλες πολιτικές. **Επιπλέον, η μόνιμη δημιουργία μηχανισμών πρόγνωσης και αναγνώσιμης των αναγκών μπορεί να λειτουργήσει ως αυτόματος σταθεροποιητής στην αγορά εργασίας.**

Στα πλαίσια αυτά και αναφορικά με το υπό μελέτη αντικείμενο, είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχει έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό Επίπεδο όσο και έλλειψη κατάρτισης σε δια βίου επίπεδο για τους επιχειρηματίες.

Ειδικότερα τώρα στον τουριστικό τομέα, αυτός χαρακτηρίζεται στο σύνολό του από σχετικά χαμηλή χρήση σύγχρονων δεξιοτήτων management όσο και πρόσβαση σε δίκτυα ΤΠΕ, καθώς και από πολύ χαμηλό βαθμό υιοθέτησης σύγχρονων μεθοδολογιών διαχείρισης και ΤΠΕ για ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ιδιαίτερα στις μικρότερες επιχειρήσεις.

Η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό Επίπεδο (δεν υπάρχει προπτυχιακή εκπαίδευση στον τουρισμό σε επίπεδο ΑΕΙ) όσο και επαγγελματικής κατάρτισης σε δια βίου επίπεδο για τους επιχειρηματίες του κλάδου θεωρούνται ομόφωνα ως οι κυριότεροι λόγοι δημιουργίας και αύξησης του ψηφιακού χάσματος που χαρακτηρίζει τις Ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Όμως και θέματα κλαδικής κουλτούρας ευθύνονται για το χάσμα αυτό. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες φοβούνται την οποιαδήποτε αλλαγή και διστάζουν να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν ηλεκτρονικές εφαρμογές που δεν γνωρίζουν και δεν μπορούν να ελέγξουν. Επιπρόσθετα οι περισσότεροι επιχειρηματίες στον κλάδο αποφεύγουν να επενδύσουν χρόνο και χρήμα στην εκπαίδευση των στελεχών τους όσο και των ιδίων.

Κρίνεται λοιπόν κρίσιμη η ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και κατάρτιση των Ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων και φορέων για τη χρησιμότητα, εφαρμογή, και αξιοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών Διαχείρισης Μικρών Καταλυμάτων τόσο για τις καθημερινές τους λειτουργίες όσο και για την χάραξη στρατηγικής.

Συμπερασματικά, η ταχύτητα των εξελίξεων, οδηγούμενες από καινοτομίες και εξελίξεις στον τομέα τόσο του τουρισμού όσο και της τεχνολογίας δημιουργεί την επιτακτική ανάγκη συγχρονισμού των στελεχών διοίκησης μικρών τουριστικών εγκαταστάσεων με αυτές. Όλοι οι λόγοι που αναλύθηκαν ανωτέρω οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου αντικειμένου προς διερεύνηση.

5. Σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία για την ειδικότητα που εξετάζεται

Στα πλαίσια της μελέτης διερευνήθηκε η σύγχρονη βιβλιογραφία σχετικά με την αναγνώριση και πρόγνωση αναγκών δεξιοτήτων της ειδικότητας. Αναλυτική παράθεση της σχετικής βιβλιογραφίας γίνεται στην ενότητα 10 αλλά εδώ γίνεται αναφορά στις σημαντικότερες-εμβληματικές έρευνες που είναι σχετικές με τη συγκεκριμένη ειδικότητα (management of small hospitality establishments) και τις απαιτούμενες δεξιότητες στην Ελλάδα.

6. Μεθοδολογία της έρευνας

Η επιστημονική έρευνα έχει τουλάχιστον πέντε στόχους: προσδιορισμός, περιγραφή, παραγωγή εξήγησης, δοκιμή και έλεγχος. Οι ποιοτικές μέθοδοι τείνουν να εξουσιάζουν τους πρώτους τρεις στόχους, με τις ποσοτικές μεθόδους να προεξέχουν στα τελευταία δύο (Miller and Crabtree, 1992). Συνοπτικά, η ποιοτική έρευνα ενδιαφέρεται περισσότερο για εννοιολογικούς προσδιορισμούς, ορισμούς, συμβολισμούς και περιγραφές των πραγμάτων, ενώ είναι έντονα ερμηνευτική (Berg 1995).

Οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να στοχεύσει στο τι σημαίνει για τα υποκείμενα η εμπειρία για την οποία μιλούν, με άλλα λόγια, να εμβαθύνει. Αυτό που συμβαίνει είναι μια «λεπτή» περιγραφή (Geertz, 1973) από την πλευρά των ερευνητών. Πέρα, όμως, από τη λεπτομερή ανάλυση, οι ποιοτικές μέθοδοι καταγράφουν τη «φωνή» του υποκειμένου και τις εκφράσεις του (Eisner, 1991).

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο την εις βάθος διερεύνηση δεξιοτήτων στο θεματικό αντικείμενο του Στελέχους Ψηφιακής Προώθησης (Digital Marketing) στον Τουρισμό. Για την επίτευξη του στόχου αυτού επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος και έρευνα καθώς η παρούσα έρευνα απαιτεί προσέγγιση σε βάθος, με στόχο την ανάλυση κι ερμηνεία ποιοτικών στοιχείων, αφού πρώτα συλλέξουμε, κατηγοριοποιήσουμε και αξιολογήσουμε τα δεδομένα. Ουσιαστικά επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα μιας και μας ενδιαφέρει να κάνουμε βαθύτερη ανάλυση και ερμηνεία καταστάσεων, γεγονότων, συμπεριφορών ή εμπειριών για το υπό μελέτη αντικείμενο. Εξάλλου, σε επίπεδο τουριστικών ερευνών, αν και παρατηρείται μια εμφανής προτίμηση στις ποσοτικές προσεγγίσεις αναγνωρίζεται ταυτόχρονα και η αξία των ποιοτικών μεθόδων. Χαρακτηριστικά άρθρα ποιοτικής περιγραφής εστίασαν στον καθορισμό των οικονομικών επιδράσεων του τουρισμού (Archer & Owen 1972, Loeb 1982, Sadler & Archer 1975), την αξιολόγηση τουριστικών ροών (Fritz, Brandon & Xander 1984, Smith & Brown 1981, Uysal & Crompton 1985), τη δημιουργία στρατηγικών τμηματοποίησης (Oppedijk, Walle & Verhallen 1986, Woodside & Ronkainen 1980), αλλά και την ανάπτυξη ψυχομετρικών κλιμάκων μέτρησης (Gearing, Swart & Var 1974, Goodrich 1977, Hawes 1977, Pearce 1982, Shih 1986).

Τα στάδια σχεδιασμού που ακολουθήθηκαν στη συγκεκριμένη ποιοτικής έρευνα συμπίπτουν με τα προτεινόμενα από τη βιβλιογραφία βήματα (Τσιώλης, 2014):

- Προσδιορισμός της ερευνητικής περιοχής και των στόχων της έρευνας.
- Βιβλιογραφική επισκόπηση.
- Επιλογή και επεξεργασία του θεωρητικού πλαισίου.
- Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων.
- Επιλογή μεθόδου/ων παραγωγής δεδομένων.
- Προετοιμασία για την πρόσβαση στο πεδίο.
- Επιλογή στρατηγικής δειγματοληψίας.
- Διευθέτηση ενδεχόμενων δεοντολογικών ζητημάτων.
- Εκτίμηση πρακτικών ζητημάτων.
- Επιλογή των τρόπων ανάλυσης δεδομένων.
- Σκέψεις για το είδος της θεωρητικής μορφής την οποία θα λάβουν τα ευρήματα.
- Σκέψεις για τους τρόπους δημοσιοποίησης των ερευνητικών ευρημάτων.

Επιπρόσθετα, επειδή ο στόχος ήταν να μελετήσουμε ένα φαινόμενο που διαρκώς αλλάζει και εξελίσσεται και το οποίο οι εμπλεκόμενοι φορείς συνήθως το αντιλαμβάνονται διαφορετικά, όπως ακριβώς δηλαδή συμβαίνει στην περίπτωση των δεξιοτήτων και της διάγνωσης των αναγκών σε δεξιότητες, έγινε χρήση της μεθόδου της τριγωνοποίησης, ή πιο απλά στο συνδυασμός διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων.

Συγκεκριμένα τώρα για την παρούσα μελέτη:

Για την ποιοτική έρευνα τώρα, η πρώτη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η **μέθοδος των ημίδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος**. Στόχος των εν λόγω συνεντεύξεων ήταν να επαληθευθούν τα ευρήματα της βιβλιογραφικής έρευνας, να αναδειχθούν νέα ζητήματα και τάσεις στο υπό έρευνα αντικείμενο καθώς και να καταρτιστεί η ατζέντα των επερχόμενων ομαδικών συνεντεύξεων, οι οποίες αποτέλεσαν τη δεύτερη μέθοδος συλλογής ποιοτικών δεδομένων. Από τις εν λόγω συνεντεύξεις, σε συνάρτηση πάντα και με την βιβλιογραφική έρευνα που προηγήθηκε, καταρτίστηκε και η λίστα των δεξιοτήτων, οι οποίες τέθηκαν προς συζήτηση, αξιολόγηση και έρευνα στην ομαδική συζήτηση που ακλούθησε.

Για τις ομαδικές συνεντεύξεις υπήρχε η επιλογή να χρησιμοποιηθεί η **Τεχνική των Δελφών** (Delphi technique) ή **οι ομάδες εστίασης** (Focus groups). Οι δύο τεχνικές έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά και ως κοινό γνώρισμα το γεγονός ότι για να ολοκληρωθούν απαιτείται συναίνεση από τα άτομα που λαμβάνουν μέρος. Στην περίπτωση της Delphi η συναίνεση επιτυγχάνεται μέσα από αλληπάλληλες συνεδρίες και τη συμπλήρωση διαδοχικών ερωτηματολογίων ενώ στην περίπτωση των focus groups η συναίνεση επιτυγχάνεται μέσα από λίστες οι οποίες διαρκώς μικραίνουν έως ότου η ομάδα καταλήξει σε μια κοινώς αποδεκτή λίστα. Για το λόγο αυτό τα focus groups μπορεί ορισμένες φορές να είναι λιγότερο χρονοβόρα καθώς δεν είναι παράδοξο η συναίνεση να επιτευχθεί ακόμα και στην πρώτη συνεδρία, εάν η λίστα που έχει καταρτισθεί από τον συντονιστή είναι τόσο καλά δομημένη, σε συνάρτηση πάντα με τη βιβλιογραφική μελέτη που έχει προηγηθεί αλλά και τα αποτελέσματα των ημί-δομημένων συνεντεύξεων, που τα μέλη του focus group να μην αργήσουν καθόλου να φτάσουν σε συμφωνία γύρω από το τελικό αποτέλεσμα. Συνεπώς η χρήση των ομαδικών συνεντεύξεων δε μπορεί να προβλεφθεί αριθμητικά αλλά εξαρτάται πάντοτε από τη συνάρτηση του ερευνητή/ συντονιστή και της ομάδας στόχου. Από τα χαρακτηριστικά των δύο μεθόδων προκύπτει για την περίπτωσή μας ότι η τεχνική των ομάδων εστίασης, αφενός για λόγους χρονικής στενότητας, και επειδή στο αντικείμενο της έρευνάς μας δεν προκύπτουν συχνά διστάμενες απόψεις, επιλέξαμε να ακολουθήσουμε την τεχνική ομάδας εστίασης.

Υλοποίηση της μεθοδολογίας

Για τη συγκέντρωση και αξιολόγηση των απαιτούμενων στοιχείων, και ακολουθώντας την προσέγγιση του συνδυασμού διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων (τριγωνοποίηση), αξιοποιήθηκαν τρία διαφορετικά μεθοδολογικά εργαλεία:

A) την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας με έμφαση στην τελευταία πενταετία, επικεντρωμένη σε:

- Έρευνες-μελέτες που έχουν ως στόχο την αποτύπωση των αναγκών της αγοράς εργασίας σε νέες ειδικότητες, τις προοπτικές διαφόρων επαγγελματικών τομέων και τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες σε διεθνές, ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό ή/ και κλαδικό επίπεδο.
- Έρευνες-μελέτες που έχουν εκπονηθεί και αφορούν στην επαγγελματική αποκατάσταση και στις διεξόδους απασχόλησης στην Ελλάδα αποφοίτων Πανεπιστημίων, ΤΕΙ, ΙΕΚ κλπ.

Η βιβλιογραφία που εξετάστηκε διακρίνεται παρακάτω σε διεθνή και εγχώρια. Η επιλογή των φορέων έγινε βάσει κριτηρίων και προτεραιοτήτων. Κατά κύριο λόγο, αναζητήθηκε υλικό που έχει προκύψει από μελέτες κοινωνικών εταίρων, Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων, θεσμικών φορέων σε θέματα αγοράς εργασίας και εκπαίδευσης, θεσμικών φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και πέραν αυτής, και γενικότερα φορέων αναγνωρισμένου κύρους.

B) Διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος

Το βασικό χαρακτηριστικό της μεθόδου και η πιο σημαντική θεωρητική της αφετηρία είναι η αξιοποίηση, η κατανόηση και η ερμηνεία της «δυναμικής των ομάδων». Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ομαδική συμπεριφορά και δυναμική, όπως π.χ. ατομικοί, διατομικοί και κοινωνικοί –διομαδικοί παράγοντες, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ερμηνεία, την αξιολόγηση και παρουσίαση των ποιοτικών δεδομένων που προκύπτουν και την αποφυγή προκαταλήψεων και λανθασμένων συμπερασμάτων. Μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική δυναμική και την «απόδοση» ενός focus group είναι τα φυσικά και ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, ο βαθμός συνεκτικότητας της ομάδας, οι συνδυασμοί ομοιογένειας – ετερογένειας της ομάδας προς ορισμένα χαρακτηριστικά, οι σχέσεις δύναμης και εξουσίας που προϋπάρχουν ή που αναπτύσσονται εντός της ομάδας και ο βαθμός συμμετοχής των μελών της ομάδας στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης και οργανωμένης συζήτησης (Ιωσηφίδης, 2003).

Στόχος των εν λόγω συνεντεύξεων είναι να επαληθευθούν τα ευρήματα της βιβλιογραφικής έρευνας, να αναδειχθούν νέα ζητήματα και τάσεις στο υπό έρευνα αντικείμενο καθώς και να καταρτιστεί η ατζέντα των συνεντεύξεων της Ομάδας Εστίασης (Focus Group). Από τις εν λόγω συνεντεύξεις, σε συνάρτηση πάντα και με την βιβλιογραφική έρευνα που είχε προηγηθεί, καταρτίστηκε η λίστα των δεξιοτήτων, οι οποίες και τέθηκαν προς συζήτηση, αξιολόγηση και έρευνα στην ομαδική συζήτηση στο Focus Group που ακολούθησε.

Ο συντονιστής της ποιοτικής έρευνας πραγματοποίησε δύο συνεντεύξεις, οι οποίες και αποδείχτηκαν επαρκείς για την οριστικοποίηση της λίστας με τις επαγγελματικές δεξιότητες, που στη συνέχεια επρόκειτο να παρουσιαστεί στη συνάντηση της ομάδας εστίασης.

Στις συνεντεύξεις αυτές, τέθηκαν στους ερωτώμενους οι εξής ερωτήσεις από οδηγό συνέντευξης:

1. Ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την ειδικότητα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό;
2. Ποιες από τις δεξιότητες, τις οποίες αναφέρατε, θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικές για την ειδικότητα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό;
3. Θεωρείτε ότι το εργατικό δυναμικό της συγκεκριμένης ειδικότητας διαθέτει επαρκώς τις δεξιότητες που μόλις αναφέρατε; Αν όχι, για ποιο λόγο;
4. Ποιες δεξιότητες έχουν προκύψει ως σημαντικότερες για την ειδικότητα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων τα τελευταία 1-2 χρόνια;
5. Υπάρχουν κάποιες δεξιότητες οι οποίες φαίνονται να αναδύονται ως σημαντικές για την ειδικότητα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων; Ποιες είναι αυτές; Που πιστεύετε ότι οφείλεται η ανάδυσή τους;
6. Αν συγκρίνατε διαχρονικά τη συγκεκριμένη ειδικότητα, τι ήταν σημαντικό παλαιότερα και τι σήμερα από πλευράς δεξιοτήτων/ικανοτήτων/γνώσεων;
7. Ποιοι είναι οι παράγοντες (εντός και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος) που επηρεάζουν την εξέλιξη της ειδικότητας Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό;
8. Κατατάξτε τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ειδικότητα Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων από την πρώτη έως την τελευταία;

Όταν από τη συνέντευξη προέκυπταν διαφορετικές επιλογές σε σχέση με τη λίστα που είχε προκύψει από την διερεύνηση της βιβλιογραφίας, ο ερωτών άνοιγε τη συζήτηση σε μεγαλύτερο βάθος, με στόχο την επίτευξη μιας καταρχήν κοινής θέσης στο συγκεκριμένο σημείο.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στα γραφεία του INSETE και τηλεφωνικά από τον συντονιστή της έρευνας κ.Βασίλη Σουλάκη με τον κ. Κώστα Μπρεντάνο και την Διευθύντρια Εκπαίδευσης του Ινστιτούτου ΣΕΤΕ κα Λία Ζαμπέτογλου.

Γ) Διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης με επιστήμονες, στελέχη και επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο αντικείμενο και στον κλάδο με τη μορφή Ομάδων Εστίασης (focus groups)

Την Τρίτη 8 Δεκεμβρίου 2015 πραγματοποιήθηκε σε χώρο του ΙΝΣΕΤΕ συνάντηση των μελών της Ομάδας Εστίασης της ειδικότητας Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό.

Η επιλογή των ατόμων για τις συνεντεύξεις έγινε σε στενή συνεργασία μεταξύ του συντονιστή και του ΙΝΣΕΤΕ. Τα άτομα με τα οποία επρόκειτο να συμμετάσχουν στην Ομάδα Εστίασης έλαβαν ηλεκτρονικό μήνυμα από το ΙΝΣΕΤΕ από την οποία πληροφορήθηκαν τις κύριες κατηγορίες ερωτημάτων.

Η συνάντηση αυτή έγινε ως τηλεδιάσκεψη (μέσω τεχνικής skype), διότι τρία μέλη της Ομάδας Εστίασης δεν μπορούσαν να έχουν φυσική παρουσία.

Συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν από τους κάτωθι (σε τυχαία σειρά):

α/α	Εμπειρογνώμονας	Ενδιαφερόμενα Μέρη	Φορέας Δραστηριότητας	Θέση
1	Κώστας Μπρεντάνος	Εργοδότες/ Αυτοαπασχολούμενοι		Αντιπρ.ΣΕΤΕ Πρόεδρος ΣΕΤΚΕ
2	Φαίη Κόντα	Εργαζόμενος	Hotel Brain	Director
3	Στέλιος Αγγλούπας	Εκπαίδευση/Κατάρτιση	Signature Europe	Πρόεδρος
4	Άγγελος Καλλίας	Εργοδότες/Εργαζόμενος	Αν. Γεν Γραμ. ΠΟΞ / Πρόεδρος Ένωσης Ξενοδόχων Δράμας	Διευθυντής Ξενοδοχείου
5	Πέτρος Ρούσσης	Εκπαίδευση/Κατάρτιση		Εκπαιδευτής
6	Παναγιώτης Βελισσαρίου	Εκπαίδευση/Κατάρτιση		Εκπαιδευτής
7	Νίκος Χαραλαμπόπουλος	Εργοδότες	Hotel Brain, Development & Consulting	Vice President
8	Ιωάννης Καρελλάς	Εμπειρογνώμονας		
9	Βάλτερ Φισσάμπερ	Εμπειρογνώμονας		

Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων έγινε βάσει «Μεθοδολογικού Οδηγού», καθώς και σύντομων γραπτών οδηγιών διεξαγωγής τους.

Η συνάντηση διάρκεσε πάνω από δύο ώρες, και στο πρώτο μέρος της συζητήθηκαν μία προς μία οι δεξιότητες που παρουσίασε ο συντονιστής ως μία πρώτη πρόταση καταλόγου δεξιοτήτων, με στόχο την οριστικοποίηση του καταλόγου προσθέτοντας, αφαιρώντας, και αναδιατυπώνοντας τις αναφερθείσες επιλογές. Η σχετική συζήτηση ήταν ιδιαίτερα ζωντανή, μεταξύ άλλων και λόγω της επιθυμητής συμπληρωματικότητας του προφίλ των συμμετεχόντων.

Το πρώτο μέρος της συνάντησης έκλεισε με την οριστικοποίηση του καταλόγου των δεξιοτήτων, και ειδικότερα με την συμφωνία όλων ως προς τις αναδυόμενες δεξιότητες της ειδικότητας.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε από κοινού η αξιολόγηση του συνόλου των δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων και των βασικών, ως προς το βαθμό της σημασίας τους για την ειδικότητα

καθώς ως προς τα λοιπά χαρακτηριστικά αξιολόγησης (έλλειψη, παράγοντες στους οποίους οφείλεται η έλλειψη).

Για όλα τα ανωτέρω επιτεύχθηκε τελικά ομόφωνη αποδοχή σε όλα τα σημεία του καταλόγου και των αξιολογήσεων.

Στην ενότητα 8 παρουσιάζεται ο Τελικός Πίνακας ταξινόμησης δεξιοτήτων που προέκυψε ενώ γίνεται αναφορά στις γενικές διαπιστώσεις και απόψεις, οι οποίες διατυπώθηκαν από περισσότερους του ενός συνομιλητές, και οι οποίες κρίθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για το βασικό στόχο της παρούσας μελέτης, που είναι η ανίχνευση τάσεων της ελληνικής αγοράς εργασίας στο υπό εξέταση αντικείμενο.

7. Ανάλυση δεδομένων

Το βασικότερο χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι η έμφαση στο γραπτό κείμενο, παρά στα αριθμητικά δεδομένα. Ως γραπτό κείμενο συνήθως αναφέρουμε το κείμενο που προκύπτει από απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις (ατομικές ή ομαδικές), τις σημειώσεις που «κρατά» ο ερευνητής όταν παρατηρεί ένα φαινόμενο ή συμμετέχει σε μια συνέντευξη (ατόμου ή ομάδας), καθώς επίσης και φωτογραφίες ή εικόνες τις οποίες μπορεί να τράβηξε κατά τη διάρκεια της μελέτης του (Schutt, 2015). Σκοπός του ερευνητή, είναι μέσα από το κείμενο να σκιαγραφήσει, όσο το δυνατόν καλύτερα τις περιστάσεις, το περιβάλλον αλλά και άτομα που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία. Χωρίς η διαδικασία αυτή να περιορίζεται –απαραίτητα- από προκαθορισμένες υποθέσεις ή κλίμακες μέτρησης. Συνεπώς, η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων τείνει να έχει επαγωγικό χαρακτήρα (Babbie, 2011). Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής εντοπίζει σημαντικά θέματα ή κατηγορίες στα δεδομένα του, καθώς επίσης και το πώς συσχετίζονται τα θέματα ή κατηγορίες μεταξύ τους, μέσα από μια συνεχή διαδικασία εξερεύνησης των δεδομένων (Esterberg, 2002).

Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικό της ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων είναι ότι - η ανάλυση- ξεκινά πριν ακόμα τελειώσει η διαδικασία συλλογής των δεδομένων (Stake, 1995). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο ερευνητής αυθόρμητα, κατά τη συλλογή των δεδομένων καταγράφει όχι μόνο τις παρατηρεί εκείνη τη στιγμή αλλά και πως αυτά που παρατηρεί άπτονται της συνολικής έρευνας ή συνδέονται στενά με άλλα συγγενή προς την έρευνα θέματα.

Από την παρούσα ποιοτική έρευνα προέκυψε εύρος σχετικών δεδομένων: μαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις, σημειώσεις συνεντεύκτη και συνεντευξιαζόμενων και πλήθος αρχείων και δεδομένων βιβλιογραφικής επισκόπησης διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, αρθρογραφίας και έρευνας που είναι σχετικά με την έρευνά μας.

Από τη βιβλιογραφία προκύπτουν διάφορες τεχνικές συστηματικής ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων για τα επιμέρους βήματα που πρέπει να κάνει ο κάθε ερευνητής για να αναλύσει αποτελεσματικά τα ποιοτικά δεδομένα που έχει συλλέξει. Τα βήματα της ποιοτικής ανάλυσης που ακολουθήθηκαν στην παρούσα έρευνα έχουν ως εξής (Esterberg, 2002; Miles&Huberman, 1994; Yin, 2011):

Συλλογή και διαχείριση των ποιοτικών δεδομένων

Εμβάθυνση στα ποιοτικά δεδομένα:

- I. Κωδικοποίηση
- II. Υπομνηματισμός
- III. Ανάλυση (π.χ. Περιεχομένου, Σημειωτική, Εμπειρικά Θεμελιωμένη)
- II. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Συλλογή και διαχείριση ποιοτικών δεδομένων

Ουσιαστικά αποτελεί το πρώτο βήμα στην ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων. Πρόκειται για ένα στάδιο «συμμαζέματος» (LeCompte&Schensul, 1999) πολλαπλών πηγών δεδομένων. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας η συλλογή στοιχείων προκύπτει από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, και από τις συναντήσεις του Focus Group.

Στο στάδιο της εμβάθυνσης ο ερευνητής πρέπει να αναπτύξει μια όσο το δυνατόν στενότερη σχέση με το –ποιοτικό– υλικό το οποίο έχει συλλέξει. Άμεσος σκοπός του είναι να εντυπώσει στα δεδομένα του, χρησιμοποιώντας ως κύρια εργαλεία του την κωδικοποίηση, τον υπομνηματισμό και τη δημιουργία διαγραμμάτων και τυπολογιών τα οποία θα τον βοηθήσουν να προχωρήσει στη διερεύνηση των ερευνητικών του υποθέσεων (Esterberg, 2002). Στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικότερα οι διαδικασίες της κωδικοποίησης, του υπομνηματισμού και της τελικής ανάλυσης.

Κωδικοποίηση

Κωδικοποίηση αποτελεί το πρώτο ουσιαστικό βήμα στο οποίο πρέπει να προβεί ο ερευνητής για να κατανοήσει καλύτερα τα δεδομένα που έχει συλλέξει (Mason, 2002).

Ο σκοπός της κωδικοποίησης είναι η κατηγοριοποίηση ή ταξινόμηση των πληροφοριών με κάποια κριτήρια που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της έρευνας (Babbie, 2011), ούτως ώστε να μπορεί ο ερευνητής να την ανακτήσει εύκολα σε οποιαδήποτε μελλοντική στιγμή.

Στην περίπτωσή μας, κωδικοποιήσαμε τις καταγραφόμενες ως αναγκαίες δεξιότητες του Διεύθυνσης (Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό σε τρεις κατηγορίες (Βασικές Δεξιότητες, Επαγγελματικές Δεξιότητες, Αναδυόμενες Δεξιότητες), προβλέψαμε ένα σύστημα βαθμολογικής κατάταξης των δεξιοτήτων ανάλογα με το πόσο σημαντική είναι η κάθε μία για το επάγγελμα, κλπ, δηλαδή αξιοποιήσαμε σε σημαντικό βαθμό την τεχνική της κωδικοποίησης.

Τελική ανάλυση

Καθ'όλη τη διάρκεια της ποιοτικής ανάλυσης ο ερευνητής συμμετέχει σε μια διαδικασία, η οποία κάθε άλλο παρά μηχανιστική θα μπορούσε να χαρακτηριστεί (Esterberg, 2002). Την ίδια διαδρομή ακολουθεί και η τελική ανάλυση. Σε αυτή ο ερευνητής προσπαθεί με κάθε τρόπο να έρθει πλησιέστερα στη λύση του ερευνητικού του προβλήματος.

Για την τελική ανάλυση δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στις κάτωθι τεχνικές ανάλυσης:

α) Αναζήτηση πιθανών επαναλαμβανόμενων μοτίβων

Η τεχνική αυτή αξιοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, και στις τρεις φάσεις διεξαγωγής της, δηλαδή στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας, στις συνεντεύξεις, και στη σύνοδο του Focus Group, όπου αναζητήθηκαν και καταγράφηκαν επαναλαμβανόμενες (συναίνεση) απόψεις (μοτίβα) για τις δεξιότητες του διερευνώμενου επαγγέλματος.

β) Σύγκριση περιστατικών.

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, η σύγκριση περιστατικών συνέβη όταν αντιπαρατίθεντο οι απόψεις μελών της ομάδας εστίασης ως προς την αναγκαιότητα ή όχι μιας συγκεκριμένης δεξιότητας που είχε προταθεί. Γενικά στην αναλύσεις μας, η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε ευρέως.

γ) Ανάπτυξη τυπολογιών

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε πολλαπλά στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Π.χ. τυποποιήσαμε τις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων στο Focus Group όσον αφορά στους λόγους εξ αιτίας των οποίων διαπιστώνονται ελλείψεις ή ανάδυση στις διάφορες δεξιότητες του διερευνώμενου επαγγέλματος στις κάτωθι κατηγορίες/τύπους:

- α) ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας,
- β) τεχνολογία και καινοτομία,

- γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός,
- δ) ρυθμιστικό πλαίσιο,
- ε) περιβάλλον,
- στ) άλλος παράγοντας.

8. Αποτελέσματα έρευνας

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προέκυψε ο Τελικός Πίνακας ταξινόμησης δεξιοτήτων, που αποτέλεσε και πρωταρχικό στόχο της παρούσας μελέτης.

Η δομή της ενότητας αυτής ακολουθεί την εξής λογική:

- **Αρχικά παρουσιάζεται ο Πίνακας ταξινόμησης δεξιοτήτων**, γίνεται ανάλυση του πίνακα παρέχοντας μία παράγραφο ανά δεξιότητα με αναφορά στο βαθμό κρισιμότητάς της, στο βαθμό έλλειψης-επάρκειάς της και σύνδεση του βαθμού έλλειψης-επάρκειάς της με τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται στην έρευνα. Ανάλογη αναφορά-τεκμηρίωση γίνεται και στις αναδυόμενες δεξιότητες.
- **Στο δεύτερο μέρος της ενότητας δίδονται ορισμένες γενικές διαπιστώσεις και απόψεις**, οι οποίες διατυπώθηκαν από περισσότερους του ενός συνομιλητές, και οι οποίες κρίθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για το βασικό στόχο της παρούσας μελέτης, που είναι η ανίχνευση τάσεων της ελληνικής αγοράς εργασίας στο υπό εξέταση αντικείμενο.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΙΝΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Προ της παρουσίασης του πίνακα είναι σημαντικό να προβούμε στις εξής επισημάνσεις για τη διευκόλυνση της ανάγνωσης του Πίνακα:

1. Η 1^η στήλη διακρίνεται σε Δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας / Δεξιότητες μεσαίας κρισιμότητας/ Δεξιότητες χαμηλής κρισιμότητας/ Αναδυόμενες δεξιότητες
2. Η 2^η στήλη αφορά στους τίτλους των δεξιοτήτων ταξινομημένες ανά βαθμό κρισιμότητας με βάση την 1^η στήλη. Για οπτική διευκόλυνση χρησιμοποιήθηκε:
 - Σε πορτοκαλί φόντο είναι οι ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
 - Σε γκρι φόντο και bold είναι οι ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
3. Η 3^η στήλη αφορά στο βαθμό επάρκειας ή έλλειψης της κάθε δεξιότητας και διακρίνεται στις κατηγορίες: μεγάλη έλλειψη, μικρή έλλειψη, επάρκεια.
4. Η 4^η στήλη αφορά στον/στους παράγοντες έλλειψης ή διαθεσιμότητας της κάθε δεξιότητας και διακρίνεται σε 6 γενικές κατηγορίες:
 - α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας
 - β. Τεχνολογία και Καινοτομία
 - γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός
 - δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο
 - ε. Περιβάλλον
 - στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)
5. Η 5^η στήλη αφορά σε παρατηρήσεις, γενικές διαπιστώσεις και απόψεις, οι οποίες διατυπώθηκαν από περισσότερους του ενός συνομιλητές, και οι οποίες κρίθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για το βασικό στόχο της παρούσας μελέτης.

Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ILO) οι ορισμοί των ελλείψεων δεξιοτήτων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Κατηγορία	Ορισμός
Έλλειψη δεξιοτήτων (skill shortage)	Η ζήτηση για μια συγκεκριμένη δεξιότητα υπερβαίνει την προσφορά εκ μέρους του ανθρώπινου δυναμικού
«Χάσμα δεξιοτήτων» (skill gap)	Το επίπεδο των δεξιοτήτων είναι διαφορετικό από εκείνο που απαιτείται για να εκτελεστεί επαρκώς η εργασία
Κάθετη αναντιστοιχία (Vertical mismatch)	Το επίπεδο της εκπαίδευσης ή προσόντων είναι λιγότερο ή περισσότερο από αυτό απαιτείται
Οριζόντια αναντιστοιχία (Horizontal mismatch)	Ο τύπος της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων είναι ακατάλληλο για την εργασία
Υπερεκπαίδευση (Overeducation)	Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα χρόνια εκπαίδευσης από αυτά που η εργασία απαιτεί
Υποεκπαίδευση (Undereducation)	Οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερα χρόνια εκπαίδευσης από αυτά που η εργασία απαιτεί

Υπερειδίκευση (Overqualification)	Οι εργαζόμενοι κατέχουν υψηλότερο βαθμό προσόντων από αυτά που η εργασία απαιτεί
Υποειδίκευση (Underqualification)	Οι εργαζόμενοι κατέχουν χαμηλότερο βαθμό προσόντων από αυτά που η εργασία απαιτεί
Απαξίωση δεξιοτήτων (Skills obsolescence)	Οι δεξιότητες που είχαν χρησιμοποιηθεί προηγουμένως σε μια εργασία δεν είναι πλέον κατάλληλες ή/και έχουν επιδεινωθεί με την πάροδο του χρόνου

Με βάση τις ανωτέρω σημειώσεις, ο Τελικός Πίνακας ταξινόμησης δεξιοτήτων της Ειδικότητας Διεύθυνση (Management) Μικρών Καταλυμάτων, έχει ως εξής:

		Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης		
		Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη		
		<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ),</p> <p>β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ),</p> <p>γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ),</p> <p>β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ),</p> <p>γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας</p> <p>β. Τεχνολογία και Καινοτομία</p> <p>γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός</p> <p>δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο</p> <p>ε. Περιβάλλον</p> <p>στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις	
<i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i>						
A. Γενικές Δεξιότητες	1	Καλή γνώση και χρήση της ελληνικής γλώσσας	Μεγάλη προς Μεσαία	Επάρκεια (πιθ. μικρή έλλειψη)		
	2	Γνώση ξένων γλωσσών	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη	γ	Έλλειψη εκτός της πρώτης ξένης Γλώσσας
	3	Αριθμητική ικανότητα	Μεγάλη προς Μεσαία	Επάρκεια προς Μικρή Ελλειψη		
	4	Βασικές ψηφιακές ικανότητες	Μεγάλη/Μεσαία	Μικρή Έλλειψη	β	
	5	Εξειδικευμένες ψηφιακές ικανότητες	Μεσαία/Χαμηλή	Μικρή Έλλειψη	β	updating των IT/computing skills
	6	Ικανότητα να μαθαίνει νέα πράγματα	Μεγάλη (πιθ. Μεσαία)	Μικρή Έλλειψη προς Επάρκεια		
	7	Ευελιξία και προσαρμοστικότητα	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη		

			Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης	
			Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη	
			<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ), β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ), γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ), β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ), γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας β. Τεχνολογία και Καινοτομία γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο ε. Περιβάλλον στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις
<i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i>						
	8	Επικοινωνιακές ικανότητες	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Επάρκεια)		
	9	Επίλυση προβλημάτων	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Επάρκεια)		
	10	Δημιουργικότητα	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη	ε	
	11	Εργασία σε ομάδα	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή Έλλειψη προς Επάρκεια		
	12	Ανάληψη πρωτοβουλίας	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή Έλλειψη	ε	
	13	Επιχειρηματικό πνεύμα	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Μεγάλη Έλλειψη)	ε	
	14	Οργανωτικές Ικανότητες	Μεγάλη	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη		
Β. Επαγγελματικές Δεξιότητες	1	Προγραμματισμός και Οργάνωση Φιλοξενίας	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη		

			Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης	
			Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη	
<i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i>			<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ), β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ), γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ), β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ), γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας β. Τεχνολογία και Καινοτομία γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο ε. Περιβάλλον στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις
	2	Προγραμματισμός και Οργάνωση Επισιτισμού	Μεγάλη προς Μεσαία	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)		
	3	Σύγχρονα Management Skills <ul style="list-style-type: none"> • team supervising • team management • crisis management • stress & time management 	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη		

		Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης	
		Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη	
		<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ), β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ), γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ), β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ), γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας β. Τεχνολογία και Καινοτομία γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο ε. Περιβάλλον στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις
4	<p><i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i></p> <p>Οικονομικά Μικρών Τουριστικών Επιχειρήσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> Κοστολόγηση & Τιμολόγηση Προϊόντων & Υπηρεσιών Έλεγχος Αγοράς, Revenue Management, Yield Management Προμήθειες & Διαχείριση Κόστους Προβλέψεις, Προϋπολογισμός, Απολογισμός 	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη		

		Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης	
		Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη	
		<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ), β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ), γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ), β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ), γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας β. Τεχνολογία και Καινοτομία γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο ε. Περιβάλλον στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις
5	<p><i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i></p> <p>Εξυπηρέτηση Πελατών</p> <ul style="list-style-type: none"> προσωποποιημένη εξυπηρέτηση customer orientation approach client service skills communication skills 	Μεγάλη	Μεγάλη Έλλειψη (πιθ. Μικρής και Επάρκειας)		

		Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης	
		Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη	
		<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ),</p> <p>β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ),</p> <p>γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ),</p> <p>β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ),</p> <p>γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας</p> <p>β. Τεχνολογία και Καινοτομία</p> <p>γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός</p> <p>δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο</p> <p>ε. Περιβάλλον</p> <p>στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις
<i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i>					
	6	Διαχείριση Παραπόνων Adaptability Skills (Υπομονή, Ακούμε τον Πελάτη, Θετική Αντιμετώπιση, Γνώση Προϊόντων & Υπηρεσιών, Αντιμετώπιση Εκπλήξεων, κλπ)	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη	
	7	Κουλτούρα Πωλήσεων (upselling, cross selling)	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή	
	8	Ηλεκτρονικές Πωλήσεις <ul style="list-style-type: none"> • Διαδικτυακές Κρατήσεις 	Μεγάλη	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη (πιθ.Επαρκεια)	

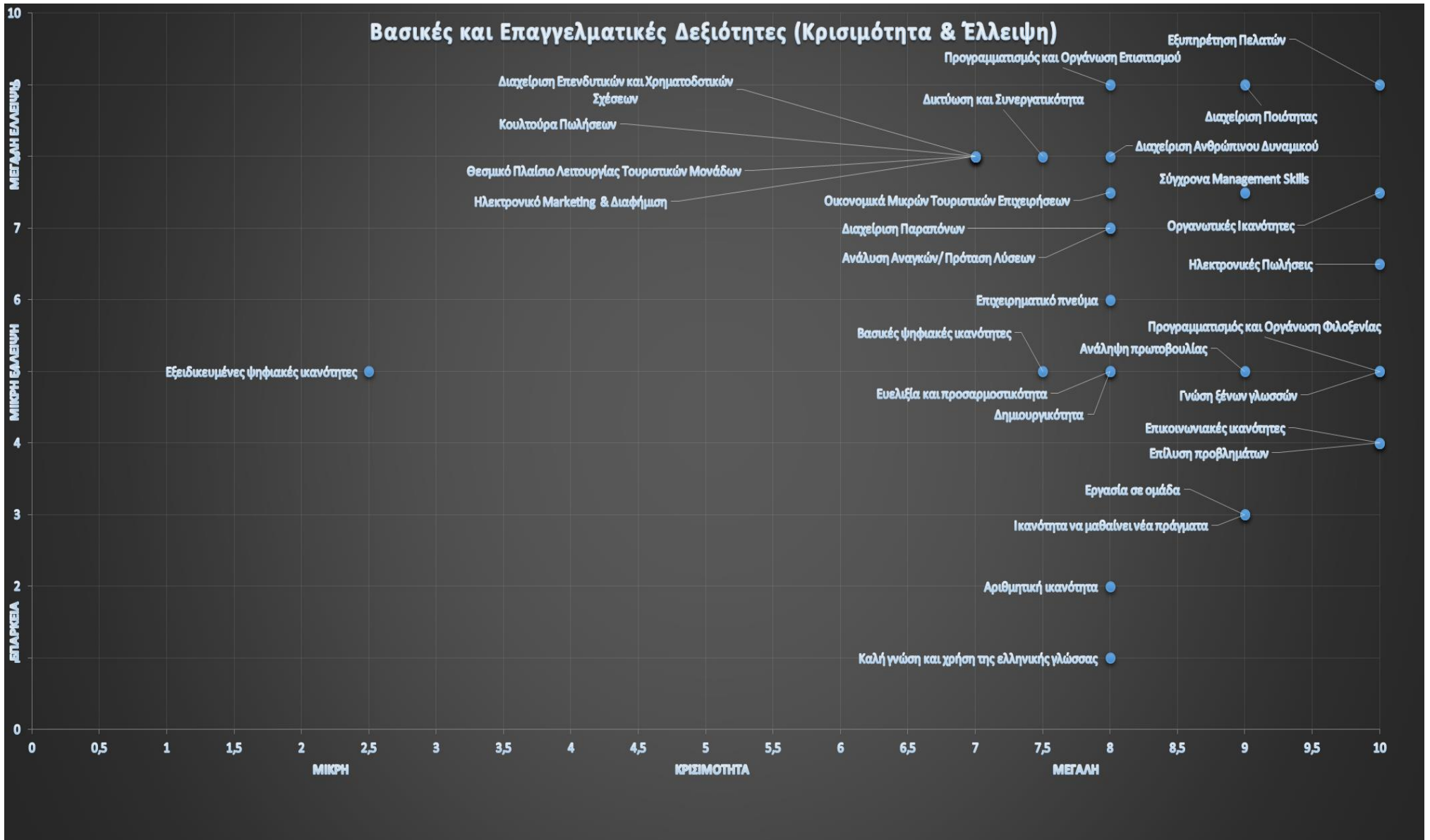
		Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης		
		Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη		
Κατηγορία Δεξιοτήτων		<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ), β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ), γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ), β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ), γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας β. Τεχνολογία και Καινοτομία γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο ε. Περιβάλλον στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις	
	9	Ηλεκτρονικό Marketing & Διαφήμιση Κοινωνική Δικτύωση & Επικοινωνία	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή	α, β, γ	
	10	Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Τουριστικών Μονάδων	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή	δ	
	11	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού <ul style="list-style-type: none"> • Προγράμματα Απασχόλησης • Απόδοση Ανθρώπινου Δυναμικού • Κινητροδότηση 	Μεγάλη προς Μεσαία	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή	α, γ	

		Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης	
		Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη	
	<i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i>	Η δεξιότητα είναι: α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ), β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ), γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)	Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα: α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ), β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ), γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)	α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας β. Τεχνολογία και Καινοτομία γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο ε. Περιβάλλον στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)	Παρατηρήσεις
	<ul style="list-style-type: none"> Conflict Management Εκπαίδευση Ενηλίκων <ul style="list-style-type: none"> on the Job training mentoring Εκπαιδευομένων				
12	Διαχείριση Ποιότητας Υγιεινή & Ασφάλεια Πελατών & Εργαζομένων	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μεγάλη Έλλειψη (πιθ. Μικρής και Επάρκειας)		
13	Δικτύωση και Συνεργατικότητα Λειτουργική Συνένωση				
	Διαπραγματευτική	Μεγάλη/Μεσαία	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή		

		Κρισιμότητα Δεξιότητας	Έλλειψη Δεξιότητας	Παράγοντας έλλειψης	
		Κατά πόσο η δεξιότητα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική και πλήρη εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του επαγγέλματος	Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την έλλειψη	
		<p>Η δεξιότητα είναι:</p> <p>α) Μεγάλης σπουδαιότητας (ΜΕΓΑΛΗ),</p> <p>β) Μεσαίας σπουδαιότητας (ΜΕΣΑΙΑ),</p> <p>γ) Χαμηλής σπουδαιότητας (ΧΑΜΗΛΗ)</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα:</p> <p>α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ),</p> <p>β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ),</p> <p>γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)</p>	<p>α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας</p> <p>β. Τεχνολογία και Καινοτομία</p> <p>γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός</p> <p>δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο</p> <p>ε. Περιβάλλον</p> <p>στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)</p>	Παρατηρήσεις
<i>Κατηγορία Δεξιοτήτων</i>					
14	Διαχείριση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Σχέσεων	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή		
15	Ανάλυση Αναγκών/ Πρόταση Λύσεων	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη		

Έλλειψη Δεξιότητας
Παράγοντας ανάδυσης

Στην κατηγορία των αναδυόμενων δεξιοτήτων μπορούν να ενσωματωθούν νέες δεξιότητες οι οποίες δεν έχουν ακόμα καταγραφεί σε επαγγελματικά περιγράμματα ή άλλες βάσεις δεδομένων δεξιοτήτων και μπορεί να είναι είτε Γενικές είτε Επαγγελματικές Δεξιότητες		Έλλειψη Δεξιότητας (Δυσκολία κάλυψης δεξιότητας από το εργατικό δυναμικό, είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης)	Παράγοντας προκάλεσε την ανάδυση	Παρατηρήσεις
		Το ανθρώπινο δυναμικό ως προς την κάθε δεξιότητα: α) είναι επαρκώς καταρτισμένο (ΕΠΑΡΚΕΙΑ), β) η δεξιότητα είναι σε μικρή έλλειψη (ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ), γ) η δεξιότητα είναι σε μεγάλη έλλειψη (ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ)	α. Ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας β. Τεχνολογία και Καινοτομία γ. Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ. Ρυθμιστικό πλαίσιο ε. Περιβάλλον στ. Άλλος παράγοντας (ειδικοί ανάλογα με τον κλάδο και το επάγγελμα)	
Αναδυόμενες Δεξιότητες	Διαχείριση Γενεών & Diversity Mgt	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή (πιθ.Επάρκεια)	α	
	Διαφοροποίηση Υπηρεσιών	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη (πιθ.Επάρκεια)	α, γ	
	Παρακολούθηση επικαιρότητας και Τάσεων	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Επάρκεια, Μεγάλη Έλλειψη)	α, β, γ	



Στο δεύτερο μέρος της ενότητας δίδονται ορισμένες γενικές διαπιστώσεις και απόψεις, οι οποίες διατυπώθηκαν από περισσότερους του ενός συνομιλητές, και οι οποίες κρίθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για το βασικό στόχο της παρούσας μελέτης, που είναι η ανίχνευση τάσεων της ελληνικής αγοράς εργασίας στο υπό εξέταση αντικείμενο.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αναφορικά με τις βασικές ειδικότητες η συζήτηση διεξήχθη με βάση τους ορισμούς της ΕΕ (cedefop) για τις βασικές δεξιότητες:

	Δεξιότητα	Περιγραφή
1	Καλή γνώση και χρήση της ελληνικής γλώσσας	δεξιότητα στη χρήση της γλώσσας προφορικώς και γραπτώς
2	Γνώση ξένων γλωσσών	δεξιότητα στη χρήση της ξένης γλώσσας
3	Αριθμητική ικανότητα	ευκολία εκτέλεσης αριθμητικών πράξεων και κατανόηση αριθμητικών και στατιστικών πληροφοριών
4	Βασικές ψηφιακές ικανότητες	π.χ. αποστολή και λήψη ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, εκτύπωση εγγράφων, εισαγωγή δεδομένων
5	Εξειδικευμένες ψηφιακές ικανότητες	χρήση word, excel, powerpoint, γνώσεις δικτύων κ.λπ.
6	Ικανότητα να μαθαίνει νέα πράγματα	δεξιότητα στη μάθηση νέων πραγμάτων
7	Ευελξία και προσαρμοστικότητα	δεξιότητα στην προσαρμογή σε νέες καταστάσεις με βάση νέα δεδομένα
8	Επικοινωνιακές ικανότητες	δεξιότητα στην έκφραση ιδεών και απόψεων με σαφήνεια, αυτοπεποίθηση και συνοπτικά με γραπτό, προφορικό λόγο αλλά και με γλώσσα του σώματος
9	Επίλυση προβλημάτων	δεξιότητα στην επίλυση προβλημάτων που απαιτούν σύνθετη και κριτική σκέψη
10	Δημιουργικότητα	αναζήτηση νέων ιδεών, δημιουργικό πνεύμα κ.ά.
11	Εργασία σε ομάδα	ομαδικό πνεύμα, καλή συνεργασία κ.ά.
12	Ανάληψη πρωτοβουλίας	εκτέλεση εργασιών χωρίς ιδιαίτερη καθοδήγηση
13	Επιχειρηματικό πνεύμα	δημιουργικότητα, καινοτομία και ανάληψη ρίσκου, αξιοποίηση ευκαιριών ευκαιρίες κ.ά.
14	Οργανωτικές Ικανότητες	δεξιότητα σχεδιασμού, οργάνωσης και εφαρμογής έργων/εργασίας, με αποτελεσματικό τρόπο και μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο περάτωσης

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τη ζήτηση σε βασικές δεξιότητες, από τη βιβλιογραφία και ιδιαίτερα από τις συνεντεύξεις προκύπτουν τα εξής γενικά συμπεράσματα:

Οι **βασικές δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας** είναι:

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Οργανωτικές Ικανότητες	Μεγάλη	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη
Γνώση ξένων γλωσσών	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη
Επικοινωνιακές ικανότητες	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Επάρκεια)
Επίλυση προβλημάτων	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Επάρκεια)

Αναλυτικά τα σχόλια ανά δεξιότητα είναι τα εξής:

- **Οργανωτικές δεξιότητες:** Η δεξιότητα σχεδιασμού, οργάνωσης και εφαρμογής έργων/εργασίας, με αποτελεσματικό τρόπο και μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο περάτωσης κρίθηκε ως μεγάλης κρισιμότητας για την εν λόγω θέση εργασίας με Έλλειψη (είτε μεγάλη είτε μικρή).
- **Γνώση ξένων γλωσσών:** Απαιτείται άριστη / ικανότητα κατανόησης, έκφρασης και ερμηνείας σκέψεων, συναισθημάτων και γεγονότων τόσο σε προφορική όσο και σε γραπτή μορφή (ακρόαση, ομιλία, ανάγνωση και γραφή) σε μία τουλάχιστον ξένη γλώσσα (πρώτης προτεραιότητας η Αγγλική, ενώ ακολουθεί η γλώσσα της πλειοψηφίας των πελατών της τουριστικής επιχείρησης). Η επικοινωνία στις ξένες γλώσσες απαιτεί επίσης δεξιότητες όπως η διαμεσολάβηση και η διαπολιτισμική κατανόηση. Αναφέρεται σε Μικρή Έλλειψη.
- Οι **επικοινωνιακές ικανότητες** κρίνονται ως κεφαλαιώδους σημασίας τόσο λόγω της φύσης του αντικείμενου όσο και των απαιτήσεων της θέσης. Δεξιότητες πέραν του προφορικού και στον γραπτό λόγο. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη με πιθανή Επάρκεια.
- Η δεξιότητα **επίλυση προβλημάτων** αφορά στην ικανότητα του στελέχους να αξιολογεί καταστάσεις, να εντοπίζει προβλήματα, να εξετάζει τρόπους επίλυσής τους και να επιλέγει τον πλέον κατάλληλο.

Οι **βασικές δεξιότητες μεγάλης (πιθαν. Μεσαία) κρισιμότητας** είναι:

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Ανάληψη πρωτοβουλίας	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή Έλλειψη
Ικανότητα να μαθαίνει νέα πράγματα	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή Έλλειψη προς Επάρκεια
Εργασία σε ομάδα	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή Έλλειψη προς Επάρκεια
Αριθμητική ικανότητα	Μεγάλη προς Μεσαία	Επάρκεια προς Μικρή Έλλειψη

Αναλυτικά τα σχόλια ανά δεξιότητα είναι τα εξής:

- **Ανάληψη πρωτοβουλίας:** το να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να προχωρούν, παρακινώντας και άλλους, κρίθηκε ως μεγάλης (πιθανά μεσαίας κρισιμότητας) για την υπό εξέταση θέση εργασίας. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη.
- Η **ικανότητα να μαθαίνει νέα πράγματα** ως το πάθος για κατάκτηση νέων δεξιοτήτων και θεμάτων γνώσης στο αντικείμενο κρίθηκε ως μεγάλης (πιθανά μεσαίας κρισιμότητας) δεξιότητα τόσο με βάση τις ομάδες εστίασης όσο και με την βιβλιογραφική επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη προς Επάρκεια.
- Η **δεξιότητα εργασίας σε ομάδα** σημαίνει να μπορεί κάποιος να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά σε συνεργασία με τους συναδέλφους του, ως μεγάλης (πιθανά μεσαίας κρισιμότητας) για την υπό εξέταση θέση εργασίας. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη προς Επάρκεια.
- Η **αριθμητική ικανότητα** περιλαμβάνει -σε διάφορους βαθμούς- την ικανότητα και την προθυμία χρήσης μαθηματικών τρόπων σκέψης (λογική και χωρική σκέψη) και παρουσίασης (μαθηματικοί τύποι, μοντέλα, κατασκευές, γραφικές παραστάσεις/διαγράμματα). Η δεξιότητα κρίθηκε ως Μεγάλης προς Μεσαία κρισιμότητα από την σχετική έρευνα και την ομάδα εστίασης. Εκτιμήθηκε σε Επάρκεια προς Μικρή Έλλειψη

Οι **βασικές δεξιότητες μεγάλης (προς Μεσαία) κρισιμότητας** είναι:

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Επιχειρηματικό πνεύμα	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Μεγάλη Έλλειψη)
Ευελιξία και προσαρμοστικότητα	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη
Δημιουργικότητα	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη
Καλή γνώση και χρήση της ελληνικής γλώσσας	Μεγάλη προς Μεσαία	Επάρκεια (πιθ.μικρή έλλειψη)

Αναλυτικά τα σχόλια ανά δεξιότητα είναι τα εξής:

- Η βασική δεξιότητα «**Επιχειρηματικό πνεύμα**». Συγκεκριμένα το επιχειρηματικό πνεύμα ως η εφευρετικότητα, η καινοτομία και η ανάληψη ρίσκου κρίθηκε ως Μεγάλης προς Μεσαία κρισιμότητας για την υπό εξέταση θέση εργασίας σε Μικρή Έλλειψη (πιθανά Μεγάλη Έλλειψη από έναν συμμετέχοντα)
- Η **Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα** κρίθηκε Μεγάλης προς Μεσαία κρισιμότητας δεξιότητα για το υπό μελέτη αντικείμενο ως η ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές και σε νέα δεδομένα και καταστάσεις στον τουριστικό κλάδο με τρόπο δημιουργικό. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη.
- Η **δημιουργικότητα** ως δεξιότητα να μπορούμε να σκεφτούμε πέραν του συνηθισμένου, να ανακαλύπτουμε νέους και καινοτόμους τρόπους σκέψης και τρόπους με τους οποίους γίνονται τα πράγματα κρίθηκε Μεγάλης προς Μεσαία κρισιμότητας για την υπό εξέταση θέση εργασίας. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη.
- Η **επικοινωνία στη μητρική γλώσσα** κρίνεται Μεγάλης προς Μεσαία κρισιμότητας δεξιότητα καθώς καθορίζει την ικανότητα έκφρασης και ερμηνείας σκέψεων, συναισθημάτων και γεγονότων τόσο σε προφορική όσο και σε γραπτή μορφή (ακρόαση, ομιλία, ανάγνωση και γραφή)

καθώς και την ικανότητα γλωσσικής αλληλεπίδρασης με κατάλληλο τρόπο από το στέλεχος. Εκτιμήθηκε σε Επάρκεια (πιθανά μικρή Έλλειψη από έναν συμμετέχοντα)

Βασική δεξιότητα Μεγάλης/Μεσαίας κρισιμότητας είναι:

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Βασικές ψηφιακές ικανότητες	Μεγάλη/Μεσαία	Μικρή Έλλειψη

Αναλυτικά τα σχόλια ανά δεξιότητα είναι τα εξής:

- Η **βασική ψηφιακή ικανότητα** κρίθηκε μεγάλης/μεσαίας κρισιμότητας για το υπό μελέτη αντικείμενο. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη

Βασική δεξιότητα Μεσαίας/Χαμηλής κρισιμότητας είναι:

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Εξειδικευμένες ψηφιακές ικανότητες	Μεσαία/Χαμηλή	Μικρή Έλλειψη

Αναλυτικά τα σχόλια ανά δεξιότητα είναι τα εξής:

- Ως μεσαίας/χαμηλής κρισιμότητας αξιολογήθηκαν οι **εξειδικευμένες ψηφιακές ικανότητες** για ένα στέλεχος στο υπό μελέτη αντικείμενο. Εκτιμήθηκε σε Μικρή Έλλειψη

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αναφορικά τώρα ως προς τις **ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες** που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις, ως κρισιμότητας ή ως νέες αναδυόμενες, με καλές προοπτικές απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας, αυτές είναι πολυάριθμες και αφορούν κυρίες σε γνώσεις επί του αντικειμένου αλλά και σε ειδικές τεχνικές δεξιότητες.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τη ζήτηση σε βασικές δεξιότητες, από τη βιβλιογραφία και ιδιαίτερα από τις συνεντεύξεις προκύπτουν τα εξής γενικά συμπεράσματα:

Με κριτήριο την κρισιμότητα.

Οι δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που βρίσκονται σε μεγάλη έλλειψη στη χώρα μας αναφορικά με το υπό μελέτη αντικείμενο (Διεύθυνση(Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό) είναι :

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Εξυπηρέτηση Πελατών	Μεγάλη	Μεγάλη Έλλειψη (πιθ. Μικρής και Επάρκειας)
Ηλεκτρονικές Πωλήσεις	Μεγάλη	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη (πιθ.Επαρκειας)
Προγραμματισμός και Οργάνωση Φιλοξενίας	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη

Διαχείριση Ποιότητας	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μεγάλη Έλλειψη (πιθ. Μικρής και Επάρκειας)
Σύγχρονα Management Skills	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη

Οι ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες μεγάλης (προς Μεσαία) κρισιμότητας είναι:

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Προγραμματισμός και Οργάνωση Επισιτισμού	Μεγάλη προς Μεσαία	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Μεγάλη προς Μεσαία	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Οικονομικά Μικρών Τουριστικών Επιχειρήσεων	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη
Διαχείριση Παραπόνων	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη
Ανάλυση Αναγκών/ Πρόταση Λύσεων	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη
Δικτύωση και Συνεργατικότητα	Μεγάλη/Μεσαία	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή

Οι ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες Μεσαίας προς Μεγάλη κρισιμότητας είναι:

	Κρισιμότητα	Έλλειψη Δεξιότητας
Κουλτούρα Πωλήσεων (upselling, cross selling)	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Ηλεκτρονικό Marketing & Διαφήμιση	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Τουριστικών Μονάδων	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Διαχείριση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Σχέσεων	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή

Με κριτήριο την Έλλειψη της Δεξιότητας

Οι ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη στη χώρα μας αναφορικά με το υπό μελέτη αντικείμενο (Διεύθυνση(Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό) είναι :

	Έλλειψη Δεξιότητας	Κρισιμότητα
Εξυπηρέτηση Πελατών	Μεγάλη	Μεγάλη Έλλειψη (πιθ. Μικρής και Επάρκειας)
Διαχείριση Ποιότητας	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μεγάλη Έλλειψη (πιθ. Μικρής και Επάρκειας)

Οι ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες σε μεγάλη/μεσαία έλλειψη στη χώρα μας αναφορικά με το υπό μελέτη αντικείμενο (Διεύθυνση(Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό) είναι :

	Έλλειψη Δεξιότητας	Κρισιμότητα
Προγραμματισμός και Οργάνωση Επισιτισμού	Μεγάλη προς Μεσαία	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Μεγάλη προς Μεσαία	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Δικτύωση και Συνεργατικότητα	Μεγάλη/Μεσαία	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Κουλτούρα Πωλήσεων (upselling, cross selling)	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Ηλεκτρονικό Marketing & Διαφήμιση	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Τουριστικών Μονάδων	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή
Διαχείριση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Σχέσεων	Μεσαία προς Μεγάλη	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή

Οι ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες σε μικρή έλλειψη σε κάποιο βαθμό στη χώρα μας αναφορικά με το υπό μελέτη αντικείμενο (Διεύθυνση(Management) Μικρών Καταλυμάτων στον Τουρισμό) είναι :

	Έλλειψη Δεξιότητας	Κρισιμότητα
Σύγχρονα Management Skills	Μεγάλη (πιθ.Μεσαία)	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη
Οικονομικά Μικρών Τουριστικών Επιχειρήσεων	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη
Διαχείριση Παραπόνων	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη
Ανάλυση Αναγκών/ Πρόταση Λύσεων	Μεγάλη προς Μεσαία	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη
Ηλεκτρονικές Πωλήσεις	Μεγάλη	Μικρή/Μεγάλη Έλλειψη (πιθ.Επάρκεια)
Προγραμματισμός και Οργάνωση Φιλοξενίας	Μεγάλη	Μικρή Έλλειψη

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αναφορικά τώρα ως προς τις νέες αναδυόμενες δεξιότητες που ανέδειξε η βιβλιογραφία, οι έρευνες αλλά και αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις και εκτιμήθηκαν σε διάφορους βαθμούς μεγάλης έλλειψης ως δεξιότητες στη χώρα μας, αυτές είναι:

	Έλλειψη Δεξιότητας
Διαχείριση Γενεών & Diversity Mgt	Μεγάλη έλλειψη προς Μικρή (πιθ.Επάρκεια)
Διαφοροποίηση Υπηρεσιών	Μικρή Έλλειψη προς Μεγάλη (πιθ.Επάρκεια)
Παρακολούθηση επικαιρότητας και Τάσεων	Μικρή Έλλειψη (πιθ.Επάρκεια, Μεγάλη Έλλειψη)

ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ακολουθούν διαπιστώσεις και απόψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ενεργειών επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης ώστε να ανταποκρίνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων της ειδικότητας.

Βασικός στόχος των προγραμμάτων κατάρτισης θα πρέπει να η δημιουργία γνώσης και το ενδιαφέρον για τις σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης μικρών μονάδων τουρισμού. Οι εκπαιδευόμενοι διευθυντές μικρών τουριστικών καταλυμάτων μετά την ολοκλήρωση των δράσεων κατάρτισης θα πρέπει να :

- Έχουν την απαραίτητη γνώση να εφαρμόσουν έξυπνες, μοντέρνες και απλές διαχειριστές πρακτικές, που θα βελτιώσουν την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας τους.
- Έχουν πάρει ιδέες για υπηρεσίες, προϊόντα ή διαδικασίες που εφαρμόζονται με επιτυχία σε αντίστοιχες επιχειρήσεις.
- Μπορούν να κάνουν μία αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσης της επιχείρησής τους. Στη συνέχεια θα μπορούν να αποφασίσουν τι είναι αυτό που κάνουν με επιτυχία και τι θα μπορούσαν να βελτιώσουν. Το ουσιαστικό σε αυτό τον στόχο είναι πως αν αποφασίσουν διορθωτικές κινήσεις, θα γνωρίζουν σε ποιους φορείς, υπηρεσίες, εταιρίες, μπορούν να απευθυνθούν για βοήθεια και καθοδήγηση στην υλοποίηση.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων θα πρέπει να γίνεται σε περιόδους χαμηλής τουριστικής κίνησης, π.χ. Επιχειρήσεις με έντονη δραστηριότητα τη χειμερινή περίοδο: Ιούνιο-Αύγουστο ενώ Επιχειρήσεις με έντονη δραστηριότητα την καλοκαιρινή περίοδο: Ιανουάριο-Μάρτιο. Επίσης, η κατάρτιση καλό είναι να γίνεται στην αρχή της τουριστικής περιόδου, κυρίως στα επιχειρησιακά (operational) ζητήματα, ώστε να υπάρχει υψηλή κινητοποίηση για μάθηση.

Η κατάρτιση/εκπαίδευση θα πρέπει να είναι:

- Σύντομη σε διάρκεια (σύνολο ημερών αλλά και καθημερινού ωρολογίου προγράμματος) έτσι ώστε να μην χάσουν το ενδιαφέρον τους οι εκπαιδευόμενοι (attention span)
- Διαδραστική, με ομαδικές και μεμονωμένες ασκήσεις, βίντεο, δραστηριότητες κ.α. έτσι ώστε να καλυφθούν όλα τα μαθησιακά στυλ (learning styles)
- Στοχευμένα, με χρήση πολλών παραδειγμάτων, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να μπορέσουν να «βρουν» τον εαυτό τους και την επιχείρησή τους μέσα σε κάποια από αυτά και τέλος, επειδή, σημαντικός αριθμός δυνητικά ενδιαφερομένων είναι
 - Ενήλικες με μικρή εμπειρία σε θεωρητική κατάρτιση (αδυναμία παρακολούθησης μακροσκελών ομιλιών)
 - Καλύπτουν το σύνολο της Ελληνικής Επικράτειας
 - Ανομοιογενείς σε επίπεδο εμπειρίας, τεχνογνωσίας και προϊόντος που διαχειρίζονται.

Είναι εξαιρετικής σημασίας η Υποστήριξη μετά το πέρας της κατάρτισης/εκπαίδευσης ώστε να προσφέρεται μία πηγή συνεχόμενης πληροφόρησης και υποστήριξης, μετά το πέρας αυτής.

Σημαντική κρίθηκε από τους συμμετέχοντες και η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας εκπαίδευσης που αναπτύσσει το INSETE, με σκοπό καθοδηγητικό, εκπαιδευτικό και ενημερωτικό. Ενδεικτικά στο περιεχόμενο της πλατφόρμας προβλέπονται:

- Ηλεκτρονική βιβλιοθήκη με εκπαιδευτικό υλικό
- Links, άρθρα, ανακοινώσεις με πληροφορίες και νέα για τους ωφελούμενους
- E-forum, Επικοινωνία και αποστολή ερωτήσεων/ προτάσεων
- Οργάνωση Webinar (ζωντανές, ηλεκτρονικές συναντήσεις μικρής διάρκειας, όπου όλοι μπορούν να παρακολουθήσουν από το χώρο τους) με καινούργια θέματα που προκύπτουν, νέες τάσεις στου τουρισμού, ενημέρωση για αποτελέσματα ερευνών, νέων προϊόντων, περιλήψεις εκθέσεων τουρισμού και forum κ.α.
- Παρουσίαση και συζήτηση καλών πρακτικών (best practice) από την Ελλάδα, την Ευρώπη και τον κόσμο

Επιθυμητός χαρακτηρίστηκε ο σχεδιασμός portfolio εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διαφόρων επιπέδων δυσκολίας και εμβάθυνσης της γνώσης, που θα επιτρέπει τη διαρκή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του τουρισμού, όλων των επιπέδων. Για το σκοπό αυτό προκρίνεται η διαμόρφωση συμμαχιών με στρατηγικούς εταίρους και εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς και η αξιοποίηση ευέλικτων μορφών μάθησης. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης σύνθετων προβλημάτων, διαχείρισης πόρων (συμπεριλαμβανόμενων των ανθρώπινων πόρων), ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων (επικέντρωση στον ανθρώπινο παράγοντα, στην επικοινωνία και στη συνεργασία), στις συστημικές και στις τεχνικές δεξιότητες.

9. Σύνοψη συμπερασμάτων έρευνας

Ο πολυσχιδής χαρακτήρας του τουρισμού και άμεση εξάρτησή του από τοπικές και διεθνείς οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συγκυρίες και παραμέτρους, δημιουργεί ένα σύνθετο πλέγμα αναγκών τις οποίες καλείται να ικανοποιήσει το υπό μελέτη αντικείμενο.

Από τη σύγκριση των ευρημάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης με αυτά των συνεντεύξεων, προκύπτει, ότι σε γενικές γραμμές συμπίπτουν όσον αφορά στις προοπτικές της ζήτησης επαγγελματιών, ειδικοτήτων και δεξιοτήτων στην ελληνική αγορά εργασίας.

Περισσότερο προέκυψαν διαφορετικές απόψεις για το θέμα του βαθμού επάρκειας κάθε δεξιότητας μεταξύ των συνεντευξιζόμενων, παρά μεταξύ συνεντεύξεων, της ομάδας εστίασης και βιβλιογραφίας αναφορικά με τον βαθμό κρισιμότητας των δεξιοτήτων που προέκυψαν κατόπιν ομόφωνης γνώμης.

Θα πρέπει να αναφερθεί, ότι στην ελληνική βιβλιογραφία (λόγω πρωτίστως σημαντικών ακαδημαϊκών ερευνητών του αντικείμενου που διαθέτει η χώρα σε μεγάλο βαθμό) αποτυπώνονται οι τρέχουσες ανάγκες της αγοράς εργασίας, για το αντικείμενο μελέτης αλλά για τις προοπτικές νέων ανερχόμενων δεξιοτήτων.

Οι σημαντικές διαπιστώσεις και απόψεις που αποτυπώθηκαν κατά την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων και της ομάδας εστίασης συγκρίθηκαν με τα ευρήματα από τη βιβλιογραφία, με στόχο να τεκμηριωθεί η ισχύς τους, αλλά και να εμπλουτιστούν περαιτέρω με πρόσθετα σχετικά στοιχεία. Φυσικά, από τη σύγκριση αυτή, προέκυψαν όχι τόσο διαφοροποιήσεις των ευρημάτων, αλλά απαραίτητες προσαρμογές στο επίπεδο δεξιοτήτων της αγοράς εργασίας στην χώρα αναφορικά με το υπό μελέτη αντικείμενο.

Τα συμπεράσματα που ακολουθούν, προέκυψαν από τη συνθετική θεώρηση βιβλιογραφικής αποτύπωσης και των ευρημάτων από τις πραγματοποιηθείσες συνεντεύξεις και την ομάδα εστίασης:

1. Τα επόμενα χρόνια θα συνεχιστεί και ενταθεί η **τάση αύξησης του ποσοστού απασχόλησης στο υπό μελέτη αντικείμενο.**
2. **Οι απαιτήσεις στην αγορά εργασίας της επόμενης γενιάς για το αντικείμενο θα είναι διαφορετικές, για νέες εξειδικευμένες επαγγελματικές δεξιότητες.** Η ζήτηση για νέες δεξιότητες, στο αντικείμενο θα αλλάζει συνεχώς, κυρίως γιατί διαφοροποιείται η ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών στην τουριστική αγορά λόγω αλλαγών που προκύπτουν από τις τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις. Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότερες αλλαγές που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στα επαγγέλματα αφορούν απαιτήσεις σε **νέες ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες και κυρίως τεχνικές/τεχνολογικές.** Αυτές οι αλλαγές εκφράζονται με ένα μεγαλύτερο δυναμισμό στο συγκεκριμένο υπό μελέτη αντικείμενο διότι αυτό επηρεάζεται άμεσα από την τεχνολογική αλλαγή .
3. Στις συνεντεύξεις τονίστηκε ιδιαίτερα η διαρκώς αναβαθμιζόμενη ανάγκη για **εξειδίκευση και ειδικές τουριστικές δεξιότητες**
4. Μια πολύ βασική ομάδα δεξιοτήτων για πετυχημένη σταδιοδρομία στο αντικείμενο είναι η εστίαση είναι αυτή που αφορά στη γνώση διαδικασιών και συστημάτων σχετικών με την **εμπειρία του πελάτη (user experience).**
5. **Οι δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που βρίσκονται σε μεγάλη έλλειψη** στη χώρα μας αναφορικά με το υπό μελέτη αντικείμενο **όλες στις ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες** καταδεικνύοντας σημαντικό πρόβλημα όσον αφορά στη διασύνδεση της κατάρτισης/εκπαίδευσης με την αγορά και τις επιχειρήσεις

Ως γενική διαπίστωση, όσον αφορά στο σύστημα τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και τη συνάφειά του με την αγορά εργασίας, βιβλιογραφία και συνεντεύξεις συμπύπτουν στη διαπίστωση ότι **υπάρχει σημαντικό πρόβλημα όσον αφορά στη διασύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά και τις επιχειρήσεις**. Διαπιστώνεται η ανεπάρκεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδικευμένων για το αντικείμενο.

6. Ιδιαίτερα τονίστηκαν οι περιορισμένες δυνατότητες παροχής σε φοιτητές / σπουδαστές ευκαιριών εξοικείωσης με την αγορά εργασίας, όπως με τη συμμετοχή τους σε projects ή σε προγράμματα πρακτικής άσκησης. Διαπιστώνεται επίσης η ανεπάρκεια υπηρεσιών εξατομικευμένου επαγγελματικού προσανατολισμού, καθώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα τουριστικής εκπαίδευσης σχεδιάζονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη οι τρέχουσες εξελίξεις της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς, της τεχνολογίας αλλά και τις απαιτήσεις σε δεξιότητες του management στον τουρισμό. Αντιθέτως, όλοι αξιολόγησαν ως ικανοποιητικό το επίπεδο γενικών γνώσεων και θεωρητικής κατάρτισης των σπουδών στην Ελλάδα.

7. Επιτακτική εμφανίζεται η αναγκαιότητα επιμόρφωσης των στελεχών αλλά και των ιδιοκτητών μικρών και πολύ μικρών τουριστικών επιχειρήσεων, διότι πολλοί εξ αυτών είναι αυτοδημιούργητοι και έχουν σημαντικά κενά απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων. Γνώσεις που σχετίζονται με τις ειδικές δεξιότητες, όπως αυτές προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα και αναλύθηκαν στην παρούσα μελέτη, θα πρέπει να διδάσκονται στο πλαίσιο της τουριστικής εκπαίδευσης στα πανεπιστήμια, αλλά και στην επαγγελματική κατάρτιση, κάτι που δεν συμβαίνει σήμερα σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Για τον σκοπό αυτό προτείνονται:

- η δημιουργία κατάλληλου και εξειδικευμένου εκπαιδευτικού υλικού στο υπό μελέτη αντικείμενο και ο εκσυγχρονισμός των προγραμμάτων σπουδών τόσο στην μετα-λυκειακή (π.χ. σχολές ΟΤΕΚ) όσο και στην ανώτατη εκπαίδευση (π.χ. ΑΤΕΙ και πανεπιστήμια) με την συμπλήρωση μαθημάτων σχετικών με το σύγχρονο management στον τουρισμό. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να επιδιωχθεί η ίδρυση και ενίσχυση ανώτατων προπτυχιακών πανεπιστημιακών σπουδών στον τουρισμό. Η έλλειψη και η αναγκαιότητα του προηγούμενου έχει επιβεβαιωθεί από διάφορες μελέτες και όχι μόνο από την παρούσα.
- η υποστήριξη από την πολιτεία για την διοχέτευση και απορρόφηση των αποφοίτων των ανωτέρω εξειδικευμένων στελεχών που έχουν εκπαιδευτεί/ επιμορφωθεί από Ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, π.χ. επιδότηση πρώτου χρόνου πρόσληψης αποφοίτου από επιχείρηση.
- Η οικονομική υποστήριξη και κατάρτιση μικρομεσαίων και ατομικών τουριστικών επιχειρήσεων σχετικά την υιοθέτηση και χρησιμοποίηση του σύγχρονου management, και άρα την αναγκαιότητα εκπαίδευσης των ιδίων των επιχειρηματιών ή απορρόφησης καταρτισμένων εξειδικευμένων στελεχών στο αντικείμενο.
- την ανάπτυξη κοινών εκπαιδευτικών πλατφόρμων για την ενθάρρυνση και υποστήριξη της συνεργασίας επαγγελματικών/ επιχειρηματικών τουριστικών φορέων με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και ιδρύματα έτσι ώστε να παρέχουν από κοινού στοχευμένες εκπαιδευτικές λύσεις στο υπό μελέτη αντικείμενο. Η ενίσχυση της δικτύωσης των τουριστικών φορέων θα μπορεί να συμβάλει στα ακόλουθα: στη μεταφορά τεχνογνωσίας, καλών πρακτικών και εμπειρίας μεταξύ των φορέων, την απόκτηση οικονομιών κλίμακας και φάσματος και αύξηση της παρεχόμενης ποιότητας κατάρτισης, στην απόκτηση ευελιξίας και

μεγαλύτερη ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις της θέσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μελέτες INSETE/ΣΕΤΕ

- PriceWaterhouse, Remaco, «Εξειδίκευση δράσεων Στρατηγικού Σχεδίου Τουρισμού & Στρατηγική Μελέτη Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τουριστικό τομέα», 2015
- Δίκτυο ΜΕΝΩΝ Ε.Π.Ε, «Αξιολόγηση Εκπαιδευτικής Δράσης για το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (INSETE)», 2015
- Tourism Strategy Plan and Growth Roadmap, 2013
- Τουριστικός Στρατηγικός Σχεδιασμός 2021: Οδικός Χάρτης Υλοποίησης, 2013

CEDEFOP

- Matching skills and jobs in Europe Insights from Cedefop's European skills and jobs survey, 2015
- Piloting a European employer survey on skill needs, 2013
- Skill shortages and gaps in European enterprises, 2015
- Skills forecasts country reports, Various years
- Tackling unemployment while addressing skill mismatch, 2015
- User guide to developing an employer survey on skill needs, 2013
- Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ελλάδα: Συνοπτική Περιγραφή, 2014

Διεθνής βιβλιογραφία & αρθρογραφία:

- Weber, M.R., Finely, D.A., Crawford, A. & Rivera, D.J. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4):353-361
- Braun, Patrice, and Mary Hollick. "Tourism skills delivery: Sharing tourism knowledge online." *Education+ Training* 48.8/9 (2006): 693-703.
- Buhalis, Dimitrios, and Rob Law. "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research." *Tourism management* 29.4 (2008): 609-623.
- Buhalis, Dimitrios, and Alessandro Inversini. "Tourism Branding, Identity, Reputation Co-creation, and Word-of-Mouth in the Age of Social Media." *Tourism Management, Marketing, and Development: Volume I: The Importance of Networks and ICTs* 1 (2014): 15. [book]
- Buhalis, Dimitrios, and Marie Foerste. "SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value." *Journal of Destination Marketing & Management* (2015).
- Carrasco, Ramón Alberto, et al. "Evaluation of the hotels e-services quality under the user's experience." *Soft Computing* (2015): 1-17.
- Cheung, L. & Law, R. (2002). A study of hospitality and tourism information technology education and industrial applications. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2(2), 43-62.
- Cobanoglu, C., Dede, P., & Poorani, A. (2006). An analysis of skills and competencies of full service hotel technology managers. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 6 (4), 19-35.
- Cobanoglu, C., Morea, P. & Wood, D. (2004). Hospitality research: A comparison of industry professionals' and educators' perceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 16(1), 20-30.

- Gretzel, Ulrike, et al. "Smart tourism: foundations and developments." *Electronic Markets* 25.3 (2015): 179-188.
- Henriksson, Riina. "The role of ICT in tourism and related changes in skills: electronic commerce and revenue management." *Trends and skill needs in tourism* 115 (2005): 64.
- Jonckers, P., (2005), General trends and skill needs in the tourism sector in Europe. In Strietska – Iliina, O. and Tessaring, M., (eds) *Trends and skill needs in tourism*. Cedefop Panorama series: 115: Luxembourg.
- Liu, Xuelian, et al. "Analysis of intellectual capital disclosure in cross-cultural E-tourism enterprises." *Journal of Intellectual Capital* 15.2 (2014): 249-263.
- Munar, Ana María, and Mads Bødker. "Information technologies and tourism." *The Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Education* (2014): 105. [book]
- Nadzeya, K., and C. Lorenzo. "Etourism Course Syllabus Development and Assessment." *Evaluation of Alumni Perspective. J Tourism Hospit* 4.156 (2015): 2.
- OECD, OECD Skills Outlook 2013 First Results from the Survey of Adult Skills, 2013
- Paiva, Kely, Andreia Santos, and Márcio Lacerda. "Managerial competences and management in hospitality: a study of Brazilian managers." *Encontros Científicos-Tourism & Management Studies* 10.2 (2014): 84-93.
- Shanker, Deepthi. "ICT and Tourism: challenges and opportunities." *Conference on Tourism in India – Challenges Ahead*. Vol. 15. 2008.
- Shaw, Gareth, and Allan Williams. "Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda." *Tourism Management* 30.3 (2009): 325-335.
- Strietska – Iliina, O. and Tessaring, M., (eds) (2005), Trends and skill needs in tourism. Cedefop Panorama series: 115: Luxembourg.
- UK Commission's Employer Skills Survey 2013: *UK Results, Evidence Report 81 & UK Commission's Employer Skills Survey, 2013, Technical Report, Evidence Report 82*

Διεθνής Αρθρογραφία και Βιβλιογραφία για την Ελλάδα και management of small hospitality establishments:

Ζαχαράτος, Μ., Παπαθεοδώρου, Α., Κούτουλας, Δ. (2006) *Θεσμικό Πλαίσιο Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης*. Έκθεση Ομάδας Εργασίας Α1. Αθήνα: Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης.

Αθανασίου Λ (ΙΤΕΠ), Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική, 2004

Baum, T. (1990). Competencies for hotel managers: Industry expectations of education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4), 13-16.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley. Bray, D. W., & Howard, A. (1983). Personality and the assessment center method. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), *Advances in Personality Assessment*, (Vol. 3). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Breiner, S., Cuhls, K., & Grupp, H. (1994). Technology foresight using a Delphi approach: A Japanese-German co-operation. *R&D Management*, 24(2), 141-153.
- Chen, G., Donahue, L. M., & Klimoski, R. J. (2004). Training undergraduates to work in organizational teams. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 27-40.
- Clark, M. (1993). Communications and social skills: Perceptions of hospitality managers. *Employee Relations*, 15(2), 51-60.
- Conrad, C. A. (1999). *Soft skills and the minority work force: A guide for informed discussion*. Washington, DC: Joint Center for Political and Economic Studies.
- Kantrowitz, T. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*. PhD Dissertation, Georgia Institute of Technology.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kay, C. & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.
- Kesselman, G. A., Lopez, F. M., & Lopez, F. E. (1982). The development and validation of a self-report scored in-basket test in an assessment center setting. *Public Personnel Management*, 11, 228-238.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.
- Okeiyi, E., Finley, D. & Postel, R. (1994). Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspective. *Hospitality & Tourism Educator*, 6(4), 37-40.
- Perdue, J., Ninemeier, J., & Woods, R. (2002). Comparison of present and future competencies required for club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), 142-146.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 649-660.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 83-103.
- Roberts, S. (January 2000). Training starting to click. *Business Insurance* 34, 21, 1.
- Roehl, W. & Swerdlow, S. (1999). Training and its impact on organizational commitment among lodging employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23, 176-194.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43-52.

- Spector, P. E., Schneider, J. R., Vance, C. A., & Hezlett, S.A. (2000). The relation of cognitive ability and personality traits to assessment center performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1474-1491.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Stevens, M.A. and Campion, M.J. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.
- Stevens, M. A., & Campion, M. J. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25, 207-228.
- Tas, R. (1988). Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41-43.
- Weber, M., Crawford, A., Rivera Jr., D. & Finley, D.(2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353-361.
- Wellington, J.K. (2005). The “Soft Skills” of success. *Vital Speeches of the Day*, 628-634.
- Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism & Hospitality Research*, 9(4), 353-361
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045
- Haon, C., Gotteland, D., & Fornerino, M. (2009). Familiarity and competence diversity in new product development teams: Effects on new product performance. *Marketing Letters*, 20(1), 75-89
- Chen, M. H. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity & Innovation Management*, 15(1), 105-116.
- De Young, R. (1993), “Changing Behavior and Making it Stick: The Conceptualization and Management of Conservation Behavior,” *Environment And Behavior*, 25(3), pp. 485-505
- Becta (2006), “Emerging Technologies for Learning,” (Becta, Eds.) *Chief Executive*, 2(1), pp. 99-118. BECTA
- Buxton, B. (2007), “Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design,” *Information Design Journal*, 18, p. 448 (Morgan Kaufmann).

- Bell, S., & Morse S. (2008), *Sustainability Indicators-Measuring the immeasurable*, 2nd ed., London: Earthscan
- Airey, D. and Johnson, S. (1999), *The content of tourism degrees in the UK Tourism Management*, Vol. 20, No.2, pp. 229-35.
- Amoah, V. and Baum, T. (1997) *Tourism education: policy versus practice*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.1 pp5–12
- Baum, T. (1995) *Managing Human Resources in the European Hospitality Industry: A strategic Approach*. London: Chapman and Hall
- Baum, T. (1991) *The U.S. and the U.K.: comparing expectations of management trainees*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.32, No.2, pp.79-84
- Baum, T. (1990) *Competencies for hotel management: industry expectation of education*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 2, No.4, pp.13-16.
- Baum, T. (2002) *Skills and training for the Hospitality Sector: a review of issues* *Journal of vocational Education and Training*, Vol. 54, No.3, pp.243-263
- Baum, T. and Nickson, D. (1998) *Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 10, No.2, pp.75-79
- Baum, T. (1988) *Towards a new definition of hotel management*. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.29, No.2, pp.36-40.
- Bell, R. and Weitman, S. (1995) *Increasing applied skills in an introductory marketing course*. *Hospitality and tourism Educator*, Vol.7, No.2, pp.11-13.
- Bosselman, R.H. (1996) *Current perceptions of hospitality accreditation*, *FIU Hospitality Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 77-84
- Breiter, D. and Clements, C. J. (1995) *Hospitality management curricula for the 21st century*. *Journal of Hospitality and Tourism Educator*, Vol.8, No.1, pp. 57-60.
- Brotherton, R. (1993) *Hospitality management education and graduate training in Britain and Europe*. Blackpool: Fylde College.
- Casado, M.A. (1992) *Higher education hospitality schools: meeting the needs of the industry*, *Hospitality and Tourism Educator*, Vol. 4 No 2, pp. 41-44.
- Chen, K.C and Groves, D. (1999) *The importance of examining philosophical relationships between tourism and hospitality curricula*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11, No.1, pp.37-42
- Christou, E. and Eaton, J. (2000) *Management competencies of graduate trainees of hospitality and tourism programs*. *Annals of Tourism Research*, Vol.27, No.4, pp 1058-1061

- Christou, E. and Eaton, J. (1997) Hospitality management competencies of graduate trainees: employers' views *Journal of European Business Education*, Vol.7, No.1, pp. 60-68
- Christou, E. (1999) Hospitality management education in Greece: an exploratory study. *Tourism Management*, Vol.20, No.6, pp.683-692
- Clark, J.J. and Arbel, A. (1993) Producing global managers: the need for a new academic paradigm. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.34, No.4, pp.83-89
- Cooper, C.P. and Lockwood, A. (Eds) (1994) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, New York: John Wiley and Sons
- Dale, C and Robinson, N (2001) The theming of tourism education: a three-domain approach *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.13, No.1, pp.30-34
- Doyle, K. (1992) Mastering motivation. *Incentive*, Vol.166, No.3, pp.20-23.
- Elfrink, J.A. and Anthony, K.F. (1995) A survey of student assessment in hospitality education: implications for the future, *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 143-53.
- Echtner, C.M. (1995) Entrepreneurial training in developing countries, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 119-34.
- Enz, C.A, Renaghan, L.M. and Geller, A.N. (1993) Graduate-level education: A survey of stakeholders. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34, No.4, pp. 90-95.
- Ford, C. R., and LeBruto, S. M. (1995). Management education in the USA: How much practical hotel management education is necessary? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.7, No.5, pp.1-4
- Fitzgerald, M.J. and Cullen, T.P. (1991) Learning through a "real world" experience. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.32, No.2, pp.85-88
- Gamble, P.R. and Messenger, S. (1990) Preparing managers for industry: the role of hospitality management education. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 2, No.2, pp.13-19.
- Gamble, P. R., Lockwood, A. and Messenger, S. (1994) European managementskills in the hospitality industry. *European Hospitality Management*, HCIMA conference proceedings, Amsterdam: 25-26 March.
- Goodman, J.R. and Sprague, L.G. (1991) The future of hospitality education: meeting industry's needs. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 32, No.2, pp. 66-69.
- Guus, J. (1987) International harmonization of tourism education, *Annals of Tourism Research*, Vol. 14, No. 4, pp. 580-82.
- Hegarty, J. (1992) Towards establishing a new paradigm for tourism and hospitality development, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 309-17.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988) Management of organizational behavior. Englewood Cliff NJ: Prentice Hall.

Holloway, J.C. (1985) The Business of Tourism, Plymouth: Macdonald and Evans

Hsu, C. H. C. (1995) Computer skills needed and demonstrated by hospitality management graduates: perceptions of hotel operators. Hospitality and Tourism Educator, Vol.7, No.2, pp.25-29

Jones, P. (1996) The hospitality industry, in Jones, P. (Ed.), Introduction to Hospitality Operations, pp. 1-20. London: Cassell

Kay, C. and Russette, J. (2000) Hospitality-management Competencies: Identifying Managers' Essential Skills, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol, 41, No.2, pp. 52-63

Knutson, B.J. and Patton, M.E. (1992) How prepared am I to succeed in the hospitality industry? What the students are telling us. Hospitality and Tourism Educator, Vol. 4, No.3, pp.38-43

Lawson, M. (1974) Education and Training in Tourism in Western Europe – A Comparative Study, British Tourism International Press.

Lewis, R. C. (1993) Hospitality management education: Here today gone tomorrow? Hospitality Research Journal, Vol. 17, No.1, pp.273-283.

Mariger, H. and Miller, J. (1999) Distance education evaluation: the next step. Proceedings of the 4th annual graduate education and graduate students' research conference in hospitality and tourism, USA, Vol.4, pp.428-437

McIntosh, R.W. (1992) Early tourism education in the United States, Journal of Tourism Studies, Vol. 3, No. 1, pp. 2-3.

McIntosh, R.W., Goeldner, C.R. and Ritchie, B (1995) Tourism: Principles, Practices, Philosophies, New York: John Wiley and Sons

Nailon, P. (1982) Theory in hospitality management, International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No. 3, pp. 135-142.

O'Halloran, R. M. (1992) Tourism management profiles: implications for tourism education. Hospitality Review, Vol.10, No.1, pp. 83-91

Okeiyi, E., Finley, D. and Postel, R. T. (1994) Food and beverage management competencies: Educator, industry and student perspectives. Hospitality and Tourism Educator, Vol.6, No.4, pp. 37-40.

Papanikos, G. (2000) The Greek Small and Middle Hotel Enterprises, Institute of Tourism Research, ITEP, Athens: ITEP (in Greek)

Partlow, C. and Gregorie, M. (1994) Is graduate hospitality and tourism education relevant? Ask the graduates. Hospitality and Tourism Educator, Vol.6, No.3, pp.13-16

- Pavesic, D. (1996) Determinants of quality in hospitality undergraduate programs, *Hospitality and Tourism Educator*, Vol.8, No.2/3, pp.96-103.
- Pavesic, D. (1993) Hospitality Education 2005: Curricular and Programmatic Trends *Hospitality Research Journal*, Vol. 17, No.1, pp. 285-294.
- Reich, A.Z. (1994) Comprehensive strategic planning as a capstone course in hospitality education, *Hospitality and Tourism Educator*, Vol. 6, No. 2, pp. 67-70.
- Richards, G. (1998) A European network for tourism education. *Tourism Management*, Vol.19, No.1, pp.1-4.
- Riegel, C. (1995) An introduction to career opportunities in hospitality and tourism, in a guide to college programmes in hospitality and tourism, New York: John Wiley and Sons
- Ritzer, G. (1998) *The McDonaldization Thesis*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Ross, G.F. (1992) Work Attitudes and Management Values: The Hospitality Industry *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.4, No. 3, pp. 9-13
- Rutter, D. (1991) Catering education and training in France and Britain: some implications for productivity. *Tourism Management*, Vol.12, No.4, pp.61-69.
- Rutter, D. (1993). Catering education in Britain and Germany. *Tourism Management*, Vol.4, No.1, pp.70-73.
- Sapienza, D. L. (1978) What university hotel students ought to study: Opinions expressed by a selected group of Nevada hotel executives. *Journal of Hospitality Education*, Vol.2, No.2, pp. 11-16.
- Sandwith, P. (1993) A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*, Vol.22, No.1, pp.43-62.
- Schmidgall, R.S. and Woods, R.H. (1994) CHRIE member perceptions of tenure requirements in hospitality education programmes, *Hospitality Research Journal*, Vol. 18. No. 1, pp. 101-120.
- Shaw, M. and Nightengale, M. (1995) Scholarship reconsidered: implications for hospitality education, *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 81-93.
- Tas, R. F. (1983) Competencies important for hotel manager trainees. *Dissertation Abstracts International*, Vol.45, pp.841.
- Tas, R. F. (1988) Teaching future managers, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.29, No.2, pp. 58-64.
- Tas, R. F., LaBrecque, S. V. and Clayton, H. R. (1996) Property management competencies for management trainees *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37, No.4, pp.90-96

- Umbreit, W. T. (1993) Essential skills: what the graduates need to succeed. *Hosteur*, Vol.3, No.1, pp.10-12.
- Umbreit, W. T. and Pederson, D. (1989) A survey of hospitality education graduate schools. *Hospitality and Tourism Educator*, Vol.2, No.1, pp.14-45
- Van Dyke, T. and Strick, S. (1990) Recruitment, selection, and retention of managers in the hotel and restaurant industry. *Hospitality Review*, Vol.8, No.1, pp. 1-9.
- Wexley, K.N. and Latham, G.P. (1991) *Developing and training human resources in organisations*. 2nd(eds) New York: Harper Collins Publishers
- Williams, P. W. and Hunter, M. (1991) Recruitment and retention insights for the hotel industry. *Hospitality Review*, Vo.9, No.1, pp.51-58.
- Agut, S., et al. (2003). "Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands." *International Journal of Hospitality Management* 22, 281-295.
- Hornig, J.-S., et al. (2011). "Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry." *International Journal of Hospitality Management* 30, 1044-1054.
- Huang, Y.-L. and C.-T. Lin (2010). "Management Trainee Core Competencies in the Hospitality Industry: Differences Between Managers and Scholars." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 10, 1-13.
- Kay, C. and E. Moncarz (2004). "Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, 285-298.
- Kay, C. and J. Russette (2000). "Hospitality management competencies: identifying managers' essential skills." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, 52-63.
- Siu, V. (1998). "Managing by competencies - a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong." *International Journal of Hospitality Management* 17, 253-273.
- Tsai, F., et al. (2006). "Bridging hospitality education and the industry: A delphi study of competency assesment for lodging entry level management trainee in Taiwan." *The Chinese Economy* 39, 49-69.
- Tsang, N. K. F. (2011). "Dimensions of Chinese culture values in relation to service provision in hospitality and tourism industry." *International Journal of Hospitality Management* 30, 670-679.
- Weber, M., et al. (2009). "An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers." *Tourism and Hospitality Research* 9, 353-361

Ioannis Valachis, "Essential competencies for a hospitality management career: the role of hospitality management education". University of Strathclyde Scottish Hotel School, U.K.

Mauri, A.G. (2013), Hotel Revenue Management: Principles and Practices, Pearson.

Chase, Nicole. 2007. Revenue management redefined. Hotels, February 1, 2007

Hornby, S., Morrison, J., Prashant, D, Meyers, M. and Tensa, T. (2010) Marriott International increases revenue by implementing a group pricing optimizer. Interfaces 40(1): 47-57.

Phillips, R. (2005) Pricing and Revenue Optimization, Stanford, CA: Stanford Business Books

Revenue Management. Maximizing Revenue in Hospitality Operations. Dr. Gabor Forgacs, 2010. Pg. 3. Published by the Americans Hotel and Lodging Educational Institute

Talluri, K. T. and G. J. Van Ryzin (2001). "Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior." Management science

Ηλεκτρονικές Πηγές:

European Union:

e-TF Training Guidelines for e-tourism jobs, V2.q, 2013 http://www.e-jobs-observatory.eu/sites/e-jobs-observatory.eu/files/training_guidelines_for_VET_providers_in_the_field_of_e-tourism_%28draft%29.pdf

[Summary Guide for Training Institutions \(e-Tourism\), e-Jobs Observatory \(e-TF Project\), 2013. More.](#)

[Training Guidelines in the field of e-Tourism Functions \(draft\), e-Jobs Observatory \(e-TF project\), 2013. More.](#)

e-Skills for Jobs 2014, ΤΟ ΜΑΝΙΦΕΣΤΟ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ. 2014

(http://www.e-jobs-observatory.eu/sites/e-jobs-observatory.eu/files/PIAAC_OECD%20report%202013.pdf)

http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5515_en.pdf

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf_en.htm

http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/5983_EUeCF2.0framework.pdf

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/ecvet_en.htm

http://www.adameurope.eu/adam/project/view.htm?prj=7254#Ufi_AI2xXTo

http://www.adameurope.eu/adam/project/view.htm?prj=7254#Ufi_AI2xXTo

http://www.ubique.org/EQF_iServe/

http://www.adameurope.eu/adam/project/view.htm?prj=7254#Ufi_AI2xXTo

eu/adam/project/view.htm?prj=9054#.UfjCI42xXT0

ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (ΕΟΠΠΕΠ), Ανερχόμενοι επαγγελματικοί τομείς στην Ελλάδα και νέες απαιτούμενες δεξιότητες, 2013 (http://www.eoppep.gr/teens/images/thematikoi_katalogoi/MELETH_ALL.pdf)

Παρατηρητήριο για την ΚτΠ. (2007). Μελέτη Διεΐσδυσης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στον Τομέα του Τουρισμού: Στρατηγική και Προοπτικές, www.observatory.gr

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), Ελληνικός Τουρισμός Στοιχεία και Αριθμοί, www.sete.gr.

International Executive Housekeepers Association (IEHA) external site

International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (ICHRIE) external site

American Hotel and Lodging Association (AH&LA) external site

Lodging Managers external site. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. Occupational Outlook Handbook, 2014-15 Edition.