



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών
Εμπόρων Ελλάδας

Αριστοτέλους 46, 104 33 Αθήνα, Τηλ. 210 8544666, Fax. 210 8543636

www.imegsevee.gr, info@imegsevee.gr



ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ/ΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ / ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

στο πλαίσιο Υποέργου 4: Ποιοτική Έρευνα Αναγκών Δεξιοτήτων από το
ΙΝΣΕΤΕ (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 ΦΟΡΕΑΣ	IME ΓΣΕΒΕΕ
ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ	ΙΝΣΕΤΕ



Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή.....	4
2. Επιλογή ειδικότητας	7
3 Περιγραφή δεξιοτήτων	12
Βασικές Δεξιότητες	12
Επαγγελματικές Δεξιότητες	13
Νέες αναδυόμενες δεξιότητες.....	13
Ποιοτική έρευνα αποτύπωσης και αξιολόγησης δεξιοτήτων στην επαγγελματική δραστηριότητα: Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών τμημάτων	14
4. Αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανισμού πρόβλεψης δεξιοτήτων για την υπό εξέταση ειδικότητα.....	17
5. Σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία για την ειδικότητα που εξετάζεται.....	20
5.1 Επαγγελματικά περιγράμματα ΕΟΠΠΕΠ	20
5.2 Περιγραφή επαγγελμάτων στο αμερικανικό O*NET	20
5.3 Περιγραφή επαγγελμάτων στο γερμανικό BIBB	20
5.4 Άλλες πηγές που χρησιμοποιήθηκαν	20
6. Μεθοδολογία της έρευνας	21
Επιλογή μεθοδολογίας	21
Υλοποίηση της μεθοδολογίας	22
Διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης με επιστήμονες, στελέχη και επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο αντικείμενο και στον κλάδο με τη μορφή Ομάδων Εστίασης (focusgroups)	24
7. Ανάλυση δεδομένων.....	26
Βασικά χαρακτηριστικά ποιοτικής έρευνας.....	26
Συλλογή και διαχείριση ποιοτικών δεδομένων	27
Κωδικοποίηση.....	27

Τελική ανάλυση	28
8 Αποτελέσματα έρευνας	30
Τελικός πίνακας κατάταξης δεξιοτήτων για Προϊστάμενους Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων	31
Γενικές διαπιστώσεις για τις βασικές δεξιότητες.....	35
Γενικές διαπιστώσεις για τις επαγγελματικές δεξιότητες.....	37
Συμπεράσματα και σχόλια για τις επαγγελματικές δεξιότητες	38
Γενικές διαπιστώσεις για τις αναδυόμενες δεξιότητες.....	40
9 Σύνοψη συμπερασμάτων έρευνας	41
10 Βιβλιογραφία – Ιστοσελίδες	44

1. Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη με τίτλο «Ποιοτική έρευνα αναγκών δεξιοτήτων από το ΙΝΣΕΤΕ» 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 ΕΠ ΑΝΑΔ. 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 ΙΝΣΕΤΕ 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/ου προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων .

Τα βασικότερα αποτελέσματα από την υλοποίηση και εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας στην ομάδα εστίασης στο θεματικό αντικείμενο της/ου προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων είναι:

- η καταγραφή της κρισιμότητας των βασικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων για την άσκηση του υπό εξέταση επαγγέλματος
- η επάρκεια ή έλλειψη του ανθρώπινου δυναμικού στις δεξιότητες αυτές. και
- των νέων **αναδυόμενων δεξιοτήτων** στο επάγγελμα.
- των **παραγόντων** που προκάλεσαν την έλλειψη ή την επάρκεια ή την ανάδυση αυτή.

Η αναγκαιότητα διερεύνησης των δεξιοτήτων στο θεματικό αντικείμενο της/ου προϊσταμένου(-ης) ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων προέρχεται από μελέτες και έρευνες του ΙΝΣΕΤΕ καθώς και από την εμπειρία στο χώρο των ξενοδοχείων και των επισιτιστικών μονάδων διαπιστώνεται η ανάγκη να αποκτήσουν οι προϊστάμενοι ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων, μια σειρά δεξιότητες, κυρίως αυτές που αφορούν στα λεγόμενα ηγετικά καθήκοντα. Αυτό συμβαίνει διότι, τις θέσεις των προϊσταμένων τμημάτων, καταλαμβάνουν συχνά, εργαζόμενοι χωρίς υψηλό επίπεδο σπουδών/προσόντων, αλλά κυρίως διότι, έχουν διακριθεί για την επιμέλεια και το ταλέντο τους στην προηγούμενη, ιεραρχικά χαμηλότερη, θέση που κατείχαν.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η πληροφόρηση για τις ανάγκες αυτές σε γνώσεις και δεξιότητες στο θεματικό αντικείμενο της/ου προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων και ο αποτελεσματικότερος προγραμματισμός των αναγκαίων δράσεων (προγράμματα κατάρτισης, επανεκπαίδευσης κ.ά.), για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Η έγκαιρη πληροφόρηση των επερχόμενων αλλαγών θα ενισχύσει 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.

Η παρούσα έρευνα δομείται σε δέκα ενότητες. Μετά την εισαγωγή (πρώτη ενότητα), ακολουθεί η παρουσίαση των κριτηρίων επιλογής της επαγγελματικής ειδικότητας της/ου προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων ως αντικείμενο της παρούσας μελέτης (δεύτερη ενότητα).

Στη συνέχεια (τρίτη ενότητα) περιγράφεται ποιές γενικές επαγγελματικές δεξιότητες χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα και πώς προέκυψαν αυτές.

Στην τέταρτη ενότητα δίνονται 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.

Στην πέμπτη ενότητα γίνεται αναφορά στις σημαντικότερες-εμβληματικές έρευνες που είναι σχετικές με την επαγγελματική ειδικότητα της/ου προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων και τις απαιτούμενες δεξιότητες στην Ελλάδα.

Στην έκτη ενότητα περιγράφεται συνοπτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ειδικότερα δε γιατί επιλέξαμε τη μέθοδο της ομάδας εστίασης και των ημιδομημένων συνεντεύξεων, και πώς υλοποιήθηκαν πρακτικά οι τεχνικές αυτές.

Στην έβδομη ενότητα που ακολουθεί, περιγράφεται τι είδους δεδομένα προέκυψαν από την έρευνα και πως αυτά στη συνέχεια αναλύθηκαν.

Η όγδοη ενότητα περιλαμβάνει την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η παρουσίαση περιλαμβάνει ταξινόμηση δεξιοτήτων, ανάλυσή τους με αναφορά:

- στο βαθμό κρισιμότητάς τους,
- στο βαθμό έλλειψης-επάρκειάς τους και

- σύνδεση του βαθμού έλλειψης-επάρκειάς της με τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται στην έρευνα.

Επίσης, ανάλογη αναφορά-τεκμηρίωση γίνεται και στις αναδυόμενες δεξιότητες, στην ταξινόμηση των δεξιοτήτων ανά βαθμό κρίσιμότητας (πχ ποιες είναι οι πιο κρίσιμες και ποιες οι λιγότερο κρίσιμες), ταξινόμηση των δεξιοτήτων ανά βαθμό διαθεσιμότητάς τους (πχ ποιες βρίσκονται σε μεγαλύτερη έλλειψη, ποιες από αυτές διαθέτει το εργατικό δυναμικό σε επαρκή βαθμό).

Στην ένατη ενότητα συνοψίζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, και στη δέκατη και τελευταία ενότητα παρατίθενται βιβλιογραφικές πηγές και ιστοσελίδες σχετικές με την επαγγελματική ειδικότητα της/ου προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων.

2. Επιλογή ειδικότητας

Οι ποιοτικές έρευνες αποτύπωσης αναγκών σε δεξιότητες συγκεκριμένων ειδικοτήτων έχουν σχετικά υψηλό κόστος και γι' αυτό το λόγο η διεξαγωγή τους επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό επαγγελμάτων, τα οποία κάθε φορά επιλέγονται βάσει κριτηρίων προτεραιότητας.

Με βάση λοιπόν ποιες προτεραιότητες και με ποια κριτήρια επιλέξαμε να διερευνήσουμε την ειδικότητα **προϊστάμενος (-η) ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων**.

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 επαγγελματίες/εργαζομένους, 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, η τουριστική βιομηχανία εξακολουθεί να βασίζεται σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό στις ικανότητες και 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, με όλο και πιο έντονο ανταγωνισμό, από νέους, αναδυόμενους προορισμούς. Παρά όμως την απαίτηση αυτή, η βιομηχανία πασχίζει να βρει και να διατηρήσει ειδικευμένους εργαζομένους.

Ο τομέας 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.

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 ριζωμένη 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 τουριστικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, μια ασθενής "κουλτούρα εκπαίδευσης" στους τουριστικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις μπορούν να παρεμποδίσουν τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ειδικευμένων στελεχών.

Η αναντιστοιχία δεξιοτήτων είναι ένα από τα θεμελιώδη προβλήματα που εμποδίζουν την ανταγωνιστικότητα της τουριστικής βιομηχανίας. Οι ικανότητες που αποκτώνται από τα στελέχη και τους επαγγελματίες του τουρισμού σε όλα τα επίπεδα του φάσματος των δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της κατάρτισης συχνά δεν ταιριάζουν με την αναμενόμενη απόδοση. Οι φορείς παροχής εκπαίδευσης συχνά έχουν περιορισμένη κατανόηση των απαιτήσεων των εργοδοτών και αλλά και των προσδοκιών των ταξιδιωτών για ποιοτικές παρεχόμενες τουριστικές υπηρεσίες και εμπειρίες.

Την ίδια στιγμή, η ανεργία των νέων στην Ελλάδα αλλά και την Ευρωπαϊκή Ένωση παραμένει σε απaráδεκτα υψηλά επίπεδα, ενώ πολλές τουριστικές επιχειρήσεις απέχουν πολύ από το να προσελκύουν τα λεγόμενα καλύτερα ταλέντα (best talent).

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό τόσο η τουριστική βιομηχανία, οι φορείς εκπαίδευσης και της ακαδημαϊκής κοινότητας, οι επαγγελματίες 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.

Από μελέτες και έρευνες του ΙΝΣΕΤΕ καθώς και από την εμπειρία στο χώρο των ξενοδοχείων και των επισιτιστικών μονάδων διαπιστώνεται η ανάγκη να αποκτήσουν οι προϊστάμενοι ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων, μια σειρά δεξιότητες, κυρίως αυτές που αφορούν τα λεγόμενα ηγετικά τους καθήκοντα.

Αυτό συμβαίνει διότι τις θέσεις των προϊσταμένων τμημάτων καταλαμβάνουν συχνά εργαζόμενοι χωρίς υψηλό επίπεδο σπουδών/προσόντων, με βασικό κριτήριο ότι έχουν διακριθεί για την επιμέλεια και το ταλέντο τους στην προηγούμενη, ιεραρχικά χαμηλότερη, θέση που κατείχαν. Αυτό συμβαίνει συχνά στις ΜΜΕ του τουριστικού τομέα που κυριαρχούν στην Ελλάδα.

Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που καταλήξαμε στο να διερευνήσουμε το επαγγελματικό προφίλ του:

Προϊστάμενος (-η) τμήματος ξενοδοχείων και επισιτιστικών μονάδων

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το εύρος των εν προκειμένω προϊσταμένων τμημάτων, στην περίπτωση μικρών ξενοδοχείων περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής τμήματα:

- Front office
- House keeping
- Κουζίνα
- Εστιατόριο
- Μπαρ

Τα τμήματα αυτά είναι και υποχρεωτικά από τη νομοθεσία.

Σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία τα επιμέρους τμήματα μπορεί να είναι πολύ περισσότερα, όπως π.χ. στη διεύθυνση Food and Beverage υπάγονται και τμήματα όπως το Room service, οι αποθήκες, το τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών, ενώ π.χ. το τμήμα Front office μπορεί να υποδιαιρείται σε τμήματα υποδοχής, ταμείου, και κρατήσεων.

Το εν λόγω επαγγελματικό προφίλ, εκτός από τις ξενοδοχειακές μονάδες αφορά και τις επιχειρήσεις εστίασης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι 18.928 και οι επιχειρήσεις εστίασης 76.980, οι δε θέσεις εργασίας με το προφίλ της/ου Προϊστάμενου (-ης) τμήματος στην Ελλάδα εκτιμάται ότι είναι πάνω από 120.000.

Αν λάβουμε υπόψη ότι ο τουριστικός τομέας σήμερα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από θετικά ποσοστά ανάπτυξης και οι προοπτικές του για τα προσεχή χρόνια είναι επίσης θετικές, αυτό σημαίνει ότι και οι θέσεις των προϊσταμένων τμημάτων θα είναι περισσότερες τα επόμενα χρόνια.

Σημειωτέον, ότι οι θέσεις προϊσταμένων τμημάτων συχνά ανατίθενται σε εργαζόμενους των εκάστοτε επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν μεν ξεχωρίσει για την επιμέλεια και την αποτελεσματικότητά τους, αλλά οι οποίοι συχνά δεν διαθέτουν

τις στοιχειώσεις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτεί μια θέση του lower management.

Όσον αφορά την αναγκαιότητα εκπαίδευσης ή αναβάθμισης προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα σε γνώσεις και δεξιότητες, για θέσεις προϊσταμένων τμήματος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, όπως προκύπτει από πρόσφατη έρευνα αξιολόγησης της εταιρίας Δίκτυο ΜΕΝΩΝ ΕΠΕ για λογαριασμό του ΙΝΣΕΤΕ, οι γνώσεις και δεξιότητες management επιλέγονται από τους εργαζόμενους στον τουρισμό, στην πρώτη θέση των επιθυμητών θεματικών αντικειμένων για την κατάρτισή τους.

Στην ίδια έρευνα στο κεφάλαιο «Προτεινόμενες ενέργειες διαμόρφωσης στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού» συνιστάται η εκπόνηση και προσφορά εκπαιδευτικού προγράμματος για στελέχη που ασκούν καθήκοντα lower management σε επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα.

Από τα ανωτέρω προκύπτει η αναγκαιότητα αναβάθμισης, κυρίως των managerial δεξιοτήτων ενός επαγγελματικού προφίλ που αφορά ένα μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας στη χώρα μας, και η αποτύπωση και αξιολόγησή τους θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη

Από τα ανωτέρω προκύπτει, ότι η επιλογή της ειδικότητας του **προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων** πληροί από το 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», τουλάχιστον τα εξής :

- **Υπαρξη σημαντικού αριθμού απασχολούμενων στην ειδικότητα στο σύνολο του εργατικού δυναμικού ή στα πλαίσια από τους κύριους τομείς της ελληνικής οικονομίας.**
- **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.**
- **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.

3 Περιγραφή δεξιοτήτων

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάλυση των δεξιοτήτων του υπό μελέτη αντικείμενου του **προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων**.

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 ΕΕ -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 Ο'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
7	Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
8	Επικοινωνιακές ικανότητες
9	Επίλυση προβλημάτων
10	Δημιουργικότητα
11	Εργασία σε ομάδα
12	Ανάληψη πρωτοβουλίας
13	Επιχειρηματικό πνεύμα

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 ερευνητή, 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, αξιοποίησε την επιστημονική και επαγγελματική του εμπειρία για τις αναγκαίες επαγγελματικές δεξιότητες, και κατόπιν ανάλυσης προέκυψαν οι προτεινόμενες επαγγελματικές δεξιότητες για παραπέρα διαβούλευση στην Ομάδα Εστίασης.

Ο κατάλογος των προτεινόμενων επαγγελματικών δεξιοτήτων μαζί με τις 14 βασικές δεξιότητες που αναφέρθηκαν, παρατίθεται στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου.

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 εξελίξεις στις καταναλωτικές τάσεις και τον έντονο ανταγωνισμό άλλων χωρών της Μεσογείου και πέραν αυτής, οδηγούν αναπόφευκτα σε μεταβολές στο υπό μελέτη επάγγελμα. 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

Συμπερασματικά, οι νέες αναδυόμενες δεξιότητες που προέκυψαν από την έρευνα και αφορούν στο υπό μελέτη, προστέθηκαν και αυτές στον συνολικό πίνακα των προταθέντων δεξιοτήτων, που ακολουθεί:

Ποιοτική έρευνα αποτύπωσης και αξιολόγησης δεξιοτήτων στην επαγγελματική δραστηριότητα: Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών τμημάτων

	α/α	Κατηγορία Δεξιοτήτων	Σπουδαιότητα α) (ΜΕΓΑΛΗ) β) (ΜΕΣΑΙΑ) γ) (ΧΑΜΗΛΗ)	Έλλειψη α) ΕΠΑΡΚΕΙΑ β) ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ γ) ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ	Παράγοντας Έλλειψης Α-ΣΤ
ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ					
Α. Γενικές Δεξιότητες	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			
	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			
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ					
Β. Επαγγελματικές	1	Γενικές γνώσεις λειτουργίας των τμημάτων ξενοδοχείου και επισιτιστικών μονάδων			
	2	Βασικές γνώσεις οργάνωσης και λειτουργίας ξενοδοχείων			
	3	Διαχείριση του εαυτού του (της): συστηματική, χρονική, λειτουργική. Π.χ.			

	α/α	Κατηγορία Δεξιοτήτων	Σπουδαιότητα α) (ΜΕΓΑΛΗ) β) (ΜΕΣΑΙΑ) γ) (ΧΑΜΗΛΗ)	Έλλειψη α) ΕΠΑΡΚΕΙΑ β) ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ γ) ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ	Παράγοντας Έλλειψης Α-ΣΤ
		επιλογή βέλτιστων λύσεων τη δεδομένη στιγμή			
	4	Ικανότητα διαχείρισης συνεργατών και πελατών, και διοίκηση υφισταμένων + διαχείριση παραπόνων + ενθάρρυνση συνεργατών (motivation)			
	5	Ικανότητα πρόβλεψης και πρόληψης καταστάσεων (proactive), και ενεργός αναζήτηση τρόπων εξυπηρέτησης πελατών			
	6	Ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, καθώς και αντιμετώπιση κρίσεων			
	7	Γνώση θεσμικών κανόνων και εφαρμογή τους στην υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας, καθώς και συστημάτων ποιότητας (HACCP), πρώτες βοήθειες			
	8	Δεξιότητα ελέγχου των δραστηριοτήτων ενός τμήματος			
	9	Δεξιότητες κανόνων καλής συμπεριφοράς, ενδυμασίας και εμφάνισης			
	10	Ανάπτυξη δεξιοτήτων εχεμύθειας και παρατηρητικότητας			
	11	Λήψη, σύνταξη και αποστολή παραγγελιών και μηνυμάτων (κώδικες εσωτερικής επικοινωνίας)			
	12				
ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ					
↳ ·	1	Ενημέρωση γύρω από το			

	α/α	Κατηγορία Δεξιοτήτων	Σπουδαιότητα α) (ΜΕΓΑΛΗ) β) (ΜΕΣΑΙΑ) γ) (ΧΑΜΗΛΗ)	Έλλειψη α) ΕΠΑΡΚΕΙΑ β) ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΕΙΨΗ γ) ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΕΙΨΗ	Παράγοντας Έλλειψης Α-ΣΤ
		e-commerce και τις εφαρμογές του			
	2	Βασικές γνώσεις επιχειρηματικής σκέψης (yield management, στόχευση σε οικονομικά αποτελέσματα)			
	3	Βασικές γνώσεις του συστήματος uniform system of accounts for hotels			

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 επαγγελμαμάτων 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 αγοράς 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 ανισορροπιών 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 αναγνώρισης των αναγκών μπορεί να λειτουργήσει ως αυτόματος σταθεροποιητής στην αγορά εργασίας.**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναμένεται να συνεισφέρουν στην καλύτερη πληροφόρηση όλων των εμπλεκόμενων φορέων, έτσι ώστε να είναι δυνατή όχι απλώς η παρακολούθηση των εξελίξεων ad-hoc, αλλά και η συνεχής πρόβλεψη στις νέες απαιτούμενες δεξιότητες.

Η διεξαγωγή έρευνας στο πλαίσιο του παρόντος έργου θα ανατροφοδοτήσει το μηχανισμό με πιθανές αλλαγές, τροποποιήσεις, διορθώσεις που θα προκύψουν από τα αποτελέσματά της, ώστε ο μηχανισμός να βελτιώνεται.

Με ποιους τρόπους όμως μπορεί να γίνει η πρόβλεψη των αναγκών της αγοράς εργασίας ;

Οι μηχανισμοί έγκαιρης πρόγνωσης των αναγκών σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, ποικίλουν ανάλογα με τα διαθέσιμα εργαλεία και τις ανάγκες,

αντανακλώντας το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο κάθε χώρας. Οι μηχανισμοί αυτοί μπορούν να διαχωριστούν με βάση δύο κριτήρια:

- Τον βαθμό που οι δυνάμεις της αγοράς και η πολιτεία συμμετέχουν σε αυτούς τους μηχανισμούς.
- Τον τρόπο και τη μεθοδολογία προσέγγισης των αναγκών.

Με βάση τον τρόπο και τη μέθοδο προσέγγισης των αναγκών σε γνώσεις και δεξιότητες οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις είναι δυνατό να ομαδοποιηθούν ως ακολούθως:

- **Ποσοτικά υποδείγματα – μοντέλα:** Καταλήγουν σε προβλέψεις που βασίζονται στη χρήση ποσοτικών υποδειγμάτων –μοντέλων.
- **Τομεακές μελέτες** (π.χ. SectoralSkills)
- **Ποιοτικές μέθοδοι:** Ομάδες εστίασης – focusgroups και χρήση των αποτελεσμάτων από ομάδες εμπειρογνομόνων.
- **Έρευνες Εργοδοτών:** Οργανωμένες ποσοτικές έρευνες με χρήση ερωτηματολογίου προς εργοδότες.

Στις περισσότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται σύνθετες μέθοδοι απεικόνισης των αναγκών σε επαγγέλματα και δεξιότητες, οι οποίες συνδυάζουν επιμέρους προσεγγίσεις και μεθοδολογικά εργαλεία

Στην παρούσα έρευνα επιλέγεται η χρήση των ποιοτικών ερευνών.

Η διερεύνηση των αναγκών σε δεξιότητες μπορεί να προσεγγιστεί με τρεις βασικές μεθόδους:

- Ανάλυση επιμέρους επαγγελμάτων
- Κενές θέσεις
- Προγράμματα εκπαίδευσης – κατάρτισης

Από τις μεθόδους αυτές επελέγη να διερευνηθεί η επαγγελματική ειδικότητα του Προϊσταμένου Ξενοδοχειακών / Επισιτιστικών Τμημάτων, στον Τουρισμό.

5. Σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία για την ειδικότητα που εξετάζεται

5.1 Επαγγελματικά περιγράμματα ΕΟΠΠΕΠ

Βασική πηγή στην παρούσα έρευνα ήταν τα επαγγελματικά περιγράμματα ΕΟΠΠΕΠ, στην ηλεκτρονική διεύθυνση του ΕΟΠΠΕΠ «[Λίστα Επαγγελματικών Περιγραμμάτων](http://www.eoppep.gr/index.php/el/structure-and-program-certification/workings/list-ep)». (ιστοσελίδα επαγγελματικών περιγραμμάτων: <http://www.eoppep.gr/index.php/el/structure-and-program-certification/workings/list-ep>).

Στην ιστοσελίδα αυτή υπάρχουν δύο επαγγελματικά περιγράμματα για δύο ειδικότητες που βρίσκονται πολύ κοντά στο διερευνώμενο προφίλ (οροφοκόμος, και F&B Manager).

5.2 Περιγραφή επαγγελμάτων στο αμερικανικό O*NET

Στην ιστοσελίδα <https://www.onetonline.org/> μπορεί να αναζητήσει κανείς τις δεξιότητες ουσιαστικά των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα ξενοδοχείων και επισιτιστικών μονάδων.

Το O*NET είναι η πληρέστερη βάση δεδομένων, και πάντα ενημερωμένη με τις τελευταίες εξελίξεις των επαγγελμάτων. Το μοναδικό της μειονέκτημα είναι, ότι αντιπροσωπεύει τα επαγγέλματα και το περιεχόμενο που αυτά έχουν στις ΗΠΑ, και όχι στην Ευρώπη.

5.3 Περιγραφή επαγγελμάτων στο γερμανικό BIBB

Το γερμανικό Bundesinstitut fuer Berufsbildung – BIBB (Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης) παρέχει μέσω μεγάλης βάσης δεδομένων πρόσβαση στις περιγραφές πολλών επαγγελμάτων, μεταξύ αυτών και των τουριστικών.

Από αυτή τη βάση δεδομένων αντλήθηκαν πληροφορίες για την παρούσα έρευνα.

Η ηλεκτρονική διεύθυνση της βάσης είναι : <https://www.bibb.de/berufe>

5.4 Άλλες πηγές που χρησιμοποιήθηκαν

US BLS education and training requirements categories 1996-2012 (the US);

Έρευνα του ΕΟΠΠΕΠ «Ανερχόμενοι επαγγελματικοί τομείς στην Ελλάδα και νέες απαιτούμενες δεξιότητες», ΕΟΠΠΕΠ, 2014,

6. Μεθοδολογία της έρευνας

Ως προς τη μεθοδολογία της παρούσας ποιοτικής έρευνας, τα βασικά ζητήματα είναι, πώς επελέγη ποια μεθοδολογία, και με ποιο συγκεκριμένο τρόπο αυτή στη συνέχεια υλοποιήθηκε.

Επιλογή μεθοδολογίας

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο την σε βάθος διερεύνηση δεξιοτήτων στο θεματικό αντικείμενο του(της) προϊσταμένης/ου ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων. Για την επίτευξη του στόχου αυτού επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος και έρευνα καθώς η παρούσα έρευνα απαιτεί προσέγγιση σε βάθος, με στόχο την ανάλυση και 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

Στην περίπτωση που θέλουμε 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, είμαστε υποχρεωμένοι να προσπαθήσουμε να διασφαλίσουμε το αποτέλεσμα και τα ευρήματα της έρευνας μας και ο τρόπος για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι **η τριγωνοποίηση, ή πιο απλά ο συνδυασμός διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων.**

Ο τριγωνισμός προτάθηκε στις κοινωνικές επιστήμες αρχικά με σκοπό την αύξηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ερευνητικών ευρημάτων. Ο Denzin εισηγήθηκε τον «μεθοδολογικό τριγωνισμό» ως στρατηγική που ελαχιστοποιεί τους κινδύνους, οι οποίοι απειλούν την εσωτερική και την εξωτερική εγκυρότητα μιας έρευνας. Με άλλα λόγια είναι ή χρήση πάνω από μίας ερευνητικής τεχνικής στη μελέτη του ίδιου ερευνητικού πεδίου όπου η κάθε μία χρησιμοποιείται για να επαληθεύσει τα αποτελέσματα της άλλης.

Καταρχήν, το ερευνητικό ερώτημα πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένο και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν να είναι κατάλληλοι και σχετικοί με το ερευνητικό ερώτημα.

Η δεύτερη αρχή που χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι οι δύο μέθοδοι χρειάζεται να αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους (Denzin, 1970).

Για την παρούσα ποιοτική έρευνα τώρα, η πρώτη μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί είναι η **μέθοδος των ημιδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος**.

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 επερχόμενων ομαδικών συνεντεύξεων, οι οποίες είναι η δεύτερη μέθοδος συλλογής ποιοτικών δεδομένων που θα χρησιμοποιηθεί. Από τις εν λόγω συνεντεύξεις, σε συνάρτηση πάντα και με την βιβλιογραφική έρευνα που θα έχει προηγηθεί, θα καταρτιστεί και η λίστα των δεξιοτήτων, οι οποίες θα τεθούν προς συζήτηση, αξιολόγηση και έρευνα στην ομαδική συζήτηση (ή συζητήσεις) που θα ακολουθήσουν.

Για τις ομαδικές συνεντεύξεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο η **Τεχνική των Δελφών** (Delphi technique) όσο και 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 ημιδομημένων 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 διιστάμενες 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) Επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας με έμφαση στην τελευταία πενταετία, επικεντρωμένη σε:

- Έρευνες και μελέτες που έχουν σαν στόχο την αποτύπωση αναγκών σε δεξιότητες όσον αφορά το υπό διερεύνηση επαγγελματικό προφίλ.
- Ιστοσελίδες ή δημοσιεύσεις έγκυρων πηγών (ελληνικών και διεθνών) που περιγράφουν γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες που σχετίζονται με τους προϊσταμένους ξενοδοχειακών και επισιτιστικών τμημάτων.

B) Διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος

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 έχει 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, με τους εμπειρογνώμονες κκ Μιχάλη Νιότη και Τάκη Χρονόπουλο, 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 Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων ;
2. Ποιες από τις δεξιότητες, τις οποίες αναφέρατε, θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικές για την ειδικότητα Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων ;
3. Θεωρείτε ότι το εργατικό δυναμικό της συγκεκριμένης ειδικότητας διαθέτει επαρκώς τις δεξιότητες που μόλις αναφέρατε; Αν όχι, για ποιό λόγο;
4. Ποιες δεξιότητες έχουν προκύψει ως σημαντικότερες για την ειδικότητα Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων τα τελευταία 1-2 χρόνια;
5. Υπάρχουν κάποιες δεξιότητες οι οποίες φαίνονται να αναδύονται ως σημαντικές για την ειδικότητα Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και

Επισιτιστικών Τμημάτων;; 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 Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων ;
8. Κατατάξτε τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ειδικότητα Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων, 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 ΙΝΣΕΤΕ από τον συντονιστή της έρευνας Μιχαήλ Βασταρδή. Ο κύριος Βασταρδής υπήρξε για πολλά χρόνια γενικός διευθυντής και διευθυντής μεγάλων ξενοδοχείων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, διδάσκει στο Πανεπιστήμιο Πειραιά και είναι διευθύνων σύμβουλος της HOSPITALITY Xperts.

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

Για τις ανάγκες της έρευνας συστάθηκε Ομάδα Εστίασης, με τα εξής μέλη

- Λία Ζαμπέτογλου, Διευθύντρια εκπαίδευσης του ΙΝΣΕΤΕ
- Ζωή Χριστοπούλου, Προϊσταμένη ορόφων, Ξενοδοχείο ΗΛΕΚΤΡΑ
- Μιλτιάδης Κολιαδήμας, F & B Manager, Grecotel
- Γιώργος Λούκας, Διευθυντής εκπαίδευσης + εκπαιδευτής
- Αργύρης Νταουλιάρης, Director of operations, Ξενοδοχείο AMALIA
- Στάθης Τσαμπάζης, Air Hotel

- Δημήτρης Λαλούμης, εμπειρογνώμονας κατάρτισης + εκπαιδευτής

Συντονιστής της Ομάδας Εστίασης: Μιχαήλ Βασταρδής.

Όλα τα μέλη της Ομάδας Εστίασης έχουν μακροχρόνια επαγγελματική εμπειρία σε ξενοδοχειακές ή άλλες τουριστικές επιχειρήσεις ή επισιτιστικές μονάδες. Στην Ομάδα συμμετέχουν εργαζόμενοι, εργοδότες, εκπρόσωποι και επαγγελματίες της εκπαίδευσης, εκπρόσωποι κοινωνικών εταίρων του τουριστικού τομέα, και εμπειρογνώμονες σε θέματα τουρισμού.

Στις 23 Νοεμβρίου 2015 πραγματοποιήθηκε σε χώρο του ΙΝΣΕΤΕ συνάντηση των μελών της Ομάδας Εστίασης της ειδικότητας Προϊστάμενος (-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων .

Στη συνάντηση της ομάδας εστίασης χρησιμοποιήθηκε και η τεχνική της τηλεδιάσκεψης (μέσω τεχνικής skype), διότι δύο μέλη της Ομάδας Εστίασης δεν μπορούσαν να έχουν φυσική παρουσία (εκτός Ελλάδας και εκτός Αθηνών).

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 εκτεταμένη, 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, όπου η συζήτηση ήταν σχετικά μεγάλης διάρκειας.

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.

7. Ανάλυση δεδομένων

Ο Michael Quinn Patton (2002) ανέφερε: «Η ποιοτική ανάλυση μεταβάλλει τα δεδομένα σε ευρήματα. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή για αυτή την μεταβολή. Φυσικά υπάρχει καθοδήγηση, αλλά όχι –μια και μόνο- συνταγή. Καθοδήγηση μπορεί και θα προσφέρεται σε κάθε περίπτωση, ωστόσο ο τελικός προορισμός θα παραμένει μοναδικός για τον κάθε ερευνητή, και θα του γίνεται γνωστός μόνο όταν θα τον φτάσει» (σελ. 432). Η παρατήρηση του Patton έρχεται να επιβεβαιώσει ότι η διαδικασία συλλογής αλλά και ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων είναι μια διαδικασία η οποία εμπεριέχει εν πολλοίς στοιχεία υποκειμενικότητας. Ωστόσο, αν η διαδικασία αυτή οριοθετηθεί και συστηματοποιηθεί, τότε μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα τα οποία κάθε άλλο παρά υποκειμενικά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν (Miles & Huberman, 1994).

Βασικά χαρακτηριστικά ποιοτικής έρευνας

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 τι 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 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 έχουν ως εξής (Esterberg, 2002; Miles&Huberman, 1994; Yin, 2011):

1. Συλλογή και διαχείριση των ποιοτικών δεδομένων
2. Εμβάθυνση στα ποιοτικά δεδομένα:
3. Κωδικοποίηση
4. Υπομνηματισμός
5. Ανάλυση (π.χ. Περιεχομένου, Σημειωτική, Εμπειρικά Θεμελιωμένη)
6. 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 εντρυφήσει 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 περίπτωση μας: κωδικοποιήσαμε τις καταγραφόμενες ως αναγκαίες δεξιότητες 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 προτείνονται τρεις διαφορετικοί τρόποι, οι οποίοι τυγχάνουν ευρύτερης εκτίμησης από την ακαδημαϊκή κοινότητα (Esterberg, 2002; Schutt, 2015; Yin, 2011), χωρίς ωστόσο να αποτελούν τη μια και μοναδική λύση για κάθε τελική ανάλυση που πρέπει να διενεργήσει ο ερευνητής. Σε κάθε περίπτωση, η ποιοτική ανάλυση επαφίεται πάντοτε στα χέρια του αναλυτή (Esterberg, 2002; Schutt, 2015; Yin, 2011).

Συνεπώς, στην τελική ανάλυση ο ερευνητής θα πρέπει:

α) Να κοιτάξει για πιθανά επαναλαμβανόμενα μοτίβα

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) Να προβεί σε σύγκριση περιστατικών.

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, η σύγκριση περιστατικών συμβαίνει π.χ. όταν αντιπαρατίθενται οι απόψεις μελών της ομάδας εστίασης ως προς την αναγκαιότητα ή όχι μιας συγκεκριμένης δεξιότητας που έχει προταθεί. Γενικά στην ανάλυσις μας, η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε ευρέως.

γ) Να αναπτύξει τυπολογίες

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε πολλαπλά στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Π.χ. τυποποιήσαμε τις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων στο Focus Group όσον

αφορά τους λόγους εξ αιτίας των οποίων διαπιστώνονται ελλείψεις στις διάφορες δεξιότητες του διερευνώμενου επαγγέλματος στις 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.

Τελικός πίνακας κατάταξης δεξιοτήτων για Προϊστάμενους Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων

Δεξιότητες	Επάρκεια - Έλλειψη	Παράγοντες διαθεσιμότητας	Παρατηρήσεις
Δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας			
Ικανότητα για μάθηση νέων πραγμάτων	Δεξιότητες με μεγάλη έλλειψη	στ) πολιτισμικός στ) εκπαιδευτικό σύστημα	
Επίλυση προβλημάτων		στ) πολιτισμικός στ) εκπαιδευτικό σύστημα	
Επιχειρηματικό πνεύμα		στ) πολιτισμικός στ) εκπαιδευτικό σύστημα	
Οργανωτικές ικανότητες		στ) πολιτισμικός στ) εκπαιδευτικό σύστημα	
Διαχείριση του εαυτού του (της): συναισθηματική (στρες, συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοδιαχείριση) και ορθολογική (διαχείριση χρόνου, συμφιλίωση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής)		γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός στ) πολιτισμικός στ) εκπαιδευτικό σύστημα	
Ανεπτυγμένες ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων		γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός	

Δεξιότητες	Επάρκεια - Έλλειψη	Παράγοντες διαθεσιμότητας	Παρατηρήσεις
(συμπεριλαμβανομένης και της ενεργούς αναζήτησης τρόπων εξυπηρέτησης)		στ) εκπαιδευτικό σύστημα	
Ανεπτυγμένες ικανότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο κινήτρων, αξιολόγησης και διαχείρισης διαμαχών, λειτουργίας ως παράδειγμα προς μίμηση, κ.α.		γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός δ) ρυθμιστικό πλαίσιο	
Ικανότητα πρόβλεψης και πρόληψης καταστάσεων (proactive), και ενεργός αναζήτηση τρόπων εξυπηρέτησης πελατών	Δεξιότητες με μεγάλη έλλειψη	γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός στ) εργασιακή εμπειρία	
Ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων		γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός	
Ικανότητα αντιμετώπισης κρίσεων		γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός	
Ευελιξία και προσαρμοστικότητα	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη		
Αριθμητική ικανότητα			
Βασικές ψηφιακές ικανότητες			
Επικοινωνιακές ικανότητες			

Δεξιότητες	Επάρκεια - Έλλειψη	Παράγοντες διαθεσιμότητας	Παρατηρήσεις
Εργασία σε ομάδα			
Ανάληψη πρωτοβουλίας			
Γνώση θεσμικών κανόνων και εφαρμογή τους στην υγιεινή και ασφάλεια , καθώς και συστημάτων ποιότητας (HACCP), δεξιότητα παροχής πρώτης βοήθειας		α) ανάπτυξη εγχώριας οικονομίας β) τεχνολογία ε) περιβάλλον	
Δεξιότητες κανόνων καλής συμπεριφοράς, ενδυμασίας, και εμφάνισης			
Δεξιότητες εκπαίδευσης ενηλίκων			
Καλή γνώση και χρήση της ελληνικής γλώσσας	Δεξιότητες που είναι σε επάρκεια		
Γνώση ξένων γλωσσών			
Δεξιότητες μεσαίας κρισιμότητας			
Τεχνικές ελέγχου των δραστηριοτήτων ενός τμήματος (βάσει προτύπων ποιότητας και λειτουργίας, βάσει αποτελεσμάτων), τεχνικές ανάπτυξης παρατηρητικότητας	Δεξιότητες με μεγάλη έλλειψη		
Δημιουργικότητα	Δεξιότητες σε		

Δεξιότητες	Επάρκεια - Έλλειψη	Παράγοντες διαθεσιμότητας	Παρατηρήσεις
Γενικές γνώσεις λειτουργίας, αλληλεξάρτησης, και επικοινωνίας των τμημάτων ξενοδοχείου	μικρή έλλειψη		
Βασικές γνώσεις οργάνωσης και λειτουργίας ξενοδοχείων			
Δεξιότητες χαμηλής κρισιμότητας			
Εξειδικευμένες ψηφιακές ικανότητες	Δεξιότητες που είναι σε επάρκεια		
Αναδυόμενες Δεξιότητες			
Βασικές γνώσεις αρχών marketing, χρήση και αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων (social media)	Δεξιότητες με μεγάλη έλλειψη	β) τεχνολογία και καινοτομία γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός	
Αρχές τιμολόγησης και γνώσεις παρακολούθησης του ανταγωνισμού (yield management)		α) ανάπτυξη εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός	
Βασικές γνώσεις του συστήματος uniform system of accounts for hotels		δ) ρυθμιστικό πλαίσιο γ) διεθνής και εγχώριος	

Δεξιότητες	Επάρκεια - Έλλειψη	Παράγοντες διαθεσιμότητας	Παρατηρήσεις
		ανταγωνισμός	
Δεξιότητες διαχείρισης γενεών (Generation management) και διαχείρισης της διαφορετικότητας (Diversity Management)		γ) διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός στ) διαπολιτισμικότητα	

Γενικές διαπιστώσεις για τις βασικές δεξιότητες

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 Ευελιξία 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 Ανάλυση 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 ότι αφορά τον βαθμό κρισιμότητας των επιμέρους βασικών δεξιοτήτων, από τον ανωτέρω πίνακα κατάταξης προκύπτουν τα εξής γενικά συμπεράσματα:

Οι βασικές δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που παρουσιάζουν μεγάλη έλλειψη είναι:

Ικανότητα για μάθηση νέων πραγμάτων	Δεξιότητα σε μεγάλη έλλειψη
Επίλυση προβλημάτων	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Επιχειρηματικό πνεύμα	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Οργανωτικές ικανότητες	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη

Οι βασικές δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που παρουσιάζουν μικρή έλλειψη είναι:

Ευελιξία και προσαρμοστικότητα	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη
Αριθμητική ικανότητα	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη
Βασικές ψηφιακές ικανότητες	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη
Επικοινωνιακές ικανότητες	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη
Εργασία σε ομάδα	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη
Ανάληψη πρωτοβουλίας	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη

Συμπεράσματα και σχόλια για τις βασικές δεξιότητες

- 12 από τις 14 βασικές δεξιότητες αξιολογήθηκαν ως μεγάλης κρισιμότητας. Οι θέσεις προϊσταμένων τμημάτων εντάσσονται στο lower management, και προφανώς οι απαιτήσεις σε βασικές δεξιότητες είναι πολύ υψηλές.
- Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι μόνον οι 2 από τις 12 δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας παρουσιάζουν επάρκεια στο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας, και αυτές αφορούν τις γλωσσικές ικανότητες στην ελληνική και τις ξένες γλώσσες.
- Όσον αφορά τους παράγοντες διαθεσιμότητας, δηλαδή σε τι οφείλονται οι ελλείψεις που διαπιστώνονται, εντυπωσιάζει η ουσιαστικά μονότονη αναφορά στον παράγοντα στ) που στις περιπτώσεις αυτές μεταφράζεται σε ελλείψεις που συνδέονται με πολιτισμικά χαρακτηριστικά και αδυναμίες κυρίως της γενικής μας παιδείας.
- Όσον αφορά τη γνώση ξένων γλωσσών, έγινε εκτεταμένη συζήτηση στη συνάντηση της Ομάδας Εστίασης, και αναφέρθηκε ότι εκτός των αγγλικών που σαφώς είναι η πιο απαραίτητη ξένη γλώσσα, οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι σκόπιμο να γνωρίζουν έναν περιορισμένο αριθμό λέξεων και εκφράσεων στις μητρικές γλώσσες συχνής προέλευσης των πελατών τους, ώστε και να μπορούν να συνεννοηθούν μαζί τους και σπάσει ο πάγος επικοινωνίας που ανοίγει το δρόμο για χρήση των αγγλικών.
- Η ικανότητα για μάθηση νέων πραγμάτων κρίθηκε από όλους ως δεξιότητα μεγάλης κρισιμότητας, αλλά και ότι υπάρχει μεγάλη έλλειψη της ικανότητας αυτής στο ελληνικό ανθρώπινο δυναμικό του τουρισμού, που προαλείφεται ή ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου τμημάτων. Αυτό εξηγείται εν μέρει από γεγονός ότι οι διαδικασίες εργασίας στα ξενοδοχεία και τις μονάδες επισιτιστικού είναι σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένες και δημιουργούν την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι η μάθηση νέων πραγμάτων δεν έχει ιδιαίτερο επαγγελματικό ενδιαφέρον.

Γενικές διαπιστώσεις για τις επαγγελματικές δεξιότητες

Οι βασικές δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που παρουσιάζουν μεγάλη έλλειψη είναι:

<p>Διαχείριση του εαυτού του (της): συναισθηματική (στρες, συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοδιαχείριση) και ορθολογική (διαχείριση χρόνου, συμφιλίωση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής)</p>	<p>Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη</p>
<p>Ανεπτυγμένες ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων</p>	

(συμπεριλαμβανομένης και της ενεργούς αναζήτησης τρόπων εξυπηρέτησης)	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ανεπτυγμένες ικανότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο κινήτρων, αξιολόγησης και διαχείρισης διαμαχών, λειτουργίας ως παράδειγμα προς μίμηση, κ.α.	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ικανότητα πρόβλεψης και πρόληψης καταστάσεων (proactive), και ενεργός αναζήτηση τρόπων εξυπηρέτησης πελατών	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ικανότητα αντιμετώπισης κρίσεων	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη

Οι επαγγελματικές δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που παρουσιάζουν μικρή έλλειψη είναι:

Γνώση θεσμικών κανόνων και εφαρμογή τους στην υγιεινή και ασφάλεια , καθώς και συστημάτων ποιότητας (HACCP), δεξιότητα παροχής πρώτης βοήθειας	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη
Δεξιότητες κανόνων καλής συμπεριφοράς, ενδυμασίας, και εμφάνισης	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη
Δεξιότητες εκπαίδευσης ενηλίκων	Δεξιότητες σε μικρή έλλειψη

Συμπεράσματα και σχόλια για τις επαγγελματικές δεξιότητες

- 9 από τις συνολικά 12 επαγγελματικές δεξιότητες του πίνακα κατάταξης αξιολογήθηκαν από την Ομάδα Εστίασης ως μεγάλης κρισιμότητας, 6 από αυτές και ως δεξιότητες με μεγάλη έλλειψη στο ανθρώπινο δυναμικό της Ελλάδας.
- Μόνο δύο δεξιότητες παρουσιάζονται να έχουν μικρή έλλειψη: Γενικές γνώσεις λειτουργίας, αλληλεξάρτησης, και επικοινωνίας των τμημάτων ξενοδοχείου, και Βασικές γνώσεις οργάνωσης και λειτουργίας ξενοδοχείων. Και οι δύο αυτές περιπτώσεις έχουν χαρακτηριστεί ως μεσαίας κρισιμότητας.

- Όσον αφορά τους παράγοντες διαθεσιμότητας, δηλαδή σε τι οφείλονται οι ελλείψεις που διαπιστώνονται, η συχνότερη επιλογή είναι ο γ) Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός, δηλαδή σε μεγάλο βαθμό οι τμηματάρχες ξενοδοχείων και μονάδων επισιτιστικού πρέπει να έχουν δεξιότητες που είναι αναγκαίες για την διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.
- Όσον αφορά τη δεξιότητα «Διαχείριση του εαυτού του (της): συναισθηματική (στρες, συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοδιαχείριση) και ορθολογική (διαχείριση χρόνου, συμφιλίωση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής)». Η δεξιότητα αυτή απασχόλησε την Ομάδα Εστίασης περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη, όχι όμως ως προς την κρισιμότητά της ούτε ως προς τον βαθμό έλλειψής της, αλλά ως προς το περιεχόμενο της. Ορισμένα μέλη της Ομάδας έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στις ψυχολογικές παραμέτρους, και άλλοι περισσότερο στην ορθολογική διαχείριση του εαυτού μας.
- Όσον αφορά τη δεξιότητα «Ανεπτυγμένες ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων (συμπεριλαμβανομένης και της ενεργούς αναζήτησης τρόπων εξυπηρέτησης)», ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο σκέλος της εξυπηρέτησης πελατών που αφορά την ενεργητική (proactive) δραστηριοποίηση.
- Όσον αφορά τη δεξιότητα «Ανεπτυγμένες ικανότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο κινήτρων, αξιολόγησης και διαχείρισης διαμαχών, λειτουργίας ως παράδειγμα προς μίμηση, κ.α.», πέραν της αυτονόητης σημασίας που έχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για το επίπεδο του τμηματάρχη, θεωρήθηκε ότι ειδικά στον τουριστικό τομέα είναι πολύ σημαντικό οι τμηματάρχες να λειτουργούν ως πρότυπα για τους άμεσους συνεργάτες τους.
- Όσον αφορά τη δεξιότητα «Ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων», τονίστηκε ιδιαίτερα ότι στις περιπτώσεις που έχουμε αναβάθμιση υπαλλήλων σε τμηματάρχες, τα άτομα αυτά δεν είχαν στο παρελθόν ευκαιρίες για λήψη αποφάσεων, κάτι που πρέπει να μάθουν να κάνουν ως τμηματάρχες.
- Όσον αφορά τη δεξιότητα «Ικανότητα αντιμετώπισης κρίσεων», προτάθηκε να επικεντρωθεί η κατάρτιση των υποψήφιων ή ήδη προϊσταμένων τμημάτων στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων κρίσιμων καταστάσεων που εμφανίζονται σχετικά συχνά (π.χ. μεθυσμένα άτομα, ξαφνική νεροποντή, αλλά και πυρκαγιές κλπ).
- Όσον αφορά τη δεξιότητα «Γνώση θεσμικών κανόνων και εφαρμογή τους στην υγιεινή και ασφάλεια, καθώς και συστημάτων ποιότητας (HACCP), δεξιότητα παροχής πρώτης βοήθειας», εδώ πρόκειται για μία κλασική περίπτωση γνωστικού αντικειμένου κάθε προγράμματος κατάρτισης, τουλάχιστον ως προς το σκέλος της

υγιεινής και ασφάλειας. Το σκέλος των συστημάτων ποιότητας όμως είναι εξίσου σημαντικό.

- Όσον αφορά τη δεξιότητα « Δεξιότητες κανόνων καλής συμπεριφοράς, ενδυμασίας, και εμφάνισης», αφορά κυρίως τις εργασίες σε τμήματα όπου δεν είναι αυτονόητα σημαντικό το θέμα της εμφάνισης και συμπεριφοράς. Στην περίπτωση αυτής της δεξιότητας δόθηκε έμφαση στη σημασία που έχει η εμφάνιση και συμπεριφορά των εργαζομένων για την καθιέρωση μιας επιχειρηματικής κουλτούρας και του brand name ενός ξενοδοχείου ή εστιατορίου.
- Όσον αφορά τη δεξιότητα «Δεξιότητες εκπαίδευσης ενηλίκων», αυτή σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι τμημάτων θα πρέπει να έχουν δεξιότητες εκπαίδευσης των συνεργατών τους, κάτι που δεν είχαν μάθει να κάνουν στο παρελθόν. Ορισμένα μέλη της Ομάδας Εστίασης επέμειναν ιδιαίτερα στο πόσο σημαντική είναι η δεξιότητα αυτή, και πόσο συχνά υστερούν εδώ οι εκάστοτε προϊστάμενοι τμημάτων.

Γενικές διαπιστώσεις για τις αναδυόμενες δεξιότητες

Παρόλο που τα ξενοδοχειακά και επισιτιστικά τμήματα κατά κανόνα είναι «παραδοσιακού» χαρακτήρα και οι επικεφαλής αυτών κινούνται σε επίπεδα αιχμής των τεχνολογικών και άλλων αλλαγών, εντοπίστηκαν ορισμένες αναδυόμενες δεξιότητες οι οποίες στο σύνολο τους αξιολογήθηκαν ως δεξιότητες με μεγάλη έλλειψη.

Επειδή ο εντοπισμός αναδυόμενων δεξιοτήτων είναι από τα σημαντικότερα ευρήματα της παρούσας έρευνας, να δοθούν περισσότερα στοιχεία για τη συζήτηση που έγινε στην Ομάδα Εστίασης γύρω από αυτά.

Βασικές γνώσεις αρχών marketing, χρήση και αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων (social media)

Η δεξιότητα αυτή από μόνη της δεν είναι φυσικά αναδυόμενη, αλλά στην περίπτωση των προϊσταμένων ξενοδοχειακών τμημάτων σηματοδοτεί την απόλυτη αναγκαιότητα να συμμετέχουν όλα τα στελέχη μιας τουριστικής επιχείρησης στη λογική των πωλήσεων, και αφετέρου να είναι εξοικειωμένα με τα κοινωνικά μέσα, τα οποία έχουν πλέον κυρίαρχο ρόλο στην καθημερινότητα και στις καταναλωτικές αποφάσεις των πελατών

Αρχές τιμολόγησης και γνώσεις παρακολούθησης του ανταγωνισμού (yield management)

Το yield management μια τεχνική η οποία απαιτεί από τη διοίκηση ενός ξενοδοχείου κατά το στάδιο της λήψης των αποφάσεων, να εστιάζει στη μεγιστοποίηση εσόδων και πληρότητας της καταλυματικής μονάδας. Για να έχει

αποτέλεσμα αυτή η προσπάθεια απαιτείται η ενεργός συμβολή του συνόλου των στελεχών ενός ξενοδοχείου.

Βασικές γνώσεις του συστήματος uniform system of accounts for hotels

Πρόκειται για ένα σύστημα λογιστικής παρακολούθησης του συνόλου των δραστηριοτήτων ενός ξενοδοχείου σε καθημερινή βάση. Το σύστημα αυτό αξιοποιούν όλα τα μεγάλα διεθνή ξενοδοχεία με πολύ καλά αποτελέσματα. Στην Ελλάδα, με εξαίρεση λίγα πολυεθνικά ξενοδοχεία το σύστημα αυτό δεν εφαρμόζεται, σε βάρος της οικονομικής αποτελεσματικότητάς τους. Για τη γενικευμένη εφαρμογή του, η οποία σημειωτέον αναμένεται να γενικευτεί και στη χώρα μας αργά ή γρήγορα, χρειάζεται να γίνουν και κάποιες θεσμικές αλλαγές, πέραν της κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού.

Δεξιότητες διαχείρισης γενεών (Generation management) και διαχείρισης της διαφορετικότητας (Diversity Management)

Πρόκειται για δεξιότητες που δεν έχουν μέχρι σήμερα αντιμετωπιστεί σοβαρά στον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα. Οι δεξιότητες αυτές στοχεύουν στο να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι (ιδιαίτερα οι προϊστάμενοι τμημάτων) γνώσεις αλλά κυρίως να συνειδητοποιήσουν ότι οι πελάτες τους μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικά μεταξύ τους πολιτισμικά χαρακτηριστικά, πολλές φορές εντελώς διαφορετικά από τα δικά μας (της Ελλάδας, τα ατομικά μας, τα ευρωπαϊκά, κλπ). Ιδιαίτερα σημαντική τα τελευταία χρόνια καθίσταται η διαφοροποίηση σε συμπεριφορές και ανάγκες μεταξύ των νέων και των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας. Πρόκειται όμως για δύο πολύ σημαντικές ομάδες πελατών, που είναι σκόπιμο να αντιμετωπιστούν από τα στελέχη του τουρισμού με γνώση, ευαισθητοποίηση και διαφοροποιημένη συμπεριφορά.

9 Σύνοψη συμπερασμάτων έρευνας

Τα αποτελέσματα της παρούσας ποιοτικής έρευνας των αναγκαίων δεξιοτήτων του επαγγελματικού προφίλ Προϊστάμενος(-η) Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Τμημάτων, δείχνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα έχει πολλές και σημαντικές ελλείψεις ως προς τις βασικές και τις επαγγελματικές δεξιότητες που είναι αναγκαίες για την άσκηση της επαγγελματικής τους ιδιότητας.

Ο (η) προϊστάμενος (-η) τμημάτων καλείται να λειτουργήσει ως στέλεχος του middle/lower management, και να ασκήσει τα καθήκοντά του μεταξύ των προϊσταμένων του (διευθυντής + γενικός διευθυντής) και τους υφιστάμενους

συνεργάτες του (της). Στον κλάδο των ξενοδοχείων και στις επισιτιστικές μονάδες συμβαίνει συχνά, τις θέσεις των τμηματάρχων/προϊσταμένων τμημάτων να αναλαμβάνουν άριστοι εργαζόμενοι, όμως συχνά αυτοδημιούργητοι, χωρίς να έχουν στέρεες θεωρητικές γνώσεις και πρακτικές δεξιότητες που απαιτούνται στο επίπεδο των νέων τους καθηκόντων ή των καθηκόντων που επιδιώκουν να αναλάβουν.

Μια δεύτερη γενική διαπίστωση που προκύπτει από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι, ότι πολλές ελλείψεις σε δεξιότητες συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις παθογένειες του ελληνικού τυπικού συστήματος παιδείας καθώς και με παράγοντες «πολιτισμικού» χαρακτήρα. Όταν διαπιστώνονται μεγάλες ελλείψεις σε δεξιότητες όπως, ικανότητα για μάθηση νέων πραγμάτων, επιχειρηματικό πνεύμα, οργανωτικές ικανότητες, διαχείριση του εαυτού του (της), ικανότητα πρόβλεψης και πρόληψης καταστάσεων, αυτές οφείλονται σε σημαντικό βαθμό στους αναφερθέντες παράγοντες. Φυσικά όταν μιλάμε για «πολιτισμικό» παράγοντα, δεν εννοούμε τα γενικά πολιτισμικά της ελληνικής κοινωνίας, αλλά τα «πολιτισμικά» χαρακτηριστικά της εργασίας, δηλαδή τις συμπεριφορές εργοδοτών, προϊσταμένων και εργαζομένων στους χώρους εργασίας.

Μια άλλη γενική διαπίστωση είναι ότι η Ομάδα Εστίασης κινήθηκε στο ίδιο μήκος κύματος με τα ευρήματα από τη βιβλιογραφία και τις συνεντεύξεις, και μόνο περίπτωση της αναζήτησης αναδυόμενων δεξιοτήτων υπήρξαν διαφοροποιήσεις, και μεταξύ των μελών της Ομάδας Εστίασης. Τελικά, και σε αυτές τις περιπτώσεις βρέθηκε η χρυσή τομή, με σύγκλιση και σύνθεση των απόψεων.

Συνολικά 4 βασικές και 6 επαγγελματικές δεξιότητες χαρακτηρίστηκαν ως μεγάλης κρισιμότητας και ταυτόχρονα με μεγάλη έλλειψη στο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας.

Οι βασικές δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που παρουσιάζουν μεγάλη έλλειψη είναι:

Ικανότητα για μάθηση νέων πραγμάτων	Δεξιότητα σε μεγάλη έλλειψη
Επίλυση προβλημάτων	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Επιχειρηματικό πνεύμα	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Οργανωτικές ικανότητες	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη

Οι επαγγελματικές δεξιότητες μεγάλης κρισιμότητας που παρουσιάζουν μεγάλη έλλειψη είναι:

Διαχείριση του εαυτού του (της): συναισθηματική (στρες, συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοδιαχείριση) και ορθολογική	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------

(διαχείριση χρόνου, συμφιλίωση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής)	
Ανεπτυγμένες ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων (συμπεριλαμβανομένης και της ενεργούς αναζήτησης τρόπων εξυπηρέτησης)	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ανεπτυγμένες ικανότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο κινήτρων, αξιολόγησης και διαχείρισης διαμαχών, λειτουργίας ως παράδειγμα προς μίμηση, κ.α.	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ικανότητα πρόβλεψης και πρόληψης καταστάσεων (proactive), και ενεργός αναζήτηση τρόπων εξυπηρέτησης πελατών	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη
Ικανότητα αντιμετώπισης κρίσεων	Δεξιότητες σε μεγάλη έλλειψη

Από τα ανωτέρω προκύπτει πεδίο δράσης για ανάγκες και ενέργειες συνεχιζόμενης κατάρτισης και προγράμματα on the job training, κλπ.

Όσον αφορά τις 4 αναδυόμενες δεξιότητες που εντοπίστηκαν, οι δύο από αυτές, που αφορούν το yield management, και το σύστημα λογιστικής παρακολούθησης του συνόλου των δραστηριοτήτων ενός ξενοδοχείου σε καθημερινή βάση (uniform system of accounts for hotels), είναι θέμα απόφασης των εργοδοτών των ξενοδοχείων και του κράτους για το πότε θα εφαρμοστούν και στην Ελλάδα.

Οι δεξιότητες διαχείρισης των γενεών και της διαφορετικότητας (generation management, diversity management) είναι δεξιότητες που βρίσκονται στην αιχμή των τάσεων της τουριστικής αγοράς και έχουν μεγάλη προτεραιότητα για το εργατικό δυναμικό στον ελληνικό τουρισμό.

Η τέταρτη αναδυόμενη δεξιότητα σχεδόν αυτονόητη, αν και όχι λιγότερο σημαντική. Η εξοικείωση **όλων** τα κοινωνικά δίκτυα είναι πλέον απαραίτητη.

10 Βιβλιογραφία – Ιστοσελίδες

- *Επαγγελματικά περιγράμματα ΕΟΠΠΕΠ*, ιστοσελίδα επαγγελματικών περιγραμμάτων: <http://www.eoppep.gr/index.php/el/structure-and-program-certification/workings/list-ep>
- Περιγραφή επαγγελμάτων στο αμερικανικό Ο*NET, στην ιστοσελίδα <https://www.onetonline.org/>
- **Περιγραφή επαγγελμάτων στο γερμανικό BIBB**, Το γερμανικό Bundesinstitut fuer Berufsbildung – BIBB (Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης) παρέχει μέσω μεγάλης βάσης δεδομένων πρόσβαση στις περιγραφές πολλών επαγγελμάτων, μεταξύ αυτών και των τουριστικών. Η ηλεκτρονική διεύθυνση της βάσης είναι : <https://www.bibb.de/berufe>
- **US BLS education and training requirements categories 1996-2012 (the US)**
- «Ανερχόμενοι επαγγελματικοί τομείς στην Ελλάδα και νέες απαιτούμενες δεξιότητες», VFA – Σύμβουλοι Ανάπτυξης και Καινοτομίας, για λογαριασμό του ΕΟΠΠΕΠ, 2014,
- 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
- «Ο Μηχανισμός διάγνωσης των αναγκών των επιχειρήσεων σε επαγγέλματα και δεξιότητες», ΣΕΒ.2014-2015
- **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 Ευροpe 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.
- Το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (The Hellenic Qualifications Framework) ο μηχανισμός μετάφρασης, κατανόησης και διασαφήνισης των προσόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων. Ιστοσελίδα για το <http://www.nqf.gov.gr/>
- Ιστοσελίδα περιγραφής δεξιοτήτων F&B Manager : http://www.hotel-holzapfel.de/de/services/team/Stellenbeschreibung_FO_Manager.pdf

