

# INSETE

## **Τουρισμός**

Σύγχρονες Εκπαιδευτικές Ανάγκες  
και Προτάσεις Πολιτικής

*Καθηγητής Θεόδωρος Α. Σταυρινούδης*

**Οκτώβριος 2022**

## Executive Summary

Το ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) και τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά του αποτελούν κρίσιμη παράμετρο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τουριστικής ανάπτυξης αλλά και ευημερίας (Floras & Stavrinoudis, 2016, Σταυρινούδης, 2017). Οι αλλαγές είναι ραγδαίες, οι κρίσεις αλληπάλληλες και αυτοί που θα καταφέρουν να επιβιώσουν και να προοδεύσουν θα είναι αυτοί που διαθέτουν προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Τα δυο αυτά χαρακτηριστικά είναι απολύτως συνδεδεμένα με τον άνθρωπο και τις ικανότητες – δεξιότητές του. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού να εστιάζει σε οργανωμένες - προγραμματισμένες δράσεις, που να επιδιώκουν τη βελτίωση των γενικότερων ικανοτήτων (competencies) του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την ενίσχυση των γνώσεων (knowledge), των δεξιοτήτων (skills) αλλά και της συμπεριφοράς (attitudes) του.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η τεκμηριωμένη κατηγοριοποίηση των κύριων ομάδων ικανοτήτων - δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών. Η κατηγοριοποίηση στηρίχθηκε σε μια τετραπλή προσέγγιση των αναγκών: α) των οργανισμών - επιχειρήσεων, β) των εργαζομένων, γ) του τουριστικού κλάδου και δ) της ελληνικής κοινωνίας. Η μεθοδολογία ανέδειξε πέντε βασικές κατηγορίες ικανοτήτων-δεξιοτήτων: 1) τις κοινωνικές, 2) τις διοικητικές, 3) τις τεχνικές, 4) τις οργανωσιακές και 5) τις ψηφιακές. Το INSETE λαμβάνοντας υπόψη του τις ανάγκες του κλάδου του τουρισμού κατηγοριοποίησε τις βασικές δεξιότητες των εργαζομένων σε δέκα κύριες ομάδες και δημιουργεί αντίστοιχα σεμινάρια με καθορισμένα μαθησιακά αποτελέσματα.

Παράλληλα, στο πλαίσιο της μελέτης, πραγματοποιούνται προτάσεις πολιτικής για την αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης – κατάρτισης στην Ελλάδα και αναλύονται οι παρεμβάσεις που συστήνονται να υλοποιηθούν σε θεσμικό και λειτουργικό επίπεδο. Από την ανάλυση της παρούσας κατάστασης στην τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση σε συνδυασμό με τις ανάγκες που καταγράφονται στο ανθρώπινο δυναμικό, προκύπτει ως στρατηγική προτεραιότητα του ελληνικού τουρισμού, η συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου εθνικού συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης, με σαφή οριοθέτηση των επιμέρους βαθμίδων, από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση μέχρι και τις μεταπτυχιακές σπουδές.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με την καταγραφή προτάσεων με στρατηγικά πολλαπλασιαστικό και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο για το μέλλον της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης όπως είναι η ανάπτυξη οργανωμένων δικτύων συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών οργανισμών και επιχειρήσεων και η διευκόλυνση της μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία αλλά και από την εργασία στην εκπαίδευση – κατάρτιση και στην εξειδίκευση (UNWTO, 2021).

## Περιεχόμενα

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Εισαγωγή.....                                                                                                     | 3  |
| 1. Η αναγκαιότητα της επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα στον τουρισμό .....                                      | 6  |
| 2. Η σημασία και ο ρόλος της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό.....               | 9  |
| 2.1 Η εκπαίδευση – κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ως μοχλός βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.....               | 9  |
| 2.2. Δημιουργώντας Ικανότητες, Γνώσεις, Δεξιότητες και Συμπεριφορές.....                                          | 11 |
| 2.3. Η ελληνική πραγματικότητα .....                                                                              | 13 |
| 3. Αναγνώριση των σύγχρονων απαιτήσεων σε ειδικότητες – δεξιότητες για τον ελληνικό τουρισμό .....                | 15 |
| 3.1 Οι βασικές δεξιότητες για τους εργαζόμενους στον Τουρισμό.....                                                | 15 |
| 3.2 Κατηγοριοποίηση των νέων δεξιοτήτων .....                                                                     | 16 |
| 3.3 Απαιτήσεις σε νέες δεξιότητες (Reskilling - Upskilling) .....                                                 | 17 |
| 3.3.1 Κοινωνικές γνώσεις & δεξιότητες – soft skills.....                                                          | 18 |
| 3.3.2 Διοικητικές γνώσεις & δεξιότητες .....                                                                      | 21 |
| 3.3.3 Τεχνικές γνώσεις & δεξιότητες.....                                                                          | 24 |
| 3.3.4 Οργανωσιακές γνώσεις & δεξιότητες .....                                                                     | 29 |
| 3.3.5 Ψηφιακές γνώσεις & δεξιότητες .....                                                                         | 30 |
| 3.4 Ειδικότητες με αυξημένες εκπαιδευτικές ανάγκες .....                                                          | 33 |
| 3.5 Ο ρόλος Το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων στην ανάπτυξη των νέων δεξιοτήτων..... | 34 |
| 4. Προτεινόμενες εκπαιδευτικές τεχνικές και δράσεις.....                                                          | 38 |
| 5. Προτάσεις πολιτικής για την αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης – κατάρτισης στην Ελλάδα.....               | 40 |
| 5.1 Αδυναμίες του ελληνικού συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ..                                  | 40 |
| 5.2 Συγκρότηση ολοκληρωμένου εθνικού συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης.....                                      | 41 |
| 5.3 Θεσμικές παρεμβάσεις.....                                                                                     | 44 |
| 5.4 Λειτουργικές παρεμβάσεις .....                                                                                | 44 |
| 5.5 Παρεμβάσεις αυξημένης προστιθέμενης αξίας .....                                                               | 47 |
| Αντί επιλόγου .....                                                                                               | 49 |
| Βιβλιογραφία .....                                                                                                | 50 |

## Εισαγωγή

Ο τουρισμός είναι ένας από τους πλέον δυναμικούς - ανταγωνιστικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας με έντονα αναπτυξιακό προσανατολισμό (σε κλαδικό και περιφερειακό επίπεδο). Συνολικά, από την αρχή της οικονομικής κρίσης το 2009 μέχρι το 2019, ο τουρισμός προσέφερε άμεσα στην οικονομία της χώρας περίπου 143 δισ. ευρώ σε τουριστικές εισπράξεις, με πολλαπλάσια συμβολή στην οικονομική δραστηριότητα και το ΑΕΠ της χώρας. Η αύξηση των εισερχόμενων αλλοδαπών τουριστών συμβάλλει ιδιαίτερα θετικά στην ενίσχυση της κατανάλωσης αλλά και στην ευρύτερη διάχυση της ανάπτυξης γεωγραφικά και κοινωνικά, καθώς και την εικόνα (brand) της χώρας διεθνώς.

Οποιαδήποτε μακροπρόθεσμη εθνική στρατηγική βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένη με την καλλιέργεια κουλτούρας αναγνώρισης – συνειδητοποίησης της ευρύτερης σημασίας του τουρισμού στην καθημερινότητα και στην πρόοδο της κοινωνίας. Όχι τυχαία, στο άρθρο 24 του G20 Osaka Leaders' Declaration τον Ιούνιο του 2019, η έμφαση δεν δίνεται μόνον στη συνεισφορά του τουρισμού στο παγκόσμιο ΑΕΠ και στην οικονομική ανάπτυξη. Αντίθετα θεωρείται απαραίτητος ο προσανατολισμός προς την ανάπτυξη ποιοτικής επιχειρηματικότητας, την ενίσχυση της απασχόλησης, ιδιαίτερα των γυναικών και των νέων, αλλά και το βιώσιμο σχεδιασμό μιας τουριστικής ανάπτυξης που θα είναι ανθεκτική αλλά και θα περιλαμβάνει όσο το δυνατόν περισσότερους πολίτες (G20 Osaka Leaders' Declaration, 2019, UNWTO, 2021).

Ας διευρύνουμε λοιπόν την οπτική μας έτσι ώστε, πέρα από τα οικονομικά μεγέθη και τους αριθμούς, να εστιάζει στην κοινωνική ευημερία και στην τοποθέτηση του ανθρώπου (επισκέπτη, ντόπιου, επιχειρηματία, εργαζόμενου κ.ά.) στο προσκήνιο του τουρισμού και της τουριστικής εμπειρίας. **Ας αντιληφθούμε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) και τα ιδιαίτερα ποιοτικά του χαρακτηριστικά αποτελούν κρίσιμη παράμετρο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τουριστικής ανάπτυξης αλλά και ευημερίας** (Floras & Stavrinoudis, 2016, Σταυρινούδης, 2017).

Η πανδημία λειτούργησε ως επιταχυντής, φέρνοντας ταχύτερα στο προσκήνιο νέα δεδομένα που ούτως ή άλλως είχαν αρχίσει να διαμορφώνονται, οδηγώντας σε αλλαγές στην ταξιδιωτική συμπεριφορά, ιδιαίτερα των νεότερων ταξιδιωτών (Millennials και Generation Z), αυξάνοντας τη ζήτηση για μακροπρόθεσμη διαμονή, ενδυναμώνοντας περαιτέρω τις κρατήσεις της τελευταίας στιγμής (late booking), ενισχύοντας την απαίτηση για περισσότερη ευελιξία των

όρων αγοράς αλλά και ακύρωσης των διακοπών, θέτοντας την υγιεινή και την ασφάλεια στο προσκήνιο, αυξάνοντας την περιβαλλοντική και κοινωνική ευαισθησία αλλά και την απαίτηση για κοινωνική προσφορά (philantourism), τονίζοντας την ανάγκη οι διακοπές να μην συνδέονται μόνο με την ξεκούραση αλλά και με την ευεξία, τη μείωση του στρες και τη διατήρηση της σωματικής και κυρίως της ψυχικής και διανοητικής υγείας (WTTC, 2021).

**Οι αλλαγές πλέον είναι ραγδαίες, οι κρίσεις αλληπάλληλες και αυτοί που θα επιβιώσουν – προοδεύσουν θα είναι αυτοί που διαθέτουν προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Τα δυο αυτά χαρακτηριστικά είναι απολύτως συνδεδεμένα με τον άνθρωπο και τις ικανότητες – δεξιότητές του.**

Σ’ αυτή την κατεύθυνση, το πραγματικό στοίχημα για τον Ελληνικό τουρισμό είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις της χώρας να μπορούν να εντοπίσουν, να προσελκύσουν, να διατηρήσουν αλλά και να αναπτύξουν εκείνο το ανθρώπινο δυναμικό που θα διαθέτει τις κατάλληλες, για το σύγχρονο διεθνοποιημένο τουριστικό οικοσύστημα, γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και πάνω απ’ όλα κουλτούρα (Haven-Tang & Jones, 2008). Ως εκ τούτου, η ποιότητα του επίσημου συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης της χώρας αλλά και της κατάρτισης που προσφέρεται από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι παράμετροι ζωτικής σημασίας στην κατεύθυνση της αποτελεσματικής σύζευξης προσφοράς και ζήτησης εργασίας στον τουριστικό τομέα, προς όφελος του τουριστικού προϊόντος της χώρας, της επιχειρηματικότητας αλλά και της κοινωνίας. Κρίσιμες μεταβλητές λοιπόν αναδεικνύονται αφενός η επικαιροποίηση των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων και τεχνικών σε σχέση με τις νέες συνθήκες (αναγνώριση των νέων αναγκών σε δεξιότητες) και **αφετέρου η προσαρμογή τους στο νέο τρόπο που ο σύγχρονος άνθρωπος - εργαζόμενος μαθαίνει ή ακόμη καλύτερα «μαθαίνει να μαθαίνει» διαρκώς.**

Οι κύριοι στόχοι του παρόντος κειμένου θέσεων και προτάσεων είναι:

1. να υπογραμμιστεί η αναγκαιότητα και η σημασία επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα στον τουρισμό, ως βασικό συντελεστή απόκτησης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
2. να τονιστεί η σημασία και ο ρόλος της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό, ως μέσο προσαρμογής στο νέο τουριστικό οικοσύστημα και στις νέες τάσεις της τουριστικής κατανάλωσης που διαμορφώνονται

3. να αναγνωριστούν – αποτυπωθούν οι νέες απαιτήσεις σε δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτές διαμορφώθηκαν τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα εν μέσω αλληπάλληλων, συχνά παράλληλων, κρίσεων
4. να προταθούν ενδεικτικές εκπαιδευτικές τεχνικές και δράσεις για την ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
5. να διατυπωθούν στοχευμένες προτάσεις πολιτικής για την αναβάθμιση του ευρύτερου εθνικού συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

## 1. Η αναγκαιότητα της επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα στον τουρισμό

Οποιαδήποτε πρωτοβουλία αναβάθμισης του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος είτε σε επίπεδο μακροοικονομικό (προορισμών) είτε σε επίπεδο μικροοικονομικό (επιχειρήσεων) οφείλει να εδράζεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Η επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί στρατηγική επιλογή υποστήριξης του συνόλου των δράσεων – προτεραιοτήτων ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος της χώρας. Η έρευνα των Feng et al. (2014) κατέδειξε την άμεση σύνδεση της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό μέσω της εκπαίδευσης, με τη βελτίωση της απόδοσης, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος αλλά και την ικανοποίηση των ταξιδιωτών - τουριστών.

Ιδιαίτερα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό διεθνοποιημένο περιβάλλον και υπό συνεχείς συνθήκες κρίσης, οι προκλήσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους προορισμούς είναι μεγάλες (Kaushal & Srivastava, 2020). Αυτό δημιουργεί την απαίτηση – αναγκαιότητα, τόσο από τα υψηλόβαθμα στελέχη όσο και από τους εργαζόμενους, για απόκτηση νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, αλλά και την υιοθέτηση νέων συμπεριφορών και εναλλακτικών τρόπων σκέψης που θα επιτρέπουν την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2021). Όπως ορθά υποστηρίζουν οι Ugur and Akbiyik (2020), η παρούσα συγκυρία είναι η πλέον κατάλληλη για μια στροφή προς στρατηγικές ανάκαμψης που θα στηρίζονται στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (Gupta & Sahu, 2021).

Πέρα από τα αμιγώς επιστημονικά δεδομένα, την αναγκαιότητα επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα στον τουρισμό καταδεικνύει και το ίδιο το μέγεθος της απασχόλησης που δημιουργεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), τον Αύγουστο του 2019, μόνο στον ξενοδοχειακό κλάδο απασχολήθηκαν 186.575 εργαζόμενοι ενώ κατά μέσο όρο μια θέση εργασίας γεννιέται για κάθε 2,5 δωμάτια. Ωστόσο, η ίδια έρευνα καταδεικνύει αφενός το μικρό ποσοστό εργαζομένων που διαθέτουν τουριστική εκπαίδευση (μόλις 24% είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών) και αφετέρου την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού που θα καλύψει τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας οδηγώντας στη διαπίστωση ότι ο τουριστικός κλάδος δεν είναι θελκτικός για λόγους σχετιζόμενους με την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, την εποχικότητα και τις περιορισμένες προοπτικές εργασιακής εξέλιξης (European Union, 2017).

**Δεν θα ήταν υπερβολή αν λέγαμε ότι δυστυχώς διαθέτει μια αδύναμη εικόνα ως εργοδότης (employer brand).**

Είναι ενδεικτικό ότι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) κατέγραψε ήδη από το 2012 την αναγκαιότητα γεφύρωσης του χάσματος μεταξύ της ζήτησης για εργατικό δυναμικό και της προσφοράς εργασίας (OECD, 2012). **Για την κάλυψη αυτού του χάσματος είναι απαραίτητη η τόνωση της ελκυστικότητας του τουριστικού κλάδου, η διατήρηση του ικανού και εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού αλλά κυρίως η ποσοτική και ποιοτική ενίσχυσή του.**

Παράλληλα, όσο αυξάνεται η χρήση του διαδικτύου από τους υποψήφιους και ενεργούς ταξιδιώτες, τόσο αυξάνεται η πρόσβασή τους στην πληροφόρηση και η γνώση για τον προορισμό, τα θέλγητρα, τις προσφερόμενες εμπειρίες και τις επιχειρήσεις του. Αλλάζει έτσι η τουριστική αλυσίδα αξίας τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και διανομής, μεταφέροντας όλο και μεγαλύτερη δύναμη στον τελικό καταναλωτή - ταξιδιώτη (Capriello & Riboldazzi, 2019) οδηγώντας έτσι στον έξυπνο τουρισμό (smart tourism) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021). Η συνθήκη αυτή αφενός γεννά την ευκαιρία ευκολότερης επικοινωνίας των τουριστικών επιχειρήσεων με τους ταξιδιώτες και το χτίσιμο πιστότητας (NTG, 2019) αφετέρου όμως οδηγεί de facto στην απαίτηση προς τις τουριστικές επιχειρήσεις να προσφέρουν εξειδικευμένες εμπειρίες στους ταξιδιώτες. Εμπειρίες που θα στηρίζονται σε περισσότερο εξειδικευμένες πληροφορίες που ο ταξιδιώτης δεν μπορεί να αποκτήσει μόνος του αλλά και στην παραγωγή μιας επαυξημένης εμπειρίας που θα εδράζεται σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητα αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών (π.χ. big data), που θα γνωρίζει τον τόπο, το τουριστικό προϊόν και τα εργαλεία για την δόμηση και προσφορά της επαυξημένης εμπειρίας.

Βασικό εμπόδιο στην κατανόηση - αποδοχή της σημασίας επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια διεθνώς παγιωμένη άποψη, κουλτούρα θα λέγαμε, από αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις σύμφωνα με την οποία η ύπαρξη σχετικής εκπαίδευσης δεν είναι απαραίτητο προσόν για την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού (Peacock & Ladkin, 2002, Cavlek, 2015). Σχήμα οξύμωρο βέβαια όταν τα τελευταία χρόνια είναι ξεκάθαρη α) η ανάγκη για ένα πιο ανθεκτικό, συμβατό με όρους βιωσιμότητας και φυσικά ψηφιοποιημένο τουριστικό οικοσύστημα (HOTREC, 2021) και β) η αλλαγή τόσο των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ταξιδιωτών (π.χ. η αύξηση των τουριστών τρίτης ηλικίας) όσο και της ταξιδιωτικής καταναλωτικής συμπεριφοράς των επιμέρους ομάδων τους (target groups).

Το εύλογο ερώτημα είναι λοιπόν **ποιοι και πώς θα προσαρμόσουν τα χαρακτηριστικά της τουριστικής προσφοράς στις νέες αυτές τάσεις της ζήτησης, αν όχι τα έμπειρα και εκπαιδευμένα στελέχη και οι εργαζόμενοι στις τουριστικές επιχειρήσεις** (OECD, 2018, NTG, 2019);

Δεν πρέπει να παραβλέπεται ο σημαντικός ρόλος του τουρισμού και της τουριστικής παραγωγής στην ενίσχυση της απασχόλησης και κατ' επέκταση στον περιορισμό της ανεργίας. Διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή του τουρισμού στη μείωση της ανεργίας τόσο σε αστικές περιοχές όσο και σε περιοχές της υπαίθρου (Hazari & Sgro, 2015). Στοιχείο που, σε διαφορετικό βαθμό, αφορά τόσο ειδικευμένο όσο και ανειδίκευτο ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να εξετάζεται η θελτικότητα – ανταγωνιστικότητα του τουριστικού κλάδου σε σχέση με τους λοιπούς οικονομικούς κλάδους, καθώς αυτό καθορίζει τόσο τη «φυγή» εργαζομένων από τον τουρισμό προς άλλους κλάδους όσο και το αντίστροφο. Η συνεισφορά του τουρισμού στη μείωση της ανεργίας (τόσο με όρους ποσοτικών όσο και ποιοτικών) πρέπει να εξετάζεται και υπό το πρίσμα δύο ακόμη παραμέτρων: α) του βαθμού εργασιακής ασφάλειας που προσφέρει στο ενεργό και το δυνητικό ανθρώπινο δυναμικό και β) το επίπεδο των αμοιβών και των ευρύτερων παροχών και διευκολύνσεων προς τους εργαζόμενους (Gupta & Dutta, 2019) στοιχείο ιδιαίτερα επίκαιρο σήμερα.

Αντί επιλόγου στην ενότητα αυτή, αξίζει να μεταφερθεί η δήλωση από μια συνάντηση εργασίας που πραγματοποιήθηκε από την HOTREC με υψηλόβαθμα στελέχη του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου στις 30 Νοεμβρίου 2016. Σύμφωνα με αυτήν *«η έλλειψη δεξιοτήτων οδηγεί σε δεκάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας που δεν καλύπτονται κάθε χρόνο ενώ το 20% των νέων Ευρωπαίων ηλικίας κάτω των 25 ετών είναι άνεργοι. Παράλληλα, η ανταγωνιστικότητα του 1,7 εκατομμυρίων μικρών τουριστικών επιχειρήσεων επηρεάζεται από τον αθέμιτο ανταγωνισμό που δημιουργεί η ανεξέλεγκτη αποκαλούμενη συνεργατική οικονομία (collaborative economy).*

## 2. Η σημασία και ο ρόλος της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό

### 2.1 Η εκπαίδευση – κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ως μοχλός βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης

Στην περίπτωση του τουρισμού και των τουριστικών επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό έχει πρωτεύοντα ρόλο στη δημιουργία της τουριστικής εμπειρίας αλλά και στην ικανοποίηση του ταξιδιώτη. Η συνεχής αλληλεπίδρασή του με τον ταξιδιώτη τον καθιστά φορέα πολύτιμων γνώσεων και πληροφοριών που μπορεί να αξιοποιήσει η τουριστική επιχείρηση. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως συντελεστή επίτευξης της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, τόσο σε επίπεδο προορισμού όσο και μεμονωμένων επιχειρήσεων, περνάει από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισής του.

Η κατάλληλη τουριστική εκπαίδευση - κατάρτιση βελτιώνει πολλαπλώς τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε επίπεδο συμπεριφοράς όσο και εκτέλεσης των καθημερινών του καθηκόντων, επηρεάζοντας έτσι την ευρύτερη ικανοποίηση του ταξιδιώτη. Αναβαθμίζει τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, αυξάνει την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και τον επαγγελματισμό του (Feng et al., 2014). Παράλληλα, συμβάλλει καθοριστικά στην ενδυνάμωση των εργαζομένων (empowerment) και την ιδιαίτερα σημαντική αίσθησή τους ότι ανήκουν σε μια ομάδα που προσπαθεί διαρκώς να βελτιωθεί και να αυξήσει την ικανοποίηση του επισκέπτη (Stavrinoudis & Simos, 2016). Οι τουριστικές επιχειρήσεις που παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους δίκαιη και στοχευμένη πρόσβαση σε προγράμματα εκπαίδευσης είναι πιθανότερο να έχουν μεγαλύτερο αριθμό αφοσιωμένων εργαζομένων, καθώς νιώθουν ότι η επιχείρηση είναι πρόθυμη να «επενδύσει» σε αυτούς (Dhar, 2014, Stavrinoudis & Psimoulis, 2017).

Η συνεισφορά της εκπαίδευσης - κατάρτισης είναι πολύτιμη για την αντιμετώπιση μιας από τις μεγάλες αδυναμίες του τουριστικού κλάδου, την υψηλή κινητικότητα των εργαζομένων και τον αυξημένο δείκτη αποχώρησης. Η προσφορά στο ανθρώπινο δυναμικό ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης αυξάνει το δείκτη διατήρησης ικανών και παραγωγικών εργαζομένων με παράλληλη ενίσχυση της πιστότητας του ανθρώπινου δυναμικού (employee loyalty) (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017). Άλλωστε, η απουσία εξειδικευμένων γνώσεων – δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό, συχνά συνδέεται με χαμηλές αμοιβές, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε υψηλό δείκτη αποχώρησης (Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2013).

που όχι σπάνια συμπαρασύρει και ικανούς εργαζόμενους που μπορούν να επηρεάσουν τη γενικότερη επίδοση μιας τουριστικής επιχείρησης (Pneumatikoudi & Stavrinoudis, 2016).

Οι κατάλληλες πολιτικές ανάπτυξης του διανοητικού και συμπεριφορικού κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού προσθέτουν στις τουριστικές επιχειρήσεις στοιχεία υψηλής δέσμευσης (great commitment), αυξημένης συμμετοχής (high participation) και απόδοσης (high performance) (Ramsay et al., 2000). Ακόμη ενσωματώνουν τους εργαζόμενους στην εταιρική – οργανωσιακή κουλτούρα, αναπτύσσουν το αίσθημα του ανήκειν με την παράλληλη επίτευξη υψηλότερων επιπέδων εργασιακής ασφάλειας. Η αποτελεσματικότητα αυτών των πολιτικών αυξάνεται όταν έχουν χρονική διάρκεια - συνέχεια και εφαρμόζονται με τρόπο που υπηρετεί την ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στη διοικητική ιεραρχία της τουριστικής επιχείρησης.

Ωστόσο, οι πολιτικές αυτές πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται με τρόπο αποτελεσματικό δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σωστή ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών (training needs analysis), τη σαφή διατύπωση εκπαιδευτικών στόχων (training objectives), το ρεαλιστικό σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος, τη σωστή οργάνωση και μεθοδική υλοποίησή του με τρόπο που θα υπηρετεί τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της τουριστικής επιχείρησης (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017).

Σύμφωνα με τους Martinez-Ros and Orfila-Sintes (2012) όσο αυξάνονται οι σχετιζόμενες με την εκπαίδευση και κατάρτιση δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τόσο ενισχύεται η καινοτόμος σκέψη τους και η ατομική τους βελτίωση. Αυξάνεται η ευελιξία τους και η δυνατότητα προσαρμογής - ανταπόκρισης σε μεγαλύτερο εύρος καθηκόντων και αρμοδιοτήτων (Baum, 2015). Οι Zheng et al. (2006) απέδειξαν ότι η εκπαίδευση έχει θετικά αποτελέσματα στην ανταγωνιστικότητα και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης ενώ οι Munoz and Salinero (2011) υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν συστηματικά εκπαιδευτικές δραστηριότητες στο ανθρώπινο δυναμικό τους είναι σημαντικά πιο επικερδείς από αυτές που τις αγνοούν (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017).

**Η εκπαίδευση - κατάρτιση αποτελεί σημαντική μακροπρόθεσμη επένδυση, ωστόσο είναι λάθος να αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.** Αντίθετα, θα πρέπει να εντάσσεται στο πλαίσιο μιας συστημικά σχεδιασμένης στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με μία σειρά από άλλες πρακτικές και λειτουργίες του συγκεκριμένου τμήματος (Ubeda – Garcia et al., 2013) η οποία θα δίνει στο ανθρώπινο δυναμικό τη δυνατότητα να προτείνει νέες ιδέες, να βρει λύσεις,

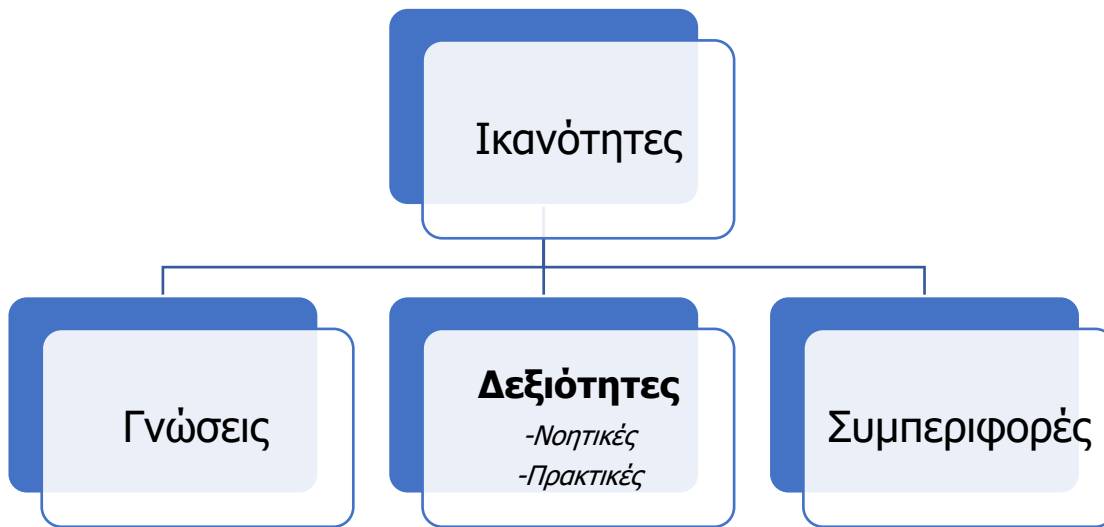
να αναλάβει πρωτοβουλίες αλλά κυρίως να αναπτύξει την πολύτιμη κουλτούρα της συνεργασίας και ενεργότερης συμμετοχής στα ζητήματα της επιχείρησης (Daniels, 2003; Ramaswamy & Goouillart, 2010).

## 2.2. Δημιουργώντας Ικανότητες, Γνώσεις, Δεξιότητες και Συμπεριφορές

Η έννοια της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει κάθε είδους ενέργειες – πρωτοβουλίες, κατά προτίμηση οργανωμένες και προγραμματισμένες, που επιδιώκουν στη βελτίωση των γενικότερων ικανοτήτων (competencies) του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την ενίσχυση των γνώσεων (knowledge), των δεξιοτήτων (skills) αλλά και της συμπεριφοράς (attitudes) του στο χώρο εργασίας.

Συχνά οι όροι «δεξιότητες» και «ικανότητες» αντιμετωπίζονται λανθασμένα ως συνώνυμοι, στην πράξη όμως δεν έχουν ταυτόσημη έννοια και περιεχόμενο. Ως ικανότητα νοείται *η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών με στόχο την επίτευξη ορατών αποτελεσμάτων*. Γίνεται έτσι σαφές ότι η ικανότητα δεν είναι συνώνυμο της δεξιότητας αλλά την περιλαμβάνει (European e-Competence Framework 2014). Παράλληλα, οι γνώσεις διαφοροποιούνται από τις δεξιότητες τόσο ως έννοια αλλά και ως προς το περιεχόμενό τους. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (Εθνική Επιτροπή για τη δημιουργία του ΕΘΠΠ, 2010), διακρίνει τις δεξιότητες σε νοητικές (εφαρμογή λογικής, δημιουργικής σκέψης και γραφής) και πρακτικές (π.χ. χρήση εργαλείων ή/και υλικών). Με τη σειρά τους, και σύμφωνα με το Cambridge Dictionary, οι συμπεριφορές (attitudes) περιλαμβάνουν απόψεις και στάσεις σχετικά με ένα θέμα. Ο ρόλος της εκπαίδευσης και της κατάρτισης σχετίζεται με την ανάπτυξη όλων αυτών των ιδιαίτερα σημαντικών ικανοτήτων. Παρά την ύπαρξη σαφών θεωρητικών ορισμών, στην πράξη συχνά είναι δύσκολη η «ξεκάθαρη» διάκριση μεταξύ γνώσεων και δεξιοτήτων και αυτό γιατί κάθε δεξιότητα προϋποθέτει την ύπαρξη γνώσεων. Αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη μελέτη του τρίτου κεφαλαίου του παρόντος.

Σχήμα 2.2 Ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές



Όσον αφορά στις δεξιότητες, οι σύγχρονοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να διαθέτουν έναν ικανό συνδυασμό ήπιων (soft skills) και σκληρών δεξιοτήτων (hard skills). Οι ήπιες δεξιότητες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά και ιδιότητες που επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμικό να αλληλεπιδρά και να είναι αποτελεσματικό και παραγωγικό με άλλους εργαζόμενους στο εργασιακό περιβάλλον. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η ομαδικότητα, η αυτοπεποίθηση, η προσαρμοστικότητα κ.ά. Οι σκληρές δεξιότητες αποκτούνται μέσω της εκπαίδευσης και πιστοποιούνται, σε αντίθεση με τις ήπιες οι οποίες εν μέρει μόνον διδάσκονται καθώς αποτελούν στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας.

Είναι αυτονόητο ότι οι απαραίτητες δεξιότητες ή τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών επαγγελματικών κλάδων αλλά επίσης αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου και την αλλαγή των συνθηκών (εσωτερικών και εξωτερικών) που επικρατούν σε ένα κλάδο. Εδώ και χρόνια γίνεται ιδιαίτερη συζήτηση για τις ψηφιακές δεξιότητες και τη σημασία τους στο εργασιακό περιβάλλον. Όμως σε πρόσφατη έρευνα της McKinsey (2021), δίνεται έμφαση σε μια ιδιαίτερη κατηγορία δεξιοτήτων, άμεσα σχετιζόμενη με την αυτοματοποίηση και την ψηφιοποίηση του νέου εργασιακού περιβάλλοντος. Οι δεξιότητες αυτές δεν καλύπτουν μόνο την ικανότητα – απαίτηση χρήσης τεχνολογικών εργαλείων και προγραμμάτων, αλλά υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να ικανοποιήσει τα ακόλουθα τρία κριτήρια:

- δημιουργία προστιθέμενης αξίας, πέρα από αυτήν των αυτοματοποιημένων συστημάτων και των «έξυπνων» μηχανών
- λειτουργικότητα σε ένα έντονα ψηφιακό περιβάλλον
- συνεχής εναρμόνιση με τις νέες συνθήκες εργασίας αλλά και τις νέες θέσεις εργασίας.

**Γίνεται σαφές ότι ο σύγχρονος εργαζόμενος δεν έχει να ανταγωνιστεί μόνο άλλους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας του. Οφείλει παράλληλα να προσαρμόζεται διαρκώς σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και να ενσωματώσει στην εργασιακή του κουλτούρα τη δια βίου μάθηση - εκπαίδευση.**

### 2.3. Η ελληνική πραγματικότητα

Δεδομένης της σημασίας των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου, μιας οικονομίας και κατ' επέκταση μιας χώρας, κρίνεται απαραίτητη μια σύντομη αναφορά στην επίδοση της χώρας μας σε σύγκριση με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. **Αυτό θα αποτελέσει και την πιο χειροπιαστή απόδειξη της σημασίας της επένδυσης στην εκπαίδευση - κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.** Ως βάση σύγκρισης αξιοποιείται ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Δεξιοτήτων (European Skills Index - ESI<sup>1</sup>) που χρησιμοποιείται από το Cedefop. Ο ESI μετράει και αξιολογεί τρεις διαστάσεις δεξιοτήτων με άριστα το 100:

- την ανάπτυξη δεξιοτήτων (skills development), ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και κατάρτισης που προσφέρονται σε μια χώρα
- την ενεργοποίηση δεξιοτήτων (skills activation) που σχετίζεται με τη μετάβαση από την εκπαίδευση στην εργασία (διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων) και
- την σύνδεση – ταίριασμα δεξιοτήτων (skills matching), την επιτυχή αξιοποίηση των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν με τις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

Οι δείκτες αυτοί προσδιορίζουν, για κάθε χώρα, την επίδοσή της και ταυτόχρονα τα περιθώρια βελτίωσης. Μελετώντας τις επιδόσεις της χώρας μας και συγκρίνοντάς τις με αυτές των άλλων χωρών – μελών της ΕΕ γίνεται σαφές ότι υστερεί αισθητά. Όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, η Ελλάδα αδυνατεί να αναπτύξει δεξιότητες, να τις αξιοποιήσει – ενεργοποιήσει με τρόπο αποτελεσματικό αλλά κυρίως δεν επιτυγχάνει την αποτελεσματική σύνδεση των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν με τις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

<sup>1</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index>

**Πίνακας 2.3 Ευρωπαϊκός Δείκτης Δεξιοτήτων - Επίδοση της Ελλάδας (2020)**

| Διάσταση                       | Ποσοστό (%) | Σειρά κατάταξης (από 31 χώρες) |
|--------------------------------|-------------|--------------------------------|
| <b>Ανάπτυξη δεξιοτήτων</b>     | 43          | 26η                            |
| <b>Ενεργοποίηση δεξιοτήτων</b> | 45          | 27η                            |
| <b>Σύνδεση δεξιοτήτων</b>      | 17          | 31η                            |

Πηγή: CEDEFOP – European Skills Index, 2020.

Ως απτά αποτελέσματα αυτών των αδυναμιών μπορούμε να αναφέρουμε τα υψηλά ποσοστά ανεργίας (ιδιαίτερα σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες) και φυσικά τα υψηλά ποσοστά μερικής απασχόλησης. Σημαντική είναι η απασχόληση εργαζομένων με αυξημένα προσόντα (overqualified) σε θέσεις εργασίας που απαιτούν σαφώς λιγότερες δεξιότητες και η έντονη ανάγκη για έμφαση στο reskilling και upskilling και φυσικά τη δια βίου μάθηση. Οι δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να εστιάσουν στην κάλυψη αυτών των αδυναμιών αλλά ταυτόχρονα πρέπει να υπάρξει ιδιαίτερη μέριμνα για τις διαφορετικές ανάγκες που προέρχονται από το μεγάλο εύρος των επιμέρους «υποκλάδων» του τουρισμού στους οποίους μπορούν να απασχοληθούν οι απόφοιτοι όλων των βαθμίδων της ελληνικής τουριστικής εκπαίδευσης. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι: η φιλοξενία (στις διάφορες μορφές της), οι μεταφορές (οι αεροπορικές, οι ακτοπλοϊκές και οι εταιρείες κρουαζιέρας), οι τουριστικοί πράκτορες και οι ενδιάμεσοι, η εστίαση, οι εταιρείες διοργάνωσης εκδηλώσεων, συνεδρίων και άλλων δραστηριοτήτων αναψυχής, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην προβολή και προώθησης τουριστικών προορισμών και επιχειρήσεων, επιχειρήσεις, φορείς και οργανισμοί τουριστικού σχεδιασμού και πολιτικής, εταιρείες συμβούλων, φορείς και επιχειρήσεις τουριστικής εκπαίδευσης, επιχειρήσεις ειδικού και εναλλακτικού τουρισμού και άλλες.

### 3. Αναγνώριση των σύγχρονων απαιτήσεων σε ειδικότητες – δεξιότητες για τον ελληνικό τουρισμό

#### 3.1 Οι βασικές δεξιότητες για τους εργαζόμενους στον Τουρισμό

Το INSETE κατηγοριοποίησε τις βασικές δεξιότητες των εργαζομένων σε δέκα κύριες ομάδες (Πίνακας 3.1). Σε αυτές περιλαμβάνονται η πελατοκεντρική προσέγγιση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συνεργασία, το κίνητρο και το ήθος, η κουλτούρα μάθησης, η συστημική σκέψη, η ευελιξία και η καινοτομία, η βιώσιμη ανάπτυξη, η στρατηγική αντίληψη και η γνώση της τεχνολογίας. Η κατηγοριοποίηση των δεξιοτήτων στηρίχθηκε σε τρία βασικά κριτήρια-ανάγκες των οργανισμών, των εργαζομένων και του κλάδου συνολικά. Η ολιστική προσέγγιση η οποία ακολουθήθηκε για τον καθορισμό των δεξιοτήτων οδήγησε στο συμπέρασμα ότι σε αρκετές περιπτώσεις η ανάγκη κατοχής μιας δεξιότητας για ένα εργαζόμενο είναι ταυτόχρονα και ανάγκη της ίδιας της επιχείρησης. Επίσης, οι κατηγορίες δεξιοτήτων που διαμορφώθηκαν αντικατοπτρίζουν την «αξία» που διαθέτει η συμπεριφορά και ο τρόπος σκέψης του εργαζόμενου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

**Πίνακας 3.1. Οι 10 κατηγορίες δεξιοτήτων σύμφωνα με το INSETE**

| Competency Group /<br>(Κατηγορία Δεξιοτήτων)                              | Explanation (Εξήγηση)                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 <b>Customer Focus (Πελατοκεντρική Προσέγγιση)</b>                       | Γνωρίζω τι χρειάζεται ο πελάτης μου, ενημερώνομαι και παρακολουθώ τις τάσεις στην εξυπηρέτηση επισκεπτών.                                                                                                                                                                         |
| 2 <b>Emotional Intelligence (Συναισθηματική Νοημοσύνη)</b>                | Αντιλαμβάνομαι και διαχειρίζομαι τα συναισθήματα μου και τα συναισθήματα των γύρω μου επιλέγοντας, ανά περίπτωση, τις συμπεριφορές που θα προσφέρουν την μεγαλύτερη αξία σε κάθε μου αλληλεπίδραση.                                                                               |
| 3 <b>Collaboration &amp; Communication (Συνεργασία &amp; Επικοινωνία)</b> | Συνεργάζομαι αποδοτικά με τους γύρω μου συνεισφέροντας στην επίτευξη κοινών στόχων. Επικοινωνώ αποτελεσματικά έχοντας την ικανότητα να μεταδώσω, αλλά και να λάβω και να αξιοποιήσω μηνύματα.                                                                                     |
| 4 <b>Motivation &amp; Ethos (Κίνητρο &amp; Ήθος)</b>                      | Τα κίνητρα και οι αξίες μου ορίζουν το πλαίσιο της εργασιακής μου συμπεριφοράς και απόδοσης, μετατρέποντάς με σε έναν αξιόπιστο, αφοσιωμένο, ακέραιο και υπεύθυνο εργαζόμενο και συνεργάτη.                                                                                       |
| 5 <b>Learning Culture (Κουλτούρα Μάθησης)</b>                             | Φροντίζω να μαθαίνω και να μοιράζομαι τη γνώση μου συνεχώς, δημιουργώντας μία κουλτούρα μάθησης και συνεχής ανάπτυξης για τον εαυτό μου και για τους συνεργάτες μου.                                                                                                              |
| 6 <b>Systemic Thinking (Συστημική Σκέψη)</b>                              | Αντιλαμβάνομαι ότι το εργασιακό μου περιβάλλον είναι ένα μεγάλο σύστημα, το οποίο επηρεάζεται από τις σχέσεις, τις οπτικές και τις δράσεις κάθε μέρους του συστήματος και έχω την δυνατότητα να το αναλύσω για να βρω λύσεις σε προβλήματα και τρόπους, να το κάνω αποδοτικότερο. |

|    |                                                             |                                                                                                                                                                                                                |
|----|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | <b>Agility &amp; Innovation (Ευελιξία &amp; Καινοτομία)</b> | Είμαι ευέλικτος και επιζητώ την αλλαγή, ανασυντάσσομαι γρήγορα με νέα δεδομένα και πάντα σκέφτομαι δημιουργικούς τρόπους να οδηγώ εμένα, την ομάδα μου και την επιχείρησή μου πιο μπροστά.                     |
| 8  | <b>Sustainable Development (Βιώσιμη ανάπτυξη)</b>           | Φροντίζω η εξέλιξη και η ανάπτυξη της εταιρείας και των ανθρώπων μου να σέβεται και να προστατεύει το περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους και να ενισχύει άμεσα και έμμεσα την τοπική κοινωνία.                |
| 9  | <b>Strategic Perception (Στρατηγική Αντίληψη)</b>           | Έχω βαθιά γνώση της ταυτότητάς μου ως οργανισμός, τι προσφέρω και σε ποιους, ποια είναι τα ανταγωνιστικά μου πλεονεκτήματα και ποιες οι ελλείψεις μου και είμαι σε θέση να επαναπροσδιοριστώ ανά πάσα στιγμή.  |
| 10 | <b>Technology Savvy (Γνώστης της Τεχνολογίας)</b>           | Παραμένω ενημερωμένος για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στη ζωή και την εργασία μου και έχω τις τεχνικές γνώσεις για να χρησιμοποιήσω την τεχνολογία στην καθημερινότητα μου. |

### 3.2 Κατηγοριοποίηση των νέων δεξιοτήτων

Οι σταδιακές (μακροπρόθεσμες) αλλαγές αλλά και οι πρόσφατες εξελίξεις (π.χ. πανδημία) στη διεθνή τουριστική αγορά έχουν διευρύνει την ούτως ή άλλως διαγνωσμένη έλλειψη δεξιοτήτων και τα κενά δεξιοτήτων (skills gap) που καταγράφονται τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο. Στην υποενότητα αυτή γίνεται μια σύντομη κατηγοριοποίηση των κύριων ομάδων δεξιοτήτων - ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών ώστε να γίνει εφικτή:

- η βιώσιμη ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών και η βιώσιμη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων
- η επίτευξη τουριστικής ανταγωνιστικότητας σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο
- η επίτευξη μιας πιο «δημοκρατικής» τουριστικής ανάπτυξης, με μεγαλύτερη διάχυση των ωφελειών στην κοινωνία και την οικονομία της χώρας.

Η κατηγοριοποίηση των δεξιοτήτων που ακολουθεί στηρίζεται σε μια τετραπλή προσέγγιση ικανοποίησης των αναγκών α) των οργανισμών - επιχειρήσεων, β) των εργαζομένων, γ) του τουριστικού κλάδου και δ) της ελληνικής κοινωνίας. Σύμφωνα με αυτή την ολιστική προσέγγιση πρέπει να γίνει κατανοητό ότι, **η κατοχή επαυξημένων δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους στον Ελληνικό τουρισμό ικανοποιεί - υπηρετεί ταυτόχρονα τις ανάγκες τόσο των επιχειρήσεων όσο και ευρύτερα - μακροοικονομικά του κλάδου.** Σε προγενέστερη έρευνα του INSETE αναδείχθηκε το σημαντικό χάσμα μεταξύ των δεξιοτήτων που αναζητούν οι εργοδότες και της αντίληψής τους για τις δεξιότητες που κατέχουν οι νέοι στην εγχώρια αγορά εργασίας. Η παρούσα μελέτη, στηριγμένη στη διεθνή επιστημονική έρευνα και πρακτική, ομαδοποιεί τις δεξιότητες αυτές σε πέντε (5) κύριες κατηγορίες:

1. Κοινωνικές δεξιότητες – soft skills
2. Διοικητικές δεξιότητες
3. Τεχνικές δεξιότητες
4. Οργανωσιακές δεξιότητες
5. Ψηφιακές δεξιότητες.

### 3.3 Απαιτήσεις σε νέες δεξιότητες (Reskilling - Upskilling)

Πάγια θέση του INSETE αποτελεί η αναγκαιότητα θέσπισης συγκεκριμένων μαθησιακών αποτελεσμάτων τα οποία είναι άμεσα συσχετισμένα με τις σύγχρονες δεξιότητες που κρίνονται ως σημαντικές για τον τομέα του Τουρισμού. Οι κύριες κατηγορίες στις οποίες κρίνεται αναγκαία η επένδυση από πλευράς των επιχειρήσεων αλλά και των απασχολούμενων του κλάδου είναι:

- Τρόφιμα & Ποτά (Food & Beverage)
- Γαστρονομία (Culinary Arts)
- Διοίκηση Λειτουργιών (Hospitality Operations)
- Διοίκηση & Ηγεσία (Leadership & Management)
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management)
- Προσωπική Ανάπτυξη (Personal Development)
- Οικονομικά, Πωλήσεις & Marketing (Hospitality Sales & Marketing)

Κάθε πεδίο περιλαμβάνει θεματικές που αφορούν και απασχολούν τον επαγγελματία στον κλάδο του τουρισμού εστιάζοντας σε σύγχρονα ζητήματα, τάσεις ή/και προκλήσεις όπως είναι η βιωσιμότητα και το ψηφιακό marketing. Στον ευρύτερο κλάδο του τουρισμού, περιλαμβάνονται θεματικές ενότητες μαγειρικής και γαστρονομίας προσφέροντας στους επαγγελματίες σύγχρονη και εφαρμοσμένη γνώση σε πεδία όπως είναι η αρτοποιία και η ζαχαροπλαστική.

#### Πίνακας 3.3. Παραδείγματα Εκπαιδευτικών Αντικειμένων (Reskilling / Upskilling)

| Θεματική Ενότητα              | Τίτλος                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hospitality Operations</b> | Customer Care: The evolution of customer service, Housekeeping Management 1 &2, Complaint Handling                                                                                        |
| <b>Food &amp; Beverage</b>    | F&B Essentials, F&B Cost Control & Sustainable Management, F&B Management: Building a leadership culture, Local Gastronomy & Tourism: Indigenous experiences, Menu Design and Development |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Culinary Arts</b>                     | Couvert & Brioche: δημιουργικές ιδέες για ξενοδοχεία και εστιατόρια, Gluten Free Desserts, Flavor Extraction and Neurogastronomy                                                                                                                          |
| <b>Hospitality Sales &amp; Marketing</b> | Online sales distribution, Introduction to Digital marketing, Social media strategy: content & performance, Google Ads, Sales redefined: trust, communication, loyalty, Digital Marketing analytics and SEO Masterclass, Boost your revenue and negotiate |
| <b>Human Resources Management</b>        | The art of coaching:self, people & team, Employee motivation,Selection and recruitment, Talent management                                                                                                                                                 |
| <b>Leadership &amp; Management</b>       | Wellness & Wellbeing, Strategy Execution and Monitoring, Business Culture: sustainability and differentiation, Hotel sustainability management, Sustainable buildings                                                                                     |
| <b>Personal Development</b>              | Equilibration strategy: embracing the new normal, Resilience & stress: performing under pressure, Growth mindset:boost your brain                                                                                                                         |

Σε πρόσφατη έρευνα (2018) του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum) γίνεται η εκτίμηση ότι το 68% του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στην ευρύτερη τουριστική βιομηχανία θα χρειαστεί επανεκπαίδευση (reskilling), γεγονός που καθιστά επιτακτική αφενός την ανάγκη αναγνώρισης των αναγκών σε νέες δεξιότητες και αφετέρου την κάλυψη – ικανοποίησή τους. Παράλληλα, είναι απαραίτητη η στροφή από τις βασικές, συνδεδεμένες με την καθημερινή λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων, γνώσεις και δεξιότητες σε πιο μακροπρόθεσμες, ολιστικές και με έντονο αναπτυξιακό αποτύπωμα δεξιότητες όπως είναι για παράδειγμα οι STEM skills που εστιάζουν σε δεξιότητες σχετιζόμενες με την Επιστήμη (Science), την Τεχνολογία (Technology), τη Μηχανική (Engineering) και τα Μαθηματικά (Mathematics) (HOTREC, 2019), τηρουμένων φυσικά των αναλογιών και των δεδομένων του τουριστικού κλάδου, αλλά **κυρίως στις κοινωνικές δεξιότητες – ικανότητες** (από τις οποίες ξεκινάει και η ανάλυση που ακολουθεί).

### 3.3.1 Κοινωνικές γνώσεις & δεξιότητες – soft skills

Οι κοινωνικές δεξιότητες ή όπως είναι ευρύτερα γνωστές ως soft skills είναι οι δεξιότητες εκείνες που κάθε εργαζόμενος απαιτείται να διαθέτει ως στοιχείο του χαρακτήρα του και της συμπεριφοράς του ως μέλος μιας ομάδας. Στον πίνακα 3.3.1.παράτίθενται οι κοινωνικές δεξιότητες.

**Πίνακας 3.3.1. Κρίσιμες Κοινωνικές Γνώσεις & Δεξιότητες των στελεχών των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων**

| Κοινωνική Γνώση / Δεξιότητα |                                                          | Explanation (Εξήγηση)                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | Συναισθηματική νοημοσύνη & ενσυναίσθηση                  | Διαθέτω την ικανότητα να αντιλαμβάνομαι και να διαχειρίζομαι τα συναισθήματα των στελεχών και των συνεργατών                                                                                   |
| 2                           | Σεβασμός σε προσωπικές και εργασιακές αξίες              | Η ικανότητά μου να σέβομαι τους συνεργάτες μου και να ενσωματώνω στην καθημερινότητά μου τις προσωπικές αξίες του καθενός αλλά και τις αξίες της ίδιας της επιχείρησης.                        |
| 3                           | Καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων                        | Η ικανότητά μου να δημιουργώ και να εξελίσσω ισορροπημένες ανάπτυξης ισορροπημένων διαπροσωπικών σχέσεων                                                                                       |
| 4                           | Σεβασμός της αρχής της Ισότητας & αποφυγή των Διακρίσεων | Είμαι σε θέση να αναγνωρίζω και να αποδέχομαι τη διαφορετικότητα και να συμπεριφέρομαι ισότιμα σε κάθε μέλος της ομάδας ανεξάρτητα από το φύλο, την κοινωνική τάξη ή κάθε άλλο χαρακτηριστικό. |
| 5                           | Υποστήριξη της Συνεργασίας & της Ομαδικότητας            | Συνεργάζομαι αρμονικά και αποτελεσματικά με κάθε μέλος της ομάδας μου και προάγω τη συνεργασία μεταξύ όλων συνεχώς.                                                                            |
| 6                           | Λεκτική & μη Λεκτική Επικοινωνία                         | Επικοινωνώ ορθά και με σαφή τρόπο, χρησιμοποιώντας το λόγο ή τη γλώσσα του σώματος.                                                                                                            |
| 7                           | Αναλυτική & Συνθετική σκέψη                              | Προσεγγίζω κάθε εργασία αναλύοντας, συνδυάζοντας και σχολιάζοντας δεδομένα και πληροφορίες με στόχο την σε βάθος κατανόηση των προβλημάτων και των εναλλακτικών τρόπων επίλυσης.               |
| 11                          | Διάθεση Αυτοβελτίωσης                                    | Αναζητώ συνεχώς νέες ευκαιρίες για απόκτηση γνώσης, ανάπτυξη δεξιοτήτων και εξέλιξη του εαυτού μου                                                                                             |
| 12                          | Ανάληψη Πρωτοβουλιών & Επίδειξη Υπευθυνότητας            | Η δυνατότητά μου να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες έχοντας όμως παράλληλα την ευθύνη των έργων και των αποφάσεών του                                                                                  |
| 14                          | Αξιοπιστία & επινοητικότητα                              | Διαθέτω ευελιξία στη σκέψη, προσαρμόζομαι στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος, παράγω και εφαρμόζω καινοτόμες ιδέες.                                                                          |
| 15                          | Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου                         | Διαχειρίζομαι το χρόνο μου αποτελεσματικά ώστε να διεκπεραιώνω ολοκληρωμένα τις εργασίες μου και να αποφεύγω το άγχος για εμένα και τους συνεργάτες μου                                        |
| 16                          | Κουλτούρα Δια βίου μάθησης                               | Συνειδητοποιώ και αποδέχομαι την ανάγκη για διαρκή επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων σύμφωνα με τις ανάγκες μου και τους στόχους της επιχείρησης                                       |

Πιο αναλυτικά οι κοινωνικές δεξιότητες είναι:

- η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) και η ενσυναίσθηση (empathy) (Bridgestock, 2021), η ικανότητα δηλαδή των στελεχών και των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των

γύρω τους και να υιοθετούν, κατά περίπτωση, συμπεριφορές που θα προσφέρουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία

- η ανάπτυξη και ενσωμάτωση αξιών (values) (ηθικών, κοινωνικών και εργασιακών) στο εργασιακό περιβάλλον (Kasa, Kho, Yong, Hussain & Lau, 2020)
- η δυνατότητα ανάπτυξης ισορροπημένων διαπροσωπικών σχέσεων τόσο με τους ταξιδιώτες όσο και με τους συναδέλφους (OECD, 2012)
- η αποδοχή της ισότητας των φύλλων (gender equality) και η γενικότερη αντίθεση σε διακρίσεις με βάση την ηλικία, το φύλλο, τη θρησκεία, την εθνικότητα και το σεξουαλικό προσανατολισμό (NTG, 2019)
- η αναγνώριση και αποδοχή της διαφορετικότητας (π.χ. εργαζόμενοι ή ταξιδιώτες με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, άτομα με ειδικές ανάγκες κ.ά.) ως στοιχείο του καθημερινού εργασιακού βίου (Hausemer, Ambrose, Ito & Auzinger, 2014)
- η δυνατότητα συνεργασίας και εργασίας σε ομάδες - η ομαδικότητα (teamwork) (Bridgestock, 2021, NTG, 2019) προκειμένου να επιτευχθούν κοινώς αποδεκτοί στόχοι
- η αποτελεσματική επικοινωνία (λεκτική και όχι μόνον), ιδιαίτερα με ανθρώπους προερχόμενους από διαφορετικές κουλτούρες, η δυνατότητα εργασίας σε ένα πολυπολιτισμικό (multi-cultural) (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005) και διαγενεακό (multi-generational) περιβάλλον (OECD, 2012)
- η ικανότητα αποτελεσματικής μετάδοσης μιας άποψης, ιδέας και οπτικής και η λήψη και αξιοποίηση μηνυμάτων από άλλους
- η ενίσχυση στοιχείων προσωπικότητας σχετιζόμενα με την αξιοπιστία, την επινοητικότητα (Stanciulescu & Bulin, 2012), την ευελιξία σκέψης και προσαρμογής σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (εσωτερικά και εξωτερικά) (Stanciulescu & Bulin, 2012)
- η καλλιέργεια αναλυτικής και κριτικής σκέψης (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005, NTG, 2019)
- η παραγωγή πρωτότυπων - καινοτόμων ιδεών και η εφαρμογή τους για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικών προϊόντων και εμπειριών (NTG, 2019)
- η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας και κυρίως ευθύνης – υπευθυνότητας (responsibility) (Kasa et al., 2020)
- η δυνατότητα αναγνώρισης προβλημάτων και η ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίλυσή τους (problem solving) (Bridgestock, 2021, Strietska-Ilina & Tessaring, 2005, Kasa et al., 2020)
- η αυτοοργάνωση και οι δυνατότητες διαρκούς αυτοβελτίωσης (NTG, 2019)
- η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου (time management)
- η αποτελεσματική διαχείριση του άγχους (stress management) (Bridgestock, 2021)

- η συνειδητοποίηση και η αποδοχή της ανάγκης για διαρκή επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων, η ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης (learning culture) εστιασμένη στη ενίσχυση των γνώσεων με τρόπο που οδηγεί στη διαρκή ανάπτυξη και βελτίωση (δια βίου μάθηση) (Kasa et al., 2020, Ruhanen & Bowles, 2019).

*Σε τοπικό - εθνικό επίπεδο είναι ιδιαίτερα σημαντική:*

- η συνειδητοποίηση της ανάγκης καλλιέργειας ευρύτερης τουριστικής συνείδησης και κουλτούρας στον ευρύ πληθυσμό (και ιδιαίτερα στους νέους), με έμφαση στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και τον πράσινο τουρισμό
- η εξοικείωση με τον τουρισμό, τη σημασία και την αξία του για την τοπική κοινωνία, οικονομία και βιωσιμότητα, η οποία πρέπει να ξεκινάει οργανωμένα από την πρωτοβάθμια και να συνεχίζεται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- η εξοικείωση με τη σημασία και το περιεχόμενο του εθελοντισμού.

### 3.3.2 Διοικητικές γνώσεις & δεξιότητες

Για την αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητα μεσαία και κυρίως τα υψηλόβαθμα στελέχη να διαθέτουν συγκεκριμένες κρίσιμες δεξιότητες που επηρεάζουν ολόκληρη την οργανωτική δομή και τη διοικητική λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων. Μπορεί ο όρος δεξιότητες να μην αποτυπώνει επαρκώς τα ευρύτερα και βαθύτερα προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάποιος που ασκεί τη διοίκηση μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας – επιχείρησης αλλά υιοθετείται εδώ για λόγους ομοιογένειας και κυρίως κατανόησης του κειμένου. Οι σημαντικότερες από αυτές τις δεξιότητες παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.3.2.

**Πίνακας 3.3.2. Κρίσιμες Διοικητικές Γνώσεις & Δεξιότητες των στελεχών των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων**

| Διοικητική Γνώση/Δεξιότητα |                                                  | Explanation (Εξήγηση)                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | <b>Ορθή Εφαρμογή Διαδικασιών στην επιχείρηση</b> | Κατανόω τις «καθημερινές» διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης και εφαρμόζω τις κατάλληλες διαδικασίες (π.χ. πρόσληψη προσωπικού, διαχείριση συγκρούσεων) με στόχο την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. |
| 2                          | <b>Εναρμονισμός με την αλλαγή</b>                | Προσαρμόζομαι γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος οι οποίες λειτουργούν ως πρόκληση για την λειτουργία της επιχείρησης                                                                                   |

|          |                                                 |                                                                                                                                                                                        |
|----------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3</b> | <b>Δημιουργία και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών</b> | Έχω την ικανότητα να δημιουργώ και να υλοποιώ μεμονωμένα ή σε συνεργασία με άλλους, καινοτόμες και ανταγωνιστικές ιδέες με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης |
| <b>4</b> | <b>Συγκρότηση εταιρικών αξιών &amp; ηθικής</b>  | Διαμορφώνω τις αξίες και τον κώδικα ηθικής που θα διέπουν τη λειτουργία εταιρικών αξιών και ηθικής με στόχο τη δημιουργία αφοσιωμένων και ακέραιων στελεχών                            |
| <b>5</b> | <b>Σύσταση Εταιρικής Κουλτούρας</b>             | Συγκροτώ και μεταδίδω την κουλτούρα της επιχείρησης σε όλους τους εμπλεκόμενους ώστε να γίνονται κατανοητές οι αξίες, το όραμα και η λειτουργία της                                    |
| <b>6</b> | <b>Ανάπτυξη Συστημικής Σκέψης</b>               | Αντιλαμβάνομαι το εργασιακό περιβάλλον ως ένα ενιαίο σύστημα το οποίο επηρεάζεται από τις σχέσεις, τις οπτικές και τις δράσεις κάθε μέρους του συστήματος                              |
| <b>7</b> | <b>Κατοχή Ηγετικών Ικανοτήτων</b>               | Ηγούμαι και καθοδηγώ κάθε μέλος της ομάδας μου λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθενός                                                                               |
| <b>8</b> | <b>Ανάπτυξη Στρατηγικής Σκέψης</b>              | Αναγνωρίζω και μελετώ τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία βιώσιμου οράματος και τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων.                                |

Πιο αναλυτικά:

1. η καλλιέργεια και ανάπτυξη συγκροτημένης στρατηγικής σκέψης με έμφαση στη στρατηγική διοίκηση (strategic management) (OECD, 2012, Bridgestock, 2021). Η αναγνώριση της ταυτότητας της επιχείρησης, τι προσφέρει στους επιμέρους «μετόχους» (stakeholders) της, ποια είναι τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και ποιες οι αδυναμίες της και η συνακόλουθη ανάπτυξη ικανότητας προσαρμογής και επαναπροσδιορισμού. Εδώ εντάσσεται και ο εντοπισμός ή/και η δημιουργία των εταιρικών πόρων - ικανοτήτων και η δημιουργία αλυσίδας αξίας για την τουριστική επιχείρηση και τον ταξιδιώτη – πελάτη. Η διατύπωση βιώσιμου οράματος, αποστολής και ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων αλλά και οι ενέργειες ανάπτυξης και κατοχύρωσης μιας σαφώς διαμορφωμένης εταιρικής ταυτότητας – branding
2. οι ηγετικές δεξιότητες και οι σχετιζόμενες με τη διοίκηση και καθοδήγηση (ιδιαίτερα το mentoring και το coaching) (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005, OECD, 2012, Kasa et al., 2020) του ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματική διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και οι δεξιότητες εξ αποστάσεως επικοινωνίας. Η δυνατότητα κατανόησης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και η ανταπόκριση σ' αυτές, ιδιαίτερα σε συνθήκες όπου η εργασιακή ανασφάλεια αυξάνεται και το εργασιακό στρες εντείνεται (WTTC, 2020). Η ενσυναίσθηση και η δυνατότητα κατανόησης και υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού – εργαζόμενου αλλά και η υιοθέτηση υποκινητικής συμπεριφοράς στο εσωτερικό μικροπεριβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων και η λειτουργία του παραδείγματος. Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία και ανάπτυξη

μονοπατιών καριέρας (career paths). Οι δεξιότητες αυτές θα αυξήσουν το δείκτη διατήρησης (retention rate) και θα μειώσουν αυτόν της αποχώρησης του ανθρώπινου δυναμικού (turnover) (WTTC, 2020).

3. η δημιουργία όρων και συνθηκών μακροπρόθεσμης εσωτερικής ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων, μετατροπής των επιχειρήσεων σε οργανισμούς μάθησης που θα «μάθουν να μαθαίνουν». Κρίσιμη εδώ είναι η καλλιέργεια νοοτροπίας διαρκούς ανάπτυξης (growth mindset) και βελτίωσης αλλά και η διαχείριση του ταλέντου στο εσωτερικό της επιχείρησης (talent management). Η ανάπτυξη επιστημονικής (Kasa et al., 2020) και συνδυαστικής – συστημικής σκέψης (systemic thinking). Η αντίληψη του εργασιακού περιβάλλοντος ως ένα ενιαίο σύστημα το οποίο επηρεάζεται από τις σχέσεις, τις οπτικές και τις δράσεις κάθε μέρους του συστήματος
4. η δυνατότητα συγκρότησης και μετάδοσης μιας συγκεκριμένης και σαφώς προσδιορισμένης εταιρικής - οργανωσιακής κουλτούρας που θα γίνεται κατανοητή και αποδεκτή από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Μέρος αυτής αποτελεί η καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας που θα υποστηρίζει τις ίσες ευκαιρίες και την κατάργηση των ανισοτήτων (σε επίπεδο εξέλιξης και αμοιβών) που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα βάσει φύλου, ηλικίας, εθνικότητας κ.ά και οδηγούν στο φαινόμενο της γυάλινης οροφής (glass ceiling). Η δημιουργία και καλλιέργεια εταιρικής συνείδησης και της συλλογικής αίσθησης του ανήκουν
5. η διαμόρφωση και επικοινωνήση ξεκάθαρων εταιρικών αξιών και ηθικής (Kasa et al., 2020). Πιο συγκεκριμένα, το εργασιακό ήθος (ethos) και η διαμόρφωση προσωπικών κινήτρων και συμπεριφορών που καθοδηγούν την καθημερινή εργασία και απόδοση μετατρέποντας το στέλεχος – εργαζόμενο σε έναν αξιόπιστο, αφοσιωμένο, ακεραίο και υπεύθυνο συνεργάτη. Κρίσιμη είναι η επίτευξη και διατήρηση της εσωτερικής συνοχής, της δέσμευσης (commitment) και της πιστότητας - αφοσίωσης (loyalty) του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η ανάπτυξη άξιων διαδόχων – στελεχών (succession planning). Η καλλιέργεια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε επίπεδο τοπικό, εθνικό αλλά, σε κάποιες περιπτώσεις, και υπερεθνικό (Kasa et al., 2020). Η λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων με τρόπο που θα διασφαλίζει την ποιοτική διαβίωση των επόμενων γενεών
6. η ανάπτυξη καινοτόμου σκέψης (innovative thinking) και δημιουργικότητας (creativity) στην καθημερινή διοικητική λειτουργία (WTTC, 2020, Bridgestock, 2021, UNWTO, 2021, European Union, 2017) αλλά και της επιχειρηματικότητας (entrepreneurship) (OECD, 2012). Η εστίαση στην αναγνώριση, επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hausemer et al., 2014). Η αναγνώριση και ενσωμάτωση στοιχείων αυθεντικότητας στην προσφερόμενη τουριστική εμπειρία και η συνεπαγόμενη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων – εμπειριών που θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες τάσεις της

ζήτησης (π.χ. lifestyle) αλλά και τις ευαισθησίες της (π.χ. περιβαλλοντικές ευαισθησίες) (OECD, 2012). Οι σχετιζόμενες με την έρευνα και την ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων και εμπειριών δεξιότητες

7. ο εντοπισμός και η αποτελεσματική ανταπόκριση - προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ενδεικτικά, η κατανόηση της σημασίας της παγκοσμιοποίησης και του νέου διεθνοποιημένου και έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στη λειτουργία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων (OECD, 2012), η διαρκής εκπαίδευση σε θέματα αναγνώρισης κρίσεων και αποτελεσματικής διαχείρισής τους και η αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων όπως αυτή της σκιάς φιλοξενίας (shadow hospitality). Η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ ομοειδών και όχι μόνον επιχειρήσεων, η αξιοποίηση των ευκαιριών από την ανάπτυξη συστάδων επιχειρήσεων (clusters)
8. η ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικών με συγκεκριμένες «καθημερινές» διοικητικές λειτουργίες όπως η επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και η τοποθέτησή – σύνδεσή του με την κατάλληλη θέση εργασίας, η αποτροπή και η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων (conflict management) (NTG, 2019), η έγκαιρη αναγνώριση των συμπτωμάτων της εργασιακής εξουθένωσης (burnout) και η αντιμετώπισή τους και η εξοικείωση με σύγχρονες τεχνικές ελέγχου της απόδοσης τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005). Άμεσα σχετιζόμενη είναι η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων - προκλήσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την οργάνωση και διοίκηση των μικρών – οικογενειακών τουριστικών επιχειρήσεων (family business management) (Hausemer et al., 2014), η εξοικείωση και η αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης και η διαχείριση – διοίκηση έργου (project management) (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005).

### 3.3.3 Τεχνικές γνώσεις & δεξιότητες

Οι τεχνικές δεξιότητες σχετίζονται με ένα σύνολο στάσεων και αντιλήψεων που σχετίζονται με το περιβάλλον, την τοπικότητα και την επίτευξη της βιωσιμότητας όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3.3.

**Πίνακας 3.3.3. Κρίσιμες Τεχνικές Γνώσεις & Δεξιότητες των στελεχών των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων**

| Τεχνική Γνώση/Δεξιότητα                                             | Explanation (Εξήγηση)                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> <b>Βιωσιμότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον</b>           | Αντιλαμβάνομαι την έννοια της βιωσιμότητας ως τρόπο καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης με γνώμονα την μακροπρόθεσμη διατήρηση των περιβαλλοντικών πόρων, των ανθρώπων και της τοπικής κοινωνίας                                                  |
| <b>2</b> <b>Σεβασμός στην Τοπικότητα &amp; στην Τοπική Παράδοση</b> | Αναδεικνύω τα τοπικά χαρακτηριστικά του προορισμού και τα ενσωματώνω στην προσφερόμενη τουριστική εμπειρία χωρίς να αλλοιώνω τον χαρακτήρα τους                                                                                                       |
| <b>3</b> <b>Παροχή Εξατομικευμένων εμπειριών</b>                    | Σχεδιάζω και παρέχω στους επισκέπτες μου προσωποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες, εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τόπου και στις ανάγκες των επισκεπτών κάθε προορισμού                                                                   |
| <b>4</b> <b>Σεβασμός στο Περιβάλλον</b>                             | Γνωρίζω και εφαρμόζω στο μέτρο του δυνατού, τεχνικές ανακύκλωσης και εξοικονόμησης φυσικών πόρων, αξιοποιώ την πρώτη ύλη και σέβομαι τη βιοποικιλότητα                                                                                                |
| <b>5</b> <b>Εφαρμογή Πιστοποίησης</b>                               | Προσφέρω αναβαθμισμένης αξίας προϊόντα και υπηρεσίες – εμπειρίες, τα οποία έχουν δημιουργηθεί σύμφωνα με συγκεκριμένες και κοινά αποδεκτές πιστοποιημένες με συγκεκριμένα πρωτόκολλα και διαδικασίες                                                  |
| <b>6</b> <b>Αποτελεσματική Διαχείριση παραπόνων</b>                 | Προβλέπω και αποτρέπω τυχόν αιτίες πρόκλησης παραπόνων των επισκεπτών και διαχειρίζομαι άμεσα και αποτελεσματικά περιπτώσεις δυσάρεσκων των ιδίων                                                                                                     |
| <b>7</b> <b>Γνώση Χρηματοοικονομικών λειτουργιών</b>                | Μελετώ στοιχεία και δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών λειτουργιών της επιχείρησης και λαμβάνω αποφάσεις οι οποίες θα βελτιώνουν τα υπάρχοντα αποτελέσματα                                                                |
| <b>8</b> <b>Ενθάρρυνση ανάπτυξης του Προσβάσιμου Τουρισμού</b>      | Κατανοώ και διασφαλίζω την ανεμπόδιστη πρόσβαση κάθε ατόμου σε τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες                                                                                                                                                      |
| <b>9</b> <b>Ανάδειξη της Υγείας &amp; της Ευεξίας</b>               | Αφουγκράζομαι την υγεία και την ευεξία ως βασικές παραμέτρους της σύγχρονης τουριστικής εμπειρίας και διαμορφώνω αντίστοιχα τα προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες                                                                         |
| <b>10</b> <b>Γνώση Ξένων Γλωσσών</b>                                | Γνωρίζω άριστα ή πολύ καλά ξένες γλώσσες με έμφαση σε αυτές που είναι κυρίαρχες στις ανερχόμενες τουριστικές αγορές                                                                                                                                   |
| <b>11</b> <b>Υγιεινή &amp; Ασφάλεια</b>                             | Προστατεύω την ατομική μου υγεία καθώς και των συνεργατών και των επισκεπτών μέσα από τη συνεχή μου ενημέρωση και κατάρτιση σε ζητήματα που σχετίζονται με την ασφάλεια τροφίμων και την προάσπιση της δημόσιας υγείας                                |
| <b>12</b> <b>Storytelling</b>                                       | Αναπτύσσω δεξιότητες δημιουργίας και αφήγησης ιστοριών με στοιχεία από την ιστορία κάθε προορισμού ή τουριστικής επιχείρησης και στόχο τη δημιουργία συναισθηματικών δεσμών των επισκεπτών μαζί τους                                                  |
| <b>13</b> <b>Ανάπτυξη της Ερμηνευτικής Ικανότητας</b>               | Ερμηνεύω στοιχεία του πολιτισμού ως δομικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος                                                                                                                                                                         |
| <b>14</b> <b>Ενίσχυση της Επικοινωνίας</b>                          | Επικοινωνώ το μήνυμα στον παραλήπτη επιλέγοντας το κατάλληλο μέσο και περιεχόμενο                                                                                                                                                                     |
| <b>15</b> <b>Ερμηνεία της Τουριστικής συμπεριφοράς</b>              | Μελετώ τη συμπεριφορά του επισκέπτη από το στάδιο λήψης της απόφασης για ταξίδι έως και την αναχώρησή του από τον προορισμό με στόχο να κατανοώ τα κίνητρά του για τις επιλογές του σε τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες και να τα προσαρμόζω ανάλογα |

|                                                  |                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>16 Εκπόνηση Πρωτογενούς έρευνας</b>           | Σχεδιάζω και υλοποιώ πρωτογενείς έρευνες με σκοπό να αντλώ πληροφορίες για τους επισκέπτες μου αξιοποιώντας σύγχρονα μέσα και εργαλεία συλλογής δεδομένων          |
| <b>17 Αφοσίωση &amp; Επιβράβευση Ταξιδιωτών</b>  | Ενισχύω την αφοσίωση των επισκεπτών μου στην επιχείρησή μου μέσω της σύνθεσης προγραμμάτων επιβράβευσης επισκεπτών.                                                |
| <b>18 Διαχείριση Τουριστικών Προορισμών</b>      | Συνθέτω πλάνο οργάνωσης και διαχείρισης τουριστικών προορισμών με στόχο την μέγιστη ωφέλεια για επισκέπτες, τουριστικές επιχειρήσεις και τοπικές κοινωνίες         |
| <b>19 Ανάπτυξη Εναλλακτικών Μορφών τουρισμού</b> | Πρωθώ, αναπτύσσω και εξελίσσω ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού που είναι κατάλληλες σε κάθε προορισμό με γνώμονα τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα |

Πιο αναλυτικά:

- η ευρύτερη αντίληψη της βιωσιμότητας (sustainability) ως τρόπος καθημερινής λειτουργίας και συμπεριφοράς στο επιχειρηματικό περιβάλλον (OECD, 2012, Ruhanen & Bowles, 2019) και ενσωμάτωσης τοπικών στοιχείων στη διαδικασία παραγωγής της τουριστικής εμπειρίας (OECD, 2012).
- η εξοικείωση με τη σημασία της τοπικότητας, της διαχείρισης - αξιοποίησης της τοπικής παράδοσης (κοινωνικής, πολιτισμικής κ.ά.), της κουλτούρας και η ενσωμάτωσή της στην τουριστική εμπειρία (NTG, 2019)
- οι δεξιότητες παροχής προσωποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών, εστιασμένων στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τόπου (NTG, 2019) με γνώσεις που δεν μπορεί να έχει ο μέσος ταξιδιώτης αλλά ούτε και ένας αλλοδαπός πράκτορας και οι αντιπρόσωποί του
- ο σχεδιασμός εξειδικευμένων (tailor-made) προϊόντων για εξειδικευμένες ομάδες πελατών (target group) (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005, Kasa et al., 2020)
- η προστασία του περιβάλλοντος, τεχνικές ανακύκλωσης και εξοικονόμησης ενέργειας, νερού και άλλων φυσικών πόρων
- ο σεβασμός στην τροφή και στην εξοικονόμηση των πρώτων υλών αλλά και στην τοπική βιοποικιλότητα (NTG, 2019). Η εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας (circular economy) (NTG, 2019, HOTREC, 2021)
- η ανάπτυξη δεξιοτήτων προσφοράς εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών - εμπειριών μέσω πιστοποιημένων διαδικασιών (π.χ. EU ecolabel και green key για τις εφαρμοζόμενες περιβαλλοντικές πρακτικές) (NTG, 2019, HOTREC, 2021)
- οι δεξιότητες πρόληψης των συνθηκών εκείνων που δημιουργούν δυσαρέσκεια ή παράπονο από τον ταξιδιώτη – πελάτη
- η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων (complain management) (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005)

- η γνώση των οικονομικών και χρηματοοικονομικών λειτουργιών (financial management) μιας τουριστικής επιχείρησης (OECD, 2012), η διαχείριση κόστους (cost control) (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005) και η διαχείριση εσόδων (revenue management) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021), δεξιότητες σχετιζόμενες με το yield management και την εξοικείωση με αποτελεσματικές τεχνικές τιμολόγησης (NTG, 2019)
- η διοίκηση λειτουργιών (operational management) στον τουρισμό και τη φιλοξενία
- η κατανόηση της έννοιας και του περιεχομένου του προσβάσιμου τουρισμού και η δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες των ταξιδιωτών με δυσκολίες κινητικότητας και των συνοδών τους (HOTREC, 2021). Η εξυπηρέτηση και η σχεδίαση εμπειριών για ταξιδιώτες με ειδικές ανάγκες και ιδιαίτερα άτομα τρίτης ηλικίας (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005, OECD, 2012, European Union, 2017)
- η εξοικείωση με την αναπηρία, τα είδη αυτής, τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα άτομα με αναπηρία αλλά και τις απαιτήσεις τους στη διάρκεια των ταξιδιών και των διακοπών (πρόσβαση, υποστήριξη συνοδών κ.λπ.) και τη σημασία αυτού για το σύγχρονο τουριστικό επιχειρείν (Hausemer et al., 2014)
- η ανταπόκριση στη σύγχρονη τάση για υγεία και ευεξία στη διάρκεια των διακοπών (OECD, 2012) και η απαίτηση για εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. γυμναστές για νέες τάσεις όπως η yoga)
- οι γνώσεις ξένων γλωσσών χωρών που συνιστούν ανερχόμενες τουριστικές αγορές, όπως αυτές της Ασίας (NTG, 2019)
- η εκπαίδευση σε θέματα προστασίας της ατομικής υγείας, της υγείας των συνεργατών και των ταξιδιωτών από κινδύνους και γενικότερα υγιεινής, απολύμανσης και ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον (Bergmann, 2020, Romashko, 2020). Θέματα ιδιαίτερα επίκαιρα εν μέσω της κρίσης του covid-19 αλλά και των επόμενων υγειονομικών κρίσεων που θα ῥθουν (OECD, 2012)
- οι δεξιότητες σε ζητήματα ασφάλειας τροφίμων (food safety) και HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) (OECD, 2012)
- οι δεξιότητες που σχετίζονται με το story telling (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019), τη στοχευμένη ψυχαγωγία (animation) συγκεκριμένων ομάδων ταξιδιωτών (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005), και τη δημιουργική απασχόληση παιδιών σε ξενοδοχεία και χώρους επισιτισμού
- οι δεξιότητες που σχετίζονται με την τουριστική ερμηνευτική (NTG, 2019) και την ερμηνεία πολιτισμού ως δομικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος και της καινοτόμου τουριστικής εμπειρίας

- οι δεξιότητες προώθησης, προβολής και τμηματοποίησης της τουριστικής αγοράς, αναγνώρισης και στόχευσης σε συγκεκριμένα τμήματα αυτής
- οι γνώσεις επικοινωνίας και μεταφοράς μηνυμάτων μέσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή και τα social media (NTG, 2019)
- η μελέτη και κατανόηση της συμπεριφοράς του ταξιδιώτη -καταναλωτή (consumer behaviour) (Sheldon, 2015) και των κινήτρων του
- ο σχεδιασμός και η υλοποίηση βασικών πρωτογενών ερευνών για την αναγνώριση του προφίλ και των απαιτήσεων των ταξιδιωτών – πελατών αλλά και η άντληση δεδομένων από τις βασικές on-line πλατφόρμες κρατήσεων (π.χ. booking, trivago κ.ά.) (NTG, 2019)
- η εκπαίδευση σε θέματα ενίσχυσης της αφοσίωσης, της πιστότητας των ταξιδιωτών – πελατών και επιβράβευσης πελατών (loyalty programs) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019)
- οι δεξιότητες σε θέματα διαχείρισης τουριστικών προορισμών (destination management) και σύνδεσης της τουριστικής προσφοράς με το τοπικό κοινωνικό, πολιτισμικό κ.λπ. απόθεμα (European Union, 2017). Η ισορροπημένη και παραγωγική αλληλεπίδραση των ντόπιων με τους ταξιδιώτες (host – guest interaction) (NTG, 2019)
- η προώθηση και ανάπτυξη ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού με ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία (π.χ. οινοτουρισμός, φυσιολοατρικός τουρισμός, προσβάσιμος τουρισμός, χειμερινός τουρισμός, πράσινος τουρισμός κ.ά.) (European Union, 2017)
- η ανάπτυξη βιώσιμων και περιβαλλοντικά υπεύθυνων μορφών τουρισμού, προσαρμοσμένων στα ιδιαίτερα κοινωνικά, οικονομικά και λοιπά χαρακτηριστικά κάθε προορισμού και των επιχειρήσεών του (NTG, 2019) με τρόπο που πολλαπλασιάζει την προστιθέμενη αξία για τον τόπο
- η οργανωμένη και ολιστική ανάπτυξη του αστικού τουρισμού, με έμφαση στα city break και τα short break
- η εκπαίδευση (κυρίως chefs και sous-chefs) (NTG, 2019) ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε ένα έντονα διεθνοποιημένο και απαιτητικό προφίλ πελατών που θα αναζητά εξεζητημένες και καινοτόμες γαστριμαργικές εμπειρίες και έμφαση στην υγιεινή διατροφή
- η εστίαση στις νέες διατροφικές συνήθειες και τάσεις που σχετίζονται με την υγιεινή διατροφή (βιολογικά, vegan και πιάτα χωρίς ζάχαρη)
- η γνώση της τοπικής γαστρονομίας και της τοπικής πρωτογενούς παραγωγής και η, με σεβασμό, ενσωμάτωσή της γαστριμαργική εμπειρία του τόπου στο τουριστικό προϊόν.

### 3.3.4 Οργανωσιακές γνώσεις & δεξιότητες

**Πίνακας 3.3.4. Κρίσιμες Οργανωσιακές Γνώσεις & Δεξιότητες των στελεχών των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων**

| Οργανωσιακή Γνώση/Δεξιότητα                    | Explanation (Εξήγηση)                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 Εργασιακή Ευελιξία</b>                    | Είμαι σε θέση να προσαρμόζομαι και να τροποποιώ την εργασιακή μου συμπεριφορά σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και της επιχείρησης                                      |
| <b>2 Πολλαπλές δεξιότητες (Multitasking)</b>   | Αναπτύσσω πλήθος δεξιοτήτων ώστε να φέρω εις πέρας διαφορετικές εργασίες την ίδια χρονική στιγμή και καλλιεργώ την κουλτούρα διαρκούς ενίσχυσης και επικαιροποίησης των δεξιοτήτων |
| <b>3 Πιστοποιημένη γνώση</b>                   | Πιστοποιώ τις γνώσεις και τις δεξιότητες μου, ώστε να ενισχύσω την ανταγωνιστικότητα του επαγγελματικού μου προφίλ                                                                 |
| <b>4 Εντοπισμός μελλοντικών δεξιοτήτων</b>     | Αναγνωρίζω έγκαιρα και αξιόπιστα τις ελλείψεις που μπορεί να διαθέτει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και προσπαθώ να τις καλύπτω άμεσα                                       |
| <b>5 Αναγνώριση αναγκών επισκεπτών</b>         | Εντοπίζω τις ανάγκες που οι επισκέπτες θα έχουν στο άμεσο μέλλον και προσαρμόζω τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μου αντίστοιχα                                                       |
| <b>6 Υιοθέτηση Πελατοκεντρικής προσέγγισης</b> | Θέτω στο επίκεντρο της τουριστικής εμπειρίας τον επισκέπτη και τις ανάγκες του                                                                                                     |
| <b>7 Ανάπτυξη Συνεργειών</b>                   | Αναπτύσσω αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες (win-win) μεταξύ διαφορετικών μερών.                                                                                                      |

Πιο αναλυτικά:

- η εργασιακή ευελιξία και η δυνατότητα, βραχυπρόθεσμης, υποστήριξης περισσότερων εργασιακών αντικειμένων και, μακροπρόθεσμα, μετακίνησης σε νέες θέσεις εργασίας. Ο σύγχρονος εργαζόμενος στον τουρισμό πρέπει να ενσωματώσει δεξιότητες που θα αυξήσουν την προσαρμοστικότητα (adaptability) αλλά και την ανθεκτικότητα του (resilience) στο νέο έντονα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον του κλάδου (WTTC, 2020)
- η ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων (multi skilling) με παράλληλο όμως σεβασμό των εργασιακών δικαιωμάτων (WTTC, 2020) και η καλλιέργεια κουλτούρας διαρκούς ενίσχυσης και επικαιροποίησης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (OECD, 2012)
- η πιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (NTG, 2019)
- η εκπαίδευση στην έγκαιρη αναγνώριση των εταιρικών - ενδοεπιχειρησιακών κενών δεξιοτήτων (skills gap) (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005)
- οι δεξιότητες που σχετίζονται με τη δυνατότητα αναγνώρισης των νέων, διαρκώς διαφοροποιούμενων, απαιτήσεων των ταξιδιωτών (OECD, 2012) και ανταπόκρισης σ' αυτές

- η πελατοκεντρική αντίληψη και προσανατολισμός (customer focus) (UNWTO, 2021), κατανόηση των αναγκών του ταξιδιώτη – πελάτη και διαρκής ενημέρωση για την εξέλιξή τους
- η δυνατότητα ανάπτυξης εσωτερικών αμοιβαία επωφελών (win – win) συνεργασιών και διαδικασιών (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005)
- η κουλτούρα αποδοχής και υποστήριξης, ή τουλάχιστον μη άρνησης, της αλλαγής (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019)
- η καλλιέργεια κουλτούρας τοπικότητας και σε επίπεδο πρόσληψης και απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού που προέρχεται από τον τόπο που εδρεύει η επιχείρηση (NTG, 2019).

### 3.3.5 Ψηφιακές γνώσεις & δεξιότητες

Οι ψηφιακές δεξιότητες σχετίζονται με τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες με στόχο την πληροφόρηση, την επικοινωνία και την επίλυση βασικών προβλημάτων της επιχειρηματικής και εργασιακής καθημερινότητας. Οι ψηφιακές τεχνολογίες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα οργανωμένο οικοσύστημα συλλογής, διασφάλισης, ανάλυσης και αξιοποίησης δεδομένων τα οποία ενταγμένα στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων θα διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και θα βελτιστοποιούν την τουριστική παραγωγή και την προσφερόμενη εμπειρία. Οι κύριες ψηφιακές δεξιότητες παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.3.5.

**Πίνακας 3.3.5. Κρίσιμες Ψηφιακές δεξιότητες των στελεχών των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων**

| Ψηφιακή Γνώση/Δεξιότητα |                                             | Explanation (Εξήγηση)                                                                                                                                                  |
|-------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | <b>Χειρισμός Συστημάτων Κρατήσεων (PMS)</b> | Γνωρίζω να χειρίζομαι διαφορετικά συστήματα κρατήσεων σε άριστο επίπεδο                                                                                                |
| 2                       | <b>Virtual Tourism</b>                      | Αξιοποιώ τις δυνατότητες που προσφέρει ο εικονικός τουρισμός για να επικοινωνηθούν τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες σε μέχρι πρότινος δυσπρόσιτες τουριστικές αγορές. |
| 3                       | <b>Κυβερνοασφάλεια</b>                      | Γνωρίζω και εναρμονίζομαι με τους κανονισμούς που διέπουν την ασφάλεια του Διαδικτύου και του Κυβερνοχώρου                                                             |
| 4                       | <b>Artificial Intelligence</b>              | Αξιοποιώ τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία της τεχνητής νοημοσύνης στην αναβάθμιση της τουριστικής εμπειρίας σε επίπεδο επιχείρησης ή προορισμού              |

|    |                                                                 |                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | <b>Web Development</b>                                          | Δημιουργώ και συντηρώ εταιρικές ιστοσελίδες με σύγχρονο προσανατολισμό                                                                                     |
| 6  | <b>Content Management</b>                                       | Συνθέτω και επικαιροποιώ περιεχόμενο προς αξιοποίηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης                                     |
| 7  | <b>Business Intelligence</b>                                    | Αναλύω δεδομένα και πληροφορίες που συμβάλλουν στην βελτιστοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης                                                         |
| 8  | <b>Ψηφιακό Marketing</b>                                        | Γνωρίζω και εφαρμόζω τις βασικές αρχές προβολής και προώθησης τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου                                      |
| 9  | <b>Εφαρμογή web accessibility standards</b>                     | Λαμβάνω υπόψη μου και μεριμνώ να καταστήσω προσβάσιμα σε άτομα με αναπηρίες τα εταιρικά διαδικτυακά μέσα επικοινωνίας                                      |
| 10 | <b>Geotagging-Geocoding</b>                                     | Γνωρίζω τις διαδικασίες προσθήκης μεταδεδομένων γεωγραφικού προσδιορισμού και τις αξιοποιώ προς όφελος της τουριστικής επιχείρησης                         |
| 11 | <b>Customer Relationship Systems – CRM</b>                      | Γνωρίζω και αξιοποιώ τις δυνατότητες που προσφέρουν τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με στόχο την ενίσχυση της επισκεψιμότητας στην επιχείρηση |
| 12 | <b>Εξ αποστάσεως εργασία, τηλε-συνεργασία και τηλεκπαίδευση</b> | Είμαι σε θέση να εργάζομαι και να συνεργάζομαι αποδοτικά απομακρυσμένα χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η ποιότητα της επικοινωνίας                             |

Πιο αναλυτικά:

- οι δεξιότητες που συμβάλλουν στη μετάβαση προς τον ψηφιακό τουρισμό, την ψηφιακή τουριστική εμπειρία και τον ευφυή τουρισμό και κατά συνέπεια τις ευφυείς τουριστικές επιχειρήσεις και τους ευφυείς προορισμούς.
- Δεξιότητες που αφορούν στις τεχνικές e-business και την υιοθέτηση της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης σε όλες τις διαστάσεις λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων και των προορισμών (go digital) (HOTREC, 2021) με παράλληλη υποστήριξη του business intelligence (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019)
- οι γνώσεις που σχετίζονται με τη λειτουργία των διεθνών συστημάτων κρατήσεων, του on-line booking (NTG, 2019) και της ψηφιακής προσπελασιμότητας. Η δυνατότητα αξιοποίησης συστημάτων διαχείρισης ακινήτων - ξενοδοχείων (Property Management Systems - PMS) (NTG, 2019)
- οι σχετιζόμενες με τον εικονικό τουρισμό (virtual tourism) και τις συναφείς εικονικές εμπειρίες (virtual experiences) δεξιότητες (WTTC, 2020). Ειδικότερα δεξιότητες με έμφαση στην εικονική πραγματικότητα (virtual reality) και την επαυξημένη πραγματικότητα (augmented reality) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019, NTG, 2019). Η κατανόηση της σημασίας της τεχνητής νοημοσύνης (artificial intelligence) αλλά και του gamification (NTG, 2019) στην τουριστική εμπειρία

- η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην παραγόμενη τουριστική εμπειρία με έμφαση στην ασφάλεια διαδικτύου και Κυβερνοχώρου (Cyber-security) (κυρίως των πληροφοριών και των προσωπικών δεδομένων των ταξιδιωτών - πελατών). Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για την ταχύτερη και καλύτερα στοχευμένη εξυπηρέτηση των αναγκών του ταξιδιώτη, την απλοποίηση των διαδικασιών και την ευκολότερη συνδεσιμότητα (NTG, 2019, Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019). Ιδιαίτερα σημαντική είναι η γνώση και αξιοποίηση συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Systems – CRM) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019) και οι δεξιότητες ανάλυσης και διαχείρισης δεδομένων και ιδιαίτερα big data (UNWTO, 2021, Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019)
- η δημιουργία και συντήρηση εταιρικών ιστοσελίδων (web development) που θα είναι αποτελεσματικές και θα προσελκύουν επισκέπτες που θα τους μετατρέπουν σε πελάτες και θα λειτουργούν ως σημεία πώλησης (WTTC, 2020). Οι δεξιότητες διαχείρισης περιεχομένου εταιρικών ιστοσελίδων ή τμημάτων αυτών μέσω Content Management System (CMS). Σημαντική θεωρείται η δημιουργία και συντήρηση εταιρικών ιστοσελίδων που θα πληρούν την EU Accessibility Directive και θα είναι εύκολα προσβάσιμες και υποστηρικτικές σε άτομα με αναπηρίες (εφαρμογή web accessibility standards) (HOTREC, 2021, Hausemer et al., 2014)
- η δημιουργία και αξιοποίηση εξειδικευμένων εφαρμογών (apps) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019) και η γνώση διαδικασιών προσθήκης μεταδεδομένων γεωγραφικού προσδιορισμού (Geotagging-Geocoding) και δημιουργία γεωχωρικών (geospatial) μεταδεδομένων. Η δυνατότητα κοινής χρήσης on-line αρχείων και πληροφοριών μέσα από εφαρμογές όπως είναι το Google Drive και το One Drive και η εξοικείωση με εφαρμογές τύπου google AdWords
- η δυνατότητα εξ αποστάσεως εργασίας (teleworking), τηλε-συνεργασίας (π.χ. zoom, skype for business, WhatsApp) αλλά και τηλεκπαίδευσης (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019). Η ικανότητα εργασίας σε ένα περιβάλλον που θα προάγει την οργάνωση και κατανάλωση όλο και μεγαλύτερου μέρους της ταξιδιωτικής εμπειρίας από τον ίδιο τον ταξιδιώτη (NTG, 2019). Η δυνατότητα (συν)εργασίας με ρομπότ (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019)
- οι δεξιότητες που σχετίζονται με το ψηφιακό μάρκετινγκ (digital marketing) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019) και παράλληλα οι γνώσεις δημιουργίας περιεχομένου στα social media (Zaragoza-Sáez, Marco-

Lajara & Ubeda-Garcia, 2021, Espeso-Molinero & Camps, 2019) με μεγαλύτερη έμφαση στα επαγγελματικά δίκτυα (π.χ. LinkedIn). Η διαχείριση διαδικτυακών αξιολογήσεων (on-line reviews) (Zaragoza-Sáez, Marco-Lajara & Ubeda-Garcia, 2021) και η αξιοποίηση της πληροφόρησης που προέρχεται από on-line εφαρμογές όπως είναι τα google analytics, τα στατιστικά από τα on-line συστήματα κρατήσεων αλλά και από τα social media. Σημαντικές είναι τέλος και οι δεξιότητες βελτιστοποίησης στις μηχανές αναζήτησης (Search engine optimization - SEO)

### 3.4 Ειδικότητες με αυξημένες εκπαιδευτικές ανάγκες

Ο τουρισμός μπορεί συχνά να αναφέρεται ως ένας ενιαίος κλάδος ή βιομηχανία αλλά δεν είναι. Περιλαμβάνει (άμεσα ή έμμεσα) πλήθος ειδικοτήτων και επαγγελμάτων με διαφοροποιημένες ανάγκες σε εκπαίδευση και κατάρτιση για απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Χαρακτηριστικά είναι τα αποτελέσματα συνάντησης (focus group) που οργάνωσε το Ινστιτούτο ΣΕΤΕ με στελέχη και εκπροσώπους από όλο το τουριστικό κύκλωμα, προκειμένου να διαγνώσει τις ειδικότητες με τις μεγαλύτερες ανάγκες εκπαίδευσης. Τα κύρια συμπεράσματα της συνάντησης συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 3.4.).

**Πίνακας 3.4. Εμπειρική διάγνωση αναγκών εκπαίδευσης - κατάρτισης  
σε τουριστικές ειδικότητες**

| Ειδικότητες (ενδεικτική αναφορά)                                                                                       | Δεξιότητες προς απόκτηση/ανάπτυξη                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Εργαζόμενοι πρώτης γραμμής (Σερβιτόροι, Οροφοκόμοι, ανιματέρ)                                                          | Επικοινωνία, εξυπηρέτηση επισκεπτών, διαχείριση παραπόνων, Ξένες γλώσσες, σύγχρονες ψηφιακές δεξιότητες                                                                                                               |
| Μεσαία Στελέχη Διοίκησης (Προϊστάμενος υποδοχής, Υπεύθυνος εστιατορίου, Προϊσταμένη Housekeeping, Υπεύθυνος Κρατήσεων) | Σύγχρονες διοικητικές ικανότητες (management skills) όπως είναι η εποπτεία ομάδων (team supervising), η διοίκηση ομάδων (team management) και η διαχείριση κρίσεων (crisis management)                                |
| Εργαζόμενοι πρώτης γραμμής (Service, Chefs, Pastry Chefs, Bartenders, Sommeliers)                                      | Εξειδίκευση στις εθνικές κουζίνες, υψηλή ζαχαροπλαστική, οινολογία, bar tendering κ.ά.                                                                                                                                |
| Εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων με ιδιαίτερη έμφαση σε όσους απασχολούνται στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση επισκεπτών | Δεξιότητες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη επικοινωνιακές δεξιότητες, συνεργατικές δεξιότητες, κουλτούρα πωλήσεων (upselling, cross – selling), δεξιότητες προσαρμοστικότητας και digital communication |

Εργαζόμενοι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

Δεξιότητες σχετικές με την προσέλκυση και πρόσληψη κατάλληλων υποψηφίων, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και το σχεδιασμό μονοπατιών καριέρας (career path), το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, την εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης και επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού, την ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού και την καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την υιοθέτηση τεχνικών coaching και mentoring, την εκπόνηση σχεδίων διαδοχής κ.ά.

Οι ανάγκες σε νέες γνώσεις και δεξιότητες που προαναφέρθηκαν διαμορφώθηκαν σταδιακά, ωστόσο η κρίση της πανδημίας του Covid-19 λειτούργησε ως επιταχυντής αλλάζοντας ταχύτητα το νέο επιχειρηματικό και εργασιακό περιβάλλον του τουρισμού, φέρνοντας συντομότερα στο προσκήνιο αρκετές από τις δεξιότητες αυτές ή δημιουργώντας την ανάγκη για βελτίωση των υφιστάμενων. Αντιπροσωπευτικότερη περίπτωση είναι οι σχετιζόμενες με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας δεξιότητες αλλά και οι απαιτήσεις για τεχνολογική προσαρμογή των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Είναι ενδεικτικό ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το 2020, συνειδητοποιώντας τις νέες ανάγκες - απαιτήσεις στην κατεύθυνση της οικονομικής ανάκαμψης έθεσε ως βασική προτεραιότητα τη βελτίωση των υφιστάμενων δεξιοτήτων και την επανεπίδραση (απόκτηση νέων δεξιοτήτων) εργαζομένων κάθε ηλικίας. Το Ταμείο Ανάκαμψης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο σχέδιο εξόδου των Ευρωπαϊκών χωρών από την κρίση που προκάλεσε η πανδημία θέτει ως βασική του προτεραιότητα, για την προσεχή πενταετία, την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και τις δεξιότητές του στοχεύοντας στην πράσινη και ψηφιακή οικονομία.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αρκετές ειδικότητες στον τουριστικό κλάδο μπορεί μεν να παραμένουν «ίδιες» διαχρονικά αλλά επί της ουσίας αφενός ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων των εργαζομένων και αφετέρου οι απαιτήσεις των ταξιδιωτών – πελατών αλλάζουν, ενίοτε γρήγορα και έντονα. Για παράδειγμα, η ανάγκη αποτελεσματικής λειτουργίας του τμήματος οροφοκομείας, στο πλαίσιο ενός περιβάλλοντος πανδημίας οδήγησε τόσο στην αύξηση της ζήτησης εργαζομένων αλλά και στην ποιοτική διαφοροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι αναγκαίο να διαθέτουν. Δεξιότητες όπως η παρατηρητικότητα, η πιστή και υπεύθυνη εφαρμογή πρωτοκόλλων, η έμφαση στη λεπτομέρεια και η αυτονομία παρουσιάζονται πλέον ως πρωτεύουσας σημασίας.

### 3.5 Ο ρόλος του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων στην ανάπτυξη των νέων δεξιοτήτων

Το INSETE συστήθηκε το 2013 με πρωτοβουλία του ΣΕΤΕ με τη μορφή Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Οι τέσσερις εταίροι του διακρίνονται για την έντονη δραστηριοποίησή τους σε κρίσιμα πεδία της ελληνικής τουριστικής αγοράς:

- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) - Κύριος Εταίρος
- Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων (ΠΟΞ)
- Σύνδεσμος των Εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων (ΗΑΤΤΑ)
- Συνομοσπονδία Επιχειρηματιών Ενοικιαζόμενων Δωματίων Διαμερισμάτων Ελλάδος (ΣΕΤΚΕ).

Το INSETE δραστηριοποιείται στους εξής τέσσερις βασικούς άξονες:

- A.** τη μελέτη, προστασία και προαγωγή της θέσης και της συμβολής του τουριστικού τομέα στη βιώσιμη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο
- B.** τη στήριξη και προώθηση της επιχειρηματικότητας (συμβατικής και κοινωνικής) στον τομέα του τουρισμού καθώς και σε κάθε άλλο τομέα παροχής υπηρεσιών που συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με αυτόν
- Γ.** την ενίσχυση των μηχανισμών και των πολιτικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του τομέα του τουρισμού και κάθε άλλου τομέα παροχής υπηρεσιών που συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με αυτόν
- Δ.** την παροχή πάσης φύσεως επιστημονικής, τεχνικής και άλλης υποστήριξης προς τον ΣΕΤΕ για κάθε θέμα που αφορά τα αντικείμενα και τα πεδία δραστηριότητάς του και συμβάλλει στην ευόδωση των σκοπών του.

Στο πλαίσιο του οράματός του για ενίσχυση και υποστήριξη του τουριστικού κλάδου, το INSETE έχει σχεδιάσει και υλοποιεί ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών δράσεων με στόχο τη συνεχή αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος μέσω της εκπαίδευσης. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Ινστιτούτου αποτελεί κεντρικό πυλώνα στην επίτευξη του οράματος του φορέα, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας εκπαιδευτικές δράσεις που ενδυναμώνουν, αναπτύσσουν, ενημερώνουν και κινητοποιούν τον σπουδαιότερο παράγοντα της τουριστικής εμπειρίας που είναι ο άνθρωπος. Επιπλέον, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, εποπτεύει και υποστηρίζει επιστημονικά το σύνολο των δράσεων επαγγελματικής κατάρτισης που υλοποιούνται από το INSETE στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και συμμετέχει ενεργά στην εδραίωση της ποιοτικής διάστασης στις υπηρεσίες και τα επαγγέλματα του τομέα. Οι κύριες εκπαιδευτικές δράσεις της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του INSETE διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.

### ***Executive Seminars***

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια του ΙΝΣΕΤΕ υλοποιούνται σε συνεργασία με ειδικούς του τουρισμού και της φιλοξενίας. Βασικός στόχος της δράσης είναι η προσφορά επικαιροποιημένων γνώσεων και δεξιοτήτων στους επαγγελματίες του κλάδου. Η θεματολογία των εκπαιδευτικών σεμιναρίων διαμορφώνεται σε ετήσια βάση μετά από μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν. Έως τα μέσα του 2020 τα εκπαιδευτικά σεμινάρια πραγματοποιούνταν σε διάφορες πόλεις ανά την Ελλάδα με τη συμμετοχή πλήθους επαγγελματιών. Από το 2015 έως τις αρχές του 2020, διοργανώθηκαν 275 σεμινάρια, σε 118 θεματολογίες, με πάνω από 5.500 συμμετέχοντες και 68 εισηγητές, σε 20 πόλεις της χώρας. Μετά τη διαμόρφωση του νέου περιβάλλοντος λόγω Covid-19, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια συνέχισαν να υλοποιούνται μέσω Διαδικτύου λαμβάνοντας υψηλή αποδοχή από το σύνολο του κλάδου. Η εκπαιδευτική προσέγγιση που ακολουθεί το ΙΝΣΕΤΕ για την υλοποίηση των σεμιναρίων διασφαλίζει την επιτυχία τόσο για τους συμμετέχοντες όσο και για τους εισηγητές μέσα από μια αμφίδρομη διαδικασία. Ένα μεγάλο πλεονέκτημα των ανοιχτών σεμιναρίων του ΙΝΣΕΤΕ είναι οι δυνατότητες Δικτύωσης μεταξύ των συμμετεχόντων (Networking). Παράλληλα, οι συμμετέχοντες επιστρέφοντας στην εργασία τους είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις γνώσεις που αποκόμισαν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από το σχεδιασμό των προγραμμάτων με πρακτική, σύγχρονη και επίκαιρη διάσταση που πραγματοποιείται από το ΙΝΣΕΤΕ σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς του συνεργάτες. Η θεματολογία των σεμιναρίων διακρίνεται σε συγκεκριμένα πεδία ενδιαφέροντος ως εξής:

- Τρόφιμα και Ποτά (Food & Beverage)
- Γαστρονομία (Culinary Arts)
- Προσωπική Ανάπτυξη (Personal Development)
- Ηγεσία & Διοίκηση (Leadership & Management)
- Διοίκηση Λειτουργιών τουριστικών επιχειρήσεων (Hospitality Operations Management)
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management)
- Πωλήσεις & Marketing τουριστικών επιχειρήσεων (Hospitality Sales and Marketing)

### ***Σχολείο Τουρισμού OnTour***

Το Σχολείο Τουρισμού OnTour (ΣΤΟΤ) είναι μία εκπαιδευτική, μη κερδοσκοπική δράση, η οποία γεννήθηκε το 2018 από τη σύμπραξη του ΙΝΣΕΤΕ και του ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ. Την εθνική διοργάνωση των ΣΤΟΤ επιμελείται το ΙΝΣΕΤΕ, σε συνεργασία με τους εκάστοτε

τοπικούς διοργανωτές. Στόχος του ΣΤΟΤ, είναι να προσφέρει σύγχρονες γνώσεις, δεξιότητες, κίνητρα και έμπνευση στους επαγγελματίες των προορισμών που ταξιδεύει, οι οποίοι κατά κύριο λόγο, είναι αναπτυσσόμενες τουριστικές περιοχές. Η διοργάνωση των ΣΤΟΤ βασίζεται στις συνέργειες των τοπικών κοινωνιών και αναδεικνύει την ανάγκη της συνεργασίας μεταξύ όλων των παρόχων της τουριστικής εμπειρίας, δίνοντας με αυτό τον τρόπο ένα μήνυμα αναφορικά με την πολυσύνθετη διάσταση του τουριστικού προϊόντος και την κρισιμότητα της λειτουργίας ενός τουριστικού προορισμού. Οι θεματικές ενότητες των ΣΤΟΤ επιλέγονται και προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες, την ωριμότητα και την σύνθεση του κάθε προορισμού και προσφέρονται, εξειδικευμένους ομιλητές. Όλες οι εισηγήσεις, προσαρμόζονται ώστε να απευθύνονται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες τους, καθώς αυτές αποτελούν την ραχοκοκαλιά των επιχειρήσεων του ελληνικού τουρισμού. Όλες οι διοργανώσεις έχουν ελεύθερη είσοδο και στηρίζονται στον εθελοντισμό και τις χορηγίες τοπικών επιχειρήσεων. Από το 2018 έχουν υλοποιηθεί 17 διοργανώσεις σε 12 πόλεις με 4.824 συμμετέχοντες, 125 ομιλίες, 36 εργαστήρια, 216 Εθελοντές, περισσότερους από 200 Χορηγούς και 22 συνεργασίες με τοπικούς φορείς (ενώσεις, δήμους, επιμελητήρια, κ.ά.)

### ***The INSETE Webinar Series***

Το “The INSETE Webinar Series” είναι ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα που ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2020, με σκοπό να σταθεί δίπλα στους ανθρώπους του τουρισμού και τις επιχειρήσεις, σε μία πρωτόγνωρη περίοδο για τον κλάδο, λόγω του Covid-19. Προτεραιότητα του ΙΝΣΕΤΕ, όπως σε κάθε εκπαιδευτική δράση που έχει υλοποιήσει μέχρι σήμερα, ήταν να παρουσιάσει σύγχρονα θέματα που απασχολούν τον επαγγελματία του τουρισμού, προσφέροντας του νέες ιδέες, δεξιότητες και γνώσεις που θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εργασίας του, να αναβαθμίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του και να εξελίξει την καριέρα του ή την επιχείρησή του. Επιδίωξη του ΙΝΣΕΤΕ, μέσω του The INSETE Webinar Series, ήταν να δραστηριοποιήσει με ηλεκτρονικά μέσα και να ενισχύσει την εκπαιδευτική κοινότητα που έχει δημιουργήσει τα τελευταία χρόνια, με σκοπό να συνεχίσει να προσφέρει γνώση, διασύνδεση, αξιόπιστες λύσεις, ενημέρωση και έμπνευση στον σύγχρονο επαγγελματία του τουρισμού. Μέσα σε δυόμιση μήνες διοργανώθηκαν 26 Webinars, σε δύο κατηγορίες «The Training Series» και «The Expert Series». Τους 48 εισηγητές, επαγγελματίες, επιχειρηματίες του κλάδου παρακολούθησαν πάνω από 1.500 άμεσα συμμετέχοντες, ενώ το κανάλι στο Youtube σημείωσε πάνω από 30.000 views και 1.800 νέες εγγραφές. Οι τίτλοι που παρουσιάστηκαν κάλυπταν ένα ευρύτατο φάσμα θεματικών όπως μάρκετινγκ, στρατηγική και πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, διαχείριση κρίσεων, τρόφιμα και ποτά, κ.ά.

#### 4. Προτεινόμενες εκπαιδευτικές τεχνικές και δράσεις

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος εκπαίδευσης – κατάρτισης που θα στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών σε σύγχρονες γνώσεις και δεξιότητες στον τουρισμό πρέπει να υιοθετεί μια συγκεκριμένη και ορθά δομημένη ακολουθία βημάτων – σταδίων. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εστίασης στην εκπαίδευση και κατάρτιση πρέπει να περιλαμβάνει:

1. τη ρεαλιστική διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών σε δεξιότητες και γνώσεις
2. την ανάλυση των συγκεκριμένων μαθησιακών στόχων - αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν
3. το σχεδιασμό των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης – κατάρτισης
4. την υιοθέτηση των βέλτιστων - κατάλληλων εκπαιδευτικών τεχνικών
5. τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων καθηγητών - εκπαιδευτών.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να εστιάζουν στην αρχική αλλά και στη συνεχή εκπαίδευση των υπαρχόντων και δυνητικών εργαζόμενων στον κλάδο του τουρισμού, ως μέσο ενίσχυσης της αλυσίδας αξίας, της παραγωγικής διαδικασίας και την ολιστική αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Ιδιαίτερα με δεδομένο ότι η εκπαίδευση στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, ειδικά μικρο-μεσαίες, κατά κανόνα δεν είναι συστηματική και στοχευμένη και συχνά αποτυγχάνει να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι σύγχρονες εκπαιδευτικές διαδικασίες - δράσεις στον κλάδο του τουρισμού πρέπει να εστιάσουν στο να καλύψουν όχι μόνο τις κλασσικές «τουριστικές» γνώσεις και δεξιότητες αλλά ευρύτερες γνώσεις και δεξιότητες που θα επιτρέπουν την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στο νέο ανταγωνιστικό τουριστικό περιβάλλον. Άρα η έμφαση θα πρέπει να δοθεί και στις κοινωνικές δεξιότητες, στις επικοινωνιακές δεξιότητες και στις τεχνολογικές δεξιότητες.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίσουν τις νέες εκπαιδευτικές ανάγκες, τις ελλείψεις σε δεξιότητες και να ανταποκριθούν σε αυτές (Kasa et al., 2020) με τρόπο ρεαλιστικό και σε πλαίσιο αμοιβαίας συνεργασίας. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός καθώς μπορούν, συν-διαμορφώνοντας τα μελλοντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, να διαμορφώσουν το σύγχρονο τουριστικό προϊόν της χώρας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη θεσμοθέτηση και ενεργοποίηση στο Τμήμα Οικονομικής και Διοίκησης Τουρισμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου της Εξωτερικής Συμβουλευτικής Επιτροπής, αποτελούμενης από διακεκριμένα στελέχη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας. Η παροχή της τουριστικής εκπαίδευσης – κατάρτισης

πρέπει να αξιοποιεί μια ή περισσότερες (συνδυαστικά κατά προτίμηση) από τις μεθόδους - τεχνικές οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

**Πίνακας 4. Μέθοδοι – τεχνικές εκπαίδευσης**

| Μέθοδος Εκπαίδευσης                                     | Περιγραφή                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Συμβατική – θεσμοθετημένη εκπαίδευση</b>             | Προσφέρεται από τα πανεπιστήμια, τα ιδιωτικά κολλέγια, τις ΣΤΕ και τα ΙΕΚ                                                                   |
| <b>Εξ Αποστάσεως (Online, E-learning) εκπαίδευση</b>    | Διεξάγεται με τη μορφή σεμιναρίων με την αξιοποίηση εξειδικευμένων πλατφορμών εκπαίδευσης σε επίπεδο κατάρτισης ή/και μεταπτυχιακών σπουδών |
| <b>Σε αίθουσα διδασκαλίας ή πρακτικά εργαστήρια</b>     | Λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό της επιχείρησης ή σε χώρους/εργαστήρια παρόχων εκπαίδευσης                                                      |
| <b>Εν ώρα εργασίας εκπαίδευση (on the job training)</b> | Πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο του τμήματος ή από παλαιότερο εργαζόμενο                                                               |

Στην κατεύθυνση αναγνώρισης και υιοθέτησης αποτελεσματικών εκπαιδευτικών δράσεων χρήσιμη θεωρείται η διερεύνηση της υπάρχουσας, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, εμπειρίας. Η εμπειρία αυτή δεν πρέπει να υιοθετείται – αντιγράφεται άκριτα αλλά να αξιοποιούνται συγκεκριμένα στοιχεία της που μπορούν να μεταφερθούν με τρόπο γόνιμο και παραγωγικό στην υπάρχουσα εκπαιδευτική και επαγγελματική πραγματικότητα της χώρας. Και αυτό γιατί, η επιτυχία ή η αποτυχία μιας εκπαιδευτικής πρακτικής – δράσης είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων, με κυρίαρχο το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή αναπτύσσεται. Έχοντας αυτό ως γνώμονα μπορούν να εξεταστούν δύο ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις που ίσως μπορούν να αποτελέσουν πηγές χρήσιμων πρακτικών. Η περίπτωση της International Ecotourism Society-TIES, ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, έχει ενδιαφέρον εξαιτίας της σφαιρικής εστίασης της εκπαίδευσης και κατάρτισης σε αντικείμενα (βιωσιμότητα και αειφορία) που έχουν ιδιαίτερη σημασία για την τουριστική ανάπτυξη σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η εστίασή της στην ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετιζόμενων με τον υπεύθυνο τουρισμό και τη διατήρηση των αυθεντικών τοπικών στοιχείων αποτελεί ενδεικτικό παράδειγμα νέων κατευθύνσεων που πρέπει να λάβει η σύγχρονη τουριστική εκπαίδευση. Η περίπτωση της Ecole Hotelier de Lausanne μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον δεδομένης της ενσωμάτωσης της πρακτικής εξάσκησης στην εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως έντονη αλλά σίγουρα μπορεί να δώσει σκέψεις για την, με μέτρο, ενσωμάτωση κάποιων πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα.

## 5. Προτάσεις πολιτικής για την αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης – κατάρτισης στην Ελλάδα

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει σειρά προτάσεων στην κατεύθυνση αφενός της αντιμετώπισης των αδυναμιών της τουριστικής εκπαίδευσης – κατάρτισης στην Ελλάδα και αφετέρου της διαμόρφωσης μιας κουλτούρας διαρκούς και ουσιαστικής επένδυσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό μέσω της εκπαίδευσης.

### 5.1 Αδυναμίες του ελληνικού συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης

Η χρήση του όρου τουριστικό σύστημα στον τίτλο της υποενότητας αυτής δεν είναι απολύτως δόκιμη, καθώς αυτό **προϋποθέτει μια ολοκληρωμένη και λειτουργική διασύνδεση των επιμέρους βαθμίδων τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, κάτι που σαφώς απουσιάζει**. Κατ' αναλογία, η απουσία αυτού του συστήματος συνδέεται άμεσα με την ανυπαρξία, εδώ και δεκαετίες, μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό τομέα, το δεύτερο αποτελεί σαφή προϋπόθεση για την επίτευξη του πρώτου. Σ' αυτό έχει συμβάλει καθοριστικά η αδυναμία συγκρότησης ενός αποτελεσματικού και σταθερού πλαισίου συνεργασίας και συντονισμού των πολλών εμπλεκόμενων (συναρμόδιων) φορέων σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό στον τουρισμό, ενδεικτικά: Κεντρική Δημόσια Διοίκηση (Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Τουρισμού, Υπουργείο Εργασίας), εκπαιδευτικά ιδρύματα, κλαδικοί φορείς τουρισμού, φορείς παροχής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ως εκ τούτου, το σύστημα τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης παρουσιάζει ακόμη ελλείψεις, τόσο στη λειτουργική του διάρθρωση, όσο και στον στρατηγικό προσανατολισμό του.

Σε άμεση συνάρτηση βρίσκεται **η καθυστερημένη, επί της ουσίας, αναγνώριση της σημασίας του τουρισμού για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας και η αδυναμία επαρκούς συνειδητοποίησης της σημασίας της (δι)επιστημονικής μελέτης και έρευνας του τουριστικού φαινομένου**. Είναι ενδεικτικό ότι τα πρώτα προπτυχιακά Πανεπιστημιακά τμήματα στο επιστημονικό πεδίο του τουρισμού ιδρύθηκαν στη χώρα μας μόλις το 2017, πολύ αργότερα από όλες τις ανταγωνίστριες (τουριστικά) χώρες.

Η αδυναμία λειτουργικής – ουσιαστικής διασύνδεσης της τουριστικής εκπαίδευσης και των φορέων αυτής με την αγορά εργασίας πρέπει επίσης να επισημανθεί. Αυτή η απουσία σύνδεσης και επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών περιορίζει τη δυνατότητα διαμόρφωσης συν-αντίληψης

και κατ' επέκταση κατανόησης α) από την πλευρά των φορέων εκπαίδευσης των αναγκών των τουριστικών επιχειρήσεων και των ενώσεων αυτών και β) δυσκολία από την πλευρά των επιχειρήσεων και των ενώσεών τους να κατανοήσουν - αποδεχτούν την ανάγκη ύπαρξης στελεχών - εργαζομένων που δεν θα διεκπεραιώνουν απλά διαδικαστικά - τεχνικά ζητήματα αλλά θα μπορούν να συνεισφέρουν στην επιστημονική - ολιστική προσέγγιση του τουριστικού φαινομένου και κυρίως της οργάνωσης και διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Το τίμημα που διαχρονικά πληρώνει ο ελληνικός τουρισμός είναι αφενός η χαμηλή θελκτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων ως εργοδοτών, ο περιορισμένος αριθμός αποφοίτων τουριστικών τμημάτων που τελικά αναζητούν εργασία στον τουρισμό και κυρίως η έλλειψη στελεχών με υψηλή εξειδίκευση.

Σ' αυτό συμβάλει και η ύπαρξη μιας ευρύτερης τάσης (σε παγκόσμιο αλλά και εθνικό επίπεδο) μειωμένης επένδυσης, από την πλευρά των επιχειρηματιών του τουρισμού, οικονομικών και χρονικών πόρων για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της επίτευξης συγκεκριμένων ποιοτικών στόχων (Baum, 2007, Prayag & Hosany, 2015, Stavrinoudis & Psimoulis, 2017). Ενώ αρκετά συχνά ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στηρίζεται σε τυποποιημένες διαδικασίες και όχι σε ευέλικτα διαμορφωμένα προγράμματα σπουδών που θα ενσωματώνουν τις μεταβολές που συντελούνται στην παγκόσμια και εθνική τουριστική προσφορά και ζήτηση.

Στον τομέα της τουριστικής κατάρτισης παρατηρείται μια μεγάλη πανσπερμία, συχνά με τη συμμετοχή μη κατάλληλων δομών ή/και εκπαιδευτών, ενώ εξίσου σημαντική είναι η ύπαρξη ελλείψεων σε θέματα συστηματοποίησης και πιστοποίησης της γνώσης και των επαγγελματικών δεξιοτήτων, με βάση διεθνή πρότυπα και αναγνωρισμένες πρακτικές. Η ύπαρξη συστηματικής κατάρτισης και πιστοποίησης θα μπορούσε να λειτουργήσει ως σηματοδότης – εγγυητής προς την αγορά εργασίας, διευκολύνοντας την σύζευξη μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας, αυξάνοντας έτσι την προστιθέμενη αξία της τουριστικής κατάρτισης.

## 5.2 Συγκρότηση ολοκληρωμένου εθνικού συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης

Στρατηγική προτεραιότητα του ελληνικού τουρισμού πρέπει να είναι η συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου εθνικού συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης με τη σαφή οριοθέτηση των επιμέρους βαθμίδων και του ρόλου τους αλλά και την αλληλοσυμπλήρωσή τους, από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση μέχρι και τις μεταπτυχιακές σπουδές. Το εγχείρημα είναι πολλαπλώς

απαιτητικό αλλά αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην πορεία προς μια μακροπρόθεσμη βιώσιμη τουριστική στρατηγική της χώρας, με ουσιαστική υποστήριξη των τουριστικών επιχειρήσεων και των οργανισμών – φορέων. Η στρατηγική αυτή πρέπει να έχει πρώτιστο στόχο την ουσιαστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του τουριστικού κλάδου και την αναβάθμιση των ποιοτικών του χαρακτηριστικών και των δεξιοτήτων του. Πρέπει όμως να υποστηρίζεται από την εξασφάλιση δίκαιων και αξιοπρεπών αμοιβών με παράλληλη καλλιέργεια αισθήματος ασφάλειας στους εργαζόμενους και τα στελέχη. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στη δικαιολογημένη και αυξανόμενη απαίτηση για ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (life-work balance) (UNWTO, 2021) μια από τις βασικές αιτίες απώλειας πολύτιμου ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως στελεχών.

Το σύστημα τουριστικής εκπαίδευσης θα πρέπει να διαθέτει ισχυρή επιστημονική θεμελίωση, να είναι φοιτητοκεντρικό και ταυτόχρονα επί της ουσίας υποστηρικτικό προς την τουριστική παραγωγή και τις τουριστικές επιχειρήσεις της χώρας. Με δεδομένη τη διαθεσιμότητα ικανών επιστημόνων στην πλειοψηφία των επιστημονικών πεδίων του τουρισμού, η δυσκολότερη μεταβλητή σχετίζεται με τη συγκρότηση προγραμμάτων σπουδών που, ανάλογα με το επίπεδο εξειδίκευσής τους, θα υποστηρίζουν α) τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων με ποιοτικούς όρους αλλά και β) την ανάγκη για επιστημονική κατανόηση του τουριστικού φαινομένου και των ανταγωνιστικών διαστάσεων αυτού. Η αποκλειστική κυριαρχία μιας από τις δύο παραμέτρους, ιδιαίτερα σε επίπεδο τριτοβάθμιας τουριστικής εκπαίδευσης, θα συνιστά στοιχείο μονομέρειας και εν δυνάμει αποτυχίας. **Ως εκ τούτου, απαιτείται η διαμόρφωση κατάλληλων προγραμμάτων σπουδών με ένα μείγμα επιστημονικής και πρακτικής γνώσης ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης και τις επιμέρους ειδικότητες.** Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η σύσταση και αξιοποίηση καναλιών επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων – οπτικών μεταξύ των επιχειρήσεων και των φορέων που συγκροτούν την τουριστική παραγωγή και των πάσης φύσεως Ιδρυμάτων που προσφέρουν τουριστική εκπαίδευση είναι απαραίτητος. Η συνισταμένη των επιμέρους οπτικών μπορεί να οδηγήσει στην αναβάθμιση των προγραμμάτων σπουδών, με κριτήρια τόσο επιστημονικά όσο και παραγωγικά, τα οποία θα ωφελήσουν τους αποφοίτους και κατ' επέκταση τους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς και τις επιχειρήσεις τους.

Το εθνικό σύστημα τουριστικής εκπαίδευσης θα πρέπει να ενσωματώνει (ενδεικτικά):

- σαφείς, μετρήσιμους και χρονικά προσδιορισμένους μαθησιακούς στόχους
- κεντρικές κατευθυντήριες γραμμές και στρατηγικές δράσεις επίτευξης των στόχων με ορισμένο χρονοδιάγραμμα

- διαρκή, σε τακτά χρονικά διαστήματα, παρακολούθηση – αξιολόγηση και έλεγχο των στόχων και των δράσεων
- διαδικασίες οι οποίες, συχνά μέσω ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, θα απαντούν στις ανάγκες των υπαρχουσών και των νέων ειδικοτήτων που απαιτεί η τουριστική παραγωγή
- κοινά όργανα με συμμετοχή τόσο των εκπροσώπων των επιχειρήσεων και των φορέων – οργανισμών όσο και του επιστημονικού προσωπικού που διαθέτουν τα ελληνικά Πανεπιστήμια. **Η διαμόρφωση ενός βιώσιμου τουριστικού συστήματος απαιτεί την ουσιαστική συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μετόχων (stakeholders)** σε μια λογική τύπου “the Blueprint for Sectoral Cooperation on Skills” (European Union, 2017).

Η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος αυτού πρέπει να περιλαμβάνει πολιτικές οι οποίες:

- θα αλλάξουν σταδιακά την παγιωμένη κουλτούρα σύμφωνα με την οποία οι θέσεις εργασίας στον τουρισμό δεν απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και εξειδίκευση (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2021)
- θα ενισχύσουν την πληροφόρηση (κυρίως στους νέους) για τη σημασία του τουρισμού και τη δυναμική συμβολή του στην επαγγελματική και κοινωνική τους ανάπτυξη
- θα τονώσουν τη θελκτικότητα των τουριστικών επαγγελμάτων και θα δημιουργήσουν ενδιαφέρον για μελλοντική εργασία - καριέρα στον τουρισμό (υπάρχουν παραδείγματα σε αρκετές χώρες όπως η Αυστρία, η Γαλλία, ο Καναδάς κ.ά.)
- θα εναρμονίσει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων για τη Δια Βίου Μάθηση
- θα δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην πιστοποίηση της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Το εθνικό σύστημα τουριστικής εκπαίδευσης και οι στρατηγικές ενίσχυσης των γνώσεων – δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό πρέπει να συνδέεται άμεσα και με διαδικασίες πιστοποίησης των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων από επίσημους – αναγνωρισμένους φορείς πιστοποίησης και εκπαιδευτικούς φορείς. Σ’ αυτό το πλαίσιο, πρωτεύοντα ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν τα Πανεπιστημιακά τμήματα τουρισμού, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς, δεδομένης της αναγνωρισμένης τεχνογνωσίας που

κατέχουν, του ιδιαίτερα καταρτισμένου επιστημονικού προσωπικού αλλά και των σχετικών δομών που διαθέτουν.

### 5.3 Θεσμικές παρεμβάσεις

Η συγκρότηση ενός εθνικού σχεδίου τουριστικής εκπαίδευσης είναι από μόνη της μια σημαντική παρέμβαση, η οποία όμως πρέπει να υποστηριχθεί και από άλλες θεσμικές - κανονιστικές αλλαγές που θα σχετίζονται με την εφαρμογή μιας ευρύτερης στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. Τέτοιου είδους παρεμβάσεις αφορούν:

- τη δημιουργία οργάνων και ενιαίου πλαισίου συνεργασίας και συντονισμού των πολιτικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ανάμεσα στα Υπουργεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τους κλαδικούς φορείς – ενώσεις (π.χ. ΣΕΤΕ, ΞΕΕ κ.ά.)
- την ανάλυση επιμέρους εξειδικευμένων θεμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στους επιμέρους τομείς του τουρισμού (π.χ. παρεχόμενη γενική και ειδική εκπαίδευση, πρακτική άσκηση – μαθητεία, ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης, κ.λπ.)
- την εναρμόνιση του περιεχομένου της εκπαίδευσης με τις κύριες προτεραιότητες του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (π.χ. πολιτισμός, γαστρονομία, βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη κ.ά.) αλλά και η έμφαση στην τοπικότητα και στις τοπικές συνεργασίες
- τη συμμετοχή τόσο των συλλογικών φορέων του τουρισμού όσο και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στο σχεδιασμό των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων κατάρτισης
- την ανάπτυξη εξειδικευμένων σχημάτων πιστοποίησης των ειδικοτήτων και των επαγγελματιών του τουριστικού τομέα
- τη σύσταση εθνικού δικτύου πιστοποιημένων φορέων παροχής κατάρτισης στον τουρισμό
- τη θεσμική ενίσχυση της δυνατότητας υλοποίησης εξ αποστάσεως (με αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών) προγραμμάτων κατάρτισης αλλά και την ύπαρξη αυστηρού πλαισίου υλοποίησής τους
- την αντιμετώπιση των εθνικών εμποδίων μάθησης μέσα από μακροπρόθεσμες εκπαιδευτικές πολιτικές που θα στοχεύουν στον επηρεασμό της εθνικής τουριστικής κουλτούρας, συνείδησης και μάθησης (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2021) και την ενσωμάτωση της κουλτούρας δια βίου εκπαίδευσης – μάθησης.

### 5.4 Λειτουργικές παρεμβάσεις

Οι θεσμικές παρεμβάσεις πρέπει να υποστηριχθούν από ανάλογες λειτουργικές παρεμβάσεις, με σημαντικότερες:

- την έμφαση σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που θα υποστηρίζουν τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους προορισμούς να ανταποκριθούν τόσο στις τρέχουσες όσο και στις μελλοντικές προκλήσεις - κρίσεις π.χ. οικονομικές, υγειονομικές, γεωπολιτικές και περιβαλλοντικές (Σταυρινούδης & Κακαρούγκας, 2021). Η ύπαρξη ανοικτών διαύλων επικοινωνίας – συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των φορέων τους με τα εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι σημαντικός
- τη δημιουργία εστιασμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης που θα διευκολύνουν την απόκτηση από το ανθρώπινο δυναμικό των κύριων κατηγοριών δεξιοτήτων, όπως αυτές αναφέρθηκαν στην ενότητα 3 (κοινωνικές δεξιότητες, διοικητικές δεξιότητες, τεχνικές δεξιότητες, οργανωσιακές δεξιότητες και ψηφιακές δεξιότητες). Προφανώς απαιτείται ιεράρχηση των αναγκών τόσο σε χρονικό (βραχυπρόθεσμες – μακροπρόθεσμες), κλαδικό (μεταξύ των επιμέρους κλάδων του τουρισμού) όσο και ιεραρχικό (θέσεις εργασίας και τοποθέτησή τους στην ιεραρχία των επιχειρήσεων – οργανισμών) πλαίσιο
- την έμφαση στην απόκτηση γνώσεων άμεσα σχετιζόμενων με τις μακροπρόθεσμες προκλήσεις της τουριστικής αγοράς, όπως η ηγεσία, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας που θα αυξάνει την ευελιξία και την ευκολία προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες (WTTC, 2021), η προσαρμογή στις καταναλωτικές ανάγκες που δημιουργούνται από τις νέες ομάδες πελατών (π.χ. millennials, ψηφιακοί νομάδες κ.ά.), η ανάπτυξη κατάλληλων συμπεριφορών, η πρωτοβουλία, η καινοτομία, η αυτόνομη εργασία (UNWTO, 2021), η παραγωγή μελλοντικών ηγετών, η ανάπτυξη πελατοκεντρικής προσέγγισης, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συνεργασία και επικοινωνία, η ανάπτυξη κινήτρων και ήθους, η συστημική σκέψη, η βιώσιμη ανάπτυξη, η στρατηγική αντίληψη και σκέψη, και άλλα που αναλύθηκαν στην ενότητα 3.
- την έμφαση στον έγκαιρο εντοπισμό του ταλέντου, την περαιτέρω ανάπτυξή του και την αξιοποίησή του
- την εστίαση στην προετοιμασία της επόμενης γενιάς μάντζερ και στελεχών, όχι μόνο εργαζομένων πρώτης γραμμής (frontline employees)
- την καλλιέργεια ανθρωποκεντρικής προσέγγισης (people first) με ιδιαίτερη έμφαση στην προστασία της φυσικής, διανοητικής και ψυχικής υγείας του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον
- την έμφαση στην προετοιμασία ανθρώπινου δυναμικού που θα διαθέτει εκείνες τις κοινωνικές δεξιότητες (OECD, 2012) που θα του επιτρέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία με ένα πολυπολιτισμικό κοινό

- την εναρμόνιση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες των ταξιδιωτών.
- την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων προγραμμάτων σπουδών, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, στα περισσότερα επίπεδα εκπαίδευσης αλλά και την ενίσχυση της υλικοτεχνικής υποδομής
- την εκπαίδευση των εκπαιδευτών (train the trainers) ιδιαίτερα σε επίπεδο δευτεροβάθμιας, μετά-δευτεροβάθμιας και τεχνικής εκπαίδευσης
- την έμφαση στην αναγνώριση και στόχευση της εκπαίδευσης – κατάρτισης σε κρίσιμες περιοχές και λειτουργίες για την συνολική απόδοση του τουριστικού τομέα
- την ενσωμάτωση δικλίδων προσαρμογής μέσα από τη διαρκή υιοθέτηση νέων εκπαιδευτικών τεχνικών αλλά και ειδικοτήτων που θα ανταποκρίνονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο, έντονα ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο τουριστικό περιβάλλον
- την αξιοποίηση σύγχρονων εκπαιδευτικών τεχνικών που θα είναι διαδραστικές, θα ενσωματώνουν τη βιωματική μάθηση και θα περιλαμβάνουν παιχνίδια ρόλων, πρακτικά παραδείγματα, λήψη αποφάσεων, προσομοίωση της πραγματικότητας, μελέτες περίπτωσης και κυρίως πολλούς προσκεκλημένους ομιλητές - εισηγητές από την αγορά που θα προσφέρουν τις εμπειρίες τους, θα ανταλλάσσουν απόψεις και θα απαντούν σε ερωτήσεις κ.ά.
- την ενθάρρυνση συμμετοχής των φοιτητών και σπουδαστών σε δράσεις που διευρύνουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους ορίζοντες. (π.χ. ανοικτές διαλέξεις, Σχολείο Τουρισμού OnTour κ.ά.)
- τη συνεργασία των ελληνικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με αντίστοιχα ιδρύματα του εξωτερικού, για αμοιβαία ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών
- την ανάπτυξη ευέλικτων μηχανισμών αναγνώρισης, σχεδιασμού και εφαρμογής εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης σε γεωγραφικές περιοχές (προορισμούς) που παρουσιάζονται συγκεκριμένες ανάγκες ή σε επιμέρους κατηγορίες επιχειρήσεων ή θέσεων εργασίας, ώστε να υπηρετείται η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη (Lewis-Cameron, 2015) αλλά και οι ανάγκες των τοπικών τουριστικών επιχειρήσεων και του τοπικού πληθυσμού
- την ιδιαίτερη εστίαση στην ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης για τις ελληνικές μικρές και πολύ μικρές (οικογενειακού τύπου – family business) τουριστικές επιχειρήσεις που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής τουριστικής προσφοράς
- την ενίσχυση του ρόλου της πρακτικής άσκησης στο πλαίσιο ολόκληρου του συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης, με εξειδίκευση φυσικά σε κάθε βαθμίδα. Σ' αυτή την κατεύθυνση είναι χρήσιμη α) η προώθηση στοχευμένων τοποθετήσεων σε επιχειρήσεις

- οργανισμούς, οι οποίες/οι πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις ποιότητας και αξιοπιστίας, β) η τήρηση σαφών προδιαγραφών και διαδικασιών στο πλαίσιο της πρακτικής άσκησης, με τρόπο που να διασφαλίζεται ο χρόνος, η ποιότητα, η ουσία της πρακτικής μάθησης, τα δικαιώματα των εκπαιδευομένων, καθώς και η επίτευξη των στόχων μιας ουσιαστικής εκπαιδευτικής διαδικασίας.

## 5.5 Παρεμβάσεις αυξημένης προστιθέμενης αξίας

Στην υπο-ενότητα αυτή αποτυπώνονται προτάσεις – σκέψεις που η υιοθέτησή τους μπορεί να έχει έναν στρατηγικά πολλαπλασιαστικό και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο. Τέτοιες παρεμβάσεις μπορούν να αφορούν:

- τη συνεργασία Πανεπιστημιακών τμημάτων τουρισμού με επιχειρήσεις και φορείς. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτής της συνεργασίας μπορούν να αποτελέσουν: α) η ενίσχυση, υποστήριξη ή και χρηματοδότηση στοχευμένων ερευνητικών δράσεων στο επιστημονικό πεδίο του τουρισμού, β) η χρηματοδότηση διδακτορικών διατριβών και μεταδιδακτορικών ερευνών σε εξειδικευμένα επιστημονικά πεδία του τουρισμού, με στόχο τη στήριξη της έρευνας και της καινοτομίας που θα ανταποδίδει άμεσα οφέλη στην ελληνική τουριστική παραγωγή και τις επιχειρήσεις της
- την ανάπτυξη οργανωμένων δικτύων - δομών συνεργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, ώστε να γεφυρώνεται η αμφίδρομη ανάπτυξη συνεργειών μεταξύ του τουριστικού παραγωγικού συστήματος και του τουριστικού εκπαιδευτικού συστήματος
- την ενίσχυση - καλλιέργεια της συνειδητοποίησης ότι ο εργαζόμενος που αυξάνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του θα τις προσφέρει στο χώρο εργασίας του. Ο φόβος ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι μάταιη εξαιτίας της υψηλής επαγγελματικής κινητικότητας είναι σε πολλές περιπτώσεις αβάσιμος καθώς η ενίσχυση της εκπαίδευσης – κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε αύξηση της πιστότητας (loyalty) και της διατήρησής (retention) του
- τη διευκόλυνση της μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία αλλά και από την εργασία στην εκπαίδευση – κατάρτιση και εξειδίκευση (UNWTO, 2021)
- την ανταμοιβή – αναγνώριση, των εργαζόμενων που παρουσιάζουν αποδεδειγμένη έφεση στη μάθηση και στην αυτο-βελτίωση, μέσω της παροχής υποστήριξης για περαιτέρω εκπαίδευση (OECD, 2012), ιδιαίτερα σε Πανεπιστημιακό (προπτυχιακό και μεταπτυχιακό) επίπεδο τόσο από τις τουριστικές επιχειρήσεις όσο και από τους φορείς

- την αξιοποίηση της τουριστικής εκπαίδευσης ως μέσω ενσωμάτωσης και ένταξης πολύτιμων εργαζομένων, προερχόμενων συχνά από Πανεπιστημιακές σπουδές, φαινομενικά μη σχετικές με τον τουρισμό (π.χ. απόφοιτοι φιλολογικών σχολών)
- την ενίσχυση του αποτυπώματος της τουριστικής εκπαίδευσης στο εθνικό σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης, ώστε αυτή να υποστηρίζει τις αναπτυξιακές προτεραιότητες της χώρας
- την πραγματοποίηση σύντομων δράσεων πρώτης επαφής – εξοικείωσης των μικρών μαθητών με την έννοια, το περιεχόμενο και τη σημασία του τουρισμού και την ενίσχυση της συμβουλευτικής και του επαγγελματικού προσανατολισμού των νέων προς τον τουρισμό γενικότερα
- την ανάπτυξη δράσεων ενίσχυσης της συμβουλευτικής και του επαγγελματικού προσανατολισμού με στόχο την ουσιαστική αναβάθμιση των γνώσεων, δεξιοτήτων και των επαγγελματικών προοπτικών του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων. Σ' αυτή την κατεύθυνση είναι σημαντική η ανάληψη πρωτοβουλιών αναγνώρισης των τομέων που απαιτείται η συμβουλευτική υποστήριξη των στελεχών και η δημιουργία δομών παροχής εξειδικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης, είτε δια ζώσης είτε εξ αποστάσεως, σε επίπεδο εταιρικό και όπου αυτό είναι εφικτό κλαδικό (μέσα από τις πρωτοβουλίες συγκεκριμένων εταιρών όπως ο ΣΕΤΕ και το ΞΕΕ). Κρίσιμο στοιχείο επιτυχίας της προσπάθειας αυτής είναι η συμμετοχή έμπειρων και αναγνωρισμένων στελεχών αλλά και εξειδικευμένων επιστημόνων
- την ανάπτυξη δράσεων καθοδήγησης και υποστήριξης νέων προκειμένου να προσεγγίσουν τον τουριστικό κλάδο ως πεδίο μελλοντικής επαγγελματικής αποκατάστασης. Ενδεικτικές δράσεις μπορούν να αφορούν την υποστήριξη προκειμένου να προσανατολιστούν επαγγελματικά, να προετοιμάσουν το βιογραφικό τους σημείωμα ή και να μπορούν με επιτυχία να ανταποκριθούν σε μια συνέντευξη επιλογής
- την ανάπτυξη μόνιμου μηχανισμού διάγνωσης των αναγκών των τουριστικών επιχειρήσεων σε ειδικότητες, γνώσεις και δεξιότητες και τη διαρκή εστίαση στο re-skilling και up-skilling
- τον προσανατολισμό της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην παροχή ίσων ευκαιριών. Η ποιοτική τουριστική εκπαίδευση συνιστά μέσο καταπολέμησης των κοινωνικών ανισοτήτων, γι' αυτό πρέπει να εστιάζει ιδιαίτερα στους νέους, στις γυναίκες και σε ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες) (WTTC, 2019)
- την καλλιέργεια ηθικής σκέψης, συμπεριφοράς και γενικότερης αντίληψης του τουρισμού ως κοινωνικού παράγοντα (social factor) που δημιουργεί μια πιο δημοκρατική και δίκαιη κοινωνία. Η εκπαίδευση και ο τουρισμός αποτελούν δημοκρατικές κατακτήσεις που πρέπει να διατηρήσουν τον κοινωνικό τους ρόλο

- την ανάδειξη της κοινωνικής συμβολής του τουρισμού και της αναπτυξιακής του δυναμικής
- τη σταδιακή βελτίωση του κοινωνικού status που συνδέεται με την τουριστική απασχόληση και επιχειρηματικότητα ώστε να σταματήσει το ιδιότυπο brain drain ικανών στελεχών που αποχωρούν από τον τουριστικό κλάδο για να εργαστούν σε άλλους, περισσότερο «θελκτικούς».

## Αντί επιλόγου

*«Αυτός που οι δυνάμεις του θα είναι ενωμένες σ' έναν κοινό σκοπό θα είναι νικητής» (Sun Tzu, The Art of War. 544 – 496 π.Χ.)*

## Βιβλιογραφία

- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1389.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Bergmann, K. (2020). COVID-19: What the world can learn from Asia. *Defence Review Asia*, 14(2), 4.
- Bridgestock, L. (2021). *Essential Soft Skills for Careers in Hospitality and Tourism*. Πρόσβαση στις 08.12.21. <https://www.topuniversities.com/student-info/careers-advice/5-essential-soft-skills-careers-hospitality-tourism>
- Capriello, A. & Riboldazzi, S. (2019). How can a travel agency network survive in the wake of digitalization? Evidence from the Robintur case study. *Current Issues in Tourism*, 23(9), 1049-1052.
- Cavlek, N. (2015). Experiential Learning in Tourism Education. *Tourism Education: Global Issues and Trends (Tourism Social Science Series, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 101-113.
- Daniels, S. (2003). Employee training: a strategic approach to better return on investment. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 39–42.
- Dhar, L.R. (2014). Service quality and the training employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Espeso-Molinero, P. & Camps, A.M. (2019). NTG alliance country interview report Spain. Πρόσβαση στις 15.01.20 <https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2019/07/NTG-Country-Interview-Report-SPAIN.pdf>.
- European e-Competence Framework (2014). Πρόσβαση στις 14.04.21 <https://www.ecompetences.eu/faqs/what-is-the-difference-between-competences-and-skills-arent-they-the-same/>
- European Union (2017). *Blueprint for Sectoral Cooperation on Skills. Tourism Responding to skills mismatches at sectoral level. A key action of the New Skills Agenda for Europe*. EU.
- Feng, T., Wang, D. & Prajogo, D. (2014) Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 43, 126–135.

- Floras, M. & Stavrinoudis, Th. (2016). Approaching competitive strategies and Human Resource Management practices in city hotels. *Tourismos. An International Multidisciplinary Refereed Journal of Tourism*, 11(3), 21 – 40.
- G20 Osaka Leaders' Declaration (2019). πρόσβαση στις 06/12/22 [https://www.consilium.europa.eu/media/40124/final\\_g20\\_osaka\\_leaders\\_declaration.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/40124/final_g20_osaka_leaders_declaration.pdf)
- Gupta, M.R. & Dutta, P.B. (2019). Efficiency wage, unemployment and tourism development: a theoretical analysis. *Indian Growth and Development Review*, 12(3), 333-349.
- Gupta, V. & Sahu, G. (2021). Reviving Tourism in India Post COVID-19 Pandemic: Role of Tourism Education and Training. In V.G. Gowreesunkar, S.W. Maingi, H. Roy, & R. Micera, (Eds.) *Tourism Destination Management in a Post-Pandemic Context (Tourism Security-Safety and Post Conflict Destinations)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 303-314.
- Hausemer, P., Ambrose, I., Ito, K. & Auzinger, M. (2014). *Mapping skills and training needs to improve accessibility in tourism services*. European Commission.
- Haven-Tang, C. & Jones, E. (2008). Labour market and skills needs of the tourism and related sectors in Wales. *International Journal of Tourism Research*, 10(4), 353-363.
- Hazari, B.R. & Sgro, P.M. (2015). *Tourism, Trade and National Welfare*. Emerald.
- HOTREC (2019). *Reducing labour shortages by improving skills matching. Employer's statement*.
- HOTREC (2021). *A transition pathway for the hospitality sector – Executive summary*.
- Kakarougkas, Ch. & Stavrinoudis, Th. (2021). Examining the interrelationships among reward systems, organisational climate and cultural changes in the hospitality industry. *Tourism Review International*, 25(1), 31–46.
- Kakarougkas, Ch. & Stavrinoudis, Th. (2021). COVID-19 impact on the human aspect of organizational culture and learning: The case of the Greek hospitality industry. In Ghaderi, A. and Paraskevas, A. (eds.) *Organizational Learning in Tourism and Hospitality Crisis Management*. De Gruyter Publishing.
- Kasa, M., Kho, J., Yong, D., Hussain, K. & Lau, P. (2020). Competently skilled human capital through education for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(2), 175-184.
- Kaushal, V. & Srivastava, S. (2020). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-9.

- Lewis-Cameron, A. (2015). Rethinking Caribbean tourism education, *Tourism Education: Global Issues and Trends (Tourism Social Science Series, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 81-97.
- Marco-Lajara, B. & Ubeda-Garcia, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: an introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339–347.
- Martinez-Ros, E. & Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 686–694.
- McKinsey & Company (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*.
- Munoz-Castellanos, R.M. & Salinero-Martin M.Y. (2011). Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 574-594.
- Next Tourism Generation Alliance (2019). *Desk Research Summary on the future of digital, green and social skills in tourism*. NTG.
- OECD (2012). *Tourism Trends and Policies*. Chapter 3 - Policy Approaches to Skills Development in Tourism. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2018). *OECD Tourism trends and policies 2018*. Paris: OECD Publishing.
- Peacock, N. & Ladkin, A. (2002). Exploring relationships between higher education and industry: A case study of a university and the local tourism industry. *Industry and Higher Education*, 16(6), 393-401.
- Pnevmatikoudi, K. & Stavrinooudis, Th. (2016). Classification of hotel performance measurement indicators presented in the international scientific research. *European Journal of Tourism Research*, 12, 82-98.
- Prayag, G. & Hosany, S. (2015). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality? *Current Issues in Tourism*. 18(3), 249–266.
- Ramaswamy, V. & Goouillart, F. (2010). *The power of co-creation: build It with them to boost growth, productivity, and profits*. New York: Free Press.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and high performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Labour Relations*, 38, 501-531.
- Romashko, B. (2020). How can hotel industry recover after Covid-19? Πρόσβαση στις 08.09.20 <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098077.html>

- Ruhanen, L. & Bowles, L. (2019). Student perspectives of responsible tourism behaviour: the role of tourism education. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 32(4), 255-265
- Sheldon, P.J. (2015). Conclusion and the way forward. *Tourism Education: Global Issues and Trends (Tourism Social Science Series, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 169-177.
- Stanciulescu, G.C. & Bulin, D. (2012). Shaping Tourism Higher Education Curriculum - Strategy to Jobs. *Procedia Economics and Finance*, 3, 1202–1207.
- Stavrinoudis, Th. & Chrysanthopoulou, D. (2017). The role of leadership in building and managing corporate reputation of 4 and 5-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 176–189.
- Stavrinoudis, Th. & El Chanoun, C. (2013). Human resources involvement in adapting Total Quality Management: the case of 4 and 5 star city hotels in Athens. *Journal of Travel and Tourism Research*, 13(1/2).
- Stavrinoudis, Th. & Kakarougkas, Ch. (2017). Factors of human motivation in organizations: a first scientific modelling for further application in the hotel industry. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*, 4(8), 8-27.
- Stavrinoudis, Th. & Kakarougkas, Ch. (2017). Towards an innovative classification – grouping of variables that compose organizational culture. *Journal of Tourism Research*, 17, 6 - 24.
- Stavrinoudis, Th. & Livadioti, G. (2011). Researching the implementation of motivation practices in human resources in hotels. An experience from a Greek resort. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 2(1): 4-23.
- Stavrinoudis, Th. & Psimoulis, M. (2017). How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance? *European Journal of Tourism Research*, 17, 176-189.
- Stavrinoudis, Th. & Psimoulis, M. (2021). The evolution of human resources empowerment theory: A literature review (1970–2020). In Cobanoglu, C. & Della Corte, V. (eds.), *Advances in global services and retail management*. USF M3 Publishing.
- Stavrinoudis, Th. & Simos, D. (2016). Factors affecting hotel employees' perception and attitude towards empowerment. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(4) 416 – 439.
- Stavrinoudis, Th., Maroudas, L., Doumi, M., Kyriakaki, A. & Vlassi, E. (2021), Corporate climate and glass ceiling in the hospitality industry. The women's point of view. In Valeri,

- M. and Katsoni, V. (eds.) *Gender and tourism: organizational challenges and entrepreneurial opportunities*. Emerald Publishing Limited, Bingley, 183-203.
- Strietska-Ilina, O. & Tessaring, M. (2005). *Trends and skill needs in tourism*. CEDEFOP
  - Ubeda–Garcia, M., Marco–Lajara, B., Sabater–Sempre, V. & Garcia–Lillo, F. (2013). Does training influence organizational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development*. 37(4), 380-413.
  - Ugur, N. & Akbiyik, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: a cross-regional comparison, *Tourism Management Perspectives*, 36, 100744.
  - UNWTO (2021). *The Future of Work and Skills development in tourism*, Policy Paper UNWTO.
  - World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs*. World Economic Forum
  - WTTC (2019). *Travel and Tourism: Generating Jobs for youth*. WTTC.
  - WTTC (2020). *To recovery and beyond. The future of travel and tourism in the wake of Covid-19*. WTTC.
  - WTTC (2021). *Lessons learnt during Covid-19*. WTTC.
  - WTTC (2021). *Trending in Travel. Emerging consumer trends in Travel and Tourism in 2021 and beyond*. WTTC.
  - Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B. & Ubeda-Garcia, M. (2021). Digital skills in tourism. A study from the Next Tourism Generation (NTG) Alliance, *Measuring Business Excellence*.
  - Zheng, C., Morrison, M. & O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.
  - Εθνική Επιτροπή για τη δημιουργία του ΕΘΠΠ (2010). Το ευρωπαϊκό πλαίσιο προσόντων. Πρόσβαση στις 12/4/2021 [http://www.opengov.gr/ypepth/wp-content/uploads/downloads/2010/05/EYRWPAIKO\\_PLAISIO\\_PROSONTWN\\_ERWTHSEIS-PANTHSEIS.pdf](http://www.opengov.gr/ypepth/wp-content/uploads/downloads/2010/05/EYRWPAIKO_PLAISIO_PROSONTWN_ERWTHSEIS-PANTHSEIS.pdf)
  - Σταυρινούδης, Θ. & Κακαρούγκας, Χρ. (2021). Τα εμπόδια μάθησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης. Δεδομένα από την Covid-19 εποχή. Στο Παπαγεωργίου, Α. και Σεργόπουλος, Κ. (επιμ.) *Αφιερωματικός τόμος στη μνήμη Καθηγητή Περικλή Λύτρα*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
  - Σταυρινούδης, Θ. (2017). Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στα ελληνικά ξενοδοχεία. Πρόσφατες εμπειρικές εξελίξεις, προτάσεις για μελλοντικές κατευθύνσεις. Στο Τσάρτας, Π. και Λύτρας, Π. (εκδ.) *Τουρισμός, Τουριστική Ανάπτυξη, Συμβολές Ελλήνων Επιστημόνων*. Εκδόσεις Παπαζήση.