



Skillscapes

«Τοπία δεξιοτήτων» στον Ελληνικό Τουρισμό: Ανάλυση πολλαπλών επιπέδων βασισμένη σε πραγματικού-χρόνου δεδομένα αγορών εργασίας, δυναμικές προβλέψεις και συμβουλευτική με χρήση τεχνητής νοημοσύνης [Skillscapes]

Executive Summary

«Ανάπτυξη δεξιοτήτων στον κλάδο του τουρισμού: μια κριτική ανασκόπηση»

(Skills development in the tourism industry: A Critical Review)

Συγγραφείς

Μαρία Παπαδημητρίου, Αθηνά Αβαγιανού, Κώστας Γουρζής, Άννα Σαρούκου

Ημερομηνία Συγγραφής

Ιανουάριος 2026



Skillscapes

Χρηματοδότηση

Το παρόν έγγραφο δημιουργήθηκε στα πλαίσια του έργου “Skillscapes: «Τοπία δεξιοτήτων» στον Ελληνικό Τουρισμό: Ανάλυση πολλαπλών επιπέδων βασισμένη σε πραγματικού-χρόνου δεδομένα αγορών εργασίας, δυναμικές προβλέψεις και συμβουλευτική με χρήση τεχνητής νοημοσύνης”. Υλοποιείται στο πλαίσιο του έργου με τίτλο «SUB1.1. Συμπράξεις Ερευνητικής Αριστείας -ΣΕΑ» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5180519, το οποίο περιλαμβάνεται στο Υποέργο 1 της Δράσης «Πρώθηση της ποιότητας, της καινοτομίας και της εξωστρέφειας στα πανεπιστήμια» (Strategy for Excellence in Universities & Innovation) (ID 16289) του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης – NextGenerationEU.

Περιεχόμενα

English Summary	4
Introduction.....	4
Policy Context.....	4
Key Findings.....	4
Policy Points	5
Περίληψη στα Ελληνικά	6
Εισαγωγή.....	6
Πλαίσιο Πολιτικής	6
Κύρια Ευρήματα.....	6
Συστάσεις Πολιτικής.....	7

English Summary

Introduction

Tourism has become a central driver of economic activity over recent decades, accounting for around 10% of global GDP and employment. In Europe, and particularly in Mediterranean countries, the sector has demonstrated resilience following the 2008–2009 global financial crisis and has supported growth in peripheral and lagging regions. At the same time, tourism has undergone substantial structural transformation. The sector now extends beyond transport, accommodation and catering to include culture, heritage and experience-based services, while tourism-related occupations are becoming increasingly specialized.

These developments are intensifying demand for a broader and more complex set of skills. Tourism workers are no longer required only to perform routine service tasks but must combine interpersonal and communication skills, cultural awareness, multilingualism and technical know-how with growing digital, environmental and adaptive competences. As a result, skills development has become a critical challenge for the sector across the EU.

Policy Context

At EU level, skills development is primarily addressed through the New European Skills Agenda, which promotes upskilling and reskilling, modernization of vocational education and training, and the strengthening of skills intelligence systems using real-time labour market data. Tourism is identified as a priority sector within this framework, with skill shortages widely recognized as one of its main constraints. These shortages have intensified in recent years, including in otherwise robust labour markets, reflecting broader post-crisis labour market pressures.

In Greece, skills policies in tourism broadly align with EU priorities but operate within a more challenging structural context. The sector is characterized by a fragmented business landscape dominated by small enterprises, high levels of informality and widespread employment precarity. These features limit the effectiveness of skills policies and reduce incentives for sustained workforce development. In addition, tourism development strategies have historically prioritized volume over quality, contributing to overtourism, environmental pressures and housing challenges in popular destinations.

Key Findings

- Tourism employment is increasingly characterized by higher skill requirements, particularly in digital competences, customer interaction, cultural mediation and sustainability-related practices.
- Digitalization has reshaped tourism work, requiring employees to manage online booking systems, digital data and social media marketing, while exposing skill gaps, especially among older workers.

- Green transition is creating new skill needs linked to environmental management, circular practices and climate resilience, which remain insufficiently developed in many tourism occupations.
- In Greece, structural labour market weaknesses (including unemployment, underemployment and informality) undermine effective upskilling and contribute to the concentration of workers in low-skilled roles.
- Employment precarity affects both small tourism businesses and larger enterprises, including hotels, where working time regulations and contractual obligations are frequently breached during peak seasons.
- Responses to recent crises, notably the COVID-19 pandemic, revealed limited capacity for risk management and crisis preparedness within the sector.
- Dominant human capital approaches emphasize the economic returns of skills investment, but critical perspectives highlight how skills development is shaped by spatial inequalities, power relations and uneven development, particularly in countries specialized in lower-value-added tourism activities.

Policy Points

- Skills policies for tourism should be embedded in broader labour market and regional development strategies, addressing informality and employment quality alongside training provision.
- Greater emphasis should be placed on digital and green skills, with targeted support for older workers to prevent skill obsolescence.
- Skills intelligence systems using real-time labour market data can improve alignment between training provision and evolving occupational needs in tourism.
- Supply-side measures, including support for quality-oriented tourism development and diversification of destinations, can strengthen incentives for higher-skilled employment.
- Policymakers should adopt a more holistic approach to skills, recognizing that training outcomes are shaped not only by individual investment but also by institutional, spatial and sectoral conditions.

Περίληψη στα Ελληνικά

Εισαγωγή

Ο τουρισμός έχει αναδειχθεί σε βασικό πυλώνα οικονομικής δραστηριότητας τις τελευταίες δεκαετίες, συνεισφέροντας περίπου το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ και της απασχόλησης. Στην Ευρώπη, και ιδιαίτερα στις μεσογειακές χώρες, ο κλάδος έχει επιδείξει αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008–2009, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη περιφερειακών και υστερούντων περιοχών. Παράλληλα, ο τουρισμός έχει υποστεί σημαντικούς μετασχηματισμούς, διευρύνοντας το πεδίο δραστηριοτήτων του πέρα από τη μεταφορά, τη διαμονή και την εστίαση, ώστε να περιλαμβάνει τον πολιτισμό, την εμπειρία και την πολιτιστική κληρονομιά.

Οι εξελίξεις αυτές έχουν εντείνει τις απαιτήσεις σε δεξιότητες. Οι τουριστικές θέσεις εργασίας δεν περιορίζονται πλέον σε τυποποιημένα καθήκοντα παροχής υπηρεσιών, αλλά απαιτούν έναν σύνθετο συνδυασμό κοινωνικών, επικοινωνιακών, ψηφιακών, τεχνικών και περιβαλλοντικών δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη δεξιοτήτων αναδεικνύεται σε κρίσιμο ζήτημα για τη βιωσιμότητα και την ποιότητα της απασχόλησης στον τουρισμό.

Πλαίσιο Πολιτικής

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η κύρια στρατηγική για την αναβάθμιση και επανειδίκευση του εργατικού δυναμικού διαμορφώνεται μέσω της Νέας Ευρωπαϊκής Ατζέντας Δεξιοτήτων, η οποία προωθεί τη συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, τον εκσυγχρονισμό της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και την ενίσχυση της πληροφόρησης για τις δεξιότητες με χρήση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Ο τουρισμός καταλαμβάνει κεντρική θέση στο πλαίσιο αυτό, καθώς οι ελλείψεις δεξιοτήτων αναγνωρίζονται ως μία από τις βασικότερες προκλήσεις του κλάδου σε ολόκληρη την ΕΕ.

Στην Ελλάδα, οι πολιτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων στον τουρισμό ευθυγραμμίζονται σε γενικές γραμμές με τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις, ωστόσο εφαρμόζονται σε ένα ιδιαίτερα δυσμενές διαρθρωτικό περιβάλλον. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό κατακερματισμού, κυριαρχία μικρών επιχειρήσεων, εκτεταμένη ατυπία και έντονη εργασιακή επισφάλεια. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των πολιτικών δεξιοτήτων και αποδυναμώνουν τα κίνητρα για μακροπρόθεσμες επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό.

Κύρια Ευρήματα

- Οι απαιτήσεις δεξιοτήτων στον τουρισμό αυξάνονται και διαφοροποιούνται, με ιδιαίτερη έμφαση στις ψηφιακές δεξιότητες, την επικοινωνία με πελάτες, την πολιτισμική διαμεσολάβηση και τις πρακτικές βιωσιμότητας.
- Η ψηφιοποίηση του κλάδου έχει μετασχηματίσει την εργασία στον τουρισμό, δημιουργώντας νέες ανάγκες σε διαχείριση ψηφιακών συστημάτων, δεδομένων και διαδικτυακής παρουσίας, ενώ ταυτόχρονα αποκαλύπτει σημαντικά κενά δεξιοτήτων, ιδίως στο γηραιότερο εργατικό δυναμικό.

- Η πράσινη μετάβαση εντείνει τη ζήτηση για δεξιότητες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση, την κυκλική οικονομία και την ανθεκτικότητα στην κλιματική αλλαγή, οι οποίες παραμένουν ανεπαρκώς ανεπτυγμένες.
- Στην Ελλάδα, διαρθρωτικές αδυναμίες της αγοράς εργασίας, όπως η ανεργία, η υποαπασχόληση και η επισφάλεια, παρεμποδίζουν την αποτελεσματική αναβάθμιση δεξιοτήτων και οδηγούν στη συγκέντρωση των εργαζομένων σε χαμηλής ειδίκευσης θέσεις.
- Οι δυσμενείς συνθήκες απασχόλησης δεν περιορίζονται στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά απαντώνται και σε μεγαλύτερες μονάδες, όπως τα ξενοδοχεία, ιδίως κατά την περίοδο αιχμής.
- Η περιορισμένη ετοιμότητα για τη διαχείριση κρίσεων, όπως ανέδειξε η πανδημία COVID-19, καταδεικνύει την ανάγκη ενίσχυσης δεξιοτήτων των εργαζομένων σε θέματα ασφάλειας, ανθεκτικότητας και διαχείρισης κινδύνων.
- Η κυρίαρχη θεωρία περί ανθρώπινου κεφαλαίου αναδεικνύει τα οικονομικά οφέλη της επένδυσης σε δεξιότητες, ωστόσο κριτικές προσεγγίσεις επισημαίνουν ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαμορφώνεται από άνισες χωρικές και θεσμικές συνθήκες, ιδιαίτερα σε οικονομίες που εξειδικεύονται σε χαμηλότερης προστιθέμενης αξίας τουριστικές δραστηριότητες.

Συστάσεις Πολιτικής

- Οι πολιτικές δεξιοτήτων στον τουρισμό θα πρέπει να εντάσσονται σε ευρύτερες στρατηγικές αγορές εργασίας και περιφερειακής ανάπτυξης, αντιμετωπίζοντας την άτυπη εργασία και την ποιότητα της απασχόλησης παράλληλα με την κατάρτιση.
- Απαιτείται ενίσχυση των ψηφιακών και πράσινων δεξιοτήτων, με στοχευμένες παρεμβάσεις για εργαζόμενους που κινδυνεύουν από απαξίωση δεξιοτήτων.
- Τα ευφυή συστήματα πληροφορικής με δεδομένα δεξιοτήτων σε πραγματικό χρόνο μπορούν να βελτιώσουν την σύζευξη εκπαίδευσης και αναγκών της αγοράς εργασίας.
- Οι πολιτικές ενίσχυσης προσφοράς (συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης ενός ποιοτικού μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης και διαφοροποίησης για τους εκάστοτε προορισμούς) μπορούν να ενισχύσουν περαιτέρω τις πρωτοβουλίες για απασχόληση υψηλότερων δεξιοτήτων.
- Οι φορείς που σχεδιάζουν και υλοποιούν πολιτικές θα πρέπει να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση για τις δεξιότητες, αναγνωρίζοντας ότι τα αποτελέσματα των προγραμμάτων κατάρτισης εξαρτώνται από θεσμικούς, χωρικούς και κλαδικούς παράγοντες, και όχι μόνο από ατομικές προσπάθειες και πρωτοβουλίες.