

Ινστιτούτο

Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

Εκπαιδευτικό Αποτύπωμα

Ετήσια Έκθεση

2024 - 2025

65

Σεμινάρια

946

Αξιολογήσεις

88%

NPS

9,35

Βαθμ. /10

Ιούνιος 2025

insete.gr

INSETE

Περιεχόμενα

Executive Summary.....	2
Το Portfolio των Εκπαιδευτικών Δράσεων του INSETE	4
1. INSETE Executive Seminars.....	5
1.1. Δημογραφικά στοιχεία	5
1.2. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επαγγελματιών.....	13
1.3. Αξιολόγηση σεμιναρίων.....	17
1.4. Προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	25
1.5. Δεξιότητες και σύγχρονες πρακτικές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	31
1.6. Εκπαιδευτικές προτεραιότητες και ανάγκες ανάπτυξης δεξιοτήτων.....	37
2. eCornell	40
2.1. Έρευνα Ικανοποίησης συμμετεχόντων σε προγράμματα eCornell	40
3. WSPC	46
4. ALBA Graduate Business School.....	47
5. Σχολείο Τουρισμού OnTour (ΣΤΟΤ).....	48
6. Εργαλειοθήκη INSETE ToolKIT	48
Επίλογος - Συμπεράσματα	49
Παραρτήματα.....	50
Παράρτημα 1. Κατανομή Certificates & Courses σε προγράμματα του eCornell	50

Διευκρινίσεις και ειδικόι όροι:

Η παρούσα έκθεση αποτελεσμάτων αξιολόγησης Executive Seminars 2024-2025 & έρευνας εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί αποκλειστική πνευματική ιδιοκτησία του INSETE.

Επιτρέπεται η αναδημοσίευση, υπό τον όρο της ρητής αναφοράς της πηγής προέλευσης.

Αν και έχει επιδειχθεί η δέουσα επιμέλεια ως προς τον έλεγχο των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν και των εκτιμήσεων που παρουσιάζονται στην παρούσα έκθεση, το Ινστιτούτο ΣΕΤΕ (INSETE) δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνο για τυχόν αποκλίσεις των πληροφοριών που αναφέρονται στην έκθεση ή για τυχόν παραλείψεις. Οι εκτιμήσεις και πληροφορίες που περιέχονται στην παρούσα έκθεση δίδονται για ενημερωτικούς και μόνο σκοπούς και όχι για εμπορικούς, επενδυτικούς, νομικούς ή άλλους σκοπούς. Η χρήση ή στήριξη στην έκθεση από οποιοδήποτε μέρος και τυχόν αποφάσεις που βασίζονται σε αυτήν αποτελούν αποκλειστική υπευθυνότητα αυτών που χρησιμοποιούν την έκθεση. Το INSETE δε φέρει καμιά ευθύνη ή υποχρέωση για ζημίες που μπορεί να προκύψουν σε οποιοδήποτε, ως αποτέλεσμα αποφάσεων που τυχόν ληφθούν βασισμένες στην παρούσα έκθεση.

Executive Summary

Η παρούσα έκθεση αποτυπώνει το εκπαιδευτικό έργο του INSETE για την περίοδο 2024-2025. Η έρευνα βασίζεται σε 946 συμπληρωμένες αξιολογήσεις συμμετεχόντων, επί συνόλου 1.154 ερωτηματολογίων που απεστάλησαν (ποσοστό ανταπόκρισης 82%).

65

Executive Seminars σε
ισάριθμες θεματικές
ενότητες

946

αξιολογήσεις
συμμετεχόντων (ποσοστό
ανταπόκρισης 82%)

88%

Net Promoter Score (NPS)

9 / 10

συμμετέχοντες
αξιολόγησαν με
βαθμολογία 9 ή 10

Το προφίλ των συμμετεχόντων καλύπτει όλο το φάσμα του κλάδου, από εργαζόμενους πρώτης γραμμής έως διευθυντικά στελέχη και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Το 54% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-44 ετών, η κατανομή ανά φύλο είναι σχετικά ισορροπημένη (54% άνδρες, 43% γυναίκες), ενώ δύο στους τρεις απασχολούνται σε μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις άνω των 50 ατόμων (67,6%).

Ως προς τις εκπαιδευτικές ανάγκες, σημαντικότερο κριτήριο επιλογής προγράμματος αναδεικνύεται η θεματολογία (42%), εύρημα που υπογραμμίζει τη ζήτηση για περιεχόμενο άμεσα συνδεδεμένο με τις ανάγκες της εργασίας.

Στην αξιολόγηση των σεμιναρίων, το εκπαιδευτικό υλικό χαρακτηρίστηκε άριστο ή πολύ καλό από το 82% των συμμετεχόντων και οι εισηγητές έλαβαν τη μέγιστη βαθμολογία από το 80%, ενώ η σύγκριση του επιπέδου γνώσεων πριν και μετά την παρακολούθηση κατέγραψε σαφή βελτίωση.

Στην αγορά εργασίας, οι δυσκολίες προσέλκυσης προσωπικού αποδίδονται κυρίως στη χαμηλή αμοιβή, με βασικότερες επιπτώσεις την επιβάρυνση του υπάρχοντος προσωπικού (46%) και την υποβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών (35%).

Ως προς τις δεξιότητες, οι μεγαλύτερες ανάγκες ενίσχυσης εντοπίζονται στη συνεργασία και την επικοινωνία (14%), τη στρατηγική αντίληψη (13%) και την ευελιξία και καινοτομία (13%), ενώ το 24% των συμμετεχόντων δηλώνει δυσκολία στη χρήση βασικών εφαρμογών γραφείου.

Στα προγράμματα eCornell η ικανοποίηση διαμορφώθηκε στο 9,3/10 (NPS 50), με το 69% να δηλώνει ότι εφαρμόζει άμεσα όσα έμαθε. Στο WSPC συμμετείχαν 108 επαγγελματίες και στα προγράμματα του ALBA Graduate Business School 63, ενώ το 3ο Σχολείο Τουρισμού OnTour στην Κάρπαθο συγκέντρωσε περισσότερους από 100 συμμετέχοντες. Η εργαλειοθήκη INSETE ToolKIT συνέχισε να υποστηρίζει την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του κλάδου.

Key Findings

- **82%** των συμμετεχόντων βαθμολόγησε τα Executive Seminars με 9 ή 10 (το 63% με άριστα).
- **88% Net Promoter Score:** οι συμμετέχοντες θα πρότειναν τα σεμινάρια σε συναδέλφους ή συνεργάτες.
- **1 στους 2** χαρακτηρίζει τις γνώσεις που απέκτησε άμεσα εφαρμόσιμες στην εργασία του.
- **75%** εντοπίζει τις μεγαλύτερες ελλείψεις προσωπικού στις θέσεις πρώτης γραμμής.
- **90%** δηλώνει ότι η έλλειψη προσωπικού επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης.
- **42% online, 22% υβριδικά:** σταθερή προτίμηση σε ευέλικτα μοντέλα μάθησης.
- **Μελλοντικές θεματικές:** ηγεσία (21%), γαστρονομία, προσωπική ανάπτυξη, τεχνητή νοημοσύνη και βιωσιμότητα.
- **Γεωγραφική κάλυψη:** συμμετοχή από το σύνολο σχεδόν των τουριστικών περιφερειών, με πρώτη την Κρήτη (38,3%) και ακολούθως την Αττική (18,2%) και τα Δωδεκάνησα (14,4%).

Το Portfolio των Εκπαιδευτικών Δράσεων του INSETE

Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του INSETE εστιάζει στη συστηματική μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών των επαγγελματιών του τουρισμού. Με μια δυναμική και διαρκώς εξελισσόμενη ομάδα συνεργατών, το INSETE σχεδιάζει και υλοποιεί εκπαιδευτικές δράσεις, αναπτύσσοντας παράλληλα στρατηγικές συνεργασίες που αποσκοπούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και της επαγγελματικής κουλτούρας των ανθρώπων του τουριστικού τομέα. Παράλληλα, εποπτεύει και υποστηρίζει επιστημονικά όλες τις δράσεις επαγγελματικής κατάρτισης που υλοποιούνται στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, συμβάλλοντας ενεργά στην ενίσχυση της ποιοτικής διάστασης των τουριστικών υπηρεσιών και επαγγελματών.

Το INSETE έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο portfolio εκπαιδευτικών δράσεων, το οποίο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού τουρισμού και υποστηρίζει τη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και των στελεχών του κλάδου. Μέσα από συνεργασίες με αναγνωρισμένους ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς φορείς, αλλά και μέσω της υλοποίησης εξειδικευμένων εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών, το Ινστιτούτο προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων που καλύπτουν διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα, μορφές μάθησης και επίπεδα εξειδίκευσης.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι βασικές εκπαιδευτικές δράσεις που υλοποιήθηκαν ή υποστηρίχθηκαν από το INSETE, καθώς και στοιχεία σχετικά με τη συμμετοχή, το περιεχόμενο των σεμιναρίων, των εισηγητών και την ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Η έκθεση αυτή αναδεικνύει το εύρος του εκπαιδευτικού έργου του Ινστιτούτου και τη συμβολή του στην ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της ανταγωνιστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού τουρισμού.

1. INSETE Executive Seminars

Τα Executive Seminars του INSETE αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης για στελέχη του τουριστικού κλάδου, με στόχο την ενίσχυση κρίσιμων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς. Η εκπαιδευτική τους μεθοδολογία βασίζεται στις δομημένες μαθησιακές διαδρομές και στις δεξιότητες οι οποίες οργανώνουν τη μαθησιακή εμπειρία, επιτρέποντας τη σταδιακή και στοχευμένη ανάπτυξη τόσο οριζόντιων όσο και κάθετων δεξιοτήτων.

Οι θεματικές των Executive Seminars καθορίζονται σε ετήσια βάση, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των επαγγελματιών του τομέα, οι οποίοι μπορούν να επιλέγουν τη θεματική που τους ενδιαφέρει να παρακολουθήσουν ή τη δεξιότητα που επιθυμούν να βελτιώσουν ακολουθώντας μια εκπαιδευτική πορεία που ανταποκρίνεται στους επαγγελματικούς τους στόχους. Για τον εντοπισμό των αναγκών των επιχειρήσεων φιλοξενίας στο πεδίο των δεξιοτήτων, το INSETE υλοποιεί σε ετήσια βάση, έρευνα, αξιοποιώντας τα ευρήματά της στον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών του δράσεων.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δράσεων για την περίοδο 2024-2025, διανεμήθηκαν συνολικά 1.154 ερωτηματολόγια αξιολόγησης, από τα οποία συγκεντρώθηκαν 946 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Το ποσοστό ανταπόκρισης διαμορφώθηκε στο 82%, γεγονός που θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό για διαδικασίες αξιολόγησης αυτού του τύπου και υποδηλώνει την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων στην αποτίμηση της εκπαιδευτικής εμπειρίας.

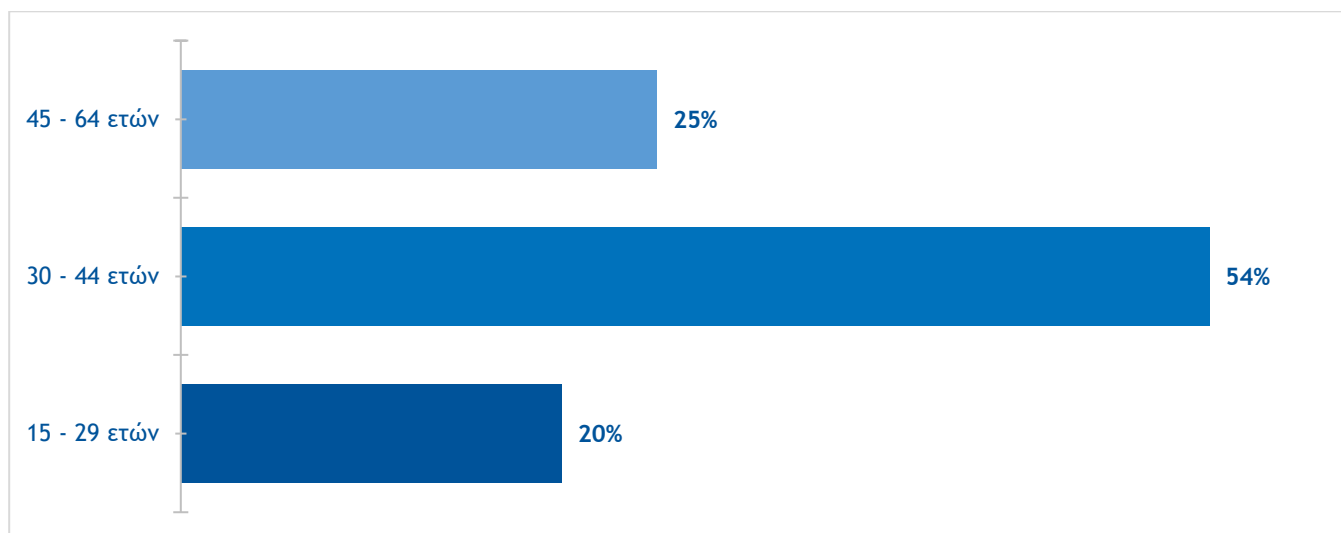
1.1. Δημογραφικά στοιχεία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ξεκινά με τη σκιαγράφηση του προφίλ των εκπαιδευομένων που συμμετείχαν στα Executive Seminars. Η κατανόηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του κοινού αποτελεί απαραίτητη βάση για την ερμηνεία των υπόλοιπων ευρημάτων, καθώς επιτρέπει τη συσχέτιση των απόψεων και της εμπειρίας των συμμετεχόντων με τα ιδιαίτερα γνωρίσματά τους. Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, ξεκινώντας από την ηλικιακή σύνθεση των συμμετεχόντων.

1.1.1. Ηλικιακή Ομάδα

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτύπωσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν. Η κατανομή ανά ηλικιακή ομάδα αποτυπώνεται στο Γράφημα 1.1.1.

Γράφημα 1.1.1. Ηλικιακή Ομάδα συμμετεχόντων στα Executive Seminars

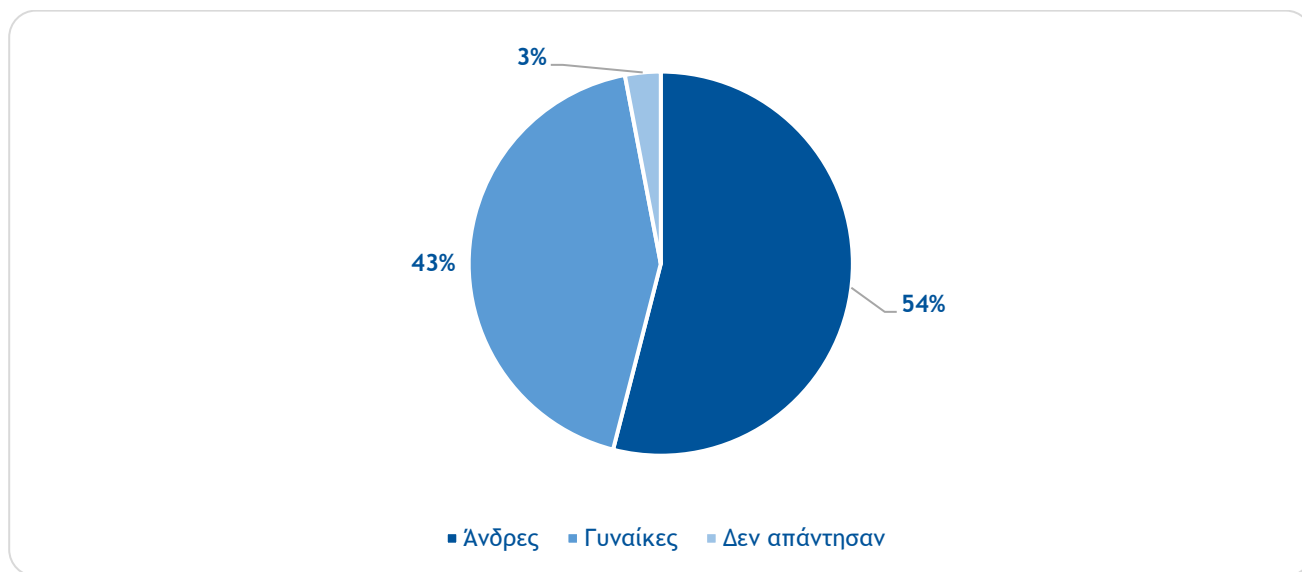


Όπως προκύπτει, περισσότεροι από ένας στους δύο συμμετέχοντες (54%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 30 έως 44 ετών, ενώ το 25% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 45 έως 64 ετών. Σε μικρότερο ποσοστό (20%) οι συμμετέχοντες βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα 15 έως 29 ετών, γεγονός που αναδεικνύει ότι η δράση προσελκύει κυρίως επαγγελματίες σε παραγωγική και ώριμη φάση της καριέρας τους.

1.1.2. Φύλο

Στο ίδιο πλαίσιο, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το φύλο τους με τα αποτελέσματα να παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.1.2.

Γράφημα 1.1.2. Φύλο συμμετεχόντων στα *Executive Seminars*

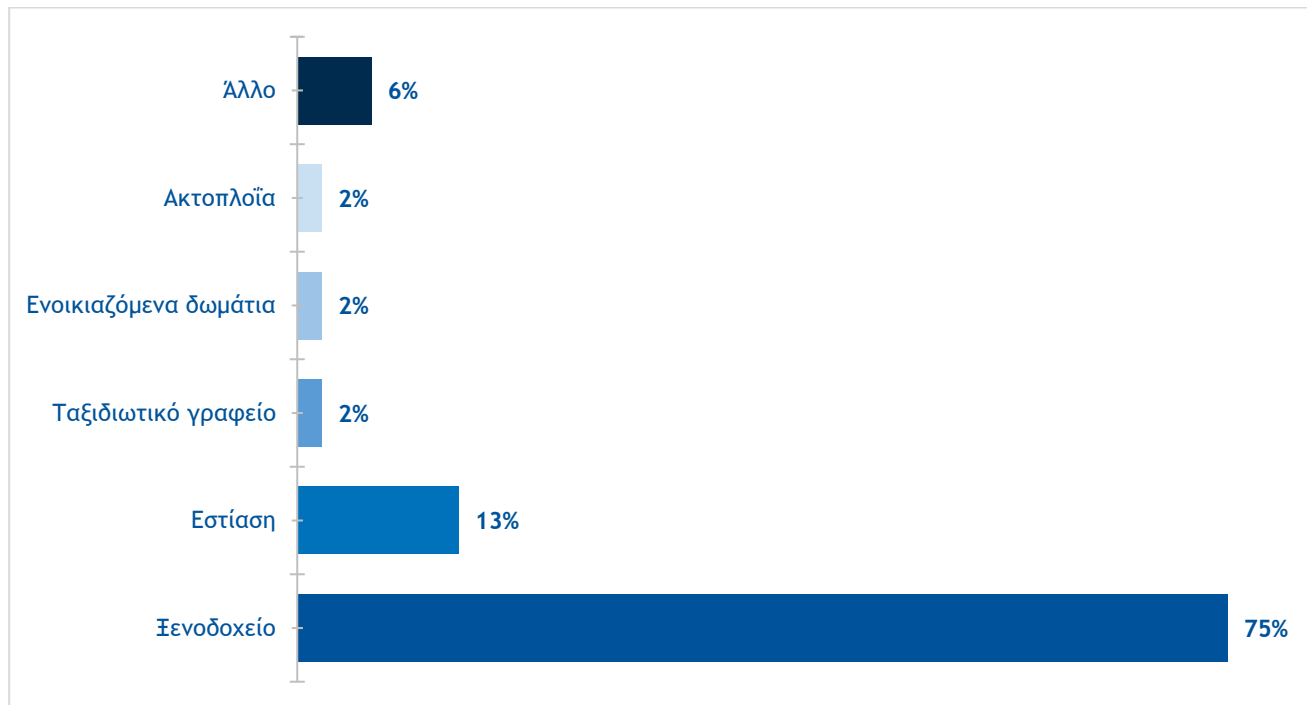


Ως προς το φύλο, το 54% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και το 43% γυναίκες, ενώ το 3% του δείγματος δεν απάντησε στη σχετική ερώτηση.

1.1.3. Τομέας απασχόλησης

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τον τομέα του τουρισμού στον οποίο απασχολούνται. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στο Γράφημα 1.1.3.

Γράφημα 1.1.3. Τομέας απασχόλησης συμμετεχόντων στα Executive Seminars

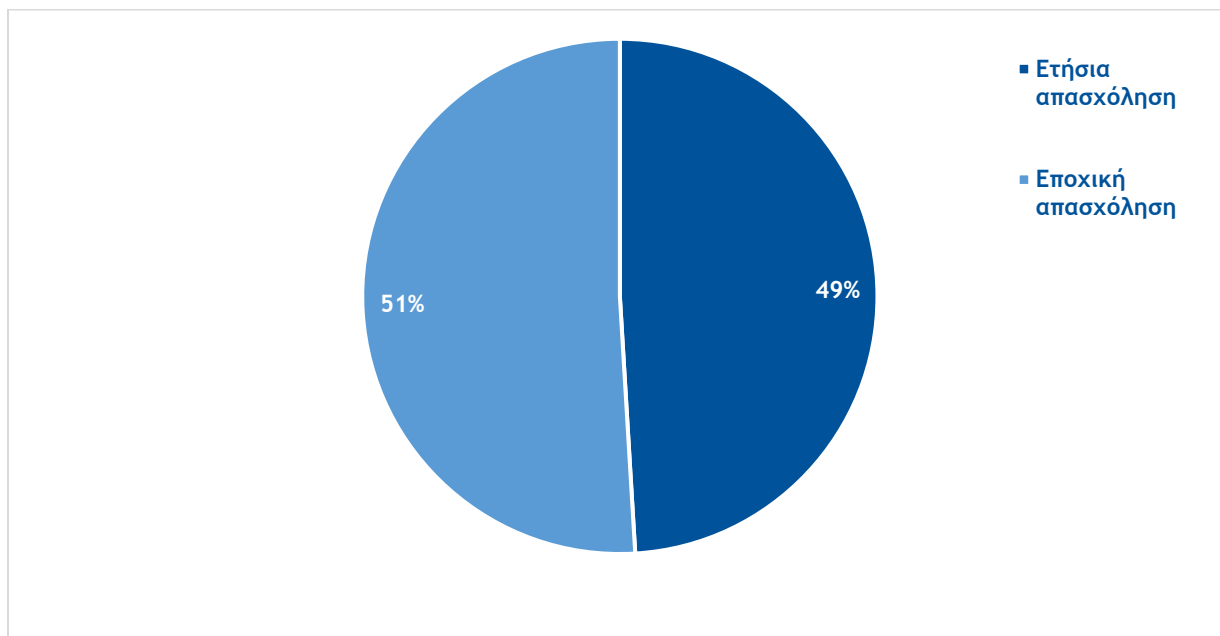


Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων όπως φαίνεται και στο Γράφημα 1.1.3. απασχολείται σε ξενοδοχεία (75%), ενώ οι υπόλοιποι διαμοιράζονται στους τομείς της εστίασης (13%), των ταξιδιωτικών πρακτορείων (~2%), των ενοικιαζόμενων δωματίων και της ακτοπλοΐας (~2%).

1.1.4. Σχέση απασχόλησης

Στη συνέχεια διερευνήθηκε η σχέση απασχόλησης των συμμετεχόντων με τους ίδιους να καλούνται να δηλώσουν τη φύση της επιλέγοντας μεταξύ εποχικής ή ετήσιας (Γράφημα 1.1.4).

Γράφημα 1.1.4. Σχέση απασχόλησης



Όπως διαφαίνεται και στο Γράφημα 1.1.4, η κατανομή είναι σχεδόν ισοσκελισμένη: το 51% των συμμετεχόντων είναι εποχικοί εργαζόμενοι, ενώ το υπόλοιπο 49% απασχολείται με ετήσια σύμβαση εργασίας. Το εύρημα αυτό αντανακλά τον έντονα εποχικό χαρακτήρα του ελληνικού τουρισμού, χωρίς ωστόσο να παραγνωρίζεται η σημαντική παρουσία εργαζομένων με σταθερότερη σχέση εργασίας.

1.1.5. Επαγγελματική ιδιότητα

Ακολούθως, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν την επαγγελματική τους ιδιότητα επιλέγοντας μεταξύ των: Υπεύθυνος τμήματος, Διευθυντής Επιχείρησης, Άνεργος επαγγελματίας του τουριστικού κλάδου, Εργαζόμενος πρώτης γραμμής, Αυτοαπασχολούμενος/Ιδιοκτήτης Τουριστικής Επιχείρησης με τις απαντήσεις τους να παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.1.5.

Γράφημα 1.1.5. Επαγγελματική ιδιότητα συμμετεχόντων



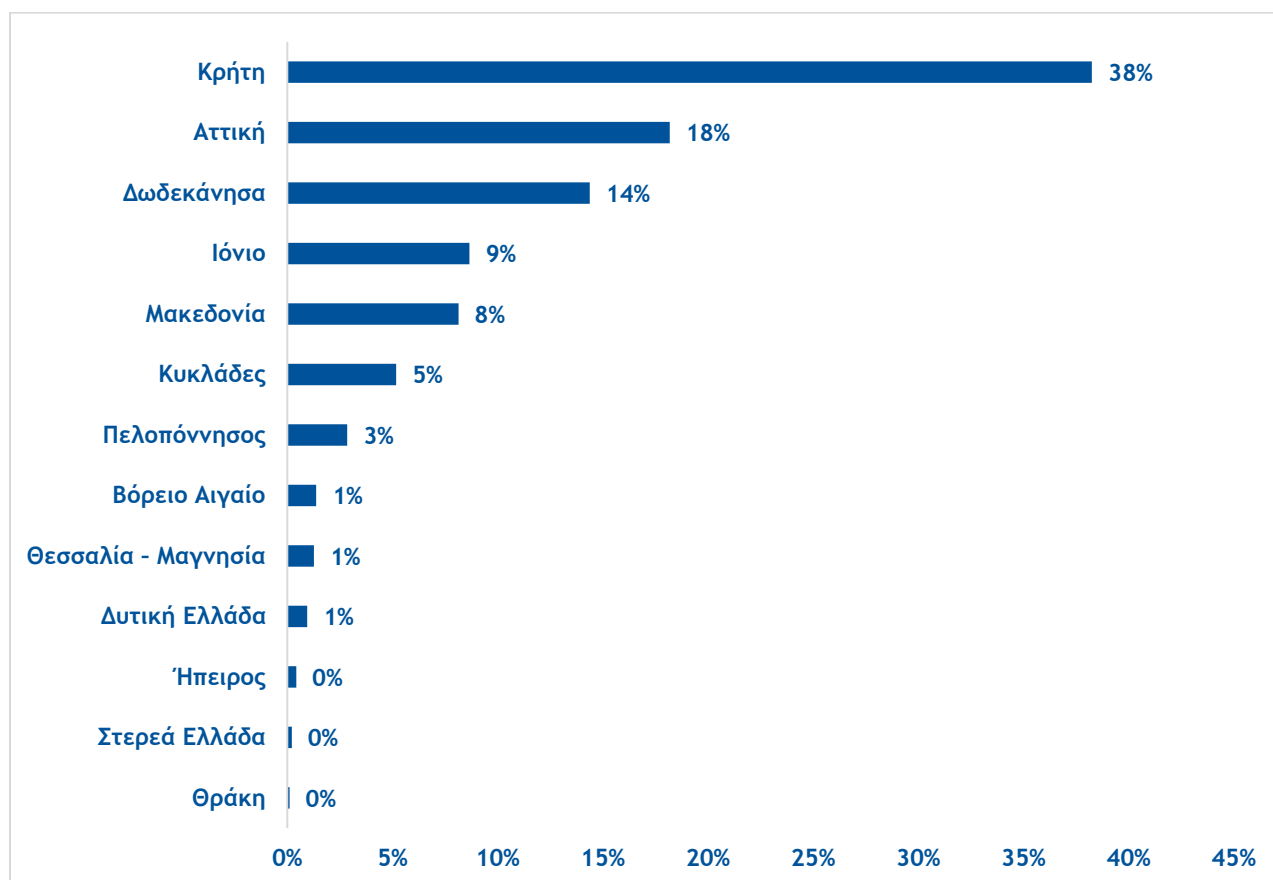
Σύμφωνα με τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια, η πολυπληθέστερη κατηγορία είναι αυτή των Υπευθύνων Τμήματος, με 468 συμμετοχές, γεγονός που επιβεβαιώνει την έντονη παρουσία στελεχών μεσαίου επιπέδου που αναζητούν αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων διοίκησης. Ακολουθούν οι Εργαζόμενοι Πρώτης Γραμμής με 329 συμμετοχές, ένδειξη ότι τα σεμινάρια καλύπτουν πρακτικές ανάγκες και βελτιώνουν την καθημερινή λειτουργία στον χώρο του τουρισμού.

Οι Διευθυντές Επιχείρησης (77 άτομα) συμμετείχαν επίσης στην έρευνα, με τις απαντήσεις τους να αναδεικνύουν ενδιαφέρον για εκπαίδευση και κατάρτιση στο πεδίο της στρατηγικής σκέψης και της διοικητικής ενδυνάμωσης. Οι Αυτοαπασχολούμενοι/Ιδιοκτήτες Τουριστικών Επιχειρήσεων (48 άτομα) αποτυπώνουν την ανάγκη των μικρών επιχειρηματιών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του τουριστικού τομέα μέσα από στοχευμένη επιμόρφωση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι συμμετείχαν και 24 άνεργοι επαγγελματίες, οι οποίοι είδαν στα Executive Seminars μια ευκαιρία για επανένταξη στην αγορά εργασίας και επικαιροποίηση δεξιοτήτων. Η κατηγορία αυτή, παρότι μικρή, επιβεβαιώνει τη σημασία της δια βίου μάθησης και της επανεκκίνησης καριέρας μέσω επιμόρφωσης.

1.1.6. Τόπος μόνιμης κατοικίας

Σε ότι αφορά στον τόπο μόνιμης κατοικίας των συμμετεχόντων, αυτή διερευνήθηκε με την ανάλογη ερώτηση με τις απαντήσεις να ομαδοποιούνται και να παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.1.6.

Γράφημα 1.1.6. Τόπος Μόνιμης Κατοικίας Συμμετεχόντων



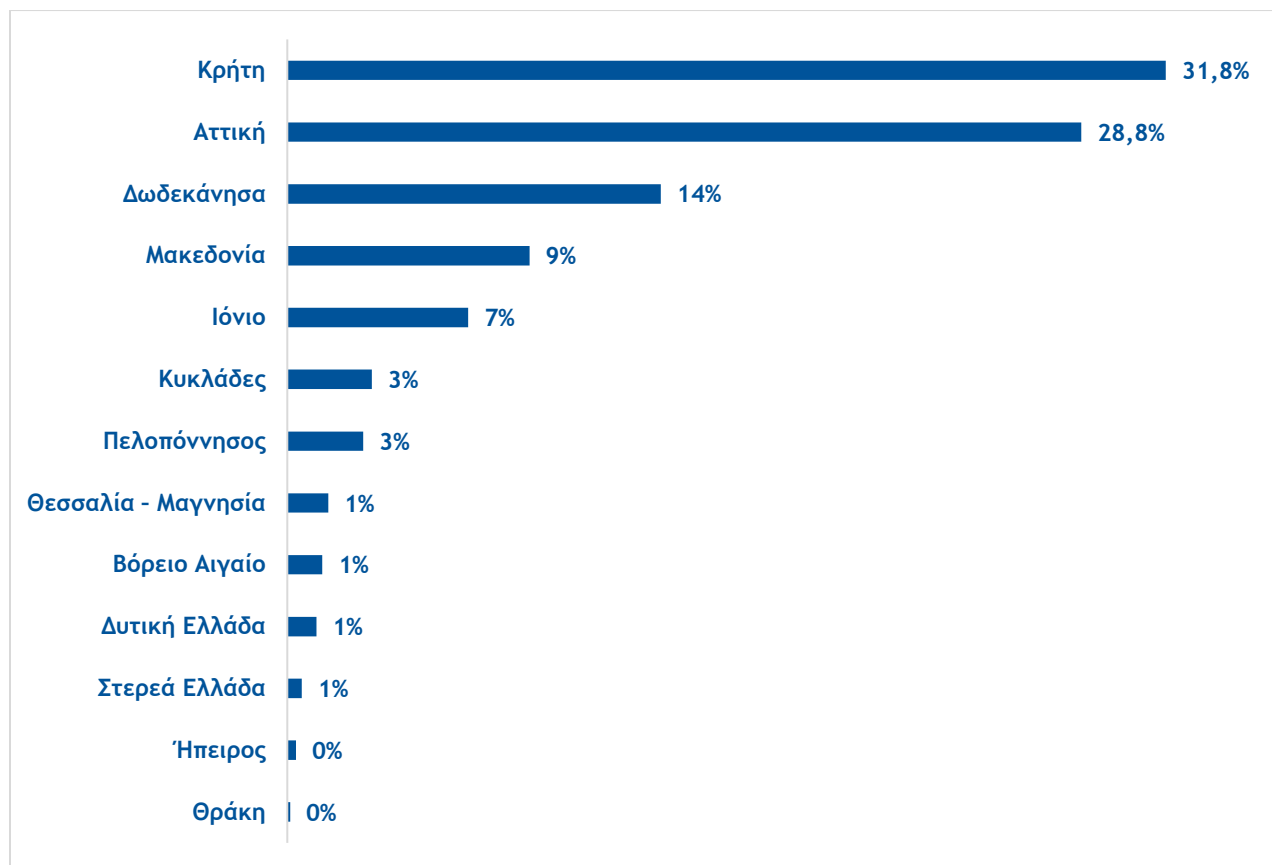
Η Κρήτη καταγράφει τη σημαντικότερη συμμετοχή, με ποσοστό 38,3%, γεγονός που ενδεχομένως συνδέεται με τη δυναμική της τουριστικής της αγοράς, τη διάχυση πληροφορίας σε τοπικό επίπεδο ή τη συμμετοχή συγκεκριμένων επαγγελματικών ομάδων. Ακολουθούν η Αττική με 18,2% και τα Δωδεκάνησα με 14,4%, ενισχύοντας την εικόνα ότι η συμμετοχή εστιάζει κυρίως σε περιοχές με αυξημένη τουριστική δραστηριότητα και υψηλό επαγγελματικό ενδιαφέρον στον συγκεκριμένο τομέα.

Μεσαία ποσοστά εμφανίζουν το Ιόνιο και η Μακεδονία, με 8,7% και 8,1% αντίστοιχα, ενώ οι Κυκλάδες συγκεντρώνουν το 5,2% των συμμετοχών, παρά τον νησιωτικό και διασπασμένο χαρακτήρα τους. Αντίθετα, περιοχές όπως η Πελοπόννησος (2,9%), το Βόρειο Αιγαίο (1,4%), η Θεσσαλία-Μαγνησία (1,3%) και η Δυτική Ελλάδα (1,0%) εμφανίζουν περιορισμένη εκπροσώπηση, γεγονός που ενδεχομένως υποδηλώνει ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση της ενημέρωσης και συμμετοχής στις αντίστοιχες περιφέρειες. Η συμμετοχή των υπόλοιπων περιοχών – Ήπειρος, Στερεά Ελλάδα και Θράκη – είναι οριακή, με ποσοστά κάτω του 0,5%.

1.1.7. Έδρα επιχείρησης

Πέραν του τόπου κατοικίας, στο πλαίσιο της χαρτογράφησης του προφίλ των συμμετεχόντων διερευνήθηκε και η έδρα της επιχείρησης στην οποία οι ίδιοι απασχολούνται με τα αποτελέσματα να αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.1.7.

Γράφημα 1.1.7. Έδρα Επιχείρησης

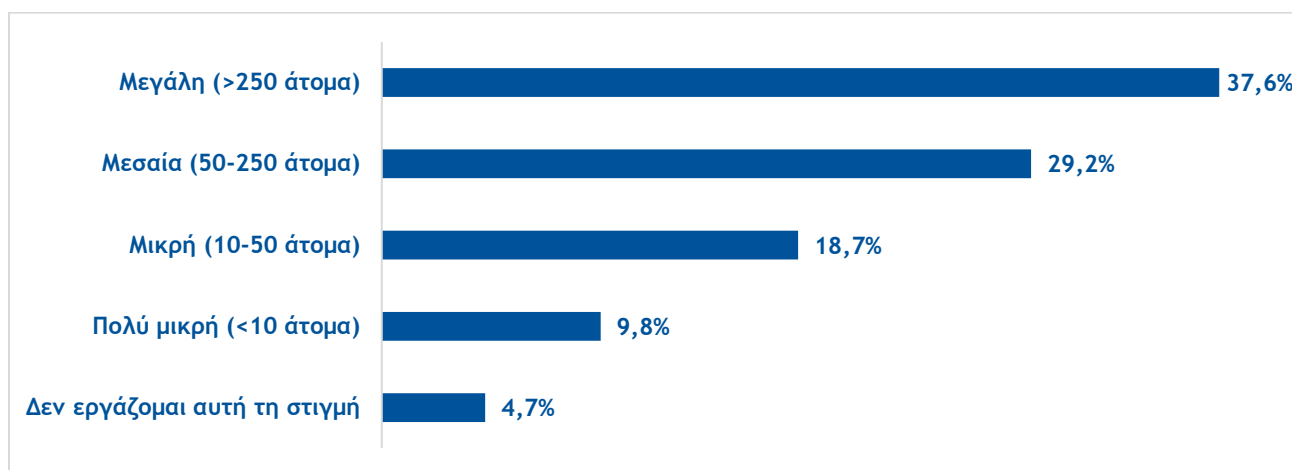


Όπως διαφαίνεται, σε επίπεδο επιχείρησης η Κρήτη συγκεντρώνει το 31,8% του συνόλου. Ακολουθεί η Αττική με μικρή απόσταση (~29%), ενώ στην τρίτη θέση βρίσκονται τα Δωδεκάνησα με ποσοστό 13,5%. Η κατανομή αυτή συμβαδίζει σε γενικές γραμμές με τον τόπο κατοικίας των συμμετεχόντων, επιβεβαιώνοντας τη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας στους συγκεκριμένους προορισμούς.

1.1.8. Μέγεθος επιχείρησης

οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Η κατανομή των απαντήσεων ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων αποτυπώνεται στο Γράφημα 1.1.8.

Γράφημα 1.1.8. Μέγεθος Επιχείρησης



Η μεγαλύτερη μερίδα, σε ποσοστό 37,6%, απασχολείται σε μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ σχεδόν το 30% εργάζεται σε μεσαίες επιχειρήσεις με προσωπικό μεταξύ 50 και 250 ατόμων. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε μικρές επιχειρήσεις (10-50 άτομα), οι οποίοι αποτελούν το 18,7% του συνόλου.

Ένα μικρότερο ποσοστό, 9,8%, απασχολείται σε πολύ μικρές επιχειρήσεις κάτω των 10 ατόμων, ενώ μόλις το 4,7% δηλώνει ότι δεν εργάζεται τη δεδομένη χρονική στιγμή. Η εικόνα που προκύπτει υποδηλώνει τη σημαντική παρουσία των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων στο επαγγελματικό περιβάλλον των συμμετεχόντων, με τις μικρότερες μονάδες να ακολουθούν. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να συνδεθούν με τον βαθμό επαγγελματισμού, τις προοπτικές εξέλιξης και την οργανωτική κουλτούρα που επικρατεί στον χώρο εργασίας κάθε κατηγορίας.

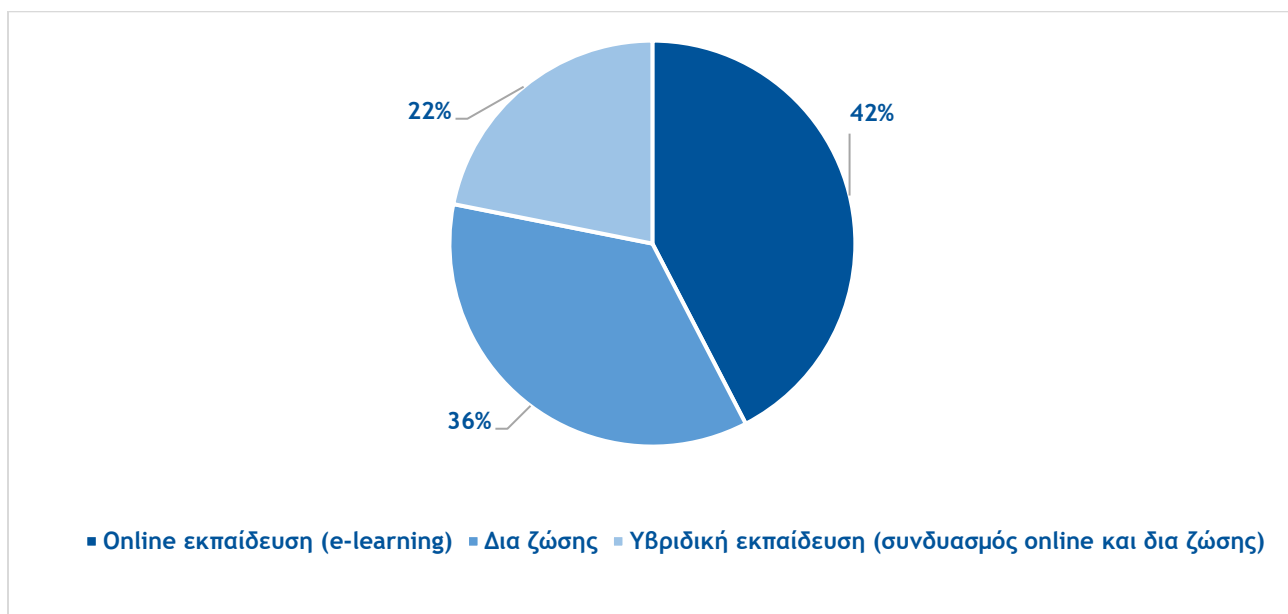
1.2. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επαγγελματιών

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών προτιμήσεων των συμμετεχόντων αποτελεί βασικό άξονα της παρούσας έρευνας, καθώς συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών τους ως προς τις μορφές εκπαίδευσης και κατάρτισης.

1.2.1. Τρόπος υλοποίησης και παρακολούθησης εκπαίδευσης

Στους συμμετέχοντες τέθηκε αρχικά η ερώτηση σχετικά με τον τύπο εκπαίδευσης που προτιμούν να παρακολουθούν. Οι απαντήσεις τους αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.2.1.

Γράφημα 1.2.1. Τύπος προγράμματος εκπαίδευσης

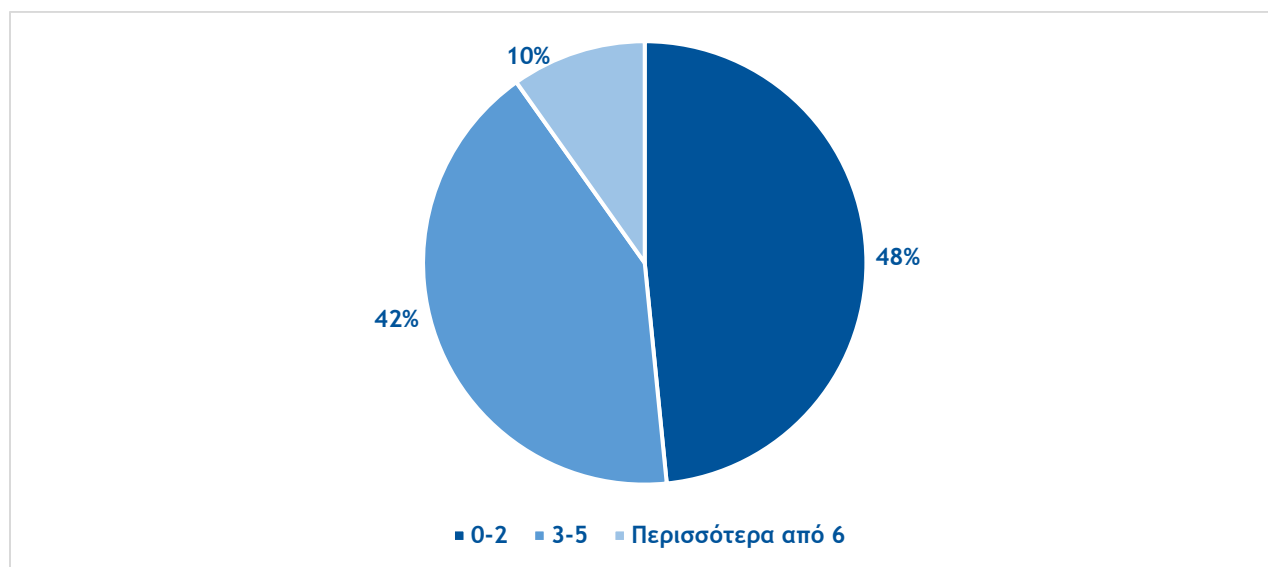


Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις του δείγματος, οι συμμετέχοντες προτιμούν το online format σε ποσοστό 42%, ενώ το 36% επιλέγει τη δια ζώσης εκπαίδευση. Το υπόλοιπο 22% των ερωτηθέντων προτιμά έναν συνδυασμό των δύο μορφών, δηλαδή το υβριδικό μοντέλο. Η εικόνα αυτή αναδεικνύει την αυξημένη ζήτηση για ευέλικτες μορφές μάθησης, οι οποίες προσαρμόζονται στις επαγγελματικές υποχρεώσεις των συμμετεχόντων.

1.2.2. Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για το ρυθμό που συνήθως παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την απόκτηση και ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους σε ετήσια βάση με τις απαντήσεις να αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.2.2.

Γράφημα 1.2.2. Συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

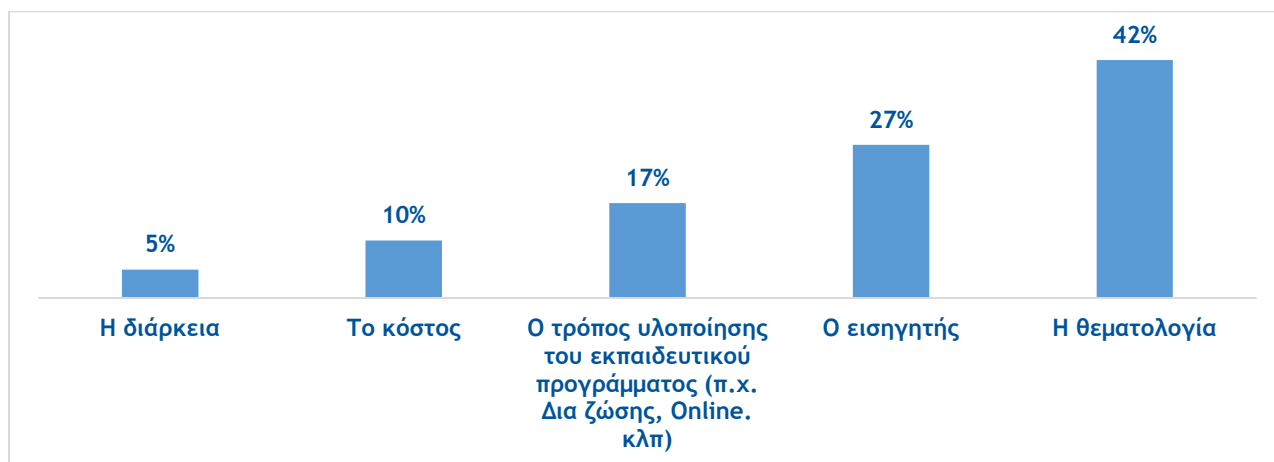


Το 48% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι παρακολουθεί περισσότερα από 6 σεμινάρια ετησίως, ενώ το 42% παρακολουθεί από 3 έως 5 εκπαιδευτικά προγράμματα ανά έτος. Αντίθετα, μόνο το 10% των συμμετεχόντων αναφέρει ότι παρακολουθεί έως και δύο σεμινάρια τον χρόνο. Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν μια σταθερή προσήλωση των επαγγελματιών του κλάδου στη δια βίου μάθηση και τη συνεχή αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους.

1.2.3. Κριτήρια επιλογής εκπαιδευτικού προγράμματος

Προκειμένου να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος από τους συμμετέχοντες στα Executive Seminars, ζητήθηκε από τους ίδιους να δηλώσουν το κριτήριο εκείνο που θεωρούν σημαντικότερο κατά τη λήψη της σχετικής απόφασης. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.2.3. και αναλύονται στη συνέχεια.

Γράφημα 1.2.3. Κριτήρια επιλογής εκπαιδευτικού προγράμματος



Όπως καταγράφεται στα αποτελέσματα, για τους συμμετέχοντες στα Executive Seminars, η θεματολογία αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επιλογής, με ποσοστό 42%. Αυτό υποδεικνύει ότι οι επαγγελματίες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ποιότητα και τη συνάφεια του περιεχομένου του προγράμματος με τις ανάγκες τους, επιθυμώντας να ενισχύσουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους σε συγκεκριμένα πεδία.

Ακολουθεί ο εισηγητής, με ποσοστό 27%, γεγονός που υπογραμμίζει την αξία της εξειδίκευσης και της αξιοπιστίας του ατόμου που θα αναλάβει τη διδασκαλία, καθώς οι συμμετέχοντες επιθυμούν να εκπαιδευτούν από καταξιωμένους και έμπειρους επαγγελματίες.

Στη συνέχεια, το 17% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι ο τρόπος υλοποίησης του προγράμματος αποτελεί σημαντικό παράγοντα, γεγονός που δείχνει την ανάγκη για ευελιξία και την προτίμηση σε μορφές εκπαίδευσης που ανταποκρίνονται στις προσωπικές προτιμήσεις και τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Το κόστος και η διάρκεια του προγράμματος κατατάσσονται σε χαμηλότερες θέσεις, με ποσοστά 10% και 5% αντίστοιχα, υποδεικνύοντας ότι, αν και σημαντικοί, οι παράγοντες αυτοί έρχονται δεύτεροι σε σχέση με την ποιότητα του περιεχομένου και την εμπειρία του εισηγητή.

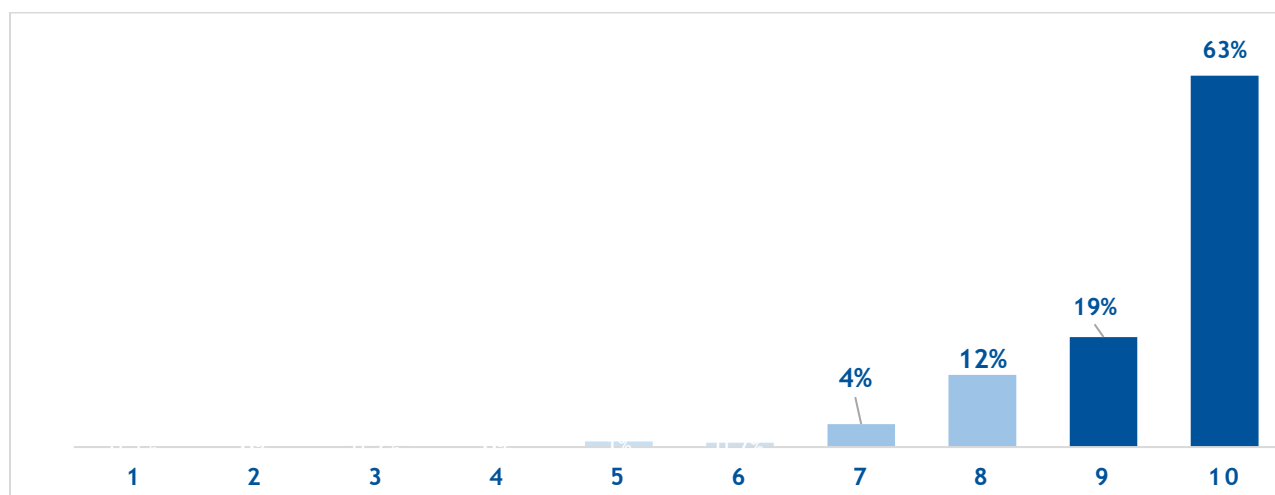
1.3. Αξιολόγηση σεμιναρίων

Στην προηγούμενη ενότητα εξετάστηκαν επιμέρους διαστάσεις της εκπαιδευτικής εμπειρίας. Στη συνέχεια, η ανάλυση στρέφεται σε μια πιο συνολική θεώρηση, με στόχο να αποτυπωθεί η γενική εικόνα που σχηματίζουν οι συμμετέχοντες για τα σεμινάρια που παρακολούθησαν. Η ενότητα 1.3 παρουσιάζει τη γενική αξιολόγηση των σεμιναρίων, ξεκινώντας από τη συνολική βαθμολογία που απέδωσαν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες.

1.3.1. Συνολική αξιολόγηση σεμιναρίων

Στο πλαίσιο της ετήσιας μελέτης εκπαιδευτικού αποτυπώματος, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν συνολικά το Executive Seminar που παρακολούθησαν, σε κλίμακα από το 1 έως το 10. Οι απαντήσεις τους αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.3.1.

Γράφημα 1.3.1. Συνολική αξιολόγηση Σεμιναρίων

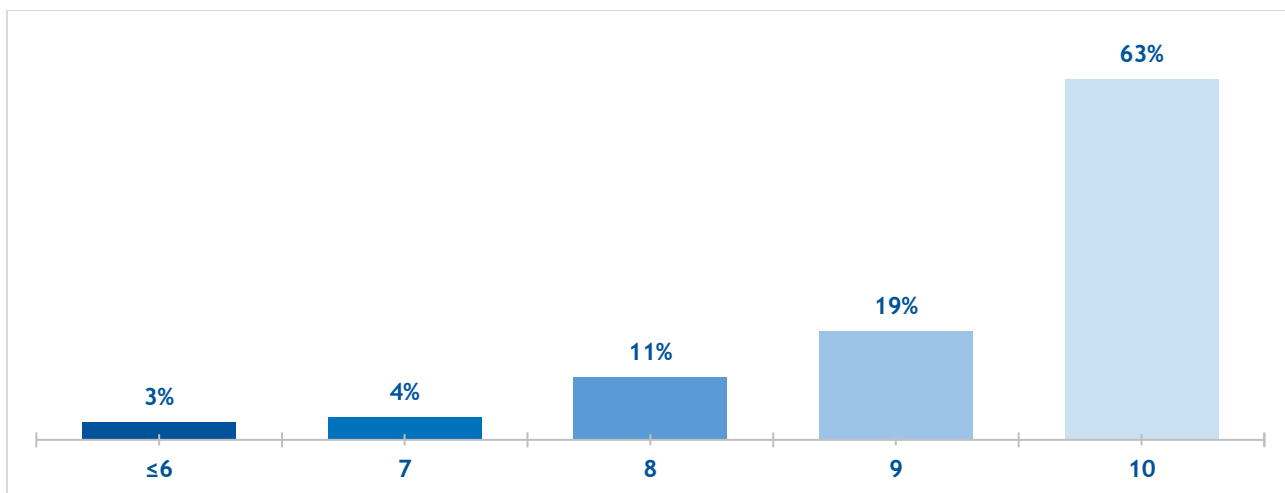


Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων παραμένει παραδοσιακά σε πολύ υψηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα, για την περίοδο 2024-2025, το 63% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε το Executive Seminar με 10 και το 19% με 9. Ένας στους δέκα συμμετέχοντες το αξιολόγησε με 8, ενώ μόλις το 4% το βαθμολόγησε με 7. Η συντριπτική συγκέντρωση των απαντήσεων στις υψηλότερες βαθμολογικές κλίμακες επιβεβαιώνει τη διαχρονικά υψηλή αποδοχή της δράσης.

1.3.2. Ποιότητα εκπαιδευτικού υλικού

Στην ίδια λογική οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν και το εκπαιδευτικό υλικό που λαμβάνουν από το INSETE για κάθε Executive Seminar που παρακολουθούν με τις απαντήσεις τους να περιλαμβάνονται στο Γράφημα 1.3.2.

Γράφημα 1.3.2. Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Υλικού

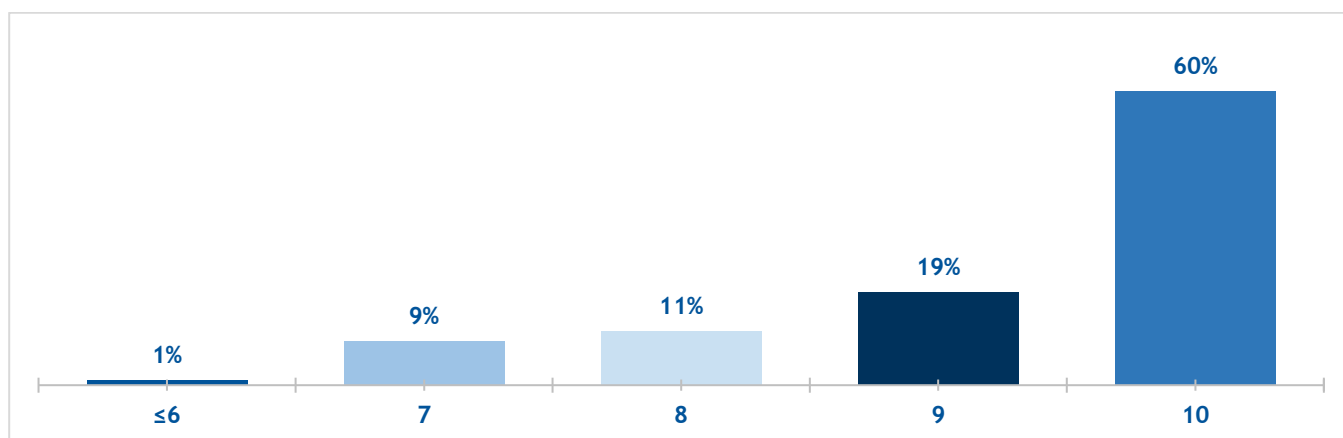


Η ποιότητα του εκπαιδευτικού υλικού κρίθηκε από τους συμμετέχοντες ως άριστη, με το 82% να την αξιολογεί ως άριστη ή πολύ καλή (βαθμοί 10 και 9). Το 11% βαθμολόγησε την ποιότητά του με 8 και το 4% με 7. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι το υποστηρικτικό υλικό των σεμιναρίων ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις ανάγκες των συμμετεχόντων.

1.3.3. Ικανοποίηση προσδοκιών συμμετεχόντων

Η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο τα Executive Seminars ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες των συμμετεχόντων αποτελεί βασικό δείκτη της αντιλαμβανόμενης ποιότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για τον λόγο αυτό, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν, σε κλίμακα από το 1 έως το 10, τον βαθμό στον οποίο το περιεχόμενο του σεμιναρίου κάλυψε τις αρχικές τους προσδοκίες. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.3.3.

Γράφημα 1.3.3. Βαθμός κάλυψης προσδοκιών

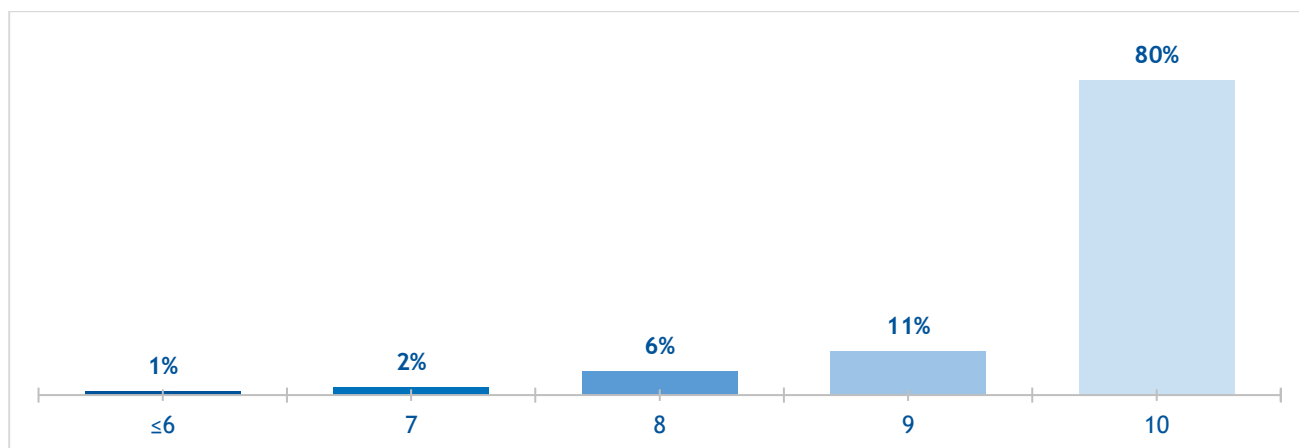


Έξι στους δέκα συμμετέχοντες δήλωσαν, βαθμολογώντας με 10, ότι το περιεχόμενο κάλυψε πλήρως τις προσδοκίες τους. Επιπλέον, το 19% αξιολόγησε με 9 τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών του, ενώ το 20% επέλεξε τις βαθμολογίες 7 και 8. Η κατανομή αυτή καταδεικνύει ότι το περιεχόμενο των Executive Seminars ανταποκρίνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στις προσδοκίες των συμμετεχόντων, επιβεβαιώνοντας την υψηλή ποιότητα και τη συνάφεια της εκπαιδευτικής ύλης με τις ανάγκες του κοινού.

1.3.4. Γενική αξιολόγηση εισηγητών

Η ποιότητα των εισηγητών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν τη συνολική εκπαιδευτική εμπειρία. Για τον λόγο αυτό, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τους εισηγητές των Executive Seminars σε κλίμακα από το 1 έως το 10. Οι απαντήσεις αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.3.4.

Γράφημα 1.3.4. Αξιολόγηση Εισηγητών



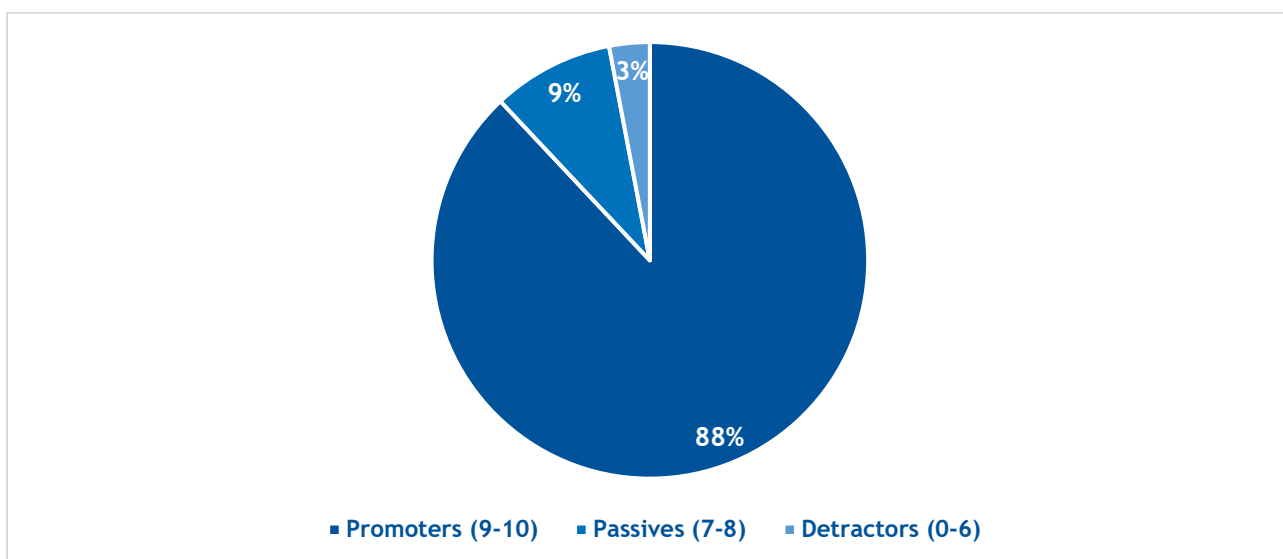
Το επίπεδο των εισηγητών αξιολογείται ως ιδιαίτερα υψηλό. Συγκεκριμένα, το 80% των συμμετεχόντων απέδωσε τη μέγιστη βαθμολογία (10), επιβεβαιώνοντας την εξαιρετική εικόνα που διαμορφώθηκε για την επιστημονική τους κατάρτιση, τη μεταδοτικότητα και τη συνολική εκπαιδευτική τους παρουσία. Παράλληλα, περισσότερο από το 10% των συμμετεχόντων αξιολόγησε τους εισηγητές με 9 ή 8, γεγονός που ενισχύει την εικόνα της συνολικά υψηλής ικανοποίησης.

1.3.5. Net Promoter Score

Πέρα από την αξιολόγηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού περιεχομένου και των εισηγητών, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόθεση των συμμετεχόντων να συστήσουν τα Executive Seminars σε άλλους επαγγελματίες. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Net Promoter Score (NPS), μέσω του οποίου οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν, σε κλίμακα από το 1 («Καθόλου πιθανό») έως το 10 («Εξαιρετικά πιθανό»), την πιθανότητα να προτείνουν τα σεμινάρια του INSETE σε φίλο ή συνεργάτη. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.3.5.

Για την αξιολόγηση της σχέσης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των συμμετεχόντων και του INSETE, χρησιμοποιήθηκε το Net Promoter Score (NPS).

Γράφημα 1.3.5. Net Promoter Score

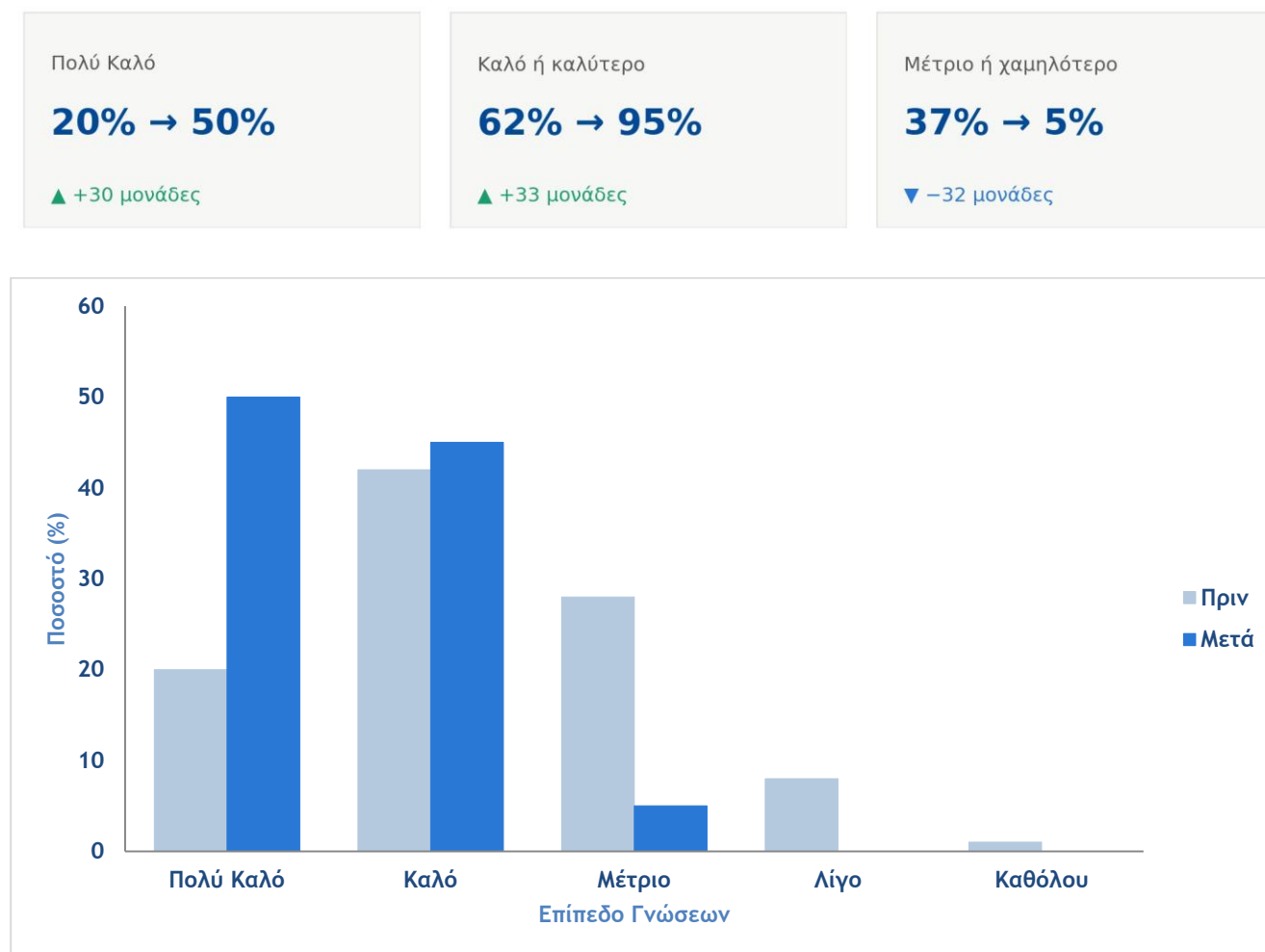


Όπως προκύπτει, το 88% των συμμετεχόντων εκφράζει ως εξαιρετικά πιθανό ή πολύ πιθανό το να προτείνει ένα ή περισσότερα Executive Seminars του INSETE σε φίλο ή συνεργάτη του. Το ιδιαίτερα υψηλό αυτό ποσοστό αντανακλά την ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των συμμετεχόντων και του Ινστιτούτου.

1.3.6. Μεταβολή επιπέδου γνώσεων πριν ΚΑΙ μετά την παρακολούθηση σεμιναρίου

Η ενότητα αυτή αποτιμά την ουσιαστική εκπαιδευτική συνεισφορά των Executive Seminars, μετρώντας πώς μεταβλήθηκε το αντιλαμβανόμενο επίπεδο γνώσεων των συμμετεχόντων. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αποτυπώσουν την κατάρτισή τους σε δύο χρονικές στιγμές – πριν και μετά την παρακολούθηση του σεμιναρίου της επιλογής τους – αξιοποιώντας την ίδια πεντάβαθμη κλίμακα (Πολύ Καλές, Καλές, Μέτριες, Λίγες, Καθόλου). Η αντιπαραβολή των δύο αυτών «στιγμιότυπων» επιτρέπει μια άμεση ανάγνωση της προστιθέμενης γνωστικής αξίας κάθε προγράμματος.

Γράφημα 1.3.6. Μεταβολή επιπέδου γνώσεων των συμμετεχόντων πριν & μετά την παρακολούθηση σεμιναρίου



Τα ευρήματα σκιαγραφούν μια ξεκάθαρη ανοδική δυναμική σε ολόκληρη την κλίμακα. Το πλέον ηχηρό στοιχείο εντοπίζεται στην κορυφαία βαθμίδα: όσοι δηλώνουν «Πολύ Καλές» γνώσεις υπερδιπλασιάζονται, εκτινασσόμενοι από το 21% στο 54% — μια άνοδος περίπου 33 μονάδων που συνιστά τη σημαντικότερη μετατόπιση του γραφήματος. Την ίδια στιγμή, η κατηγορία «Καλές» διατηρεί υψηλή παρουσία, με μια ήπια αποκλιμάκωση από το 44% στο 40%, η οποία δεν σηματοδοτεί απώλεια αλλά φυσιολογική μετακίνηση μέρους των συμμετεχόντων προς το ανώτερο σκαλί. Συνδυαστικά, οι δύο κορυφαίες βαθμίδες («Καλές ή καλύτερες») εκτοξεύονται από το 64% στο 93%, τοποθετώντας σχεδόν το σύνολο του κοινού στα δύο ανώτατα επίπεδα κατάρτισης μετά την εκπαίδευση.

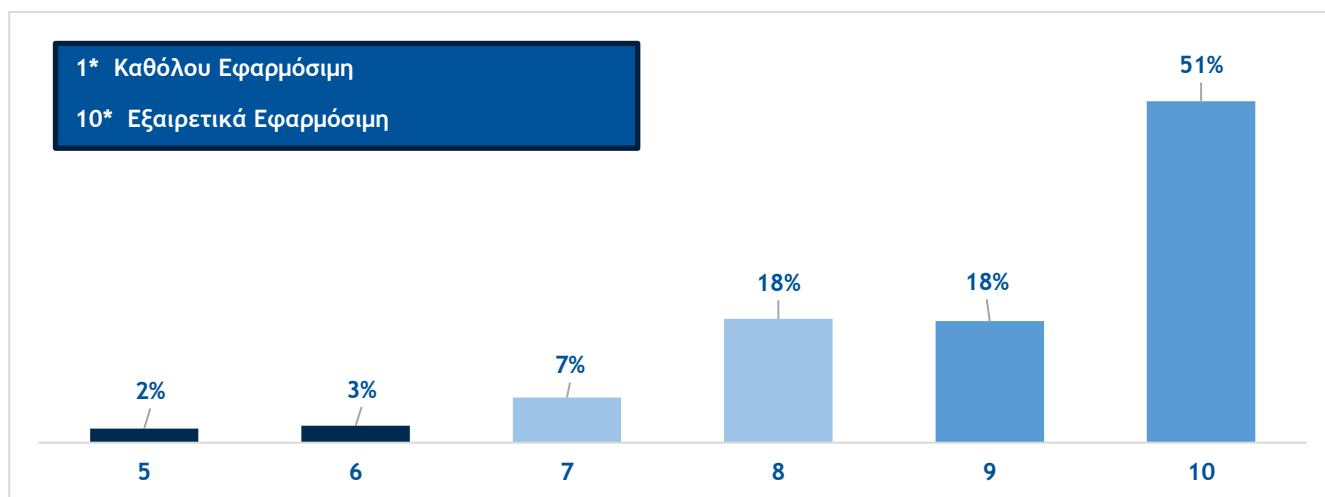
Στον αντίποδα, το κάτω άκρο της κλίμακας υποχωρεί εντυπωσιακά. Οι «Μέτριες» γνώσεις περιορίζονται από το 25% σε μόλις 6%, καταγράφοντας συρρίκνωση της τάξης του 75% ως προς την αρχική τους βαρύτητα. Ακόμη πιο ενδεικτική είναι η ουσιαστική εξαφάνιση των δύο χαμηλότερων βαθμίδων: οι «Λίγες» γνώσεις καταρρέουν από το 10% σε ελάχιστο ποσοστό (0,5%), ενώ το «Καθόλου» μηδενίζεται πλήρως. Πρακτικά, μετά το σεμινάριο δεν απομένει σχεδόν κανείς συμμετέχων που να αναγνωρίζει ελλιπές γνωστικό υπόβαθρο.

Συνολικά, διαγράφεται μια καθαρή μετατόπιση της «μάζας» των απαντήσεων προς την κορυφή: το κέντρο βάρους μεταφέρεται από τα μεσαία και χαμηλά επίπεδα στα ανώτερα. Το εύρημα αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν ληφθεί υπόψη ότι το κοινό διέθετε ήδη στέρεο υπόβαθρο πριν την εκπαίδευση (64% στο «Καλές ή καλύτερες»)- η βελτίωση δηλαδή δεν οφείλεται σε εισαγωγική κατάρτιση αρχαρίων, αλλά στην ουσιαστική εμβάθυνση ενός ήδη έμπειρου κοινού. Η ταυτόχρονη ενίσχυση των υψηλών κατηγοριών και η αποδυνάμωση των χαμηλών επιβεβαιώνουν ότι τα Executive Seminars επιτελούν αποτελεσματικά τον ρόλο τους ως εργαλείο στοχευμένης επαγγελματικής επιμόρφωσης.

1.3.7. Βαθμός εφαρμογής της γνώσης

Ακολούθησε η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απέκτησαν μέσω των Executive Seminars μπορούν να εφαρμοστούν στην επαγγελματική τους δραστηριότητα. Για τον σκοπό αυτό, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν τον βαθμό εφαρμογής του περιεχομένου του κάθε σεμιναρίου σε κλίμακα από 1 (Καθόλου εφαρμόσιμη) έως 10 (Εξαιρετικά εφαρμόσιμη). Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.3.7.

Γράφημα 1.3.7. «Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι θα εφαρμόσετε τις γνώσεις που αποκτήσατε στο Executive Seminar;»



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Γραφήματος 1.3.7, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν ιδιαίτερα θετικά τη δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν μέσω του Executive Seminar. Συγκεκριμένα, το 51% βαθμολόγησε την δυνατότητα αυτή με 10, ενώ το 18% επέλεξε τη βαθμολογία 9 και ένα επιπλέον 18% τη βαθμολογία 8. Αντίθετα, μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων επέλεξε χαμηλότερες βαθμολογίες, με 7% να βαθμολογεί με 7, 3% με 6 και μόλις 2% με 5. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί πως οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απέκτησε μπορούν να αξιοποιηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επαγγελματική πράξη, γεγονός που αναδεικνύει την υψηλή πρακτική αξία και τη χρησιμότητα των Executive Seminars.

1.4. Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

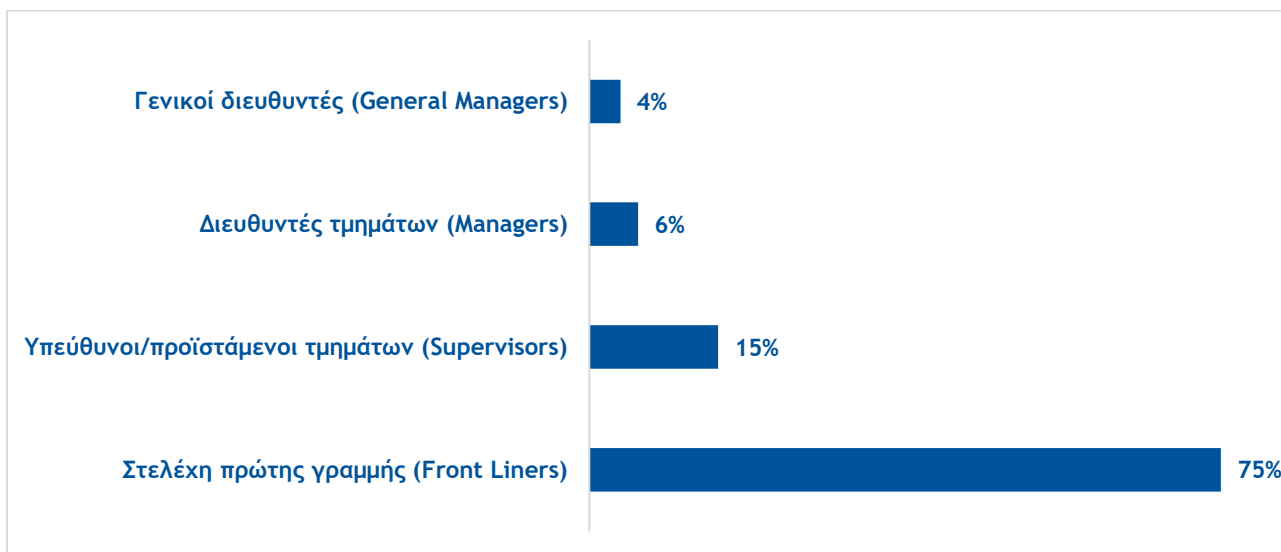
Η δυσκολία εύρεσης και προσέλκυσης κατάλληλου προσωπικού αποτελεί πλέον ένα διαχρονικό και εντεινόμενο πρόβλημα για το σύνολο των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα. Ο κλάδος της φιλοξενίας, χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, υψηλή ένταση εργασίας και αυξημένες απαιτήσεις σε δεξιότητες εξυπηρέτησης, γεγονός που καθιστά τη στελέχωση των επιχειρήσεων ιδιαίτερα απαιτητική.

Προκειμένου να αποτυπωθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η ένταση και η κατανομή του φαινομένου, οι συμμετέχοντες στα Executive Seminars καλούνται να καταθέσουν την προσωπική τους εικόνα και άποψη για το ζήτημα μέσω ερωτήσεων που διερευνούν διαφορετικές διαστάσεις του θέματος.

1.4.1. Ελλείψεις προσωπικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

Η πρώτη σημαντική διάσταση του ζητήματος είναι ο προσδιορισμός των ιεραρχικών επιπέδων που εντοπίζεται η μεγαλύτερη έλλειψη προσωπικού στις επιχειρήσεις του τομέα. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.4.1.

Γράφημα 1.4.1. «Σε ποια ιεραρχικά επίπεδα εργασίας εντοπίζετε το μεγαλύτερο πρόβλημα προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού;»



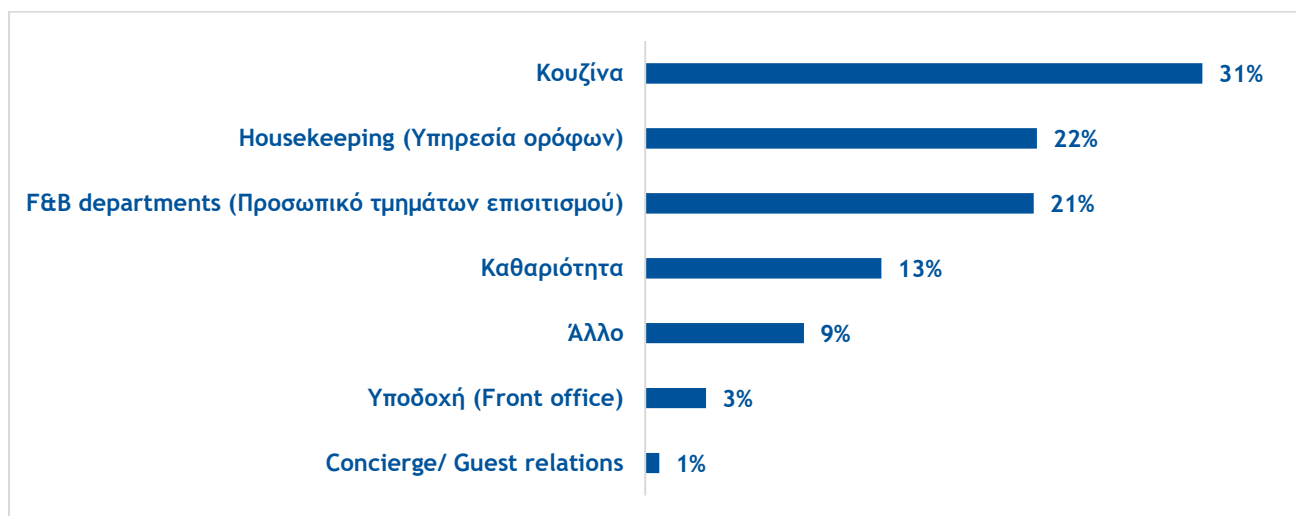
Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το πρόβλημα είναι έντονα αισθητό και αποτυπώνεται πιο emphaticά στις θέσεις της πρώτης γραμμής (Front Liners), με το 75% να αναφέρει σημαντικό έλλειμμα σε αυτό το επίπεδο. Οι θέσεις αυτές είναι καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργία και την εμπειρία του επισκέπτη, γεγονός που καθιστά την έλλειψη αυτή κρίσιμη.

Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (15%) εντοπίζει αντίστοιχη δυσκολία στην κάλυψη θέσεων υπευθύνων και προϊσταμένων τμημάτων, επιβεβαιώνοντας ότι το πρόβλημα δεν περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες ιεραρχίας. Αντίθετα, στις θέσεις υψηλόβαθμης διοίκησης – όπως είναι οι γενικοί διευθυντές και οι διευθυντές τμημάτων – η εικόνα είναι αισθητά διαφοροποιημένη: μόλις το 4% και το 6% αντίστοιχα αναφέρουν ελλείψεις σε αυτές τις θέσεις.

1.4.2. Τμήματα ξενοδοχείων που καταγράφονται ελλείψεις σε προσωπικό

Προκειμένου να εντοπιστούν οι λειτουργικοί τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αντιμετωπίζουν τις μεγαλύτερες δυσκολίες στελέχωσης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τα τμήματα των ξενοδοχείων στα οποία παρατηρούνται οι σημαντικότερες ελλείψεις προσωπικού. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.4.2.

Γράφημα 1.4.2. «Σε ποια τμήματα εντοπίζετε το μεγαλύτερο πρόβλημα προσέλκυσης & πρόσληψης προσωπικού;»



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, καταγράφεται σημαντική ανάγκη για ενίσχυση του προσωπικού σε καίριους τομείς που σχετίζονται με τη φιλοξενία και την εστίαση. Συγκεκριμένα, το 31% ανέφερε ότι η μεγαλύτερη έλλειψη εντοπίζεται στο τμήμα της κουζίνας, το 22% στην υπηρεσία ορόφων και το 21% στο τμήμα F&B. Αντίθετα, το τμήμα της υποδοχής φαίνεται να αντιμετωπίζει αισθητά μικρότερες δυσκολίες στελέχωσης, καθώς μόλις το 3% των ερωτηθέντων το κατέταξε στις κύριες ανάγκες πρόσληψης. Τα αποτελέσματα αυτά αναδεικνύουν ότι οι μεγαλύτερες προκλήσεις εντοπίζονται σε τμήματα που συνδέονται άμεσα με την καθημερινή λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας και την εμπειρία του πελάτη.

1.4.3. Λόγοι δυσκολίας προσέλκυσης προσωπικού

Με στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων που δυσχεραίνουν την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τα σημαντικότερα αίτια που συμβάλλουν στην αδυναμία στελέχωσης των επιχειρήσεών τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.4.3.

Γράφημα 1.4.3. «Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι που οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση/πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού;»

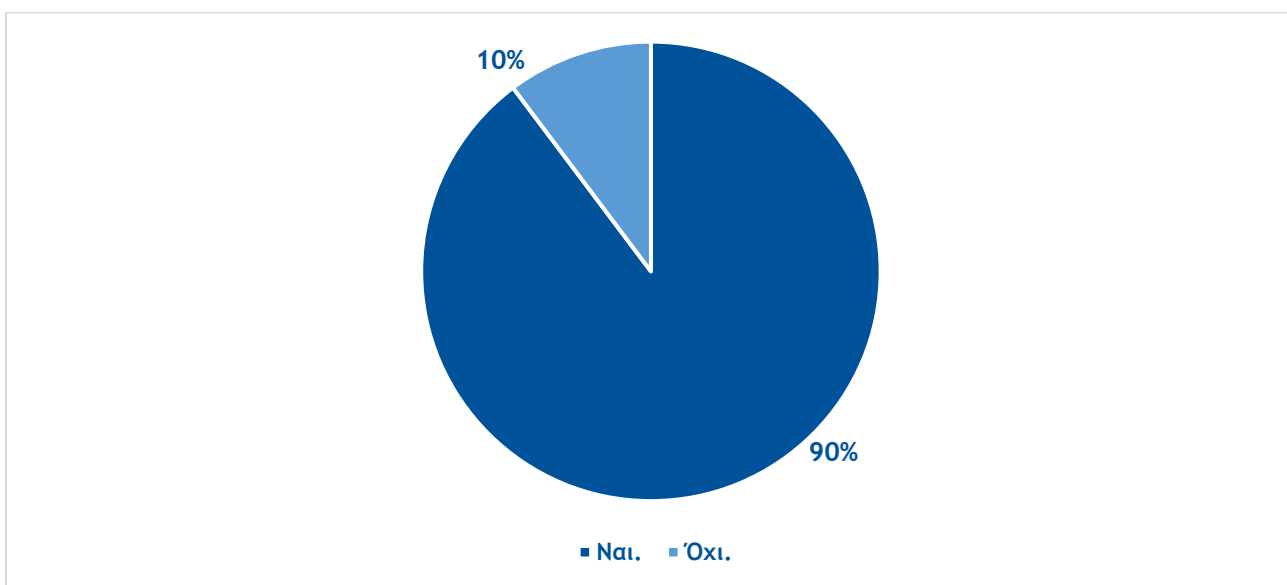


Οι συμμετέχοντες ανέδειξαν ως σημαντικότερο ανασταλτικό παράγοντα τη χαμηλή ή μη ικανοποιητική αμοιβή, την οποία ανέφερε περίπου το 20% των ερωτηθέντων. Ακολουθούν η εποχικότητα της απασχόλησης (16%), η έλλειψη επαρκών κινήτρων και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης (15,2%) και οι δυσμενείς ή απαιτητικές συνθήκες εργασίας (12%). Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η δυσκολία προσέλκυσης προσωπικού δεν οφείλεται σε έναν μόνο παράγοντα, αλλά αποτελεί αποτέλεσμα ενός συνδυασμού οικονομικών, εργασιακών και οργανωτικών συνθηκών που επηρεάζουν την ελκυστικότητα του ξενοδοχειακού επαγγέλματος.

1.4.4. Αρνητικές επιδράσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων

Η έλλειψη προσωπικού δεν επηρεάζει μόνο τη διαδικασία στελέχωσης, αλλά και τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Για τον λόγο αυτό, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν κατά πόσο θεωρούν ότι η έλλειψη προσωπικού έχει αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησής τους. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.4.4.

Γράφημα 1.4.4. «Επηρεάζεται η λειτουργία της επιχείρησής από την έλλειψη προσωπικού;»

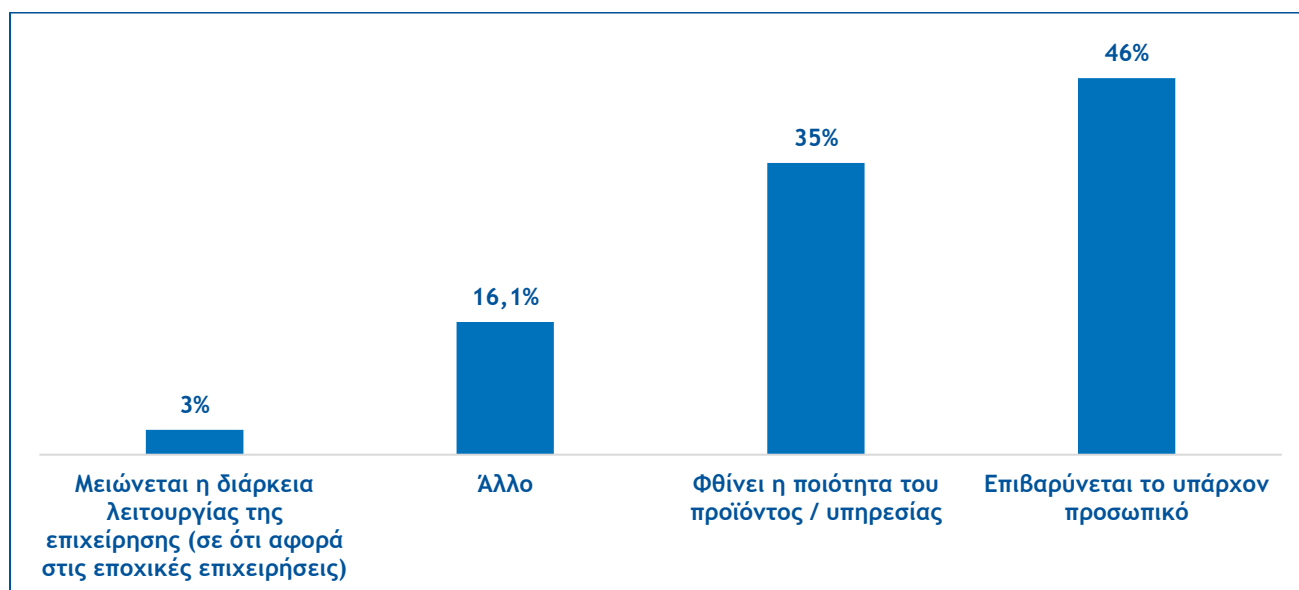


Η υφιστάμενη έλλειψη προσωπικού έχει ως άμεση συνέπεια την πρόκληση σημαντικών δυσχερειών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, ιδίως σε έναν κλάδο όπου η ανθρώπινη παρουσία αποτελεί βασικό παράγοντα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από την πλειονότητα των συμμετεχόντων, καθώς το 90% δήλωσε ότι η λειτουργία της επιχείρησής του επηρεάζεται αρνητικά λόγω των ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Το ιδιαίτερα υψηλό αυτό ποσοστό αναδεικνύει τη σοβαρότητα του προβλήματος και την ανάγκη λήψης μέτρων για την αποτελεσματικότερη στελέχωση των επιχειρήσεων.

1.4.5. Μορφές επιπτώσεων στη λειτουργία των επιχειρήσεων

Προκειμένου να διερευνηθεί η φύση των επιπτώσεων που προκαλεί η έλλειψη προσωπικού, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τον τομέα που κατά τη γνώμη τους επηρεάζεται περισσότερο στη λειτουργία της επιχείρησής τους. Οι απαντήσεις αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.4.5.

Γράφημα 1.4.5. «Πώς επηρεάζεται η λειτουργία της επιχείρησης από την έλλειψη προσωπικού;»



Η σημαντικότερη επίδραση, όπως καταγράφεται από το 46% των ερωτηθέντων, αφορά στην επιβάρυνση του υπάρχοντος προσωπικού. Το εύρημα αυτό φανερώνει ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αντιμετωπίζει προβλήματα στελέχωσης, με αποτέλεσμα το προσωπικό να καλείται να καλύψει περισσότερες ανάγκες, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την αποδοτικότητα, την ποιότητα εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

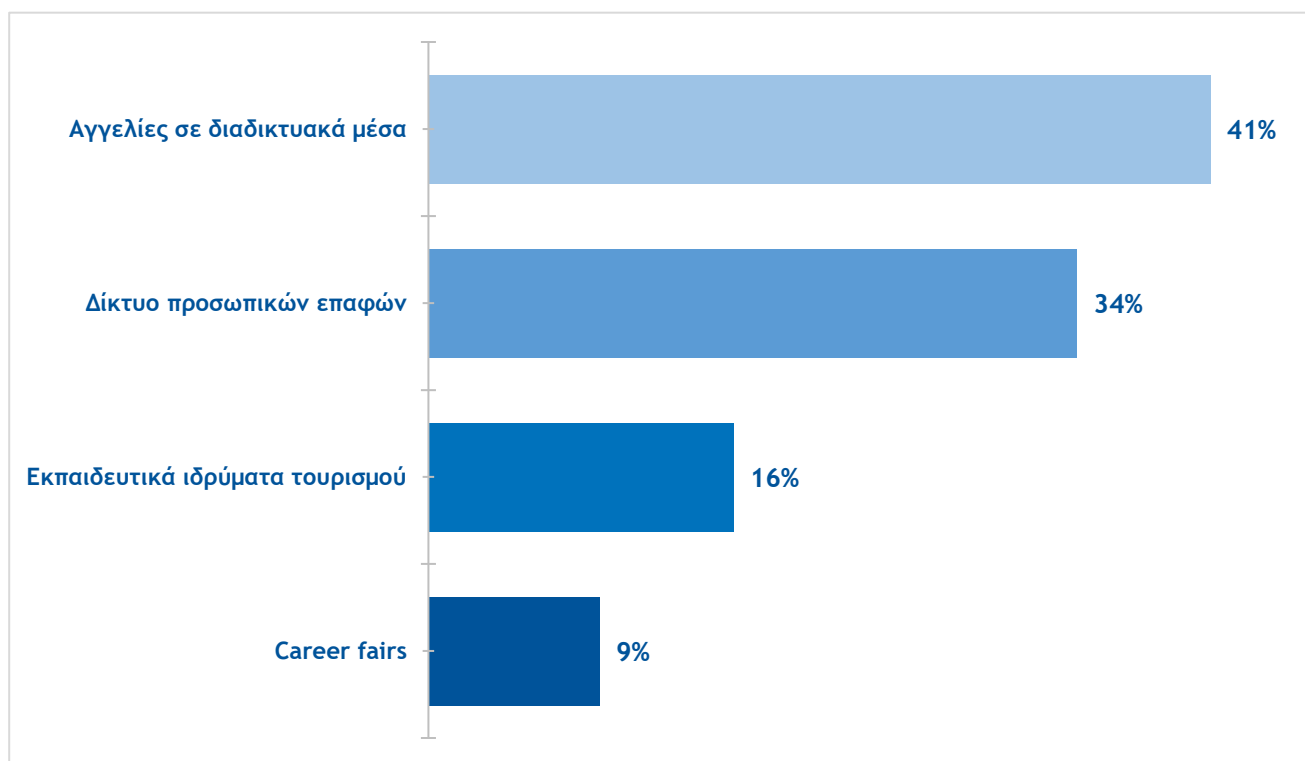
Ακολουθεί, με ποσοστό 35%, η υποβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η επιβάρυνση των εργαζομένων σε συνδυασμό με ενδεχόμενη έλλειψη πόρων ή χρόνου οδηγεί αρκετές επιχειρήσεις στο να προσφέρουν χαμηλότερης ποιότητας παροχές, κάτι που μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη και την ανταγωνιστικότητά τους. Ένα μικρότερο αλλά αξιοσημείωτο ποσοστό (16,1%) επιλέγει την κατηγορία «Άλλο», γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη και άλλων, λιγότερο τυποποιημένων επιπτώσεων, όπως αύξηση κόστους, διοικητικές δυσκολίες ή προβλήματα σε συνεργασίες με τρίτους. Τέλος, μόλις το 3% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι μειώνεται η διάρκεια λειτουργίας τους – εύρημα που αφορά κυρίως τις εποχικές επιχειρήσεις και δείχνει ότι οι πιο σοβαρές επιδράσεις δεν εντοπίζονται στην έκταση της δραστηριότητας, αλλά κυρίως στην ποιότητα και στις εσωτερικές λειτουργίες.

Συνολικά, οι κυριότερες επιπτώσεις επικεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό και στην παρεχόμενη ποιότητα, ενισχύοντας την ανάγκη για στρατηγική ενδυνάμωση του προσωπικού και βελτιστοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών στις επιχειρήσεις.

1.4.6. Μέθοδοι ανεύρεσης προσωπικού

Πέρα από τα αίτια και τις επιπτώσεις της έλλειψης προσωπικού, η έρευνα διερεύνησε και τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις επιχειρούν να προσελκύσουν νέο προσωπικό. Οι μέθοδοι ανεύρεσης προσωπικού που αξιοποιούν οι επιχειρήσεις αποτυπώνονται στο Γράφημα 1.4.6.

Γράφημα 1.4.6. «Ποιες είναι οι μέθοδοι ανεύρεσης προσωπικού που ακολουθείτε εσείς ή η επιχείρησή σας στην οποία εργάζεστε;»



Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επικοινωνούν τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας κυρίως μέσω αγγελιών σε διαδικτυακά μέσα – είτε σε εξειδικευμένες πλατφόρμες εύρεσης εργασίας, είτε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στις ιστοσελίδες τους. Πρόκειται για μια προσέγγιση που προσφέρει ευρεία προβολή και ταχύτητα στη διάδοση των αγγελιών. Παράλληλα, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται και στο δίκτυο προσωπικών επαφών, καθώς οι προσωπικές συστάσεις συνεχίζουν να κατέχουν κυρίαρχη θέση μεταξύ των μεθόδων στελέχωσης.

Αν και σε μικρότερο βαθμό, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επίσης τα εκπαιδευτικά ιδρύματα τουριστικής κατεύθυνσης – όπως οι σχολές τουριστικών επαγγελματιών – τα οποία αποτελούν πηγή νέων, εκπαιδευμένων υποψηφίων. Επιπλέον, τα career fairs, δηλαδή οι εκθέσεις και εκδηλώσεις σταδιοδρομίας, αξιοποιούνται από ορισμένες επιχειρήσεις ως ευκαιρία άμεσης επαφής με ενδιαφερόμενους εργαζομένους και δικτύωσης με νέες γενιές επαγγελματιών του κλάδου. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τη σημασία τόσο των ψηφιακών όσο και των διαπροσωπικών καναλιών στην εύρεση προσωπικού.

1.5. Δεξιότητες και σύγχρονες πρακτικές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας

Η ενότητα 1.5. στρέφει το ενδιαφέρον από τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων προς τις δεξιότητες και τις σύγχρονες πρακτικές που διαμορφώνουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Καθώς ο κλάδος καλείται ολοένα και περισσότερο να ανταποκριθεί σε περιβαλλοντικές προκλήσεις και σε νέες απαιτήσεις της αγοράς, η καταγραφή των πρακτικών που ήδη εφαρμόζονται αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Πρώτο πεδίο διερεύνησης αποτελούν οι πρακτικές βιωσιμότητας, οι οποίες αναδεικνύουν τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες στην καθημερινή τους λειτουργία.

1.5.1. Πρακτικές βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερώτηση σχετικά με τις πρακτικές βιωσιμότητας που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται, όπως η διαχείριση αποβλήτων, η εξοικονόμηση ενέργειας και η προμήθεια τοπικών προϊόντων. Σε περίπτωση που δεν εφαρμοζόταν καμία σχετική πρακτική, τους ζητήθηκε να το δηλώσουν. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων τους παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.5.1.

Γράφημα 1.5.1. «Στην επιχείρηση που εργάζομαι, εφαρμόζονται οι ακόλουθες πρακτικές για τη βιωσιμότητα»



Σύμφωνα με τις απαντήσεις, μόλις το 2% ανέφερε ότι στην επιχείρησή του δεν εφαρμόζεται καμία πρακτική βιωσιμότητας. Αντίθετα, σχεδόν 2 στους 10 δήλωσαν πως η επιχείρησή τους προβαίνει σε διαχείριση αποβλήτων και ανακύκλωση, περιορίζει τη σπατάλη τροφίμων και προτιμά τοπικά προϊόντα για τις ανάγκες της. Λιγότερο διαδεδομένες πρακτικές αποτελούν η εφαρμογή προγραμμάτων μείωσης του ανθρακικού αποτυπώματος (6%) και η κατοχή πιστοποιητικών αειφορίας (10%).

1.5.2. Πρακτικές D.E.I. στις επιχειρήσεις

Η έννοια του D.E.I. (Diversity, Equity & Inclusion) - Πολυμορφία, Ισότητα και Συμπερίληψη - βασίζεται στις αρχές της ισότιμης μεταχείρισης, της καθολικής προσβασιμότητας και της ουσιαστικής συμμετοχής όλων των ατόμων, ανεξάρτητα από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά ή τις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Στο πλαίσιο αυτό, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν, από μια προκαθορισμένη λίστα, τις πρακτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις τους με στόχο την ενίσχυση της ισότητας, της συμπερίληψης και της προσβασιμότητας. Οι διαθέσιμες επιλογές ήταν οι εξής:

- Τοποθέτηση δαπέδου αναγνώρισιμου από άτομα με οπτική αναπηρία
- Συμμετοχή σε προγράμματα πιστοποίησης προσβασιμότητας (όπως CPAAC, CPABE, WAS, CPWA, ADS).
- Εκπαιδευτικές δράσεις και σεμινάρια ευαισθητοποίησης του προσωπικού σε θέματα συμπερίληψης.
- Αντίστοιχες δράσεις κατάρτισης με έμφαση στην προσβασιμότητα για άτομα με αναπηρία.
- Παροχή προσβάσιμων υποδομών για τη διαμονή και εξυπηρέτηση των πελατών (όπως προσβάσιμα δωμάτια και τουαλέτες).
- Δυνατότητα εισόδου σε σκύλους-οδηγούς.
- Πρόβλεψη φυσικής πρόσβασης στο σύνολο των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, περιλαμβανομένων ραμπών και ανελκυστήρων.
- Εφαρμογή πολιτικής ίσων ευκαιριών απασχόλησης, ανεξαρτήτως φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, θρησκευτικών πεποιθήσεων ή κοινωνικής προέλευσης.
- Παράλληλα, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να δηλώσουν την απουσία εφαρμογής κάποιας από τις παραπάνω πρακτικές.

Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προκύπτει μια συνολική εικόνα του βαθμού υιοθέτησης των παραπάνω πρακτικών από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.5.2.

Γράφημα 1.5.2. «Στην επιχείρηση που εργάζομαι, εφαρμόζονται οι ακόλουθες πρακτικές για τη βιωσιμότητα»



Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν με σαφήνεια τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων: το 20% δήλωσε ότι δίνει έμφαση στην παροχή ίσων ευκαιριών καριέρας για όλους, ανεξαρτήτως φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, θρησκείας ή κοινωνικής καταγωγής, ενώ ένα αντίστοιχο 20% εστιάζει στη διασφάλιση φυσικής πρόσβασης στον χώρο της επιχείρησης, με υποδομές όπως ράμπες και ανελκυστήρες. Το 17% παρέχει προσβάσιμες υποδομές για την εξυπηρέτηση των πελατών (π.χ. προσβάσιμα δωμάτια και τουαλέτες).

Σε χαμηλότερα ποσοστά – 10% και 11% αντίστοιχα – καταγράφονται οι πρωτοβουλίες για εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε ζητήματα συμπερίληψης και προσβασιμότητας, γεγονός που υποδηλώνει περιθώρια βελτίωσης στην ενίσχυση της εσωτερικής κουλτούρας D.E.I. Αξιοσημείωτο είναι πως μόλις το 1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν εφαρμόζει καμία από τις προτεινόμενες πρακτικές, γεγονός που φανερώνει έναν βαθμό συνειδητοποίησης του επιχειρηματικού κόσμου ως προς τη σημασία της ενσωμάτωσης πρακτικών ισότητας και προσβασιμότητας.

1.5.3. Ψηφιακές δεξιότητες στους επαγγελματίες

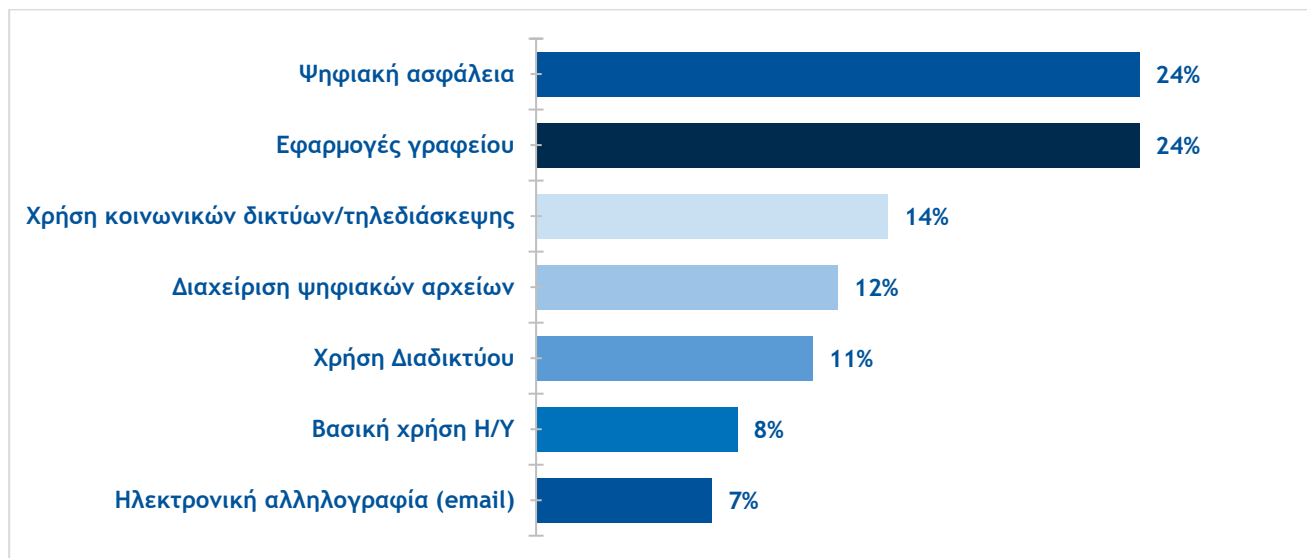
Ο ψηφιακός γραμματισμός αποτελεί σήμερα μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συμμετοχή των επαγγελματιών στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Ανεξάρτητα από τον κλάδο ή τη θέση εργασίας, η ικανότητα αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών πληροφορίας συνιστά βασικό παράγοντα τόσο για την καθημερινή εκτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων όσο και για τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και προσαρμογή στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής.

Οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες περιλαμβάνουν:

- **Χρήση του Διαδικτύου:** Εξοικείωση με διαφορετικές μηχανές αναζήτησης και στρατηγικές εντοπισμού έγκυρων και αξιόπιστων πληροφοριών.
- **Λειτουργία ηλεκτρονικών υπολογιστών:** Από την ενεργοποίηση και πλοήγηση στην επιφάνεια εργασίας μέχρι τη βασική κατανόηση του λειτουργικού συστήματος.
- **Ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail):** Σύνταξη, αποστολή, ταξινόμηση και ορθή διαχείριση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.
- **Διαχείριση ψηφιακών αρχείων:** Δημιουργία, αποθήκευση και οργάνωση αρχείων σε φυσικά ή cloud περιβάλλοντα.
- **Χρήση κοινωνικών δικτύων και πλατφορμών τηλεδιάσκεψης:** Ικανότητα συμμετοχής σε διαδικτυακές συναντήσεις και αξιοποίηση των κοινωνικών μέσων για επαγγελματικούς σκοπούς.
- **Ψηφιακή ασφάλεια:** Αναγνώριση κινδύνων, προστασία από phishing, ασφαλείς αγορές και βασικές αρχές κυβερνοασφάλειας.
- **Εφαρμογές γραφείου:** Χρήση εργαλείων όπως το Microsoft Word, το Excel και αντίστοιχα προγράμματα για τη δημιουργία, επεξεργασία και μορφοποίηση κειμένων και δεδομένων.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν σε ποιους από τους παραπάνω τομείς επιθυμούν να αποκτήσουν νέες γνώσεις ή να ενισχύσουν τις υφιστάμενες ψηφιακές τους δεξιότητες. Οι επιλογές τους παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.5.3.

Γράφημα 1.5.3. «Ως εργαζόμενος θα ήθελα να αποκτήσω ή να βελτιώσω τις ακόλουθες ψηφιακές δεξιότητες»



Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το 24% των συμμετεχόντων δήλωσε δυσκολία στη χρήση εφαρμογών ηλεκτρονικής οργάνωσης γραφείου, γεγονός που αποκαλύπτει την ανάγκη για στοχευμένη εκπαίδευση ακόμα και σε θεωρούμενα «βασικά» ψηφιακά εργαλεία. Επιπλέον, σχεδόν ένας στους τέσσερις συμμετέχοντες (24%) ανέδειξε την ενίσχυση της ψηφιακής ασφάλειας ως προτεραιότητα, κάτι που αντανάκλα τις σύγχρονες προκλήσεις του ψηφιακού περιβάλλοντος.

Αντίθετα, μόνο το 7% θεώρησε ότι χρειάζεται υποστήριξη στις διαδικασίες που σχετίζονται με την ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) και το 8% στη βασική χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών (όπως η ενεργοποίηση και απενεργοποίηση συσκευής ή η βασική πλοήγηση στην επιφάνεια εργασίας), δείγμα ότι οι πολύ στοιχειώδεις δεξιότητες θεωρούνται – σε μεγάλο βαθμό – αποκτηθείσες.

1.6. Εκπαιδευτικές προτεραιότητες και ανάγκες ανάπτυξης δεξιοτήτων

Η παρούσα ενότητα διερευνά τις ανάγκες και τις προτεραιότητες επιμόρφωσης των συμμετεχόντων, εστιάζοντας τόσο στις θεματικές κατηγορίες εκπαιδευτικών σεμιναρίων που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον όσο και στις δεξιότητες που εκτιμάται ότι απαιτούν περαιτέρω ενίσχυση.

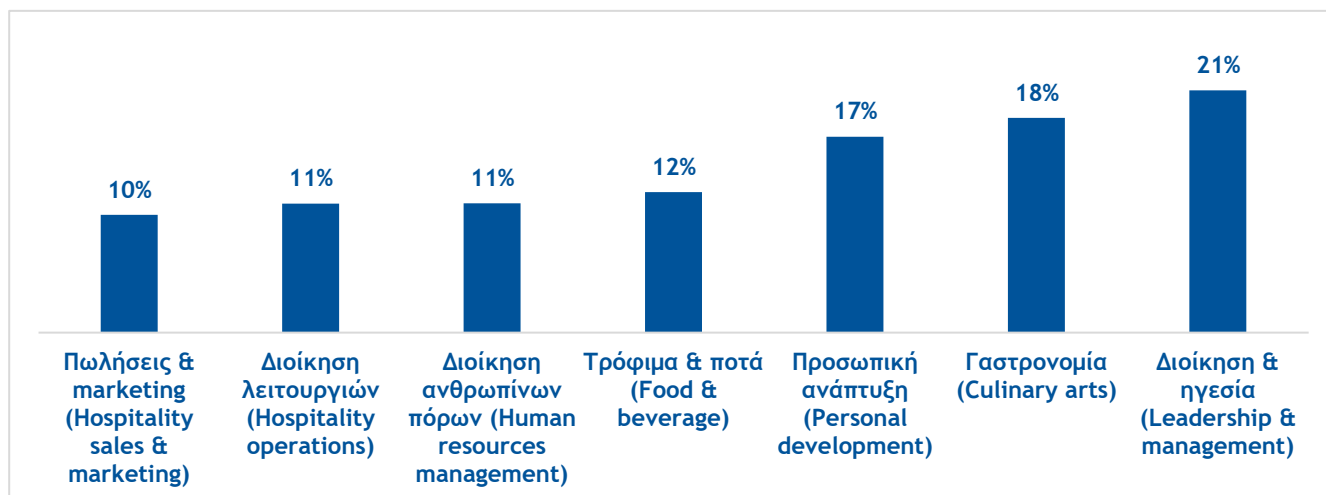
Η ανάλυση αποσκοπεί στην αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού του τουριστικού κλάδου, αναδεικνύοντας τους τομείς στους οποίους οι επαγγελματίες επιθυμούν να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Τα ευρήματα συμβάλλουν στον σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και στις προοπτικές εξέλιξης του κλάδου.

1.6.1. Προτιμώμενες θεματικές ενότητες για μελλοντικές εκπαιδευτικές δράσεις

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτιμήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις θεματικές κατηγορίες εκπαιδευτικών σεμιναρίων που θεωρούν περισσότερο ενδιαφέρουσες.

Η συγκεκριμένη ερώτηση διερευνά τις θεματικές κατηγορίες επιμόρφωσης που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους συμμετέχοντες, καλώντας τους να επιλέξουν τα γνωστικά πεδία στα οποία θα επιθυμούσαν να πραγματοποιηθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια από το INSETE. Στόχος είναι η αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών και προτεραιοτήτων του δείγματος, ώστε να αναδειχθούν οι θεματικές ενότητες που συγκεντρώνουν το υψηλότερο ενδιαφέρον. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.6.1.

Γράφημα 1.6.1. «Σε ποια θεματικά πεδία θα θέλατε το INSETE να διοργανώσει σεμινάρια;»



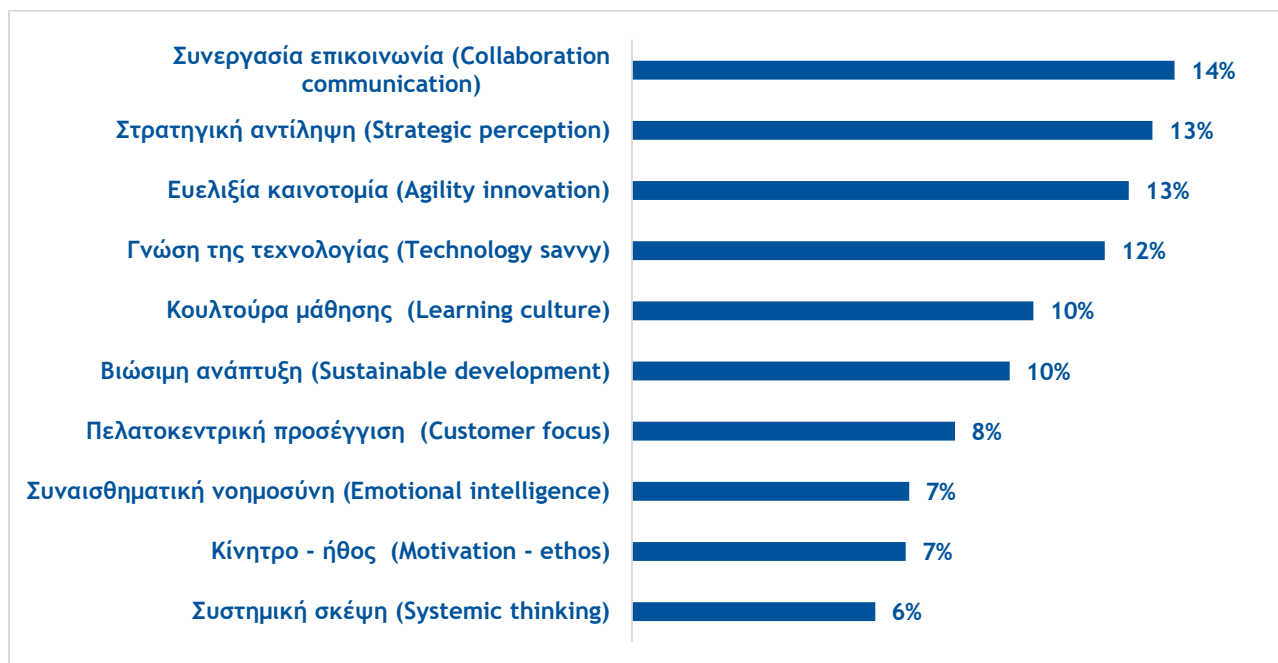
Μια πρώτη συνολική αποτύπωση των αποτελεσμάτων φανερώνει πως οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την ανάγκη για περαιτέρω επιμόρφωση σε όλες τις θεματικές ενότητες, με την επιλογή τους να αντανakλά τη διαφορετική προσωπική και επαγγελματική τους πορεία. Τέσσερις βασικοί θεματικοί άξονες – διοίκηση λειτουργιών, πωλήσεις και μάρκετινγκ, τρόφιμα και ποτά, καθώς και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – συγκεντρώνουν παρόμοια επίπεδα ενδιαφέροντος, με τα ποσοστά να κυμαίνονται μεταξύ 10% και 12%, υποδηλώνοντας μια ισοκατανομή των αναγκών κατάρτισης σε καίρια επιχειρησιακά πεδία του τουριστικού τομέα.

Ελαφρώς υψηλότερη είναι η ζήτηση για κατάρτιση σε θεματικές που αφορούν στη γαστρονομία (18%) και στην προσωπική ανάπτυξη (17%), γεγονός που υποδηλώνει την αυξανόμενη σημασία των soft skills και της πολιτισμικής διαφοροποίησης στο τουριστικό προϊόν. Στην κορυφή των προτιμήσεων καταγράφεται η ανάγκη επιμόρφωσης στον τομέα της διοίκησης και ηγεσίας, με ποσοστό που αγγίζει το 21%, αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα ενδυνάμωσης των δεξιοτήτων ηγεσίας τόσο για τους υπάρχοντες όσο και για τους δυνητικούς επικεφαλής τουριστικών επιχειρήσεων και οργανισμών.

1.6.2. Ανάγκες ενίσχυσης δεξιοτήτων

Προκειμένου να αποτυπωθούν οι ανάγκες επιμόρφωσης των απασχολούμενων στον κλάδο, διερευνήθηκαν οι κατηγορίες δεξιοτήτων στις οποίες οι ίδιοι ή οι συνεργάτες τους εκτιμούν ότι χρειάζονται περαιτέρω ενίσχυση. Για τον σκοπό αυτό, τέθηκε η ερώτηση: «Σε ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες δεξιοτήτων χρειάζεστε ενίσχυση εσείς ή οι συνεργάτες σας;». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στο Γράφημα 1.6.2.

Γράφημα 1.6.2. «Σε ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες δεξιοτήτων χρειάζεστε ενίσχυση εσείς ή οι συνεργάτες σας;»



Οι δεξιότητες που αναδείχθηκαν ως πιο κρίσιμες για ενίσχυση είναι η συνεργασία και η επικοινωνία (14%), η στρατηγική αντίληψη (13%) και η ευελιξία και καινοτομία (13%). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επαγγελματίες σήμερα αναγνωρίζουν ως βασικό ζητούμενο τη βελτίωση της ομαδικότητας, της ικανότητας σχεδιασμού σε βάθος χρόνου και της προσαρμοστικότητας σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Ακολουθεί, με μικρή διαφορά, η τεχνολογική εξοικείωση (12%), γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημασία της τεχνολογικής επάρκειας στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα. Παράλληλα, η κουλτούρα μάθησης και η βιώσιμη ανάπτυξη, με ποσοστά 10%, υποδηλώνουν την ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση και υιοθέτηση πιο υπεύθυνων και βιώσιμων πρακτικών. Χαμηλότερα στις προτεραιότητες βρίσκονται η πελατοκεντρική προσέγγιση (8%), η συναισθηματική νοημοσύνη και το κίνητρο-ήθος (από 7%), καθώς και η συστημική σκέψη, η οποία με 6% συγκεντρώνει τη μικρότερη αναφορά.

Συνολικά, το γράφημα αναδεικνύει την ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων, που να συνδυάζουν τη συνεργασία, τη στρατηγική, την καινοτομία και την τεχνολογία, χωρίς να παραμελούν τις «ήπιες» δεξιότητες που στηρίζουν τη βιώσιμη και ολιστική επαγγελματική ανάπτυξη.

2. eCornell



Το πρόγραμμα eCornell Courses & Certificates powered by INSETE αποτελεί μια στρατηγική συνεργασία μεταξύ του INSETE και του Πανεπιστημίου Cornell, προσφέροντας αποκλειστικά στους επαγγελματίες του ελληνικού τουριστικού κλάδου πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου διαδικτυακά μαθήματα και πιστοποιήσεις. Κάθε χρόνο, διατίθενται 100 courses στην τιμή των \$219 ανά course ενώ στη συνέχεια οι συμμετέχοντες μπορούν να αγοράσουν απεριόριστο αριθμό courses στην τιμή των \$354 ανά course.

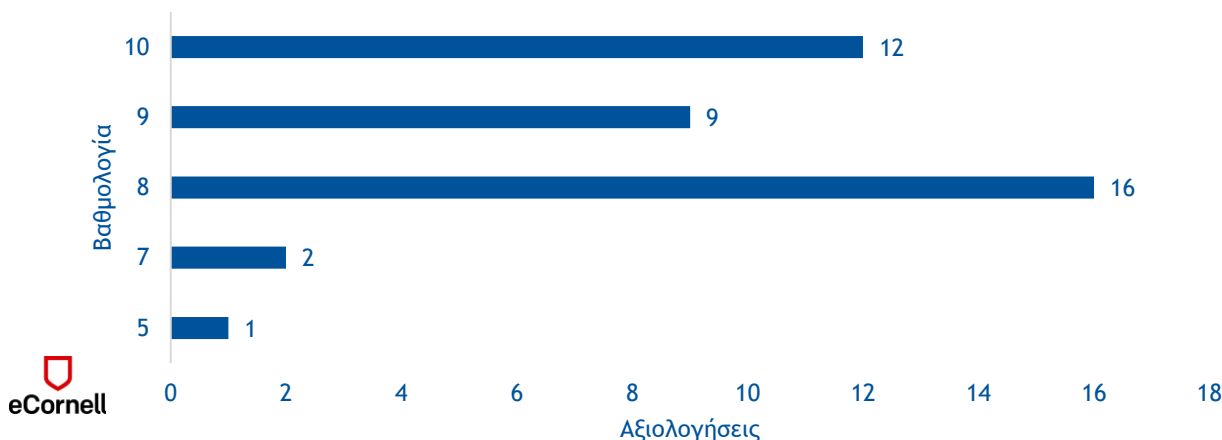
2.1. Έρευνα Ικανοποίησης συμμετεχόντων σε προγράμματα eCornell

Για το διάστημα Απριλίου 2024-Απριλίου 2025 που υλοποιείται η εκπαιδευτική δράση του eCornell, οι θεματικές των Courses που επελέγησαν από το κοινό του INSETE παρουσιάζονται στους Πίνακες 1.1. και 1.2 που παρατίθενται στο Παράρτημα 1. Για την εν λόγω περίοδο, το Cornell πραγματοποιεί έρευνα ικανοποίησης των συμμετεχόντων μέσω ερωτηματολογίων τα οποία σημείωσαν ποσοστό ανταπόκρισης 40%.

2.1.1. Βαθμός Ικανοποίησης των συμμετεχόντων

Στο πλαίσιο της διερεύνησης της ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την παρακολούθηση των προγραμμάτων του eCornell, καταγράφηκε η ικανοποίησή τους με τους ίδιους να αξιολογούν, επιλέγοντας βαθμούς από το 1 έως το 10 (Γράφημα 2.1.1).

Γράφημα 2.1.1. Βαθμός Ικανοποίησης συμμετεχόντων σε προγράμματα του eCornell



Παρατηρείται ότι η συχνότερη βαθμολογία είναι το 8, η οποία συγκεντρώνει 16 αξιολογήσεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι αξιολόγησαν θετικά το εξεταζόμενο αντικείμενο. Ακολουθούν οι βαθμολογίες 10 με 12 αξιολογήσεις και 9 με 9 αξιολογήσεις, ενισχύοντας την εικόνα μιας συνολικά υψηλής αξιολόγησης. Αντίθετα, οι χαμηλές βαθμολογίες εμφανίζονται πολύ σπάνια, καθώς η βαθμολογία 7 δόθηκε μόλις 2 φορές και η 5 μόνο 1 φορά. Συνολικά, η κατανομή των αποτελεσμάτων δείχνει ότι οι αξιολογήσεις είναι συγκεντρωμένες στις υψηλές τιμές, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης ή θετική αποτίμηση του υπό αξιολόγηση αντικειμένου.

2.1.2. Δείκτης Net Promoter Score (NPS)

Για την αποτίμηση της πρόθεσης των συμμετεχόντων να προτείνουν την υπηρεσία/το προϊόν σε άλλους, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Net Promoter Score (NPS). Ο δείκτης αυτός κατηγοριοποιεί τους συμμετέχοντες σε τρεις ομάδες: τους Promoters (9-10), οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι και πιθανό να συστήσουν την υπηρεσία, τους Passives (7-8), οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι αλλά ουδέτεροι ως προς τη σύσταση, και τους Detractors (0-6), οι οποίοι εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Ο τελικός δείκτης NPS προκύπτει από τη διαφορά του ποσοστού των Promoters και του ποσοστού των Detractors. Το Γράφημα 2.1.2 απεικονίζει την κατανομή των αξιολογήσεων των συμμετεχόντων ως προς την πιθανότητα σύστασης του eCornell, βάσει της οποίας υπολογίζεται ο δείκτης Net Promoter Score (NPS).

Γράφημα 2.1.2. «Πόσο πιθανό είναι να συστήσετε το eCornell για την παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος»

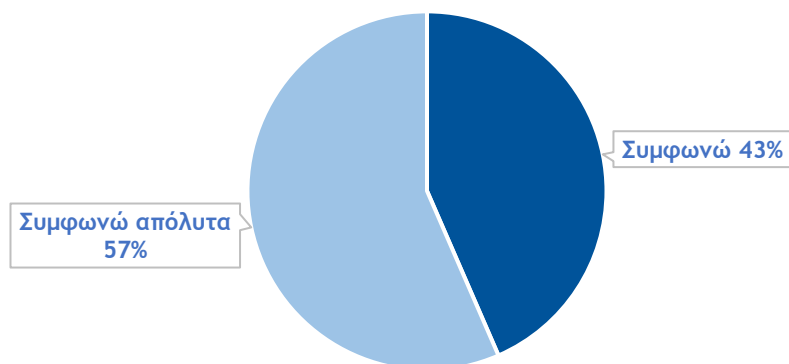


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του γραφήματος, από το σύνολο των 40 συμμετεχόντων, οι 21 (52%) κατατάσσονται στην κατηγορία των Promoters, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό βαθμό ικανοποίησης και ισχυρή πρόθεση σύστασης σε τρίτους. Επιπλέον, 18 συμμετέχοντες (45%) ανήκουν στην κατηγορία των Passives, δηλαδή είναι γενικά ικανοποιημένοι, χωρίς όμως να εκδηλώνουν ιδιαίτερα έντονη πρόθεση να λειτουργήσουν ως υποστηρικτές της υπηρεσίας. Τέλος, μόνο 1 συμμετέχων (2%) κατατάσσεται στην κατηγορία των Detractors, γεγονός που υποδηλώνει πολύ περιορισμένη δυσαρέσκεια. Ο υπολογισμός του δείκτη Net Promoter Score (NPS) προκύπτει από την αφαίρεση του ποσοστού των Detractors (2%) από το ποσοστό των Promoters (52%), με αποτέλεσμα $NPS = 50$. Η τιμή αυτή θεωρείται ιδιαίτερα θετική, καθώς υποδηλώνει ότι οι θετικές αξιολογήσεις υπερτερούν σημαντικά των αρνητικών. Συνεπώς, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων και ισχυρή πιθανότητα θετικής διάδοσης της υπηρεσίας μέσω συστάσεων, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύουν περιορισμένο ποσοστό δυσαρεστημένων χρηστών.

2.1.3. Απόκτηση νέας γνώσης

Ένα ισχυρό στοιχείο που επιβεβαιώνει τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προγράμματα του eCornell είναι η απόκτηση νέας γνώσης, άμεσα εφαρμόσιμης και ωφέλιμης για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι σχετικές απαντήσεις αποτυπώνονται στο Γράφημα 2.1.3.

Γράφημα 2.1.3. «Είμαι πεπεισμένος ότι αποκόμισα νέες γνώσεις και δεξιότητες από την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος»

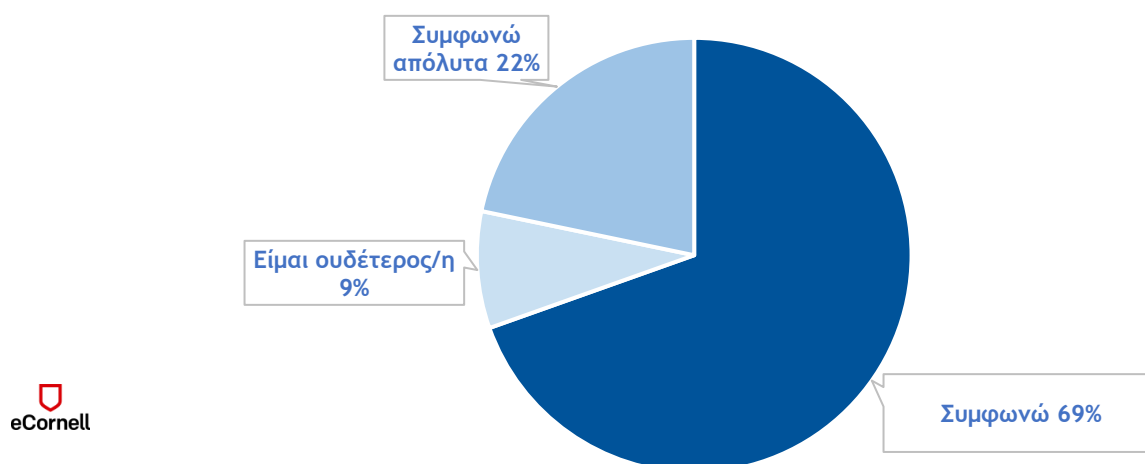


Όπως διαφαίνεται και στο Γράφημα 2.1.3, το 57% των συμμετεχόντων στην έρευνα ικανοποίησης του eCornell δηλώνει απόλυτα βέβαιο (Συμφωνώ απόλυτα) πως αποκόμισε νέες γνώσεις και δεξιότητες από το πρόγραμμα της επιλογής του, ενώ το υπόλοιπο 43% δηλώνει βέβαιο (Συμφωνώ).

2.1.4. Βαθμός αξιοποίησης των γνώσεων & δεξιοτήτων

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες σε προγράμματα του eCornell κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό αξιοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκόμισαν από την παρακολούθηση των εκπαιδεύσεων τόσο στην τρέχουσα όσο και στη μελλοντική επαγγελματική τους πορεία με τις απαντήσεις τους να αποτυπώνονται στο Γράφημα 2.1.4.

Γράφημα 2.1.4. «Είμαι σε θέση να εφαρμόσω άμεσα τις γνώσεις & δεξιότητες που αποκόμισα από το πρόγραμμα»

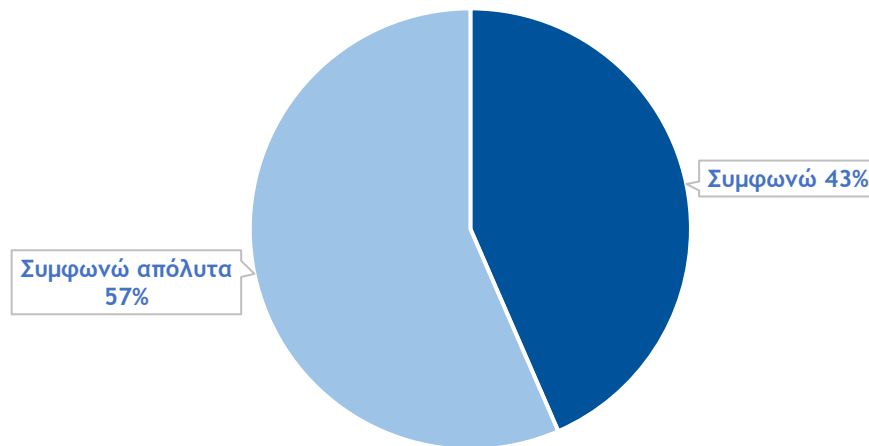


Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι το 69% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι οι αποκτηθείσες γνώσεις είναι άμεσα εφαρμόσιμες στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται σήμερα ή πρόκειται να εργαστούν στο μέλλον. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι το πρόγραμμα επιμόρφωσης ανταποκρίνεται σε σημαντικό βαθμό στις ανάγκες της επαγγελματικής πρακτικής, προσφέροντας γνώσεις με άμεση χρηστική αξία. Παράλληλα, το υπόλοιπο ποσοστό εκφράζει ουδέτερη ή αρνητική στάση, γεγονός που υποδεικνύει περιθώρια περαιτέρω προσαρμογής του εκπαιδευτικού περιεχομένου στις ιδιαίτερες ανάγκες όλων των συμμετεχόντων.

2.1.5. Οφέλη για τον εργαζόμενο, την ομάδα και την επιχείρηση

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν την πεποίθησή τους σχετικά με το αν και σε ποιο βαθμό οι γνώσεις που αποκόμισαν συμβάλλουν όχι μόνο στη δική τους επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά και στη βελτίωση της λειτουργίας της ομάδας και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρατίθενται στο Γράφημα 2.1.5.

Γράφημα 2.1.5. «Οι γνώσεις & δεξιότητες που αποκόμισα θα ωφεληθούν εμένα, την ομάδα μου και την επιχείρηση»



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το **65%** των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η εκπαίδευση που παρακολούθησαν στο εκπαιδευτικό περιβάλλον του eCornell, προσφέρει γνώσεις που είναι ωφέλιμες για την ομάδα εργασίας και τον οργανισμό τους, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει ότι η πλειονότητα αντιλαμβάνεται τη μεταφορά της γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο και εκτιμά ότι η επιμόρφωση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της συνεργασίας, της αποτελεσματικότητας και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

3. WSPC

Το WSPC® είναι Πιστοποιημένος Εκπαιδευτικός Οργανισμός από το Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων και τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.), στα Αλκοολούχα Ποτά: Κρασιά - Αποστάγματα & Οινοχοΐα καθώς και στα Μη-Αλκοολούχα Ποτά: Καφές - Κακάο - Τσάι και Νερό.

Σε συνεργασία με το Wine & Spirit Education Trust (WSET®), το Court of Master Sommeliers (MS) και το Beverage Standards Association (BSA) που εδρεύουν στη Μεγάλη Βρετανία, παρέχει τη δυνατότητα διεπαγγελματικών σπουδών με παγκόσμια ισχύ και αναγνώριση στους Τίτλους Σπουδών του, στους τομείς της Εστίασης, της Φιλοξενίας και του Τουρισμού αλλά και στα πεδία των Κρασιών, Αποσταγμάτων, Καφέ, Κακάο και Τσάι.

Το INSETE από το 2023 σε συνεργασία με το WSPC προσφέρει στους επαγγελματίες του τουρισμού τη δυνατότητα να ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στο κρασί, στα αποστάγματα και στα μη αλκοολούχα ποτά. Μέσω της στρατηγικής αυτής συνέργειας, οι επαγγελματίες του κλάδου αποκτούν πρόσβαση στα υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικά προγράμματα του WSPC, σε ιδιαίτερα προνομιακές τιμές συμμετοχής.

Από την έναρξη της συνεργασίας έως και σήμερα, από τη συνεργασία αυτή έχουν ωφεληθεί 100 και πλέον απασχολούμενοι στον τουρισμό παρακολουθώντας τα δημοφιλή προγράμματα της WSPC με μειωμένα δίδακτρα. Για την περίοδο αναφοράς 2024, οι θεματικές που προτιμήθηκαν από το κοινό του INSETE παρατίθενται αναλυτικά στον Πίνακα 2.2.

Πίνακας 3.1. Αιτήσεις & Συμμετέχοντες σε προγράμματα WSPC-INSETE

Έτος	Αιτήσεις	Συμμετέχοντες
2024	39	39
2025	69	61
Σύνολο 2024-2025	108	108

4. ALBA Graduate Business School

Το INSETE και το Alba Graduate Business School εγκαινίασαν μια στρατηγική συνεργασία με στόχο την αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Σκοπός της συνεργασίας είναι η ικανοποίηση των συνεχώς εξελισσόμενων εκπαιδευτικών αναγκών του τουριστικού τομέα, η ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και η προώθηση της δια βίου μάθησης.

Η σύμπραξη αυτή συνδυάζει την ακαδημαϊκή τεχνογνωσία του Alba με την εξειδικευμένη γνώση του INSETE στον τομέα του τουρισμού, προσφέροντας μια σειρά ευέλικτων και καινοτόμων διαδικτυακών μαθημάτων (Distance Learning Courses on Demand). Το πρόγραμμα εγκαινιάστηκε με την παροχή τεσσάρων εκπαιδευτικών ενοτήτων, οι οποίες κάλυπταν καίρια ζητήματα που απασχολούν τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες του κλάδου. Οι θεματικές που προσφέρθηκαν αφορούσαν τους τομείς: «Recruitment and Selection», «Digital Marketing», «Revenue Management» και «A.I.: The Future of Work», και ήταν άμεσα προσβάσιμες μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της συνεργασίας.

Κάθε εκπαιδευτικός κύκλος είχε σχεδιαστεί ώστε να συνδυάζει την ακαδημαϊκή προσέγγιση με την πρακτική εφαρμογή, αξιοποιώντας τη διδακτική εμπειρία των καθηγητών του ALBA καθώς και την τεχνογνωσία των επαγγελματιών-εκπαιδευτών του INSETE.

Κάθε εκπαιδευτική ενότητα συνδυάζει θεωρητική γνώση με πρακτικές εφαρμογές, υπό την καθοδήγηση ακαδημαϊκών του Alba και επαγγελματιών εκπαιδευτών του INSETE. Το πρόγραμμα απευθύνεται σε στελέχη όλων των επιπέδων, με ιδιαίτερη έμφαση σε μεσαία στελέχη που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του τουριστικού τομέα.

Οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν δεξιότητες όπως η βιώσιμη ανάπτυξη, η τεχνολογική επάρκεια, η καινοτομία, η συναισθηματική νοημοσύνη και η πελατοκεντρική προσέγγιση, συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων.

Για την περίοδο αναφοράς 2024-2025, καταγράφονται 79 αιτήσεις και 63 συμμετέχοντες στα προσφερόμενα προγράμματα. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν ότι το πρόγραμμα διατηρεί ισχυρή απήχηση και λειτουργεί ως σημαντικός μηχανισμός ενίσχυσης δεξιοτήτων στον τουριστικό τομέα (αναλυτικά τα στοιχεία παρατίθενται στον Πίνακα 4.1).

Πίνακας 4.1. Αιτήσεις & Συμμετέχοντες σε προγράμματα Alba Graduate Business School-INSETE

Έτος	Αιτήσεις	Συμμετέχοντες
2024	49	43
2025	30	20
Σύνολο 2024-2025	79	63

5. Σχολείο Τουρισμού OnTour (ΣΤΟΤ)

Κατά την περίοδο αναφοράς υλοποιήθηκε το «3^ο Σχολείο Τουρισμού OnTour Νοτίου Αιγαίου», στην Κάρπαθο που διοργανώθηκε από τον Δήμο Καρπάθου σε συνεργασία με το INSETE, με την υποστήριξη της Marketing Greece, της THE VSCOPE και της Tourix. Η συμμετοχή στις ομιλίες και τα εργαστήρια ξεπέρασε τα 100 άτομα, αριθμός ιδιαίτερα θετικός λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμικότητα του νησιού. Οι εισηγήσεις κάλυψαν ένα ευρύ φάσμα καίριων θεμάτων του σύγχρονου τουρισμού, μεταξύ των οποίων ήταν η εμπειρία του επισκέπτη, η διαχείριση των κριτικών και η ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων.

6. Εργαλειοθήκη | INSETE TOOLKIT

Η πλατφόρμα insetetoolkit.gr αποτελεί μία ολοκληρωμένη ψηφιακή εργαλειοθήκη σχεδιασμένη από το INSETE, με στόχο την ενίσχυση της επαγγελματικής κατάρτισης και της βιώσιμης ανάπτυξης στον τομέα του τουρισμού. Προσφέρει εύχρηστο και δομημένο υλικό για εκπαιδευτές και επαγγελματίες, ενσωματώνοντας βέλτιστες πρακτικές, μελέτες περίπτωσης, καινοτόμες τεχνολογίες (όπως XR και εργαλεία μικτής πραγματικότητας), καθώς και στοχευμένες οδηγίες για την ενσωμάτωση πράσινων δεξιοτήτων και επιχειρηματικής σκέψης στην τουριστική εκπαίδευση. Τους τελευταίους 12 μήνες, συγκέντρωσε 1.674 προβολές, ενώ οι ενεργοί χρήστες είναι 1.400.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Το εκπαιδευτικό αποτύπωμα του INSETE για την περίοδο 2024-2025 περιλαμβάνει 65 Executive Seminars με 946 αξιολογήσεις συμμετεχόντων, καθώς και τα προγράμματα eCornell, ALBA Graduate Business School, WSPC, το Σχολείο Τουρισμού OnTour και την εργαλειοθήκη INSETE ToolKIT. Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτουν τρία βασικά συμπεράσματα.

Πρώτον, η ικανοποίηση των συμμετεχόντων διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Το 63% βαθμολόγησε τα σεμινάρια με άριστα και το 82% με 9 ή 10, ενώ ο δείκτης Net Promoter Score διαμορφώθηκε στο 88%. Το εκπαιδευτικό υλικό και οι εισηγητές συγκέντρωσαν αντίστοιχα υψηλές αξιολογήσεις (82% και 80%). Η σύγκριση του δηλωθέντος επιπέδου γνώσεων πριν και μετά την παρακολούθηση καταγράφει βελτίωση, και ένας στους δύο συμμετέχοντες θεωρεί τις γνώσεις άμεσα εφαρμόσιμες. Δεύτερον, η έλλειψη προσωπικού παραμένει το κύριο ζήτημα της αγοράς εργασίας του κλάδου. Οι μεγαλύτερες ανάγκες εντοπίζονται στις θέσεις πρώτης γραμμής (75%), με κυριότερο ανασταλτικό παράγοντα τη χαμηλή αμοιβή. Το 90% των ερωτηθέντων αναφέρει επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης, κυρίως μέσω επιβάρυνσης του υπάρχοντος προσωπικού (46%) και υποβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών (35%).

Τρίτον, οι εκπαιδευτικές προτεραιότητες των επαγγελματιών εστιάζουν στην ηγεσία (21%), τη γαστρονομία και την προσωπική ανάπτυξη, με αυξανόμενη ζήτηση για δεξιότητες σχετικές με την τεχνητή νοημοσύνη και τη βιωσιμότητα. Το 42% προτιμά την online και το 22% την υβριδική εκπαίδευση, ενώ το 24% δηλώνει δυσκολία στη χρήση βασικών εφαρμογών γραφείου, εύρημα που υποδεικνύει ανάγκη στοχευμένης ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων.

Συνολικά, τα στοιχεία της περιόδου τεκμηριώνουν την αποτελεσματικότητα των δράσεων και παρέχουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό της επόμενης: έμφαση στις δεξιότητες ηγεσίας και στις ψηφιακές δεξιότητες, διεύρυνση των ευέλικτων μορφών μάθησης και στοχευμένα προγράμματα για τις ειδικότητες με τις μεγαλύτερες ελλείψεις.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1. Κατανομή Certificates & Courses σε προγράμματα του eCornell

Πίνακας 1.1. Certificates

Τίτλος Certificate	Σύνολο
Critical Thinking	1
Leadership Essentials	1
Hospitality Management	2
Sustainable Tourism Destination Management	1
Hospitality Management 360	1
Σύνολο	6

Πίνακας 1.2. Courses

Course Title	Σύνολο
Achieving Hotel Asset Management Objectives	1
Adding Value with Special Events	1
Aligning Employee Performance with Organizational Goals	1
Applying Managerial Accounting Tools to Improve Flow Through	4
Assessing Opportunities in Owned Digital Media	4
Assessing Opportunities in Paid Digital Media	2
Becoming a Powerful Leader	7
Benchmarking Hotel Performance	2
Building Guest Loyalty	5
Building High-Performing Teams	2
Consulting Skills for Internal HR	8
Control of Hotel Real Estate	1
Countering Bias in the Workplace for HR	8
Developing an Asset Management Strategy	1
Digital Transformation in Marketing	2
Displacement and Negotiated Pricing	5
Diversity, Equity, and Inclusion at Work	1
Driving Engagement for HR	2
Employee Training and Development	6
Essentials of Marketing Strategy	1
Evaluating Business and Customer Factors Affecting Marketing Decisions for Services	7
Examining the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)	2
Facilitating Staffing Decisions	1
Financial Analysis of Hotel Investments	1

Forecasting and Availability Controls in Hotel Revenue Management	3
Fostering a Coaching Culture	4
Fostering an Inclusive Climate	3
Foundations of Hotel Planning	1
Growth Marketing With AI	1
Hotel Back-of-House Design	1
Hotel Guestroom Design	1
Hotel Public Space Design	1
Implementing Brand Strategy Through Digital Media	1
Initial Hotel Planning Decisions	2
Introduction to Hotel Operations	8
Introduction to Hotel Revenue Management	5
Introduction to Restaurant Revenue Management	1
Leading Your Team to Optimize Results	2
Managing Meal Duration and Reservations	1
Managing Your Food and Beverage Supply Chain	2
Marketing Automation and AI	8
Marketing the Hospitality Brand Through Digital Media	2
Monitoring and Controlling Projects	1
Navigating Labor Relations	1
Non-Traditional Applications of Hotel Revenue Management	5
Operating a Profitable and Responsible Beverage Program	1
Optimizing Your Food and Beverage Menu	1
Overbooking Practices in Hotel Revenue Management	5
Practicing Servant Leadership	1
Preparing the Operating Budgets and Monitoring Performance	4
Price and Inventory Controls	5
Price Sensitivity and Pricing Decisions	6

Pricing Strategy and Distribution Channels in Hotel Revenue Management	4
Search Engines and Online Selling: Stimulating Incremental Demand	5
Segmentation and Price Optimization	3
Services Marketing Planning and Management	1
Total Rewards Compensation	2
Using Financial Statements for Decision Making	2
Utilizing Income Statements and Operational Data	1
Valuing Hotel Intellectual Property and Structuring the Capital Stack	1
Valuing Hotel Investments Through Effective Forecasting	1
163	163