

Raport z II edycji badań

# Sektor turystyki

Branżowy  
Bilans Kapitału Ludzkiego

## BRANŻOWY BILANS KAPITAŁU LUDZKIEGO

– Raport podsumowujący II edycję badania w sektorze turystyki przeprowadzonego w roku 2022.

Autorzy raportu:

Dorota Micek

Karolina Roźniatowska

Łukasz Maźnica

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Maja Dobrzyńska

Wioletta Skrzypczyńska

Raport przygotowany we współpracy  
z Sektorową Radą ds. Kompetencji- Turystyka

## Spis treści

Słownik Pojęć .....	4
Główne wnioski.....	5
1. Metodologia badania .....	16
1.1. Założenia badania.....	16
2. Turystyka w Polsce - kondycja sektora .....	22
2.1. Hotelarstwo i animacja czasu wolnego .....	23
2.2. Gastronomia .....	24
2.3. Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo .....	25
2.4. Wpływ pandemii COVID-19 .....	26
2.5. Strategie firm działających w sektorze turystycznym – planowanie działań .....	29
2.6. Kondycja finansowa firm sektora turystycznego .....	30
3. Obserwowane trendy i wyzwania dla sektora turystycznego .....	32
3.1. Trendy w sektorze turystycznym.....	32
3.2. Wyzwania.....	47
3.3. Wyzwania kadrowe dla sektora .....	48
4. Popyt na pracę w sektorze turystycznym.....	52
4.1. Pandemiczne załamanie na rynku pracy w turystyce.....	52
4.2. Skokowy wzrost zapotrzebowania na pracowników i związane z tym wyzwania .....	53
4.3. Strategie rekrutacyjne.....	58
4.4. Perspektywy na przyszłość.....	60
5. Kadry sektora turystycznego.....	63
5.1. Charakterystyka i dynamika zatrudnienia w sektorze turystycznym.....	63
6. Kluczowe stanowiska sektora i wymagania pracodawców .....	73
6.1. Kluczowe stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach sektora turystycznego .....	73
6.2. Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na płeć .....	75
6.3. Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na wykształcenie .....	75
6.4. Wymagania względem kandydatów do pracy na kluczowych stanowiskach.....	77
7. Wymagania kompetencyjne wobec kluczowych stanowisk.....	85
7.1. Rozwój kompetencji pracowników.....	85
7.2. Czynniki motywujące pracowników .....	95
8. Kluczowe kompetencje w sektorze turystycznym .....	97
8.1. Bilans kompetencji .....	97
8.2. Bilans kompetencji dla poszczególnych stanowisk.....	103
Bibliografia.....	130

## Szanowni Państwo!

Mamy przyjemność zaprezentować Państwu wyniki drugiej edycji badań Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego (BBKL w sektorze turystycznym). Raport został przygotowany przez zespół Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (CEAPP UJ) w ramach projektu realizowanego w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Badania te prowadzone były we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji - Turystyka i służą wypracowaniu rekomendacji dla systemu edukacji w zakresie kształtowania kompetencji przydatnych na zmieniającym się rynku pracy.

Mamy nadzieję, że zgromadzone przez nas informacje będą stanowić cenne źródło wiedzy dla wszystkich osób i instytucji zainteresowanych kreowaniem strategii rozwoju zasobów ludzkich w sektorze turystycznym.

Dziękujemy również wszystkim przedstawicielom kadry zarządzającej oraz pracownikom firm turystycznych, którzy wzięli udział w tym badaniu.

**Zespół badawczy**

## Słownik Pojęć

**Sektor turystyczny** – w prezentowanym badaniu tworzą go przedsiębiorstwa (bez osób samozatrudnionych), których kod podstawowej działalności należy do jednej z kategorii PKD:

- I.55 Działalność związana z zakwaterowaniem
- I.56 Działalność związana z wyżywieniem
- N79 Działalność związana z organizacją turystyki i pośrednictwem turystycznym

**Kompetencje** – zbiór zachowań należących do wspólnej kategorii umożliwiających skuteczną realizację celów przedsiębiorstwa i zadań właściwych dla określonej roli zawodowej/ stanowiska pracy a determinowanych przez różnorodne czynniki psychologiczne, w tym m.in. wiedzę (wiadomości zdobyte w ramach uczenia się), umiejętności (nabyte i/lub wyuczone działania w określonym obszarze) i kompetencje ogólne (np. umiejętność współpracy w grupie, skuteczne komunikowanie się w mowie i piśmie) i inne wymagania.

**Kompetencje specyficzne** – w prezentowanym badaniu użyto uproszczonego podziału na kompetencje specyficzne oraz kompetencje ogólne. Kompetencje bezpośrednio związane z wykonywaniem obowiązków i zadań odpowiednich dla danego stanowiska zostały określone jako specyficzne.

**Kompetencje ogólne** – to kompetencje, które nie są związane bezpośrednio z zakresem obowiązków zawodowych charakterystycznych dla danego stanowiska.

**Profil kompetencyjny stanowiska** – rozumiany jest jako zestaw zadań realizowanych na danym stanowisku/roli w przedsiębiorstwie oraz zestaw wymagań wobec kandydatów, które niezbędne są do poprawnej realizacji zadań związanych z danym stanowiskiem lub rolą zawodową. W prezentowanym badaniu eksperci zidentyfikowali i zdefiniowali 13 kluczowych stanowisk dla sektora turystycznego, dla których przygotowano profile kompetencyjne.

**Sektor turystyczny** – przedsiębiorcy zaspokajający różne potrzeby podróżnych – zakwaterowania, wyżywienia, informacji, organizacji podróży.

**Branża turystyczna** – przedsiębiorcy koncentrujący się na zaspokajaniu jednej z potrzeb podróżnych: hotelarstwo – potrzeba zakwaterowania; gastronomia – potrzeba wyżywienia, organizatorzy turystyki – organizacja imprez i podróży turystycznych.

## Główne wnioski

### Kondycja sektora - wpływ pandemii i wojny na sektor turystyczny

- ◆ **Złoty czas turystyki przerwany został przez głęboki kryzys.** Poprzednia edycja Branżowego BKL (2018) zastała sektor turystyczny w dobrej sytuacji rozwoju, świetnie rokującej na kolejne lata. **Rok 2019 był najlepszym możliwym okresem dla polskiej turystyki**, która wniosła wtedy historycznie najwyższy wkład w PKB kraju. Bieżąca edycja badania (2022) poddała analizie zupełnie nową sytuację sektora, **zmienioną przez kryzys wywołany pandemią COVID-19**, która już w 2020 r. zaczęła silnie oddziaływać na turystykę w Polsce, przejawiając się spadkiem zatrudnienia, zysków oraz pogorszeniem nastrojów pracowników. Stopniowe podnoszenie się z kryzysu, które osiągnęło względnie satysfakcjonujący poziom w 2022 r., nie oznacza jednak ostatniej prostej na drodze turystyki do osiągnięcia kondycji sprzed pandemii. **Obecnie sektor mierzy się z nowymi problemami, głównie skutkami trwającej wojny w Ukrainie i rosnącymi opłatami eksploatacyjnymi w kraju.**
- ◆ **Skutki, jakie wywołała pandemia koronawirusa stały się najważniejszymi w ostatnich latach czynnikami warunkującymi funkcjonowanie sektora.** Zdecydowana większość przedsiębiorstw sektora (76%) odnotowała negatywny wpływ pandemii COVID-19 i obostrzeń z nią związanych na swoją działalność, m.in. w postaci zmniejszenia liczby klientów i zamówień oraz zachwiania płynności finansowej. Przedsiębiorcy musieli w związku z tym podjąć zdecydowane kroki, takie jak redukcja zatrudnienia i ograniczenie czasu pracy kadr. Najbardziej dotkliwie negatywny wpływ pandemii na swoją działalność odczuły firmy z branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo – 93%.
- ◆ Negatywny wpływ pandemii COVID-19 odczuwalny był również w finansach firm sektora, których kondycja pod tym względem w roku 2021 była gorsza niż w 2017 – zysk w 2021 r. odnotowało 62% firm, czyli ok. 20% mniej niż w 2017 r., wówczas było to 81% przedsiębiorstw. Najmniej firm, które zanotowały zysk w 2021 r. było w branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo (47%), czyli branży, która najdotkliwiej odczuła negatywny wpływ pandemii na swoją działalność.
- ◆ W ostatnich latach stałym elementem rzeczywistości firm z sektora turystycznego jest duża niepewność. **Przedsiębiorcy muszą zmagać się z postępującą cyfryzacją swojej działalności i przejściem do omnichannelowej obsługi<sup>1</sup>, rosnącym naciskiem na szeroko rozumiane bezpieczeństwo usług turystycznych, ale też na przeorientowanie preferencji konsumentów**

<sup>1</sup> Omnichannel – inaczej nazywany sprzedażą wielokanałową. To strategia wymagająca zintegrowania wszystkich praktyk marketingowych i sprzedażowych. W omnichannel wykorzystywane są wszystkie kanały dystrybucji sprzedaży, czyli: stacjonarne, internet (sklep online, kanały social media), telefon, komunikacja smsowa, e-mail, czat oraz video czat.

w stronę podróży lokalnych, odpowiedzialnych oraz zapewniających najwyższej jakości doświadczenia. Dodatkowo trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej przez podmioty z sektora w okresie pandemii COVID-19 spowodowały ogólny kryzys zaufania do sektora turystycznego jako pracodawcy. W roku 2022 branże turystyczne nadal podnosiły się z tego kryzysu, a eksperci szacują, że potrwa to jeszcze do 2023 lub 2024 r.<sup>2</sup>.

- ◆ Panaceum na niepewne i trudne czasy może stać się planowanie strategii działania, którego wzrostową tendencję obserwujemy generalnie wśród polskich przedsiębiorstw. Pomimo, iż większość pracodawców sektora turystycznego nie może pochwalić się posiadaniem w swojej firmie planu działania wykraczającego poza perspektywę 3 miesięcy, to wskaźnik związany z planowaniem długookresowym jednak rośnie – z 28% firm w roku 2018 do 35% w 2022 r. Jest to natomiast nadal znacząco niżej na tle wskaźnika dla ogółu firm, który w roku 2021 wynosił 65%. Oznacza to, że co około trzecia-czwarta firma turystyczna działa w oparciu o jakiś horyzontalny plan, ale około 6-7 na 10 firm działa jedynie w oparciu o plany krótkoterminowe lub bez żadnego planu. Planowanie strategiczne firm sektora turystycznego najczęściej sięga perspektywy najbliższych 2 lat, czyli do roku 2024 (70% firm deklarujących posiadanie planu).

## Zatrudnienie w sektorze oraz wymagania rekrutacyjne

- ◆ W ostatnich latach statystyki zatrudnienia w polskiej turystyce w zauważalny sposób przechodziły fluktuacje, począwszy od rekordów zatrudnienia w 2019 r., poprzez kryzys w roku 2020, aż po powolną odbudowę kadr począwszy od wiosny 2021 r. Obecnie większość pracodawców sektora stara się utrzymać zatrudnienie w swojej firmie na stałym poziomie, a badania wskazują, że w okresie perturbacji związanych z wpływem pandemii COVID-19 najczęściej z sektora odchodziły lub były zwalniane osoby z najniższym stażem pracy. Zatem można mieć nadzieję, że osoby pracujące już od dłuższego czasu w sektorze staną się cennym ogniwem w procesie odbudowy i szkolenia nowych kadr sektora. Warto zauważyć, że sektor turystyczny cechuje rotacja pracowników na niższych stanowiskach; najbardziej widoczna jest ona w gastronomii, gdzie co dziesiąty pracownik ma staż pracy w obecnym przedsiębiorstwie krótszy niż rok. Podkreślić należy, że sezonowość i związana z nią tymczasowość pracy są cechami immanentnymi sektora, a tymczasowość zwłaszcza liniowych stanowisk pracy często stanowi bolączkę dla przedsiębiorstw turystycznych, którzy muszą mierzyć się z koniecznością prowadzenia licznych procesów rekrutacyjnych.
- ◆ Dynamiczne odbudowywanie się turystyki po pandemii sprawiło, że sektor znalazł się w 2022 r. w trudnym położeniu. Wielu pracodawców wskazuje, że w dużej skali „brakuje rąk do pracy” i to powoduje, że przywracanie dobrej kondycji polskiej turystyki zachodzi dość wolno i jest także kosztowne dla przedsiębiorstw (wysokie oczekiwania płacowe). Ta trudna

<sup>2</sup> Zygmunt J., Turystyka w 2022 roku. Ekologiczna, zrównowazona i krajowa, [na:] <https://geekweek.interia.pl/raporty/raport-nowy-rok-nowy-swiat/artykuly/news-turystyka-w-2022-roku-ekologiczna-zrownowazona-i-krajowa,nld,5737442> [dostęp 19.01.2022].

sytuacja, to skutek tego, że wielu doświadczonych pracowników odeszło lub zostało zwolnionych, część z nich może już nie wrócić do pracy w turystyce (przebranżowienie), a **młode pokolenie – widząc problemy spowodowane pandemią COVID-19 – ma obawy, czy wiązać swoją przyszłość z sektorem, który jest tak zależny od zewnętrznych okoliczności.** W efekcie, pracodawcy wskazują, że często spotykają się z małym zainteresowaniem ofertami pracy lub wręcz całkowitym brakiem chętnych kandydatów. Zderzają się także z tym, że oferowane przez nich warunki pracy są nieatrakcyjne dla potencjalnych pracowników.

- ◆ Pracodawcom zależy, by nowi pracownicy przechodzili **co najwyżej niewielkie przeszkolenie** przed pełną gotowością do pracy, dlatego w procesie rekrutacyjnym chętnie poszukują kandydatów z odpowiednim **wykształceniem i doświadczeniem** na danym stanowisku. Braki kadrowe wpływają jednak na coraz większą otwartość firm na przyjmowanie osób z mniejszym lub bez doświadczenia, tym samym przedsiębiorstwa muszą decydować się na zapewnienie szkoleń nowym pracownikom.

## Przyszłość sektora – trendy i wyzwania

- ◆ **Do najważniejszych trendów, wpływających na sektor można zaliczyć:**
  - **bezpieczeństwo** - wzrost znaczenia bezpieczeństwa sanitarnego oraz bezpieczeństwa zdrowia i życia związane z napiętą sytuacją geopolityczną. Zdrowie oraz bezpieczeństwo będą odgrywać jeszcze większą, niż przed pandemią rolę w decyzjach konsumenckich. Tym samym bardzo możliwe, że w kolejnych latach klienci jeszcze częściej będą poszukiwać wypoczynku, który będzie pozytywnie wpływał na ich sytuację zdrowotną (turystyka uzdrowiskowa, turystyka medyczna, oferta wellness i spa);
  - **last minute** - rosnące zainteresowanie elastyczną ofertą turystyczną - podróżami w modelu last minute. Klienci, oczekujący niemal do ostatniej chwili z decyzją o podróży, mogą mieć mniejszą skłonność do organizowania ich samodzielnie, na czym mogą zyskiwać biura podróży;
  - **srebrna gospodarka** - rosnące znaczenie orientacji na konsumentów w wieku 60/65+, związane ze wzrastającą liczbą turystów z tej grupy wiekowej i potrzebą dostosowania dla nich oferty, np. związanej z turystyką zdrowotną;
  - **hybrydowa rzeczywistość** - stopniowe zacieranie się granic między podróżami służbowymi a rekreacyjnymi, związane z rozwojem pracy zdalnej i możliwością jej wykonywania z każdego miejsca na świecie oraz związane z tym oczekiwania (m.in. dostęp do Internetu, bliskość natury);
  - **cyfrowa konsumpcja** - wzrost znaczenia kanałów e-commerce, czyli skłonność do kupowania usług online oraz wzrost oczekiwań związanych z jakością obsługi w świecie cyfrowym. Klienci wymagają, aby każda z cyfrowych usług, była tak intuicyjna i łatwa w obsłudze jak np. Airbnb, Booking, czy inne najbardziej popularne rozwiązania;

- **ekologia i lokalność** - zainteresowanie spędzaniem urlopu w kraju lub w jego bezpośrednim sąsiedztwie oraz wzrost zainteresowania konsumentów kwestiami związanymi z ekologią, środowiskiem oraz oddziaływaniem nań różnego rodzaju produktów bądź usług;
  - **odpowiedzialność** - wzrost zainteresowania podróży kwestiami wywierania przez turystykę wpływu na lokalne społeczności. Oczekiwanie przez turystów zapewnienia, że ich decyzje nie wpływają negatywnie na miejsca, które odwiedzają;
  - **nacisk na doświadczenie** - zwrot konsumentów w stronę doświadczania nowych wrażeń i emocji oraz oczekiwania wysokiego poziomu i jakości obsługi. W kolejnych latach klienci wciąż będą poszukiwać oferty o charakterze premium, np. wypoczynku w miejscach wellness & spa, **wyjazdów** z dodatkowymi atrakcjami, o unikalnym charakterze;
  - **erozja zaufania do sektora turystycznego jako pracodawcy** – nasilona i związana ze skutkami pandemii COVID-19, tj. tymczasowym zawieszeniem prowadzenia działalności, czy koniecznością redukcji zatrudnienia. Sytuacja ta oraz niepewna przyszłość turystyki znacznie osłabiły zaufanie pracowników do sektora. Praca w turystyce przestała być postrzegana jako stabilna i zmaga się z brakami kadrowymi.
- ◆ **Wpływające na sektor trendy** wiążą się z różnymi **wyzwaniami i kierunkami działań**, które w najbliższym czasie będą musiały podjąć firmy z sektora turystycznego. Wśród nich ważne będą:
- podejmowanie działań na **rzecz budowania wizerunku Polski, a co za tym idzie polskiej turystyki, jako bezpiecznego miejsca do spędzenia czasu wolnego**, pomimo wojny toczącej się za naszą wschodnią granicą,
  - konieczność odbudowania klimatu **zaufania dla turystyki, jako miejsca pracy i rozwoju zawodowego**,
  - podejmowanie działań zmierzających do **ograniczenia/zahamowania odpływu kadr z turystyki do innych branż**,
  - podejmowanie współpracy z sektorem edukacji na rzecz **promowania kształcenia dla turystyki** i rozwoju kompetencji kadry turystycznej,
  - gotowość elastycznego reagowania na zmiany w zachowaniach turystów oraz uwzględnienie w ofertach turystycznych możliwości elastycznego rezygnowania z wyjazdów,
  - **sprostanie wymaganiom klientów, którzy łączą pracę z wypoczynkiem** i przygotowanie dla nich atrakcyjnych ofert (dostęp no Internetu, nowych technologii, możliwości dłuższego pobytu przy atrakcyjnych kosztach etc.),
  - dbałość o ofertę dla starszych seniorów (60/65+), uwzględniającą odpowiednie dla tej grupy wiekowej kanały dostępu do oferty i obsługi klienta, nastawionego w większym stopniu na bezpośredni kontakt,

- przygotowanie **atrakcyjnej oferty dla klientów chcących podróżować lokalnie i ekologicznie**,
- zagwarantowanie klientom konferencyjnym dostępu do specjalistów, którzy mogą pomóc im obsłużyć realizację wydarzeń w formule hybrydowej,
- zadbanie o kadry i **kompetencje związane z dodatkowymi usługami dla klientów, np. o charakterze wellnes & spa (fizjoterapeuci, rehabilitanci)**, z których coraz chętniej korzystają turyści,
- zadbanie o kadry i **kompetencje związane z obsługą platform sprzedażowych** oraz kreowaniem wizerunku firmy w świecie cyfrowym (konieczność odpowiedniej prezencji w świecie cyfrowym), dbałość o nowoczesne kanały komunikacji z klientami, nadążanie za nowinkami technologicznymi,
- stała dbałość o **wysoki standard usług i rozwijanie kompetencji kadry związanych z obsługą klienta** o różnych wymaganiach i potrzebach,
- dbanie o odpowiedni przekaz marketingowy promujący ekologię, etykę, odpowiedzialność, troskę o planetę i obecność zagadnień zrównoważonego rozwoju w sektorze turystycznym.

## Wyzwania kadrowe sektora

- ◆ **Wyniki badania wskazują, że jednym z największych wyzwań kadrowych z którym muszą się mierzyć pracodawcy sektora w najbliższym czasie jest pozyskanie i zatrzymanie w sektorze doświadczonych pracowników** (charakteryzujących się stażem pracy przekraczającym 5 lat) o odpowiednich kompetencjach oraz sprostanie ich oczekiwaniom finansowym (ok. 80% wskazań). Pracodawcy zdają sobie również sprawę z tego, że po okresie pandemii muszą mierzyć się z koniecznością sprostania oczekiwaniom pracowników w zakresie pewności zatrudnienia (73%) i **odbudowaniem pozytywnego wizerunku sektora, jako pracodawcy i miejsca rozwoju zawodowego** (71%).
- ◆ **Dla co drugiego pracodawcy sektora wyzwaniem kadrowym w najbliższym okresie będzie również zatrudnianie i wdrażanie do pracy cudzoziemców..** Cudzoziemcy pozwalają uzupełnić polskim firmom sektora ewentualne luki kadrowe - **generalnie 26% firm zatrudnia obecnie cudzoziemców, z czego najwięcej z nich daje pracę osobom z Ukrainy (93%)**. Istotna grupa firm turystycznych (15%) przyznała, że obywateli z Ukrainy zatrudnili po wybuchu wojny (20% hotelarzy, 23% restauratorów oraz 2% organizatorów turystyki), a co ósmy pracodawca sektora (12%) nadal planuje zatrudniać w najbliższej przyszłości osoby/ uchodźców z Ukrainy. **Uchodźcy z Ukrainy mogą liczyć na pracę przede wszystkim jako pomoc kuchenna, pokojowa, kucharz i kelner. Wśród trudności, których dostarcza zatrudnianie uchodźców pracodawcy wyróżniają przede wszystkim barierę językową (41%) oraz przeszkody formalne – „papierologia” (8%)**.

- ◆ Na bazie opinii eksperckich i analizy trendów można wnioskować, że sektor turystyczny w kolejnych kilku latach w dużej mierze skoncentruje się na podnoszeniu kompetencji zatrudnionych kadr. Niezbędne będą także inwestycje w podniesienie jakości miejsc pracy w sektorze, który – by przyciągać wartościowych pracowników – będzie musiał zadbać o swój wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcy.

## Popyt na pracę oraz strategie rekrutacyjne firm sektora turystycznego

- ◆ **Obecne wyzwania rekrutacyjne i problemy z personelem zauważalne są również w stosowanej przez pracodawców polityce rekrutacyjnej.** Wprawdzie niezmiennie od 2018 r. pracodawcy najczęściej bazują na strategii sita i poszukują kandydatów o kompetencjach w pełni dostosowanych do oferowanego stanowiska pracy, to jednak zauważyć można **rosnącą otwartość na politykę inwestycji w kapitał ludzki i zatrudnianie osób wymagających szkolenia.** W 2022 r. tylko 14% przedsiębiorców chciałoby do swojej firmy zatrudnić osobę już w pełni przygotowaną, podczas gdy w roku 2018 taką deklarację złożyło 42% przedsiębiorców. Co ok. ósmy pracodawca gotów jest zainwestować w pełne doszkolenie nowego personelu, podczas gdy w roku 2018 taką deklarację składał co ok. trzydziesty przedstawiciel sektora. Niewątpliwie może mieć to również związek z coraz częstszym zatrudnianiem cudzoziemców, w tym osób z Ukrainy, które nie posiadają kwalifikacji związanych z turystyką.
- ◆ **Co czwarta firma sektora turystycznego (25%) poszukiwała pracowników** w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie (tj. okres od sierpnia 2021 r. do sierpnia 2022 r.). W mniejszym stopniu procesy rekrutacyjne prowadziły firmy branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa – tylko 15% z nich poszukiwało pracowników w tym okresie. **Branża hotelarska i animacji czasu wolnego poszukiwała głównie pokojowych (45% spośród poszukujących pracowników) oraz kelnerów (17%) i kucharzy (12%). W branży gastronomicznej co druga firma (50%) prowadząca rekrutację poszukiwała kucharza, a co ok. trzecia także kelnerów (36%). W branży imprez, organizacji turystyki oraz przewodnictwa i pilotażu byli z kolei poszukiwani przede wszystkim specjaliści ds. turystyki (70% wskazań).**
- ◆ **Połowa spośród firm, prowadzących procesy rekrutacyjne, napotkała na trudności z obsadzeniem wolnych stanowisk.** Najczęściej wskazywanymi źródłami problemów z rekrutacją pracowników w II edycji badania było **małe zainteresowanie ofertą pracy lub wręcz brak chętnych kandydatów (63%).** To duży wzrost w porównaniu do I edycji badania BBKL (2018), gdzie tylko 10% pracodawców zgłaszało problem braku zainteresowania ofertami pracy w sektorze. Obecnie kandydatom nie odpowiadały również oferowane przez pracodawców warunki finansowe (44%). Z kolei co około trzeci pracodawca nie mógł znaleźć pracownika z uwagi na brak odpowiednich kompetencji zgłaszających się osób (33%) lub brak odpowiedniego doświadczenia kandydatów (32%). **Stanowiskiem, które dostarczało szczególnych trudności rekrutacyjnych, był kucharz,** którego trudno było znaleźć zarówno firmom branży gastronomicznej, ale także hotelarskiej.

- ◆ Prowadzenie przez pracodawców naboru pracowników niekoniecznie świadczy o planach zwiększenia zatrudnienia w sektorze, lecz może wynikać z potrzeby uzupełnienia niedoborów kadrowych. W **najbliższych 12 miesiącach** od realizacji badania **nie należy spodziewać się zmian poziomu zatrudnienia w sektorze**, gdyż większość pracodawców planuje je utrzymać na tym samym poziomie co obecnie (80%). Jego wzrost w tym okresie przewidziało jedynie 7% firm.
- ◆ Bardziej optymistycznie wyglądają prognozy dotyczące wzrostów zatrudnienia w dłuższej perspektywie czasu. W **prognozach 3-letnich wzrost zatrudnienia przewiduje 16% przedsiębiorstw**. W tym okresie ich zdaniem **powinno wzrosnąć zapotrzebowanie szczególnie na pokojowe (25%), kelnerów (21%), barmanów (17%), kucharzy (17%) oraz animatorów czasu wolnego (15%)**. Można wnioskować zatem, że przedstawiciele sektora optymistycznie zapatrują się na dynamikę odbudowywania popytu na usługi turystyczne w okresie kolejnych trzech lat, w tym szczególnie w 2024 i 2025 r., równocześnie nie przewidują, aby w tym okresie pojawiły się jakieś zupełnie nowe stanowiska pracy, których do tej pory nie było w sektorze.

## Charakterystyka kadr sektora turystycznego

- ◆ W bieżącej edycji badania, w porównaniu do edycji z roku 2018, obserwuje się zjawisko **redukcji stanowisk pracy w przedsiębiorstwach turystycznych w kierunku mniejszej dywersyfikacji i większej spójności zakresu zadań**. Dla przykładu zadania recepcjonisty, managera recepcji i specjalisty do spraw rezerwacji w hotelu często obecnie skondensowane są w ramach jednego stanowiska recepcjonisty. Zmiany te, zaobserwowane na etapie realizacji badań jakościowych, nawet jeśli polegają często jedynie na **zmianach nomenklatury**, mogą mieć **pożyteczne konsekwencje** dla pracodawców i pracowników, w postaci uspołnienia zakresu obowiązków i większej efektywności zatrudnienia.
- ◆ **Charakterystyka społeczno-demograficzna pracowników turystyki pozostaje niezmienna od lat**. W sektorze pracuje **więcej kobiet niż mężczyzn** – zarówno na kierowniczych, jak i niższych stanowiskach. Niezmienna pozostaje też charakterystyka pracowników pod względem wykształcenia – **osoby piastujące niższe stanowiska posiadają wykształcenie zawodowe lub średnie**, podczas gdy **managerów i pracowników organizacji turystyki cechuje wykształcenie wyższe**, wymagane ze względu na specyfikę ich pracy i zakres zadań.

## Rozwój kompetencji pracowników sektora

- ◆ Generalnie zdecydowana większość pracodawców uważa, że umiejętności zatrudnionych osób sektora turystycznego są **zadawalające**, ale **w pełni zadowolonych z kompetencji swoich pracowników jest mniej niż połowa pracodawców**, a co drugi uważa, że pracownicy w jego przedsiębiorstwie wciąż **wymagają doszkolenia i rozwoju** w pewnych obszarach.

- ◆ **Pracodawcy sektora starają się wykorzystywać potencjał już zatrudnionych kadr i jeśli w firmie zdarza się sytuacja, że pracownikom brakuje pewnych konkretnych kompetencji, to decydują się rozwijać w pierwszej kolejności umiejętności zatrudnionych już osób.**  
Zdecydowanie rzadziej pracodawcy szukają wówczas nowych pracowników. Ta polityka uzupełniania brakujących kompetencji, nastawiona na inwestycje we własne kadry, wpisuje się w szerszy obraz sytuacji sektora turystycznego - pracodawcy nie planują w najbliższym czasie zmieniać stanu zatrudnienia, a poza tym nowych pracowników coraz trudniej pozyskać na rynku pracy.
- ◆ **Pracownicy niechętnie rozwijają zawodowe kompetencje i potrzebują do tego szczególnej motywacji.** Rozwijanie kompetencji pracowników sektora turystycznego ma miejsce **dość rzadko** i zachodzi głównie **w zakresie wiedzy i umiejętności, które są wymagane w pracy głównie z powodu obowiązujących przepisów** (np. szkolenia BHP i PPOŻ oraz obsługa maszyn i urządzeń).
- ◆ Pomimo deklaracji pracodawców, że oferta możliwości doksztalcania się w firmie i poza nią jest szeroka, **pracownicy niechętnie korzystają z oferowanych opcji i rzadko są inicjatorami uczestnictwa w tych formach doskonalenia zawodowego.** Wielu z nich uważa, że posiadane umiejętności zdecydowanie wystarczą do piastowania obecnego stanowiska, a **perspektywy na awans lub podwyżkę są niewielkie.** Z drugiej jednak strony 78% pracowników sektora uważa, że praca wymaga od nich ciągłego doksztalcania się i zdobywania nowej wiedzy. Na taką ocenę, może wpływać dynamika i charakter pracy w turystyce, wymagający bieżącego, ustawicznego mierzenia się z nowymi informacjami, sytuacjami i zmianami, które trzeba szybko przyswoić i zastosować, co może dawać **poczucie ciągłego uczenia się w praktyce zawodowej.**
- ◆ Na tle branż turystycznych wyróżniają się imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo, których pracownicy chętniej niż kadry hotelarstwa i gastronomii biorą udział w konferencjach i seminariach oraz szkoleniach. Wydaje się, że pracownicy sektora turystycznego, ze względu na małe zainteresowanie udziałem w różnych formach rozwoju kompetencji, mogą potrzebować **dodatkowych bodźców motywacyjnych do kształcenia**, np. mile widzianych premii finansowych.

## Bilans kompetencji - branża hotelarstwo i animacja czasu wolnego

- ◆ W branży hotelarskiej, generalnie 11% wszystkich poddanych ocenie kompetencji zostało wskazanych przez pracodawców jako trudne do pozyskania na rynku pracy, co jest znacznie niższym wynikiem na tle pozostałych badanych branż sektora turystycznego (w branży gastronomicznej za trudne do pozyskania wskazano 43%, a w branży imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo za trudne uznano 51% badanych kompetencji). 27% wszystkich ocenianych kompetencji w tej branży uznano za potencjalnie wzrostowe w przyszłości ze względu na ich ważność, (w branży gastronomicznej jako mogące zyskać na znaczeniu wskazano 66%, a w branży imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż i

przewodnictwo za wzrostowe uznano 5% badanych kompetencji). **Najczęściej jako kompetencje wzrostowe wskazywano te, związane ze stanowiskiem specjalisty ds. rezerwacji, sprzedaży oraz głównego managera/kierownika hotelu, co może oznaczać, iż pracodawcy tej branży z optymizmem patrzą na możliwy wzrost dynamiki odbudowywania popytu na usługi turystyczne, gdzie szczególnie ważne będą kompetencje zarządcze i sprzedażowe.** Warto zwrócić uwagę, że na branżę tę mogą wpływać wciąż odczuwalne skutki kryzysu pandemii Covid-19 – pracodawcy generalnie, poza pokojowymi raczej nie poszukują obecnie pracowników na inne stanowiska, zatem nie identyfikują związanych z tymi stanowiskami kompetencji jako trudne do pozyskania na rynku pracy.

- ◆ Kluczowe kompetencje zawodowe, o które zdaniem pracodawców stosunkowo najtrudniej na rynku pracy, a ich ważność w przyszłości wzrośnie to: umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich oraz montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych (zapewne ściślej związana ze stanowiskiem konserwatora/ pracownika działu technicznego) oraz znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk. Relatywnie ważniejsze dla pracodawców są również: znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej, umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji. Z kompetencji ogólnych najbardziej liczącymi są: umiejętność samodzielnej organizacji pracy, umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem oraz zaawansowana znajomość języka angielskiego. Kompetencje te będą zyskiwały na znaczeniu w kolejnych latach. W branży ważne są również takie cechy jak: sumienność i dokładność, dyskrecja, prezencja i kultura osobista, cierpliwość i opanowanie, umiejętność zarządzania czasem i terminowość.
- ◆ Zwrócić uwagę należy, że linie podziału obowiązków w branży często nie wypadają na styku poszczególnych stanowisk, a wiele zadań branżowych może być wykonywanych przez pracowników na różnych stanowiskach. Coraz powszechniejsze staje się np. łączenie obowiązków specjalisty ds. sprzedaży i specjalisty ds. rezerwacji w osobie jednego pracownika, szczególnie w mniejszych obiektach, nierzadko jest to również recepcjonista.

## Bilans kompetencji - branża gastronomia

- ◆ **Pracodawcy w branży gastronomicznej częściej niż przedstawiciele pozostałych badanych branż sektora wskazywali kompetencje, które w przyszłości będą zyskiwały na znaczeniu. Generalnie uznali 43% wszystkich ocenianych kompetencji za trudne do pozyskania na rynku pracy, a 66% za potencjalnie mogące zyskać na znaczeniu w najbliższych 3 latach.** Te prognozy wzrostu znaczenia kompetencji mogą być związane z tym, że **firmy tej branży nieco częściej (9%) niż w pozostałych branżach sektora, prognozują w najbliższych latach wzrosty zatrudnienia** (w hotelarstwie i animacji czasu wolnego 7%, w branży imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo 5% badanych firm).

- ◆ Ilościowo najwięcej trudnych do pozyskania na rynku pracy kompetencji zidentyfikowano w profilu kelnera (16 spośród 27 ocenionych kompetencji) i głównego menedżera/kierownika restauracji (17 spośród 47 ocenionych kompetencji), ale to w profilu kucharza stanowiły one największy udział – bo 56% spośród ocenianych kompetencji dla tego stanowiska (14 spośród 25 ocenionych kompetencji). **Kucharz i kelner, to równocześnie stanowiska, na które najczęściej prowadzone są procesy rekrutacyjne w branży.**
- ◆ **Największy odsetek kompetencji mogących zyskać na znaczeniu zidentyfikowano z kolei w profilu szefa kuchni (79%) oraz głównego menedżera/kierownika restauracji (68%).** Chociaż pracodawcy generalnie nie przewidują specjalnego wzrostu zatrudnienia dla tych stanowisk, to można się domyślać, że plany związane z odbudową popytu na usługi branży będą wymagały dobrego zarządzania i organizacji pracy.
- ◆ Z kompetencji zawodowych najbardziej liczącymi się z punktu widzenia pracodawców (relatywnie ważniejszymi) są: **umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych, diagnozowanie i analizowanie potrzeb klienta oraz kompetencje relatywnie nieco mniej ważne, ale takie, dla których pracodawcy przewidują wzrost znaczenia w przyszłości, należą do nich: umiejętność zarządzania stanami magazynowymi kuchni, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw oraz napojów oraz znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów (tę kompetencję pracodawcy uważają równocześnie za trudną do pozyskania na rynku pracy).**
- ◆ Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy w tej branży, a które zdaniem pracodawców należą do kluczowych i ich znaczenie w przyszłości wzrośnie to: samodzielna organizacja pracy, umiejętność współpracy w grupie i radzenie sobie w sytuacjach stresujących. Pożądana i ceniona jest również sumienność i dokładność, zdolności organizacyjne, otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi oraz umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem.

## Bilans kompetencji - branża imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo

- ◆ Analiza oceny profili kompetencyjnych w branży imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo ujawniła **problemy pracodawców z pozyskiwaniem wielu (51%) kompetencji związanych z kluczowymi stanowiskami. Z uwagi na fakt, że należą do nich stanowiska specjalistów, można przypuszczać, iż jest to równocześnie sygnał potwierdzający problemy na rynku kadr specjalistycznych, które obserwowane są w wielu branżach.** Na problemy te może wpływać również sytuacja wciąż odczuwalnego kryzysu, w którym znajdowała się branża i jej kadry w wyniku pandemii Covid-19, czego skutkiem jest generalny spadek zaufania do branży, jako stabilnego miejsca pracy i rozwoju.

- ◆ W branży zauważyć można ostrożność w prognozowaniu przyszłości i zapotrzebowania na personel, która przejawia się w niewielkiej liczbie (5%) kompetencji, wskazywanych jako te, których znaczenie będzie rosło w następnych 3 latach. W branży coraz wyraźniej zauważalna jest również fuzja stanowiska przewodnika i pilota, co wynika głównie z zbliżonych kompetencji i zadań, które przynależą do tych funkcji.
- ◆ Niezależnie od zajmowanego stanowiska, praca w tej branży wymaga kilku podstawowych, ważnych zdaniem pracodawców kompetencji, takich jak: komunikatywna znajomość języka angielskiego, zdolności organizacyjne, asertywność, umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem, wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, czy znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk. Ważne są również kompetencje zawodowe związane ze znajomością specyfiki ubezpieczeń w turystyce, umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń, czy sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta.
- ◆ Kompetencje, których znaczenie w najbliższych latach może rosnąć, a równocześnie o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy to: wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk oraz umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta. **Kompetencje te wydają się kluczowe w procesie prognozowanej odbudowy tej branży w nadchodzących latach, gdyż dodatkowo wpisują się w kierunki i trendy związane z dbałością o jakość usług i umiejętnością dostosowania oferty do zmieniających się potrzeb turystów.**
- ◆ Relatywnie mniej ważnymi kompetencjami, ale trudno dostępnymi obecnie, dla których pracodawcy prognozują wzrost znaczenia jest umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji oraz znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).
- ◆ Badani pracownicy tej branży oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż przedstawiają się oczekiwania pracodawców. Na tle trzech badanych branż pracownicy branży Imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa wyróżniają się tym, że nieco wyżej postrzegają poziom swoich kompetencji niż pozostali. Związek może mieć to z faktem, iż badane stanowiska zajmują zazwyczaj osoby z wyższym niż w innych branżach wykształceniem.

# 1. Metodologia badania

## 1.1. Założenia badania

Ogólnopolskie badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystycznym to badanie stanu sektora, które zrealizowane zostało w dwóch edycjach. Niniejszy raport stanowi omówienie II edycji tego badania: I jego edycja przeprowadzona została w roku 2018 r., zaś II edycję badania zrealizowano w roku 2022. Całość realizowanych prac badawczych składała się z kilku etapów, a w badaniu wykorzystano połączenie jakościowych i ilościowych metod badawczych. Generalnie w II edycji badania proces badawczy składał się z następujących elementów:

- weryfikacja i modyfikacja przyjętej na cele badania definicji sektora<sup>3</sup>
- aktualizacja informacji o kondycji sektora
- weryfikacja i aktualizacja listy kluczowych stanowisk z uwzględnieniem przyjętej definicji sektora
- weryfikacja i aktualizacja profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk w sektorze
- aktualizacja bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk
- charakterystyka sektora ze względu na politykę kadrową
- charakterystyka zmian zapotrzebowania na kompetencje

Należy podkreślić, że II edycja badania została zrealizowana w bardzo szczególnym czasie, który przypadł na okres kryzysu związanego z pandemią COVID-19<sup>4</sup> i wybuchem wojny wywołanej napaścią Rosji na Ukrainę<sup>5</sup>. Wydarzenia te nie pozostają bez wpływu na branżę turystyczną i nie sposób pominąć faktu, iż okres tzw. lockdown'ów w czasie nasilania się pandemii szczególnie dotykał właśnie sektor turystyczny. Z tego też powodu do badania włączono pytania dotyczące nastrojów pracodawców i konsekwencji tych wydarzeń dla sektora. Skonstatować należy, iż ten wyjątkowy czas realizacji II edycji badań niewątpliwie wpływa na porównania i obserwacje różnic między wynikami dwóch edycji, w szczególności zaś w zakresie zatrudnienia i rozwoju kadr.

---

<sup>3</sup> W I edycji badania analizy prowadzono w podziale na 4 branże sektora turystycznego: 1. hotelarstwo, 2. gastronomię, 3. imprezy i organizacja turystyki, 4. pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego. W edycji II zmodyfikowano definicję sektora i badaniem objęto 3 branże: 1. hotelarstwo i animację czasu wolnego, 2. gastronomię oraz 3. imprezy i organizację turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo

<sup>4</sup> Pandemia COVID-19 rozpoczęła się na świecie w roku 2019, w Polsce natomiast jej początek przypadł w marcu roku 2020 – wówczas odnotowano pierwsze przypadki zachorowania.

<sup>5</sup> Inwazja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę rozpoczęła się 24 lutego 2022 roku, stanowi eskalację wojny trwającej od 2014 roku. W jej wyniku nastąpiła masowa migracja Ukraińców do Polski (ok. 3,2 mln osób).

## Przyjęta w badaniach definicja sektora

Turystyka należy do sektorów wielobranżowych, jest skomplikowana i niejednorodna. Dla celów BBKL, zgodnie z prośbą Sektorowej Rady ds. Kompetencji - Turystyka, na potrzeby badania jako sektor turystyczny zdefiniowano przedsiębiorstwa skupiające swą działalność w następujących branżach: hotelarstwo, animacja czasu wolnego, gastronomia, imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo.

W obu edycjach, definicja sektora turystyki pozostawała taka sama co do zasady, w edycji II zdecydowano jednak o modyfikacji podziału sektora na branże i zastosowano podział na 3 (zamiast 4<sup>6</sup>) branże:

Rysunek 1. Definicja sektora turystycznego przyjęta w II edycji projektu BBKL



Źródło: Opracowanie własne – definicja sektora turystycznego na potrzeby badania BKL- edycja II

Sektor turystyczny, który analizowany jest w badaniu tworzą zatem przedsiębiorstwa, których kod podstawowej działalności należy do jednej z kategorii PKD:

- I.55 Działalność związana z zakwaterowaniem
- I.56 Działalność związana z wyżywieniem
- N79 Działalność związana z organizacją turystyki i pośrednictwem turystycznym

Należy jednak zwrócić uwagę, że wskazana przez Sektorową Radę ds. Kompetencji – Turystyka branża „Animacja czasu wolnego” nie ma swego, odrębnego kodu w rejestrze PKD. Zatem zdefiniowana w II edycji badania branża „Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego” była wskazywana na podstawie kodów I55 oraz N79, branża „Gastronomia” na podstawie kodu I56, a „Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo” z wykorzystaniem kodu N79. Rozróżnienie pomiędzy prowadzeniem działalności w ramach branż: organizacja imprez i turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego zostało dokonane na poziomie kwestionariusza, w którym umieszczono odpowiednie pytania konkretyzujące rodzaj prowadzonej działalności.

<sup>6</sup> W I edycji badania analizy prowadzono w podziale na 4 branże sektora turystycznego: 1. hotelarstwo, 2. gastronomia, 3. imprezy i organizacja turystyki, 4. pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego. W II edycji badania zrezygnowano z wyodrębnienia branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego, gdyż w istocie są to zawody, które w przypadku pilotów i przewodników są wykorzystywane przy organizacji imprez turystycznych (głównie przez organizatorów turystyki), a w przypadku animatorów przez przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie.

## Główne cele badania

Celem ogólnym badania jest zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w sektorze turystyki poprzez realizację celów szczegółowych:

- Cel 1: Opracowanie bilansu kompetencji dla branży w zakresie kluczowych ról zawodowych/stanowisk;
- Cel 2. Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań, przed jakimi stoi branża w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi (horyzont 3 i 5 lat);
- Cel 3. Określenie kierunków rozwoju kadrowego branży i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje;
- Cel 4. Scharakteryzowanie branży pod względem wybranych czynników wpływających na stan kapitału ludzkiego (jakość i warunki pracy, strategie inwestycji w kadry, kompetencje kadry menadżerskiej, kultura organizacyjna, rozwój kompetencji pracowników);
- Cel 5. Analiza pozycji branży na tle innych branż pod względem wybranych czynników wpływających na stan kapitału ludzkiego.

Poznanie zasobów i niedoborów kompetencyjnych w sektorze turystyki możliwe jest dzięki porównaniu zapotrzebowania na kompetencje zgłaszanego przez polskich przedsiębiorców i kompetencji dostępnych na rynku pracy (posiadanych przez pracowników). Tak zestawione dane mogą wspierać działania służące wypracowaniu rekomendacji odnoszących się do występujących obecnie lub przewidywanych w przyszłości luk w organizacji i prowadzeniu kształcenia na potrzeby danej branży, w odniesieniu do konkretnych stanowisk, zawodów i kompetencji.

## Metody i techniki badań

Realizacja celów badania skłoniła do zastosowania triangulacji metod i technik badawczych. Wykorzystany został schemat badawczy oparty na połączeniu metod jakościowych i ilościowych.

## Badania jakościowe

W części jakościowej wykorzystano analizę danych zastanych oraz zrealizowano 12 wywiadów pogłębionych (IDI) z przedstawicielami kadry zarządzającej firm z sektora. Przeprowadzono również kilka spotkań konsultacyjnych z ekspertami Sektorowej Rady ds. Kompetencji - Turystyka. W etapie tym m.in. wytypowano kluczowe dla sektora stanowiska – ich ostateczną listę skonsultowano z Sektorową Radą ds. Kompetencji - Turystyka. Na liście tej znalazło się 14 stanowisk:

1. Pokojowa
2. Konserwator/ pracownik działu technicznego
3. Recepcjonista
4. Specjalista ds. rezerwacji/ sprzedaży
5. Główny manager/kierownik hotelu
6. Animator czasu wolnego<sup>7</sup>
7. Szef kuchni
8. Kucharz
9. Barman
10. Kelner
11. Główny manager/ Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii
12. Specjalista ds. turystyki
13. Przewodnik, pilot wycieczek
14. Kierownik biura podróży

## Badania ilościowe

I edycja badania badań ilościowych przeprowadzona została w okresie od września 2018 r. do listopada 2018 r. na losowej próbie 801 przedsiębiorstw reprezentujących sektor turystyczny oraz na próbie 801 pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach sektora.

Obecna II edycja badania zrealizowana została w okresie 27.04.2022 r. - 18.07.2022 r. na losowej próbie przedsiębiorstw i próbie pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach sektora. W obu edycjach badania wywiad z pracodawcą oraz pracownikiem realizowany był w większości przypadków w jednym przedsiębiorstwie.

### Badania ilościowe - próba pracodawców

Populację przedsiębiorstw poddaną w badaniu analizie stanowiły firmy należące do sektora turystyki, zgodnie z przyjętą dla celów tego badania definicją.

W badaniu pracodawców uczestniczyli przedstawiciele kadry zarządzającej polskich firm z branży turystycznej, w szczególności właściciele firmy, prezesi, dyrektorzy i kierownicy zarządzający działami operacyjnymi lub działami HR. Z badania pracodawców wyłączono osoby samozatrudnione.

---

<sup>7</sup> Z uwagi na negatywny wpływ pandemii na sektor turystyczny, w tym szczególnie na stan zatrudnienia animatorów czasu wolnego (konieczność ograniczenia kontaktów międzyludzkich) zdecydowano ograniczyć zakres badania dla tego stanowiska wyłącznie do ogólnych pytań o stan zatrudnienia i plany z tym związane, kierowanych do pracodawców. Dla stanowiska tego nie przygotowano bilansu kompetencji.

łącznie z pracodawcami przeprowadzono 808 wywiadów, a średni czas realizacji wywiadu wyniósł 40 minut. Ze względu na trwającą w okresie realizacji badań sytuację epidemiczną, wywiady realizowane były różnymi technikami badawczymi: z wykorzystaniem technik wywiadów osobistych wspomaganych komputerowo (CAPI<sup>8</sup>), wywiadów osobistych z pośrednictwem komunikatora internetowego takiego jak Skype, Google meet (CAPI online<sup>9</sup>) oraz wywiadów realizowanych przez telefon (CATI<sup>10</sup>).

Podobnie jak w 2018 r., w badaniu zastosowano dobór próby nieproporcjonalny warstwowy ze względu na klasę wielkości podmiotu oraz podsekcję PKD<sup>11</sup>. Nieproporcjonalność doboru próby polegała na nadreprezentacji podmiotów zatrudniających większą liczbę pracowników oraz sekcję N79.

### Badania ilościowe - próba pracowników

W przypadku badania pracowników respondentami były osoby zajmujące kluczowe dla sektora stanowiska w firmie, a wywiady były z zasady przeprowadzone z pracownikami tych samych firm, w których prowadzone były wywiady z pracodawcami. Pracowników do badania losowano na podstawie zanonimizowanej listy osób zajmujących kluczowe stanowiska, opracowanej podczas rozmowy rekrutacyjnej z przedstawicielem firmy. W konsekwencji w próbie znalazło się zdecydowanie więcej osób na stanowiskach, które są liczniej reprezentowane w przedsiębiorstwach (np. pokojowa, kucharz, specjalista ds. turystyki). W celu zwiększenia udziału stanowisk mniej licznie reprezentowanych w firmach (np. specjalista ds. rezerwacji/ sprzedaży) w niektórych przypadkach pracowników losowano do badania z listy osób zajmujących tylko te mniej licznie występujące stanowiska. Łącznie zrealizowano 884 wywiady z pracownikami, a średni czas realizacji wywiadu wyniósł ok. 25 minut.

Wywiady realizowane były różnymi technikami badawczymi, analogicznie jak w przypadku badania pracodawców.

---

<sup>8</sup> CAPI (ang. Computer Assisted Personal Interview) - wywiad realizowany przez ankietera w bezpośrednim kontakcie z respondentem „twarzą w twarz” zaznaczając odpowiedzi na komputerze.

<sup>9</sup> CAPI online (ang. Computer Assisted Personal Interview) - wywiad realizowany w bezpośrednim kontakcie z respondentem za pośrednictwem komunikatora internetowego takiego jak Skype, Google meet itp. Ankieter zaznacza odpowiedzi respondenta na komputerze.

<sup>10</sup> CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview) - wywiad realizowany w bezpośrednim kontakcie z respondentem przez telefon. Ankieter zaznacza odpowiedzi respondenta na komputerze.

<sup>11</sup> Próba do badania objęła podmioty zgrupowane w następujących trzech sekcjach PKD: I.55 - Działalność związana z zakwaterowaniem, I.56 - Działalność związana z żywnością, N.79 - Działalność związana z organizacją turystyki i pośrednictwem turystycznym. Rozróżnienie pomiędzy prowadzeniem działalności w ramach branż: organizacja imprez i turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego zostało dokonane na poziomie kwestionariusza, w którym umieszczono odpowiednie pytania konkretyzujące rodzaj prowadzonej działalności.

## Analiza danych

Przedstawione w raporcie analizy dotyczące grupy pracodawców przeprowadzone zostały na danych ważonych<sup>12</sup>. Wagi zostały obliczone w ten sposób, aby podwyższyć reprezentację najmniejszych podmiotów o liczbie zatrudnienia do 50 osób do poziomu, jaki odzwierciedla ich rozkład w populacji oraz by skorygować strukturę populacji podmiotów ze względu na ich główną podsekcję PKD. Analizy dotyczące grupy pracowników przeprowadzono na danych nieważonych.

---

<sup>12</sup> Ważenie to procedura obliczeniowa, której głównym celem jest skorygowanie próby badanej w taki sposób, aby w możliwie największym stopniu była reprezentatywna dla populacji, z której została pobrana.

## 2. Turystyka w Polsce - kondycja sektora

Sytuacja sektora turystycznego w Polsce w ostatnich trzech latach, a więc od poprzedniej edycji BBKL (2018), ulegała dynamicznym zmianom. Rok 2019 okazał się złotym czasem dla polskiej turystyki, zapowiadającym dalszy rozwój sektora. Wkład turystyki w PKB kraju wynosił wówczas 6,2%<sup>13</sup>, a Polacy wydali na podróże krajowe i zagraniczne rekordową od lat sumę 79,5 mld PLN<sup>14</sup>. Ten sam rok przyniósł jednak światu rozwój pandemii COVID-19, swoistego „czarnego łabędzia” (N. Taleb) naszych czasów, czyli zjawiska następującego nieregularnie, niespodziewanie i niosącego ze sobą poważne konsekwencje - w tym przypadku dużych obostrzeń dla turystyki. Pandemia spowodowała kryzys sektora, trwający kolejne dwa lata, w których udział turystyki w PKB kraju znacząco spadł (2020 – 2,2%<sup>15</sup>, 2021 – 4,2%<sup>16</sup>), podobnie jak wydatki Polaków na podróże, uniemożliwiane przez restrykcje pandemiczne na całym świecie (2021 – 57,5 mld PLN<sup>17</sup>). Co więcej, nastąpił kryzys zaufania do sektora turystycznego jako pracodawcy, ze względu na trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej przez podmioty z sektora w okresie pandemii. W roku 2022 branża turystyczna nadal podnosiła się z tego kryzysu, a eksperci szacują, że potrwa to jeszcze do 2023 lub 2024 r<sup>18</sup>. Obecnie jednym z najważniejszych czynników decydujących o podejmowaniu decyzji turystycznych jest bezpieczeństwo podróży. Kolejnym utrudnieniem dla sektora, narastającym od lutego 2022 r. okazała się wojna w Ukrainie i jej skutki oraz sytuacja w kraju – inflacja oraz rosnące koszty energii (zwiększenie opłat za gaz i prąd) (Tabela 1).

---

<sup>13</sup> Forsal.pl, Udział turystyki w polskim PKB zmniejszył się o ok. 2 proc., [na:] <https://forsal.pl/lifestyle/turystyka/artykuly/8206182,udzial-turystyki-w-polskim-pkb-zmniejszyl-sie-o-ok-2-proc.html> [dostęp 10.01.2022].

<sup>14</sup> GUS, Turystyka w Polsce, Raport 2020.

<sup>15</sup> Szacunki Światowej Rady Podróży i Turystyki, [w:] Obserwatorfinansowy.pl, Wakacje w długim cieniu pandemii, [na:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/wakacje-w-dlugim-cieniu-pandemii/> [dostęp 10.01.2022].

<sup>16</sup> Forsal.pl, Udział turystyki w polskim PKB zmniejszył się o ok. 2 proc., [na:] <https://forsal.pl/lifestyle/turystyka/artykuly/8206182,udzial-turystyki-w-polskim-pkb-zmniejszyl-sie-o-ok-2-proc.html> [dostęp 10.01.2022].

<sup>17</sup> GUS, Turystyka w Polsce, Raport 2021.

<sup>18</sup> Zygmunt J., Turystyka w 2022 roku. Ekologiczna, zrównoważona i krajowa, [na:] <https://geekweek.interia.pl/raporty/raport-nowy-rok-nowy-swiat/artykuly/news-turystyka-w-2022-roku-ekologiczna-zrownowazona-i-krajowa,nld,5737442> [dostęp 19.01.2022].

Tabela 1. Główne czynniki oddziałujące na sektor turystyczny oraz ich wpływ na rynek pracy w sektorze

Istotne czynniki/ zjawiska występujące w otoczeniu sektora					
Nazwa trendu	Pozytywne aspekty z perspektywy sektora i rynku pracy w sektorze	Negatywne aspekty z perspektywy sektora i rynku pracy w sektorze	Konsekwencje dla rynku pracy oraz zapotrzebowania na kompetencje	Zagrożenia i wyzwania dla sektora implikowane przez czynnik	Poziom nasilenia zjawiska względem I edycji badania
Pandemia COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Podniesienie poziomu higieny</b> przez konieczność dostosowania procedur w firmach do wymogów bezpieczeństwa i higieny w związku z COVID-19</li> <li>• <b>Wprowadzenie lub usprawnienie sprzedaży przez kanały cyfrowe</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Spadek zaufania pracowników do pracodawców w sektorze</b>, sektor turystyczny przestał być postrzegany, jako stabilne miejsce pracy i rozwoju zawodowego</li> <li>• <b>Odejście z sektora wielu doświadczonych pracowników</b>, istotna grupa pracowników z dużym doświadczeniem pracy w sektorze przebranżowiła się; wielu z nich może już nigdy nie wrócić do pracy w turystyce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki kadrowe, spadek liczby osób chętnych do podejmowania nauki w szkołach i na kierunkach związanych z turystyką</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryzyko spadku jakości usług w sektorze na skutek utraty przez pracodawców wielu doświadczonych pracowników</li> <li>• Ryzyko wzrostu kosztów związanych ze świadczeniem usług w sektorze na skutek wzrostu oczekiwań płacowych pracowników - co jest związane z odbudowującym się i rosnącym popytem na pracę przy ograniczonej podaży pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe zjawisko</li> </ul>
Inwazja Rosji na Ukrainę i wojna w Ukrainie	<p><b>Wzrost podaży pracy na wybranych stanowiskach</b> - napływ dużej liczby migrantów gotowych do świadczenia pracy na podstawowych stanowiskach, szczególnie w gastronomii i hotelarstwie</p>	<p><b>Spadek popytu na usługi świadczone przez część branż z sektora</b> - postrzeganie Polski przez turystów zagranicznych jako miejsca o ograniczonym poziomie bezpieczeństwa i rezygnacje z podróży do Polski</p>	<p>Wzrost podaży pracy na wybranych stanowiskach - np. pokojowa, pomoc kuchenna, kucharka</p>	<p>Ryzyko wystąpienia czasowej nierównowagi na rynku pracy w sektorze po zakończeniu wojny, co może mieć miejsce w przypadku dużej liczby powrotów społeczności ukraińskiej do swojego kraju</p>	<p>Nowe zjawisko (powiązane z wcześniejszym, znacznie mniejszym napływem migrantów zarobkowych z Ukrainy)</p>

Źródło: Opracowanie własne

## 2.1. Hotelarstwo i animacja czasu wolnego

Kryzys pandemiczny spowodował zamknięcie wielu obiektów noclegowych w Polsce, jednakże bilans w tym zakresie pokazuje, że w latach 2020-2021 nie ubyło, ale wręcz przybyło miejsc noclegowych. Największy wpływ na ten wynik miała kategoria miejsc krótkotrwałego zakwaterowania (czyli m.in. lokale Airbnb), których liczba z 16 541 w 2019 r. wzrosła do 20 650

w 2021 r. Zostało to spowodowane zjawiskiem masowego przekształcania lokali najmu długoterminowego (wolnych ze względu na brak studentów i pracowników w miastach) na krótkoterminowy<sup>19</sup>. Obostrzenia wywołane koronawirusem przyniosły krach w obszarze noclegów udzielanych turystom w obiektach hotelarskich. Mimo stałego rozbudowywania bazy noclegowej, w 2020 r. w Polsce udzielono turystom krajowym jedynie 55%, a turystom zagranicznym tylko 35% spośród noclegów odnotowanych rok wcześniej (w 2019 r. ogół udzielonych noclegów wyniósł 93 342 738, w 2020 r. - 51 377 168, a w 2021 r. - 53 665 363). Kryzys dotknął także gałąź animacji czasu wolnego, która właściwie została całkowicie zamrożona na czas pandemii, z powodu zakazu gromadzenia się większych grup ludzi i braku gości w hotelach.

W roku 2022 co prawda nastąpiło ożywienie w całej branży, ale szybko pojawiły się nowe problemy, wymagające reakcji przedstawicieli hotelarstwa i animacji czasu wolnego. W obliczu wojny w Ukrainie, niektóre hotele zdecydowały się zamienić swój ewentualny dochód na udzielenie noclegów uchodźcom<sup>20</sup>. Innym problemem okazała się obecnie również sytuacja gospodarcza w kraju, w związku z którą większość z obiektów mierzy się obecnie z wysokimi miesięcznymi opłatami eksploatacyjnymi związanymi z inflacją i rosnącymi cenami energii.

## 2.2. Gastronomia

Branża gastronomiczna w ostatnich latach również nadal borykała się z problemami wywołanymi pandemią COVID-19. Wiele lokali zostało zamkniętych – liczba obiektów gastronomicznych spadła z 71 656 w 2019 r. do 68 842 w 2020 r<sup>21</sup>. Pozostałe placówki radziły sobie w inny sposób, głównie przez redukcję zatrudnienia i zawieszenie działalności na czas obostrzeń pandemicznych<sup>22</sup>. Przychody w branży spadły zatem z 50 904 mln PLN w 2019 r. na 37 867 mln PLN w 2020 r. Swój rozkwit przeżywała za to usługa dowozu jedzenia na wynos, która postrzegana jest nadal jako przyszłość gastronomii<sup>23</sup>. Obecnie największym wyzwaniem dla polskiej gastronomii są podwyżki opłat za gaz i prąd – w niektórych regionach kraju nawet czterokrotne, w porównaniu do poprzedniego roku. Powodują one wzrost cen w restauracjach, a niektóre obiekty są z tego powodu zamykane<sup>24</sup>, jednak zauważyć można

---

<sup>19</sup> Nieruchomości.biz, Wynajem krótkoterminowy i jego wpływ na rynek, [na:] [https://www.nieruchomosci.biz/artykuly/szczegoly/35036\\_wynajem-krotkoterminowy-i-jego-wplyw-na-rynek](https://www.nieruchomosci.biz/artykuly/szczegoly/35036_wynajem-krotkoterminowy-i-jego-wplyw-na-rynek) [dostęp 01.01.2022].

<sup>20</sup> E-hotelarz.pl, Coraz więcej hoteli oferuje darmowe noclegi uchodźcom z Ukrainy, [na:] <https://www.e-hotelarz.pl/artikul/81519/coraz-wiecej-hoteli-oferuje-darmowe-noclegi-uchodzcom-z-ukrainy/> [dostęp 02.10.2022].

<sup>21</sup> GUS (Mały rocznik statystyczny 2017-2020)

<sup>22</sup> PMR Market Experts, Rynek HoReCa w Polsce 2021, Raport 2021.

<sup>23</sup> Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka, Badanie opinii pracodawców na temat obecnych i przyszłych kompetencji pracowników w sektorze turystyki, Raport, Kraków 2018-19.

<sup>24</sup> Horecatrends.pl, Ceny gazu i prądu wykańczają restauracje, [na:] [https://www.horecatrends.pl/gastronomia/114/ceny\\_gazu\\_i\\_pradu\\_wykanczaja\\_restauracje,10397.html](https://www.horecatrends.pl/gastronomia/114/ceny_gazu_i_pradu_wykanczaja_restauracje,10397.html) [dostęp 02.10.2022].

poprawianie się sytuacji. W roku 2021 w porównaniu do roku 2020 przychody branży wzrosły o 29,3% i wyniosły 48 681 mln zł. O 15,1%, czyli do liczby 74 189 wzrosła również liczba placówek gastronomicznych. Wzrosty tych wskaźników zanotowano również w roku 2022, przychody branży w porównaniu z rokiem 2019 były o ponad 33% wyższe, a w porównaniu do 2021 wzrost ten wyniósł 25%. Te nominalnie wysokie przychody są jednak w dużej mierze wynikiem stale rosnących cen, kompensujących dwucyfrową inflację oraz bardzo szybko rosnące koszty produktów, energii, transportu i pracy. W porównaniu z rokiem 2021, liczba transakcji wzrosła o zaledwie 10%<sup>25</sup>.

### 2.3. Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo

Branża imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa rozwijała się mało dynamicznie już przed nastaniem pandemii. Jako główny powód upatrywano tutaj coraz większą popularność planowania podróży indywidualnie, na własną rękę, z wykorzystaniem Internetu, bez pomocy agentów<sup>26</sup>. Wraz z nastaniem pandemii i wprowadzeniem obostrzeń dotyczących podróżowania, dla mniejszych podmiotów działających jako biura i agencje turystyczne nastąpił kryzys, kończący się długami i/lub likwidacją placówek<sup>27</sup>. W dobrej kondycji pozostały jedynie największe, sieciowe biura podróży w Polsce (także filie europejskie i światowe, np. TUI), ale należy pamiętać, że branża ta składa się w 70% z mikro i małych przedsiębiorstw, często jednoosobowych<sup>28</sup>. O ile organizacja turystyki po pandemii zaczęła stopniowo się podnosić z kryzysu, tak obecnie problemem jest konfliktowa sytuacja na wschodzie, przez co agenci turystyczni nie zarabiają na sprzedaży wycieczek w tamtym kierunku świata<sup>29</sup>.

Podobnie jest obecnie z branżą pilotażu i przewodnictwa, również zamrożoną na czas pandemii, a obecnie powracającą do formy. Okres obostrzeń spowodował spadek użyteczności przewodników i pilotów w spotkaniach „na żywo” z grupami turystów<sup>30</sup>,

---

<sup>25</sup> Polska branża gastronomiczna w 2022 roku (raport), [https://www.horecatrends.pl/gastronomia/114/polska\\_branza\\_gastronomiczna\\_w\\_2022\\_roku\\_raport,14101.html](https://www.horecatrends.pl/gastronomia/114/polska_branza_gastronomiczna_w_2022_roku_raport,14101.html) [dostęp 11.08.2023].

<sup>26</sup> Egospodarka.pl, Wakacje na własną rękę coraz popularniejsze, [na:] <https://www.egospodarka.pl/159143,Wakacje-na-wlasna-reke-coraz-popularniejsze,1,39,1.html> [dostęp 01.01.2022].

<sup>27</sup> Krajowy Rejestr Długów, Biura podróży na minusie, [na:] <https://krd.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/2020/biura-podrozy-na-minusie> [dostęp 20.01.2022].

<sup>28</sup> Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka, Bariery współpracy przedsiębiorców ze szkołami kształcącymi kadry na poziomie zawodowym i średnim dla potrzeb branży organizacji turystyki, Raport 2019.

<sup>29</sup> Turystyka.rp.pl, Wojna w Ukrainie już wpływa na turystykę. Będzie duży skok cen w biurach podróży, [na:] <https://turystyka.rp.pl/biura-podrozy/art36158911-wojna-w-ukrainie-juz-wplywa-na-turystyke-bedzie-duzy-skok-cen-w-biurach-podrozy>, [dostęp 20.01.2022].

<sup>30</sup> Janoś K., Koronawirus ich pogrążył. Przewodnicy i piloci pod ścianą, [na:] <https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-ich-pograzyl-przewodnicy-i-piloci-pod-sciana-kolega-zostal-florysta-inny-pracuje-w-zabce-6527354507224705a.html> [dostęp 05.01.2022].

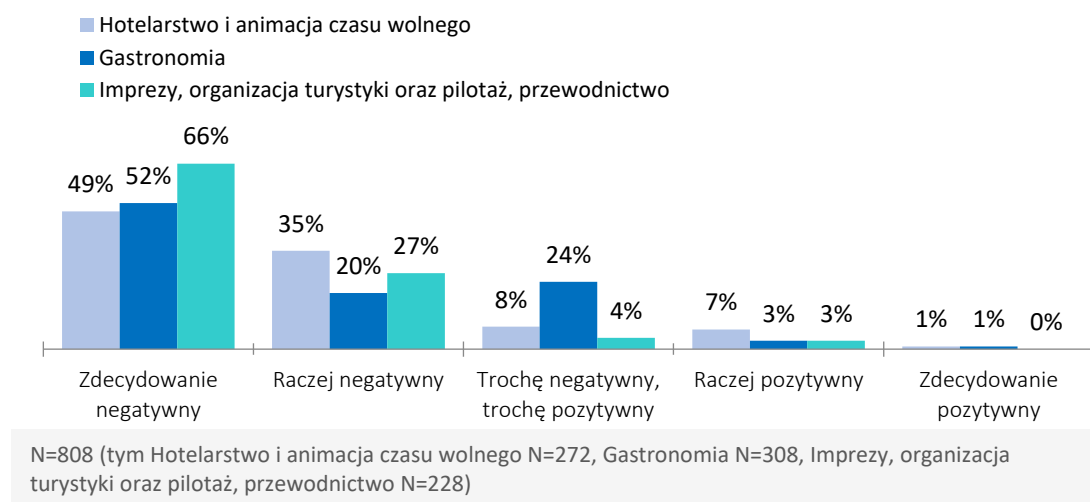
jednakże jako odpowiedź na kryzys rozwinęła się forma wirtualnego przewodnictwa w postaci wycieczek online, która umożliwiła wielu osobom przetrwanie w branży oraz nowym podmiotom rozpoczęcie własnej, często nieprofesjonalnej, działalności<sup>31</sup>.

## 2.4. Wpływ pandemii COVID-19

Odczuwany przez przedsiębiorstwa turystyczne wpływ pandemii koronawirusa COVID-19 i związanych z nią obostrzeń pojawił się w obecnej edycji badania BBKL jako nowy wątek. Temat ten znalazł swoje miejsce także w badaniach ilościowych.

Negatywny wpływ pandemii koronawirusa COVID-19 odnotowało większość przedsiębiorców w polskiej turystyce (Wykres 1). Najbardziej negatywne skutki pandemii odczuwała branża imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa, której 93% pracodawców przyznało, że wpływ pandemii na ich przedsiębiorstwo był zdecydowanie negatywny lub raczej negatywny (odpowiednio 66% i 27%). Stosunkowo najmniej negatywnego wpływu pandemii doświadczyła gastronomia – łącznie było to 72% firm tej branży (52% odczuło zdecydowanie negatywny wpływ pandemii, a 20% raczej negatywny). Warto zwrócić uwagę, że co ok. czwarta firma tej branży (24%) przyznała, że wpływ pandemii na jej działalność był zarówno trochę negatywny, jak i trochę pozytywny.

Wykres 1. Wpływ pandemii COVID-19 na przedsiębiorstwo w podziale na branże



Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

W obliczu nastania pandemii, poszczególne branże uciekały się do trzech głównych strategii, które pozwoliły im na podtrzymywanie funkcjonowanie biznesu w tym trudnym okresie (Tabela 2). W ostatnich 12 miesiącach poprzedzających II edycję badania było to najczęściej:

<sup>31</sup> Freewalkingtour.com, Wycieczki w czasie pandemii COVID-19 – jak działamy?, [na:] <https://freewalkingtour.com/pl/wycieczki-w-czasie-pandemii-covid-19-jak-dzialamy/> [dostęp 20.01.2022].

zmniejszenie czasu pracy pracowników (70%), ograniczenie rekrutacji pracowników (59%) oraz zmniejszenie zatrudnienia (53%). Warto przy tym zwrócić uwagę, że spośród wszystkich badanych branż w tym okresie najczęściej zmniejszała zatrudnienie branża hotelarstwo i animacja czasu wolnego (58%), zaś branża imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo najczęściej posuwała się do ograniczeń rekrutacji pracowników (63%).

W branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo bardzo popularna okazała się także strategia przejścia na zdalny tryb pracy (48%), która z oczywistych względów nie do końca możliwa była w hotelarstwie i animacji czasu wolnego oraz gastronomii (odpowiednio 8% i 16%).

Tabela 2. Strategie firm podtrzymujące prowadzenie działalności w okresie pandemii COVID-19 w podziale na branże\*

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Zmniejszenie czasu pracy pracowników	70%	69%	71%	60%
Ograniczenie rekrutacji pracowników	59%	47%	62%	63%
Zmniejszenie zatrudnienia	53%	58%	53%	43%
Zmiana modelu pracy-umożliwienie pracy zdalnej	17%	8%	16%	48%

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

Ekspertci podczas badań jakościowych zgodzili się co do tego, że w sytuacji kryzysu sektora wywołanego restrykcjami w okresie pandemii branża hotelarska utrzymała się głównie dzięki wykorzystywaniu nowych trendów (np. wynajem krótkoterminowy nowych obiektów, niezaklasyfikowanych jako hotele objęte restrykcjami lub bezkontaktowe transakcje, w tym check-in i check-out), a gastronomia wykorzystwała furtkę w postaci dowozu jedzenia do klientów. Tego szczęścia nie mieli przedstawiciele branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo, ponieważ podróżni przestali rezerwować wyjazdy, a pilotaż i przewodnictwo były zakazane z powodu restrykcji na organizację wydarzeń grupowych. Działac w okresie tym właściwie zupełnie przestali również animatorzy czasu wolnego.

Opinie ekspertów zgromadzone w badaniach jakościowych potwierdzają również informacje uzyskane od przedstawicieli firm poszczególnych branż, zebrane w badaniu ilościowym. Zauważamy, że generalnie pandemia COVID-19 spowodowała szereg negatywnych zmian w firmach (Tabela 3 np. zmniejszenie liczby klientów (72%), znaczny spadek zamówień (59%), czy zachwianie płynności finansowej (49%). Zauważalne są również zmiany, które nastąpiły w firmach w wyniku działań podejmowanych przez poszczególne branże w celu przetrwania w nowej rzeczywistości. Branża gastronomiczna w obliczu pandemii COVID-19 radziła sobie z problemami wchodząc w niszę sprzedaży z dowozem do domu wprowadzając lub

usprawniając sprzedaż i obsługę online (13% firm usprawniło sprzedaż przez Internet, a 9% ją wprowadziło, 8% uruchomiło lub zintensyfikowało obsługę online, zaś 11% firm poszerzyło lub wprowadziło nowe usługi). Branża imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa, mimo najtrudniejszej sytuacji w sektorze, przyjęła strategię przejścia na pracę zdalną i poszerzenie działalności wirtualnej (26% pracodawców wprowadziło w swoich firmach pracę zdalną, 12% wprowadziło sprzedaż przez internet, a 9% ją usprawniło, 10% firm zaś uruchomiło lub zintensyfikowało obsługę online).

Tabela 3. Trudności i zmiany, które pojawiły się w firmach wraz z nastaniem pandemii COVID-19 w podziale na branże\*

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Zmniejszenie liczby klientów	72%	70%	62%	84%
Znaczny spadek zamówień	59%	46%	63%	67%
Zachwianie płynności finansowej	49%	53%	49%	45%
Dostosowanie procedur w firmie do wymogów bezpieczeństwa i higieny w związku z COVID-19	35%	39%	40%	26%
Problemy z dostawcami/odbiorcami	28%	20%	42%	21%
Braki kadrowe wynikające z przebywania pracowników na kwarantannie lub opieką nad dziećmi	25%	27%	34%	15%
Wstrzymanie lub ograniczenie ważnych inwestycji	16%	12%	21%	14%
Braki kadrowe wywołane koniecznością zwalniania pracowników	14%	11%	24%	8%
Wprowadzenie pracy zdalnej	11%	3%	3%	26%
Trudniejszy dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników	10%	8%	16%	7%
Zmniejszenie kosztów utrzymania firmy	8%	7%	9%	9%
Wprowadzenie sprzedaży przez Internet	8%	4%	9%	12%
Usprawnienie sprzedaży przez Internet	8%	2%	13%	9%
Poszerzenie oferty (wprowadzenie nowych produktów lub usług)	6%	1%	11%	6%
Uruchomienie/intensyfikacja obsługi online	6%	1%	8%	10%
Poszerzenie łańcucha dostaw	5%	4%	7%	5%
Pozyskanie nowych klientów, partnerów biznesowych	4%	2%	4%	7%
Zwiększenie liczby klientów	3%	4%	3%	2%
Wzrost zamówień	3%	3%	6%	1%
Automatyzację usług/produkcji	3%	3%	2%	4%
Zrealizowanie lub rozszerzenie ważnych inwestycji	2%	1%	3%	3%
N	808	272	308	228

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

## 2.5. Strategie firm działających w sektorze turystycznym – planowanie działań

Planowanie działań i konsekwentne ich wdrażanie w większym stopniu umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, niż działania krótkoterminowe i reagowanie jedynie na fluktuacje rynku. Działanie na podstawie planu pozwala lepiej zrozumieć swoją branżę, rozpoznać potrzeby klientów i pracowników, jak również przygotować scenariusz postępowania związany z wyzwaniami prowadzenia działalności biznesowej w sektorze.

Niezależnie od tego, niektóre firmy, aby osiągnąć swoje cele, działają według określonego wcześniej planu, inne zaś uznają, że skuteczniejszym sposobem działania jest skupienie się na aktualnej sytuacji i bieżącym reagowaniu na zmiany. Badanych pracodawców, przedstawicieli przedsiębiorstw sektora turystycznego, zapytano jaką strategię w tym zakresie posiada reprezentowana przez nich firma.

Posiadanie strategii działania, wykraczającą poza perspektywę 3 miesięcy, zadeklarowało 35% przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych (Wykres 2). Jest to wzrost w porównaniu do roku 2018, kiedy to taką deklarację złożyło 28% pracodawców. Oznacza to, że generalnie, spośród wszystkich firm sektora, co około 3–4 działa w oparciu o jakiś horyzontalny plan, a około 6–7 na 10 firm działa w oparciu o plany krótkoterminowe, nie wykraczające poza perspektywę 3 miesięcy, lub bez żadnego planu.

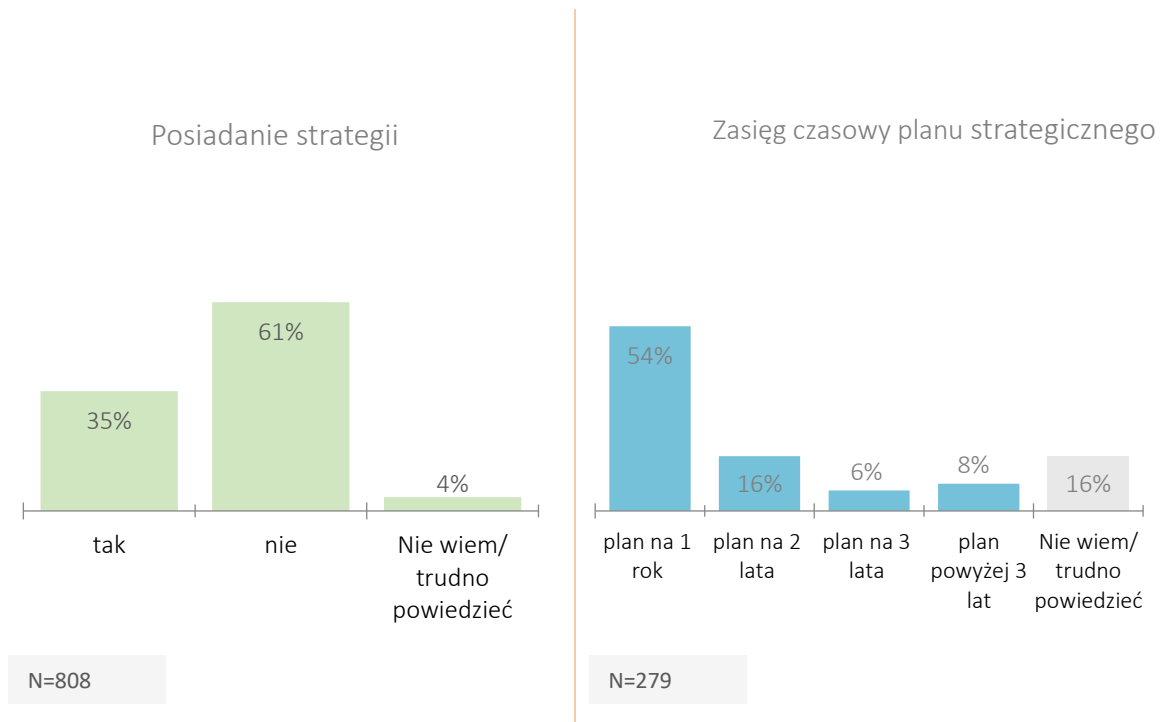
Warto zauważyć, że generalnie na przestrzeni lat 2018–2021 obserwowany jest wzrastający odsetek przedsiębiorstw planujących długoterminowo – na co wskazują wyniki badania BKL<sup>32</sup> realizowane wśród ogółu pracodawców w Polsce. Tendencję tę obserwujemy zatem również w sektorze turystycznym, ale warto podkreślić, że wskaźnik posiadania planu wykraczającego poza perspektywę 3 miesięcy dla firm turystycznych wypada znacząco niżej na tle wskaźnika dla ogółu firm, który wynosił w roku 2018 – 60%, a w roku 2021 – 65%.

Wśród firm posiadających strategię działania dominowały przedsiębiorstwa, których plan nie wykraczał poza perspektywę najbliższych 2 lat, czyli do roku 2024 (łącznie 70% firm deklarujących posiadanie planu strategicznego). Plany powyżej 2 lat posiada 14% przedsiębiorstw, dodatkowo nie każdy pracodawca (16%) potrafił precyzyjnie określić zasięg czasowy przyjętego planu działania. Brakiem takiej wiedzy częściej wykazywali się badani w roku 2018 (34%).

---

<sup>32</sup> Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021, Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm, Warszawa 2022, dostęp: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-z-badania-pracodawcow-powrot-do-rzeczywistosci-drugi-rok-pandemii-oczami-polskich-firm>

Wykres 2. Strategia działania firm w horyzoncie czasowym.

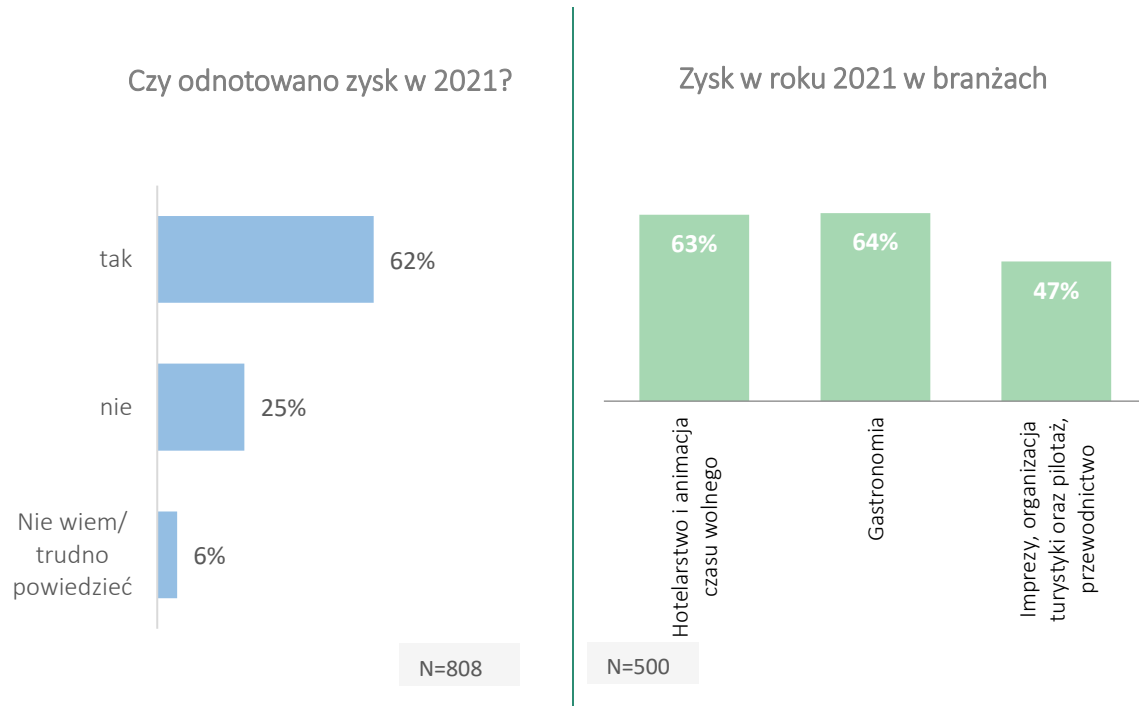


Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

## 2.6. Kondycja finansowa firm sektora turystycznego

Deklaracje respondentów pozwalają potwierdzić wniosek o gorszej niż w roku 2017 kondycji firm tego sektora. W obecnej edycji badania 62% firm zadeklarowało odnotowanie zysku w roku 2021, podczas gdy zysk w roku 2017 zarejestrowało 81% przedsiębiorstw sektora (Wykres 3). Obecnie najmniej firm, które zanotowały zysk było w branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo (47%).

Wykres 3. Zanotowany w 2021 r. zysk w przedsiębiorstwach sektora turystycznego



Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

## 3. Obserwowane trendy i wyzwania dla sektora turystycznego

### 3.1. Trendy w sektorze turystycznym

Pandemia i wojna za wschodnią granicą Polski mogą stanowić okres graniczny dla sposobu funkcjonowania sektora turystycznego. Nie oznacza to zupełnej zmiany sposobu jego funkcjonowania, ale oba te wydarzenia w istotny (może nawet rewolucyjny) sposób wpłynęły na kształt polskiego rynku turystycznego. Można jednocześnie podejrzewać, że istotna część zmian, zapoczątkowanych przez te zjawiska, pozostanie z nami także po ustaniu wydarzeń, które stały się impulsem dla zmiany.

Warto przypomnieć, że przez całą drugą dekadę XXI wieku turystyka była jednym z beneficjentów dobrej i stabilnej sytuacji ekonomicznej Polski, przekładającej się m.in. na rekordowo niski poziom bezrobocia (stopa bezrobocia na koniec 2019 r. wynosiła 5,2%), rosnący poziom wynagrodzeń w gospodarce (wzrost o 4,8% w 2019 r.) oraz – w konsekwencji – na stopniowy wzrost zamożności społeczeństwa. Sytuacja sektora poprawiała się w tych latach nie tylko w Polsce. Na całym świecie rok 2019 był rekordowy dla branż turystycznych.

Pandemia i globalny lockdown był trudnym doświadczeniem, co odczuły szczególnie gospodarki mocno zależne od turystyki. Jak szacowało ONZ w wydanym w styczniu 2021 r. raporcie „COVID-19 and Tourism”<sup>33</sup>, spadek obrotów w turystyce w 2020 r mógł wynieść nawet 74% - wracając tym samym do poziomów z początku lat 90-tych XX wieku, stanowiąc zagrożenie dla 120 milionów miejsc pracy na całym świecie. W opinii ekspertów UNWTO<sup>34</sup> światowa turystyka wróci do poziomów z 2019 r. nie wcześniej niż w 2023 r.

Już teraz widać pozytywne tendencje w tym zakresie. W sprawozdaniu finansowym notowanej na warszawskiej giełdzie grupy Rainbow Tours za I półrocze 2022 r. można przeczytać:

„Przychody Rainbow Tours S.A. ze sprzedaży w okresie I półrocza 2022 r wyniosły 809,4 mln zł i w porównaniu z okresem I półrocza 2021 r (okres funkcjonowania Spółki w rzeczywistości gospodarczej dotkniętej skutkami pandemii koronawirusa SARS-CoV-2, w fazie odbudowywania poziomów sprzedaży po okresach ścisłego lockdownu) oznacza wzrost sprzedaży o około 155,1% (przychody ze sprzedaży za okres I półrocza 2021 r wyniosły 317,3 mln zł); przy czym w porównaniu z okresem I półrocza 2019 r (okres normalnego funkcjonowania Spółki w historycznie rekordowym

<sup>33</sup> UNWTO, *COVID-19 and Tourism*, [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-12/2020 Year in Review 0.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-12/2020%20Year%20in%20Review%200.pdf) [dostęp: 30.12.2021]

<sup>34</sup> Światowa Organizacja Turystyki Narodów Zjednoczonych (ang. United Nations World Tourism Organization – UNWTO)

dla Spółki pod względem przychodów roku 2019) również oznacza wzrost sprzedaży, tj. o około 22,6% (przychody ze sprzedaży za I półrocze 2019 r wyniosły 660,4 mln zł)<sup>35</sup>."

Na podstawie zebranego w trakcie procesu badawczego materiału (przede wszystkim zrealizowanych badań jakościowych i ilościowych, ale także innych raportów krajowych i zagranicznych) można sformułować listę głównych trendów, które w kolejnych latach powinny towarzyszyć odbudowywaniu się popytu na usługi turystyczne (Rysunek2). Analiza nie obejmuje wszystkich trendów, jakie można dostrzec na opisywanym rynku. Wybraliśmy te z nich, które przede wszystkim oddziałują (lub mogą oddziaływać) na rynek pracy oraz na zapotrzebowanie na kompetencje.

Rysunek 2. Trendy ważne dla sektora w najbliższych latach



Źródło: Opracowanie własne

<sup>35</sup> Rainbow Tours S.A., *Rozszerzony Skonsolidowany Raport Grupy Kapitałowej Rainbow Tours za I półrocze 2022 roku*, [https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2022-09/GK-DGA-2022-06-30-final-sig-sig\\_202209300237358024.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2022-09/GK-DGA-2022-06-30-final-sig-sig_202209300237358024.pdf)[https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2022-09/GK-DGA-2022-06-30-final-sig-sig\\_202209300237358024.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2022-09/GK-DGA-2022-06-30-final-sig-sig_202209300237358024.pdf) [dostęp: 17.10.2022]

## Trend 1 Bezpieczeństwo

### Opis trendu

Pojęcie bezpieczeństwa rozumiane jest tutaj jako bezpieczeństwo sanitarne, ale też bezpieczeństwo zdrowia i życia związane z napiętą sytuacją geopolityczną, co dotyczy szczególnie turystów przyjeżdżających do Polski.

Zdrowie oraz bezpieczeństwo będą odgrywać jeszcze większą niż przed pandemią, rolę w decyzjach konsumenckich na rynku turystycznym. Tym samym bardzo możliwe, że w kolejnych latach klienci jeszcze częściej będą poszukiwać takiego wypoczynku, który będzie pozytywnie wpływał na ich sytuację zdrowotną (turystyka uzdrowskowa, turystyka medyczna, oferta wellness i spa).

Również w I edycji badania BBKL mocno podkreślany przez ekspertów był wpływ bezpieczeństwa na decyzje podejmowane przez konsumentów. Dotykało to szczególnie organizatorów turystyki, którzy musieli uwzględniać czynniki geopolityczne w projektowaniu swojej oferty. Ryzyko związane z terroryzmem lub niestabilną sytuacją polityczną stanowiło czynnik, który należało brać pod uwagę podczas selekcji destynacji podróźniczych, na których biura podróży opierają swoją ofertę i strategię. Obecnie, także krajowe obiekty turystyczne są zależne od sytuacji geopolitycznej, a wielu zagranicznych turystów obawia się przyjazdu do Polski w związku z wojną w Ukrainie.

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

W tym kontekście ważne zadanie i wyzwania na najbliższy okres to budowanie wizerunku Polski, a co za tym idzie polskiej turystyki, jako bezpiecznego miejsca do spędzenia czasu wolnego, pomimo wojny toczącej się za naszą wschodnią granicą.

Dodatkowo, z perspektywy bezpieczeństwa, ważną jak nigdy wcześniej kwestią, staje się obecnie możliwość elastycznego rezygnowania z wyjazdów. W związku z tym stanowi to wieloaspektowe wyzwanie dla sektora, zarówno organizacyjne – konieczność uwzględnienia takiej opcji w swojej ofercie, gotowość do przyjmowania rezygnacji i rezerwacji w „ostatnim momencie”, ale również wyzwanie ekonomiczne – związane z ewentualną stratą wynikającą z rezygnacji gości z przyjazdu.

## Trend 2 Last Minute

### Opis trendu

Trend Last Minute powiązany jest z kwestią elastyczności oferty turystycznej. Wskazuje on, że pandemia znacząco podniosła odsetek klientów, którzy decydują się na podróż w modelu *last minute*. Wywiera to presję na ceny w sektorze i pociąga za sobą konieczność dostosowania polityki cenowej do nowych warunków funkcjonowania. Last minute jako trend skutkuje także większą niepewnością dotyczącą prowadzenia działalności biznesowej w turystyce. W pewnym sensie może to być jednak także szansa dla sektora. Klienci, zmuszeni by czekać niemal do ostatniej chwili z decyzją o podróży, mogą mieć mniejszą skłonność do organizowania ich samodzielnie, dotyczy to szczególnie dalekich, egzotycznych wyjazdów. W tym kontekście biura podróży mogą zyskać klientów, którzy wcześniej nie zdecydowali się na wykorzystanie ich pośrednictwa. Istotne jest, by jakość dostarczonej im oferty, przekonała ich do trwałej zmiany rutyn podróźniczych.

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

Wyzwaniem dla sektora będzie gotowość elastycznego reagowania na zmiany w zachowaniach turystów oraz mierzenie się z niepewnością prowadzenia działalności, nieprzewidywalnością zysków i brakiem możliwości szacowania ich z większym wyprzedzeniem.



Widać dużą zmianę w zachowaniu gości. U nas większość rezerwacji jest dokonywana przez serwis Booking. Kiedyś turyści rezerwowali pokoje z dużym wyprzedzeniem. Często korzystali też z nieco tańszej oferty bezzwrotnej. Obecnie oferta bezzwrotna w ogóle nie wchodzi w grę (to oczywiście efekt pandemii i tego, że nigdy nie wiadomo, jaka odmiana wirusa i obostrzeń pojawi się za chwilę), a same rezerwacje pojawiają się nam w systemie często 2-3 dni przed przyjazdem. Inna sprawa, że hotele są puste, więc nikt nie ma też ciśnienia, by z dużym wyprzedzeniem szukać noclegu. Nie ma ryzyka, że zabraknie miejsca, nawet w najlepszych lokalizacjach.

*Manager, duży hotel o wysokim standardzie zlokalizowany w dużym mieście wojewódzkim*

## Trend 3 Srebrna gospodarka

### Opis trendu

Według wstępnych danych z Powszechnego Spisu Ludności realizowanego w 2021 r., w ciągu 10 lat między 2011, a 2021 r., liczba ludności w wieku poprodukcyjnym zwiększyła się w Polsce z 16,9% do 21,8% (wzrost o prawie 5 p.p.). W kolejnych latach ma następować dalszy wzrost tego wskaźnika. Tym samym rośnie znaczenie tzw. srebrnej gospodarki.

Wzrastająca liczba konsumentów z grupy wiekowej 60/65+ (oraz ich rosnąca zamożność) sprawia, że firmy turystyczne muszą w coraz większym stopniu orientować swoją ofertę na potrzeby tej grupy np. proponując wyjazdy turystyczne zaprojektowane stricte z myślą o seniorach, charakteryzujące się np. mniejszą intensywnością, czy poszerzając dostępność oferty związanej z turystyką zdrowotną.

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

Orientacja na seniorów wymagać będzie od firm sektora przemysłu kanałów dostępu do oferty i obsługi klienta. Firmy, chcące otwierać się na tę grupę, będą musiały pamiętać o tym, że w wielu przypadkach wymaga ona innego, nierzadko bardziej tradycyjnego trybu obsługi, nastawionego w większym stopniu na bezpośredni kontakt – co równocześnie wiąże się z zapewnieniem odpowiedniej liczby osób do obsługi tego wymagającego klienta.

Dostosowanie oferty do potrzeb grupy wiekowej 60/65+ związane będzie również z rosnącym zapotrzebowaniem na specjalistyczne kadry, związane nie tyle z turystyką, co usługami o charakterze wellnes & spa (fizjoterapeuci, rehabilitanci), z których coraz chętniej korzystają turyści.

## Trend 4 Hybrydowa rzeczywistość

### Opis trendu

Hybrydowa rzeczywistość to trend, który ma co najmniej trzy wymiary. Z jednej strony, popularyzacja pracy zdalnej sprawiła, że wiele osób pracujących w domu zaczęło poszukiwać wypoczynku, który będzie blisko natury i który pozwoli oderwać się od codziennych rutyn. W zjawisku tym można tutaj upatrywać źródeł rosnącej popularności agroturystyki (co miało miejsce w 2020 i 2021 r.). W tym kontekście zyskiwać mogą niewielkie obiekty noclegowe, oferujące spokój i możliwość obcowania z naturą. Zjawisko to może jednocześnie niekorzystnie wpłynąć na turystykę miejską.

Z drugiej strony, praca zdalna zwiększa liczbę pracujących w modelu cyfrowego nomady, co w gruncie rzeczy umożliwia pracę z każdego miejsca na świecie. Trend ten zdają się dostrzegać działające w Polsce biura podróży. Przykładowo ITAKA reklamuje jeden z segmentów swojej oferty hasłem „Workation – praca + wakacje”<sup>36</sup>. W tak zatytułowanej zakładce można znaleźć oferty długiego, trwającego zwykle ok. 3 tygodnie wypoczynku w miejscach posiadających stabilny dostęp do internetu (Wyspy Kanaryjskie, Madera, Turcja itp.). Podobnym hasłem posługuje się także serwis Slowhop<sup>37</sup>, w którym znaleźć można oferty wypoczynku krajowego (w miejscach „klimatycznych, dających chwilowe oderwanie od rzeczywistości i umożliwiających odkrycie oraz realizowanie pasji”). W tym kontekście rozwój pracy zdalnej, wpłynie prawdopodobnie na zatarcie granic między podróżami służbowymi a rekreacyjnymi i otworzy szerokie pole do przygotowania oferty turystycznej nowego typu, dla relatywnie zamożnego klienta.

W końcu, z trzeciej strony, hybrydowa rzeczywistość mocno przekłada się na istotny dla sektora turystycznego przemysł spotkań. Ten został bardzo mocno dotknięty przez pandemię. Raporty branżowe wskazują, że liczba kongresów, konferencji i targów mogła w 2020 r. spaść nawet o 80%. Wiele firm, zajmujących się organizacją tzw. turystyki biznesowej, poszukując „ucieczki do przodu” zdecydowało się, by w warunkach pandemii rozpocząć eksperymenty z wirtualnymi bądź hybrydowymi spotkaniami. Wiele z tych eksperymentów przyniosło pozytywne rezultaty, na co wskazywać może kontynuacja zdalnej/hybrydowej formuły wielu wydarzeń w 2021 i 2022r.

#### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

Rozwój pracy zdalnej, wpłynie prawdopodobnie na zatarcie granic między podróżami służbowymi a rekreacyjnymi i otworzy firmom turystycznym szerokie pole do przygotowania oferty turystycznej nowego typu. Sprostanie tym wymaganiom, relatywnie zamożnego klienta oraz zapewnienie atrakcyjnej pod wieloma względami oferty, zakładającej również dłuższy pobyt, spełniającej wymagania techniczne pracy zdalnej, staje się wyzwaniem dla firm, wpisującym się w zmiany, które dotyczą stylu pracy i łączenia jej z wypoczynkiem.

Sporym wyzwaniem mogą okazać się również zmiany zachodzące w turystycznym przemyśle spotkań. Mogą one oznaczać, że w przyszłości część tego typu wydarzeń zamiast w hotelach, realizowana będzie w specjalnie do tego przygotowanych studiach nagraniowych, a jego uczestnicy, zamiast przyjeżdżać do miejsca, gdzie odbywa się dane wydarzenie, będą je śledzić ze swoich biur lub domów, nie korzystając z oferty noclegowej czy gastronomicznej. Przeniesienie wydarzeń w całości do świata wirtualnego to skrajny scenariusz, ale warto zauważyć, że także popularyzacja hybrydowej formuły organizacji wydarzeń w ramach turystyki biznesowej<sup>38</sup>, może przekładać się na spadek liczby uczestników stacjonarnych - a to rzutować będzie na spadek popytu na duże przestrzenie konferencyjne, czy na miejsca

<sup>36</sup> Zob. <https://www.itaka.pl/workation/>. Zob. <https://www.itaka.pl/workation/>

<sup>37</sup> Zob. <https://slowhop.com/pl/workation>. Zob. <https://slowhop.com/pl/workation>

<sup>38</sup> MICE - Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions, skrót określający turystykę biznesową

noclegowe. Hybrydowa rzeczywistością wymusza na podmiotach z branży hotelarskiej zagwarantowanie klientom konferencyjnym dostępu do specjalistów, którzy mogą pomóc im obsłużyć realizację wydarzeń w formule hybrydowej.

## Trend 5 Cyfrowa konsumpcja

### Opis trendu

Pandemia mocno zdynamizowała skłonność konsumentów do korzystania z kanałów e-commerce. Według PWC<sup>39</sup> sprzedaż produktów online wzrosła w 2020 r. o około 35%. Kupowanie on-line stało się w ostatnim okresie rozwiązaniem domyślnym dla wielu klientów, niezależnie od tego, co planowali nabyć. Dla podmiotów z sektora turystyki, to ważna informacja, wskazująca, że konsumenci chcą kupować usługi online oraz oczekują możliwie wysokiej jakości obsługi w świecie cyfrowym, gdyż spodziewają się, że każda z cyfrowych usług, z których korzystają, będzie tak intuicyjna i łatwa w obsłudze jak Airbnb, Booking, czy inne najbardziej popularne rozwiązania.

Zatroszczenie się o omnichannelową<sup>40</sup> obsługę jest tym ważniejsze, że coraz większą grupę konsumentów stanowią milleniarsi oraz przedstawiciele pokolenia Z - a więc grup, które są bardzo oswojone z cyfrową rzeczywistością.

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

W tym kontekście podmioty świadczące usługi turystyczne nie tylko muszą być obecne w świecie cyfrowym, ale muszą się w nim dobrze prezentować jeśli chcą przyciągnąć zainteresowanie młodych. Coraz ważniejsza zatem staje się rola influence marketingu i szeroka moda na tzw. miejsce *instagrammable*<sup>41</sup>. Firmy sektora muszą także „nadążyć” za różnego rodzaju nowinkami technologicznymi, polepszającymi doświadczenie korzystania z usług turystycznych.

Należy także pamiętać, że w związku z powyższym rośnie zapotrzebowanie na kompetencje związane z obsługą platform sprzedażowych w sektorze turystycznym oraz kreowaniem wizerunku firmy w świecie cyfrowym. Znaczenie tych kompetencji jest tym większe, że rozwój łatwo-dostępnych platform internetowych skutkuje pojawieniem się nowego typu konkurencji dla podmiotów turystycznych - mieszkania prywatne udostępniane na Airbnb zastępują

<sup>39</sup> Zob. PWC, *Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce w latach 2021 – 2026*, <https://www.pwc.pl/pl/media/2021-02-09-analiza-pwc-prognoza-rozwoju-ryнку-ecommerce-w-polsce.html>

<sup>40</sup> Omnichannel – inaczej nazywany sprzedażą wielokanałową. To strategia wymagająca zintegrowania wszystkich praktyk marketingowych i sprzedażowych. W omnichannel wykorzystywane są wszystkie kanały dystrybucji sprzedaży, czyli: stacjonarne, internet (sklep online, kanały social media), telefon, komunikacja smsowa, e-mail, czat oraz video czat.

<sup>41</sup> Hasło to słownik Cambridge tłumaczy jako „miejsca atrakcyjne lub na tyle ciekawe, by nadawały się do fotografowania i publikowania w serwisie społecznościowym Instagram”.

hotele, samodzielnie organizowane wycieczki wypierają biura podróży, prywatne kolacje sprzedawane np. via eataway.com konkurują z ofertą restauracji. Podejmowanie działań, które sprostają tym wymogom, zarówno w sferze jakości, konkurencyjności, jak i zadbanie o personel z odpowiednimi kompetencjami w tym zakresie jest ważnym zadaniem dla sektora.

## Trend 6 Ekologia i lokalność

### Opis trendu

Pandemia dała wielu turystom szansę na odkrycie ich własnych małych ojczyzn lub – szerzej – miejsc, które są w zasięgu podróży samochodem i jednocześnie nie wymagają przekraczania granic kraju. Zjawisko to, ma szansę pozostać w sektorze turystycznym na dłużej. Eksperci UNWTO przewidują, że „lokalność” może odcisnąć swoje piętno na charakterze przyszłego popytu generowanego przez wielu klientów, którzy w okresie pandemii zaczęli podróżować w takim właśnie stylu. Lokalność rozumiana tu jest jako spędzanie urlopu w kraju lub w jego bezpośrednim sąsiedztwie i najczęściej wiąże się z rezygnacją z ruchu lotniczego. W pewnym stopniu wpisuje się ona zatem w trend związany z rosnącą świadomością ekologiczną konsumentów, co obecnie może być wzmacniane przez istotnie wyższe koszty podróży lotniczych za sprawą kursu dolara oraz wysokich cen paliwa. Dla części klientów, szczególnie osób w wieku 60/65+, trend ten może się z kolei łączyć z troską o bezpieczeństwo zdrowotne, czyli również z trendem związanym z bezpieczeństwem. Następstwa „lokalności” mogą być pozytywne dla sektora turystycznego – przy niskich kosztach transportu, klienci mogą być skłonni większą kwotę przeznaczyć na usługi hotelarskie, gastronomiczne itp.

Ekologia, to z kolei szerszy trend, zapoczątkowany wiele lat temu, ale mocno nasilający się w ostatnich okresach. Czas pandemii można tu uznać za okres dalszego wzrostu zainteresowania konsumentów kwestiami związanymi z ekologią, środowiskiem oraz oddziaływaniem nań różnego rodzaju produktów bądź usług oferowanych przez przedsiębiorców. Społeczna odpowiedzialność biznesu – stanowiąca istotny temat w okresie poprzedzającym pandemię – stała się obecnie wątkiem o jeszcze bardziej doniosłym znaczeniu. W ostatnich miesiącach kryzys klimatyczny stał się jednym z głównych tematów polityki Unii Europejskiej (vide Zielony Ład czy pakiet FitFor55). Wiele uwagi poświęca się mu także w polityce krajowej. Zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem są także obecne w przekazach marketingowych i polityce firm, które na trosce o planetę budują swoją przewagę konkurencyjną. Wszystko to sprawia, że kwestie ekologiczne są coraz lepiej rozumiane przez Polaków.

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

Lokalność będzie wyzwaniem szczególnie dla tych podmiotów, które swoją działalność opierają na podróżach zagranicznych, szczególnie w odległe destynacje. Niektóre z nich będą musiały zmierzyć się z poszerzeniem swojej oferty, która zadowoli klientów chcących podróżować „lokalnie” i spędzać czas nie szkodząc środowisku. Równocześnie klienci mogą

oczekiwać wyższej jakości usług i dostępu do produktów (np. gastronomicznych) spełniających standardy ekologiczne, o dostęp do których będą musieli zadbać usługodawcy.

Zadaniem dla firm turystycznych stanie się również zadbanie o odpowiedni przekaz marketingowy promujący tematykę związaną ze zrównoważonym rozwojem, obecnym w ofertach firm sektora. Troska o planetę połączona z odpowiednim przekazem marketingowym może stać się dla firm szansą na budowanie przewagi konkurencyjnej.

## Trend 7 Odpowiedzialność

### Opis trendu

Jak przewiduje Światowa Organizacja Turystyczna, w kolejnych latach należy oczekiwać dalszego wzrostu zainteresowania podróżnych kwestiami wywierania przez turystykę pozytywnego wpływu na lokalne społeczności. Jednocześnie, turyści będą w swoich podróżach poszukiwać autentyczności i odkrycia prawdziwych kultur miejsc, które odwiedzają. Pandemia stała się tu w pewnym sensie katalizatorem uważności konsumenckiej – klienci chcą mieć pewność, że ich decyzje nie wpływają negatywnie na miejsca, które odwiedzają.

Opisywana tu uważność dotyczy już nie tylko ekologii. Ważny staje się szeroko rozumiany etyczny wymiar konsumpcji. Klienci chcą wiedzieć, jak szerokie są, nie tylko ze względów ekologicznych, skutki ich wyborów zakupowych – np. jak wpływają na lokalne społeczności, jak przekładają się na pracowników firm, które dostarczają im produkty bądź usługi.

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

Na ten etyczny wymiar oferty uwagę zwrócić musi także sektor turystyczny. Szczególnie organizatorzy turystyki, zapraszający swoich klientów do wielu odległych zakątków świata, o często niskim poziomie rozwoju, muszą kompleksowo przemyśleć konsekwencje swojej działalności i tak zaprojektować ofertę, by klienci nie mieli wątpliwości, że wybór danej usługi nie przyczynia się negatywnie do sytuacji szerokiego grona interesariuszy turystyki, także w miejscu świadczenia usługi. Generalnie, wyzwaniem dla firm sektora będzie dokładanie starań, aby oferta dla turystów była nie tylko ekologiczna, ale również etyczna na różnych polach.

## Trend 8 Nacisk na doświadczenie

### Opis trendu

Doświadczenie w tym kontekście można rozumieć w kilku ujęciach, to z jednej strony poziom i jakość obsługi. Tu warto zwrócić uwagę, że według zrealizowanych w Polsce badań, aż 90%

klientów w Polsce wybiera ponownie firmy, z których wcześniej było zadowolonych. Prawie tyle samo (88%) jest skłonnych zrezygnować z ich oferty wskutek negatywnych doświadczeń<sup>42</sup>. W tym kontekście ważne jest utrzymywanie stałego, dobrego poziomu usług.

Z drugiej strony, jeszcze przed pandemią widoczny był zwrot konsumentów w stronę doświadczania nowych wrażeń i emocji. W tym kontekście można zakładać, że w kolejnych latach klienci wciąż będą poszukiwać oferty o charakterze premium (np. wypoczynku w miejscach wellness & spa, wyjazdów urlopowych, obejmujących zróżnicowane formy atrakcji dla klientów - jak np. kursy kulinarne, sporty ekstremalne itp., czy też oferty o unikalnym na rynku charakterze - jak niedostępne gdzie indziej destynacje podróźnicze).



Ja jestem trzeciego wyboru, przez to że firmy [budujące obiekt – przyp. autora] nie pomyślały o basenie i SPA. To jest mocny trend, że ludzie – nawet klienci biznesowi – jadąc do drogiego hotelu, chcą mieć możliwość, by np. wieczorem, po pracy, skorzystać z basenu lub oferty SPA. Łączyć przyjemne z pożytecznym – tego dziś chcą nasi klienci i my niestety nie zawsze możemy tym oczekiwaniom sprostać w 100%.

*Manager, duży hotel o wysokim standardzie zlokalizowany w dużym mieście wojewódzkim*



Mam poczucie, że branża gastronomiczna z roku na rok musi być coraz bardziej wrażliwa na podnoszenie jakości obsługi. Goście bywają w coraz większej liczbie miejsc i mają wysokie oczekiwania. Żeby im sprostać staramy się inwestować w ładną, wyróżniającą nas zastawę, w sesje fotograficzne, które będą reklamować nasz lokal i nasze dania, w zespół, żeby każdy kelner potrafił opowiedzieć o tym, co jest na talerzu, jak powstało to danie, jakie wino do niego pasuje, no i oczywiście w same dania i produkty, których używamy do ich przygotowania.

*Manager restauracji, duże miasto wojewódzkie*

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

Rosnące oczekiwania związane z poziomem usług sprawiają, że podmioty z sektora turystycznego, chcąc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, muszą zwrócić uwagę na ciągłe dbanie o wysoką jakość obsługi, połączoną z badaniem doświadczeń swoich klientów oraz projektowaniem oferty w nawiązaniu do wyników tychże badań w duchu human centered design<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> PZU, *Customer Experience - z klientem na dobre i złe. Raport z badań*, <https://www.pzu.pl/raportcxhttps://www.pzu.pl/raportcx> [dostęp: 17.10.2022]

<sup>43</sup> Human centered design, tj. projektowanie zorientowane na człowieka (klienta). Jest to podejście do projektowania usług, zakładające, że proces projektowy powinien obejmować dogłębne poznanie potrzeb odbiorców, które następnie stanowi inspirację dla projektowanych rozwiązań. W efekcie mają być one nie tylko efektywne ekonomicznie i wykonalne technologicznie, ale też dostosowane do oczekiwań klientów.

Z kolei zainteresowanie klientów ofertą nastawioną na doświadczanie nowych wrażeń i emocji przekłada się na konieczność zaangażowania sprzedawców i pracowników o wysokich kompetencjach, którzy będą potrafili sprostać oczekiwaniom konsumentów na różnych poziomach (tak projektując nowy rodzaj oferty, jak i realizując jej elementy).



## Erozja zaufania do sektora turystycznego jako pracodawcy

### Opis trendu

W raporcie z I edycji badania (2018) wskazano, że w perspektywie najbliższych lat pracodawcy z sektora turystycznego będą musieli zmagać się z niedoborem osób zainteresowanych pracą w turystyce. Miało to być następstwem jednoczesnego rozwoju sektora, generującego wzrost zapotrzebowania na pracowników i niskiej jego atrakcyjności w oczach pracowników, związanego z relatywnie niskim poziomem wynagrodzeń, brakiem jasnych perspektyw rozwojowych, postrzeganiem sektora jako tymczasowego miejsca pracy.

Wystąpienie pandemii COVID-19 sprawiło, że powyższe zjawisko jest obecnie jeszcze bardziej aktualne. Załamanie, które dotknęło sektor turystyczny, w wielu firmach skutkowało tymczasowym zawieszeniem prowadzenia działalności, czy koniecznością redukcji zatrudnienia. Sytuacja ta oraz niepewna przyszłość sektora znacznie osłabiły zaufanie pracowników do sektora. Praca w turystyce przestała być postrzegana jako stabilna. W efekcie, można zakładać, że sektor stracił w 2020 i 2021 r, na rzecz innych obszarów gospodarki, wielu pracowników o dużym doświadczeniu. Obecnie sektor więc zmagają się z brakami kadrowymi.



Część pracowników sektora, albo na początku wprowadzania tych rozwiązań [ograniczania kosztów zmiennych], albo w trakcie, rezygnowała, przebranzawiając się, czasami w sposób bardzo radykalny i odległy ich wykształceniu czy doświadczeniu. Sporo osób wchłonęły firmy związane z logistyką, transportem – szczególnie pracowników działu gastronomii; pionu kucharskiego, kelnerskiego, pomocniczego. Osoby z kolei z działów recepcji i marketingu, w szczególności znające dość dobrze języki obce, zostały wchłonięte przez korporacje, firmy z sektora IT, które odczuły większe zapotrzebowanie na swoje usługi i potrzebowały osób gotowych do podjęcia pracy w pełnym wymiarze.

*Przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu, branża hotelarska*

### Wyzwania i kierunki działań związane z trendem

Wyzwaniem dla sektora na najbliższe lata będzie konieczność odbudowania klimatu zaufania dla turystyki, jako miejsca pracy i rozwoju zawodowego. Będą mierzyły się również z działaniami, które wpłyną na ograniczenie lub zahamowanie odpływu kadr z turystyki do innych branż.

W tych działaniach ważne staną się działania marketingowe i współpraca z sektorem edukacji na rzecz promowania kształcenia dla turystyki. Nie bez znaczenia będzie kształtowanie polityki wynagrodzeń w sektorze, co może zachęcić młode pokolenia do wyboru edukacji na kierunkach turystycznych.

## Trendy - podsumowanie

Każdy z opisanych powyżej trendów będzie w kolejnych latach oddziaływał na sektor turystyczny. Część z nich została zidentyfikowana już w poprzedniej edycji badania (2018), a okres minionych lat dodatkowo przyspieszył opisywane procesy - dotyczy to np. cyfryzacji kanałów sprzedaży, czy nacisku na doświadczenie i wysoką jakość usług. W poniższej tabeli (Tabela 4) podsumowano przedstawione dotychczas trendy, kładąc szczególny nacisk na ich wpływ na rynek pracy w sektorze turystycznym i wskazując główne wyzwania, jakie im będą towarzyszyły.

Tabela 4. Trendy oddziałujące na sektor turystyczny oraz ich wpływ na rynek pracy w sektorze

Trendy wpływające na sektor					
Nazwa trendu	Pozytywne aspekty z perspektywy sektora i rynku pracy w sektorze	Negatywne aspekty z perspektywy sektora i rynku pracy w sektorze	Konsekwencje dla rynku pracy oraz zapotrzebowania na kompetencje	Zagrożenia i wyzwania dla sektora implikowane przez trend	Poziom nasilenia zjawiska względem I edycji badania
Bezpieczeństwo	Wzrost społecznego zainteresowania zdrowiem, przekładający się na <b>wzrost popytu na usługi związane z turystyką zdrowotną i medyczną.</b>	Rezygnacja z przyjazdów do Polski po wybuchu wojny na Ukrainie i pogorszeniu sentymentu do Polski, jako miejsca, pozwalającego na bezpieczny wypoczynek.	Wzrost zapotrzebowania na specjalistów oraz kompetencje związane ze świadczeniem usług z obszaru wellness&spa.	Utrzymywanie się negatywnego sentymentu do Polski, jako kraju, który graniczy z państwami ogarniętymi wojną, co może hamować turystykę przyjazdową do Polski.	Wzrost znaczenia ↗
Last Minute	<b>Wprowadzenie prokonsumenckich rozwiązań</b> , ułatwiających podjęcie decyzji o zakupie wybranych usług turystycznych.	Większa <b>niepewność w prowadzeniu działalności.</b>	Wzrost zapotrzebowania na kompetencje związane z elastycznym reagowaniem i analizą zmian zachowań klientów	<b>Ewentualny brak zysków w sytuacji rezygnacji klientów z zakupionej usługi</b>	Nowe zjawisko
Srebrna gospodarka	Rosnący segment klientów (zamożni emeryci) o <b>dużej skłonności do korzystania z usług sektora turystycznego.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost zapotrzebowania na specjalistów oraz kompetencje związane ze świadczeniem usług z obszaru wellness&amp;spa.</li> <li>Wzrost zapotrzebowania na specjalistów, potrafiących konstruować ofertę turystyczną dostosowaną do potrzeb osób starszych.</li> </ul>	Pogorszenie sytuacji materialnej emerytów na skutek zjawisk makroekonomicznych (np. wysoka inflacja) lub politycznych (ograniczenie świadczeń adresowanych do tej grupy) może ograniczyć popyt generowany przez ten segment klientów.	Wzrost znaczenia ↗
Hybrydowa rzeczywistość	<b>Wzrost popytu na usługi turystyczne w grupie wysoko-opłacanych specjalistów</b> [nasilenie się zjawiska popularyzowanego pod hasłem „workation”, polegającego na łączeniu pracy i krajowych /	Spadek popytu na usługi części podmiotów z sektora w związku z przeniesieniem części wydarzeń konferencyjnych do świata wirtualnego oraz z <b>ograniczeniem turystyki biznesowej.</b>	Wzrost zapotrzebowania na kompetencje i usługi związane z obsługą wydarzeń realizowanych w formule hybrydowej.	Długotrwałe istotne ograniczenie turystyki biznesowej oraz przeniesienie się „branży spotkań” (sympozjów, kongresów, konferencji etc.) do świata wirtualnego.	Nowe zjawisko

	zagranicznych wyjazdów turystycznych].				
Cyfrowa konsumpcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ułatwienie (z perspektywy klientów) nabywania usług turystycznych.</li> <li>• <b>Popularyzacja turystyki</b> poprzez zmniejszenie barier związanych z samodzielnym organizowaniem wyjazdów turystycznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dominacja globalnych platform</b> w procesie wyszukiwania i nabywania wybranych usług turystycznych (kosztem marż firm świadczących finalne usługi turystyczne).</li> <li>• Rozwój platform ułatwiających nabywanie wybranych usług turystycznych od podmiotów spoza sektora (np. Airbnb).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost zapotrzebowania na kompetencje z obszaru promowania oferty turystycznej w przestrzeni cyfrowej, w tym w mediach społecznościowych.</li> <li>• Wzrost zapotrzebowania na kompetencje z obszaru omnichannelowej obsługi klienta.</li> </ul>	Wzrost znaczenia usług o charakterze turystycznym, które są świadczone przez podmioty spoza sektora (np. wynajem apartamentów w miejsce usług hotelarskich itp.).	Wzrost znaczenia ↗
Ekologia i lokalność	<b>Wzrost zainteresowania krajowych konsumentów turystyką o charakterze lokalnym</b> – wzrost popytu na wyjazdy krajowe i towarzyszące im usługi z obszaru sektora turystycznego.	<b>Potencjalny spadek przyjazdów do Polski</b> w związku z popularyzacją turystyki krajowej w krajach rozwiniętych.	Wzrost zapotrzebowania na kompetencje związane z projektowaniem usług turystycznych w modelu cyrkularnym. <sup>44</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryzyko ograniczenia turystyki przyjazdowej (do Polski) i wyjazdowej (szczególnie egzotycznej) w związku ze wzrostem świadomości środowiskowej konsumentów (krajowych i zagranicznych).</li> <li>• Trwałe ograniczenie przyjazdów do Polski ze strony zamożnych turystów z krajów Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej.</li> </ul>	Wzrost znaczenia ↗
Odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wzrost zainteresowania krajowych konsumentów turystyką o charakterze lokalnym</b> – wzrost popytu na wyjazdy krajowe i towarzyszące im usługi z obszaru sektora turystycznego.</li> <li>• Wzrost presji na dostawców usług</li> </ul>	W przypadku nasilenia się opisywanego trendu istnieje ryzyko ograniczenia globalnego ruchu turystycznego.	Wzrost zapotrzebowania na kompetencje związane z projektowaniem usług turystycznych w modelu cyrkularnym.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryzyko ograniczenia turystyki przyjazdowej (do Polski) i wyjazdowej (szczególnie egzotycznej) w związku ze wzrostem świadomości środowiskowej konsumentów (krajowych i zagranicznych).</li> <li>• Trwałe ograniczenie przyjazdów do Polski ze strony zamożnych turystów</li> </ul>	Wzrost znaczenia ↗

<sup>44</sup> Turystyka cyrkularna – czyli przyjazna dla planety, opiera się m.in. na bardziej efektywnym wykorzystaniu już istniejącej infrastruktury turystycznej. Także na oszczędnym korzystaniu z zasobów

	turystycznych, by ich oferta spełniała kryteria ESG.			z krajów Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej.	
Nacisk na doświadczenie	<b>Nacisk na podnoszenie jakości usług</b> , przekładająca się na <b>rosnące znaczenie ciągłego podnoszenia kompetencji pracowników</b> .		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rosnąca konieczność podnoszenia budżetów przeznaczanych przez pracodawców w sektorze na inwestycje w szkolenia oraz programy rozwojowe.</li> <li>Wzrost zapotrzebowania na usługi oraz kompetencje z obszaru service design thinking.<sup>45</sup></li> </ul>	Przy braku odpowiedniej reakcji na konieczność ciągłego doskonalenia jakości usług, turyści mogą zacząć rezygnować z usług turystycznych w Polsce na rzecz korzystania z analogicznych usług zagranicą (dotyczy to tak turystów zagranicznych, jak i krajowych).	Wzrost znaczenia ↗
Erozja zaufania do sektora turystycznego jako pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost dbałości pracodawców o posiadane kadry, otwartość na zatrudnianie osób z mniejszym lub bez doświadczenia w branży</li> <li>Wzrost skłonności pracodawców do ponoszenia kosztów związanych z inwestycją w szkolenie personelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Spadek zaufania pracowników do pracodawców w sektorze</b> [sektor turystyczny przestał być postrzegany, jako stabilne miejsce pracy]</li> <li><b>Odejście z sektora wielu doświadczonych pracowników</b> [istotna grupa pracowników z dużym doświadczeniem pracy w sektorze przebranżowiła się; wielu z nich może już nigdy nie wrócić do pracy w turystyce]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brak chętnych do pracy w sektorze</li> <li>Spadek zainteresowania podejmowaniem edukacji na kierunkach turystycznych</li> </ul>	Utrzymująca się niska atrakcyjność sektora, skutkująca selekcją negatywną, jeśli chodzi o osoby skłonne do podjęcia pracy w sektorze turystycznym.	Wzrost znaczenia ↗

Źródło: Opracowanie własne

<sup>45</sup> service design thinking - to metodyka tworzenia usług z wykorzystaniem podejścia zorientowanego na użytkownika (human-centered design) i myślenia projektowego (design thinking). Można ją wykorzystać zarówno do projektowania nowych procesów, jak i optymalizacji już istniejących.

## 3.2. Wyzwania

Podsumowane powyżej trendy wprost przekładają się na wyzwania, przed którymi stanie sektor w kolejnych latach. Kwestia wyzwań związanych z ogólną sytuacją gospodarczą pojawiających się przed firmami z sektora turystyki poruszana była także w zrealizowanym w obecnej edycji badaniu ilościowym. Badani zostali zapytani o wyzwania związane ze zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu społeczno-gospodarczym, które jednocześnie oddziałują na turystykę. Wszystkie wyróżnione czynniki zostały przez respondentów uznane za istotne (ponad 50% wskazań odpowiedzi „raczej duże znaczenie” lub „zdecydowanie duże znaczenie”). Największym wyzwaniem, w świetle odpowiedzi badanych pracodawców, jest konieczność poszukiwania rozwiązań i narzędzi, które mogą zwiększać stabilność i trwałość zatrudnienia (71%), co po raz kolejny potwierdza, że sektor mocno zmaga się obecnie z obawami pracowników o możliwość długofalowego wiązania kariery zawodowej z turystyką. W TOP3 wyróżnionych wyzwań znalazły się także: wzrost znaczenia turystyki krajowej, lokalnej (69%) oraz wzrost znaczenia aspektu bezpieczeństwa zdrowotnego i wzrost roli kanałów oraz platform cyfrowych w promocji i sprzedaży usług o charakterze turystycznym (po 68% wskazań) (Wykres 4).

Wykres 4. Wyzwania związane z ogólną sytuacją gospodarczą i ich oddziaływanie na sektor turystyczny



Źródło: Opracowanie własne – badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

### 3.3. Wyzwania kadrowe dla sektora

Okres kryzysów, w jakim znalazł się sektor turystyczny mocno dotknął szczególnie jego kadry. Kwestia wyzwań kadrowych stojących przed firmami poruszana była także w zrealizowanym w obecnej edycji badaniu ilościowym, gdzie skoncentrowano się w pierwszej kolejności na zadaniach związanych z prowadzeniem polityki kadrowej (Wykres 5). Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że największym wyzwaniem, przed którym stają pracodawcy jest odbudowanie zasobów kadrowych, a więc pozyskanie doświadczonych pracowników (charakteryzujących się stażem pracy przekraczającym 5 lat) oraz pozyskanie pracowników o odpowiednich kompetencjach (po 79% wskazań). Niewielu mniej respondentów (78%) twierdzi, że do wyzwań z zakresu polityki kadrowej należy: sprostanie oczekiwaniom finansowym pracowników oraz zatrzymanie najlepszych osób w firmie. Ponad 70% pracodawców zwróciło również uwagę na konieczność sprostania oczekiwaniom pracowników w zakresie pewności zatrudnienia (73%) oraz wyzwanie związane z budowaniem

pozytywnego wizerunku pracodawcy (71%). Wyniki te potwierdzają wysoką świadomość pracodawców, co do wyzwań przed jakimi stoją obecnie lub będą się mierzyć w najbliższym czasie, szczególnie w obliczu konieczności odbudowania kadr sektora, w dużym stopniu osłabionych podczas okresu pandemii COVID-19.

Wyzwaniem kadrowym, relatywnie rzadziej wskazywanym przez badanych pracodawców, było zatrudnianie i wdrażanie do pracy cudzoziemców (uchodźców oraz nie uchodźców). Wciąż jednak były to zagadnienia, które w opinii ponad połowy badanych stanowią lub będą stanowić duże wyzwania. Część respondentów, udzielając odpowiedzi na to pytanie, odnosiło się prawdopodobnie do realnych doświadczeń z ostatnich miesięcy oraz wcześniejszych lat. W grupie respondentów 20% hotelarzy, 23% restauratorów oraz 2% organizatorów turystyki deklarowało, że w okresie po wybuchu wojny w Ukrainie zatrudniło u siebie obywateli Ukrainy. Osoby te pracowały najczęściej na najniższych stanowiskach — pomoc kuchenna, pokojowa, czy kelner.

Wykres 5. Wyzwania związane z prowadzeniem polityki kadrowej w firmach z sektora turystycznego

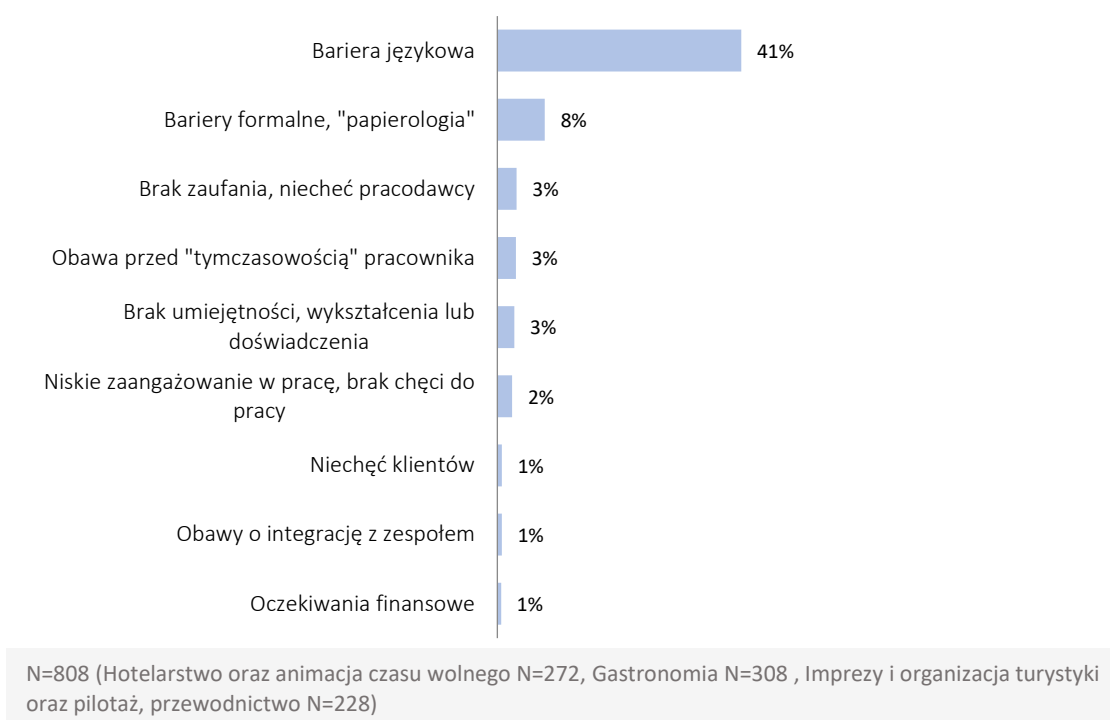


N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=272, Gastronomia N=308, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=228)

Źródło: Opracowanie własne – badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

W opinii pracodawców główna trudność związana z zatrudnianiem uchodźców z Ukrainy to przede wszystkim bariera językowa, wskazało na nią 41% badanych (Wykres 6). Respondenci zaznaczali, że sektor turystyczny w wielu przypadkach wymaga bezpośredniego kontaktu z gościem, co sprawia, że posługiwanie się językiem polskim (a najlepiej także angielskim) jest jedną z podstawowych kompetencji, które muszą posiadać pracownicy sektora. Inną barierą, relatywnie często wymienianą spontanicznie przez pracodawców (8% respondentów) była „papierologia” i zestaw komplikacji formalnych, które dotyczą różnych kwestii — od pozwolenia na pracę i pobyt przez badania sanepidowskie i inne niezbędne uprawnienia do pracy. Niewielka grupa pracodawców (3%) wskazywała także na: obawy związane z tymczasowym charakterem zatrudnienia uchodźców, swoją niechęć do pracowników z Ukrainy („Polacy w pierwszej kolejności powinni mieć zatrudnienie”, „Nie lubię ich i ich kultury” itp.), czy też na barierę w postaci braku umiejętności, odpowiedniego wykształcenia lub doświadczenia.

Wykres 6. Wyzwania związane z zatrudnieniem uchodźców z Ukrainy w sektorze turystycznym (spontaniczne wskazania w pytaniu otwartym)



Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Pomimo wskazywanych trudności to jednak w związku z sytuacją wojny/polityczną pracodawcy sektora turystycznego nadal planują zatrudniać w najbliższej przyszłości osoby/uchodźców z Ukrainy. Takie plany na najbliższe 12 miesięcy deklarował mniej więcej co ósmy pracodawca branży hotelarstwa i animacji czasu wolnego oraz gastronomii, natomiast tylko 3% przedstawicieli firm branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo.

Uchodźcy z Ukrainy mogą liczyć na pracę przede wszystkim jako pomoc kuchenna, pokojowa, kucharz i kelner.

## 4. Popyt na pracę w sektorze turystycznym

### 4.1. Pandemiczne załamanie na rynku pracy w turystyce

Deklarowany przez pracodawców z sektora turystycznego spadek popytu na ich usługi znajduje swoje mocne odzwierciedlenie w sytuacji na rynku pracy w turystyce. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach związanych z hotelarstwem i gastronomią osiągnęła swój szczyt w 2019 r., odnotowując gwałtowny przyrost w porównaniu do roku poprzedniego (to kolejny wskaźnik, który potwierdza, że sektor turystyczny tuż przed wybuchem pandemii miał się najlepiej od lat)<sup>46</sup>.

Rok 2020 wraz z restrykcjami i utrudnieniami związanymi z COVID-19 przyniósł natomiast spadek liczby zatrudnionych w branżach hotelarstwa i gastronomii, jednak spadek ten nie był jeszcze drastyczny. Pracodawcy podejmowali walkę o swoich pracowników, wykorzystując rządowe tarcze antykryzysowe i zwolnienia z opłat ZUS<sup>47</sup>, a niekiedy także dofinansowania z innych źródeł, w tym programów unijnych<sup>48</sup>. Przedłużająca się niepewność pandemiczna stopniowo przełożyła się na dalsze załamanie sytuacji na rynku pracy w turystyce. Zaczęły się masowe zwolnienia, które skutkowały tym, że w styczniu 2021 r. liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach z hotelarstwem i gastronomią była mniejsza o ok. 15 tysięcy (10% spadek) względem grudnia 2019 r.<sup>49</sup>.

Rok 2021 (szczególnie jego druga połowa) oraz rok 2022 to z kolei okres stopniowego odbudowywania zatrudnienia. Podmioty, które utrzymały się na rynku starały się stopniowo wracać do trybu działalności sprzed pandemii, odbudowując bazę przychodową i pracowniczą. Jednym ze skutków opisywanego ożywienia w turystyce była, podkreślana przez uczestników zrealizowanych badań jakościowych, nadwyżka popytu na pracę nad podażą pracowników.

---

<sup>46</sup> Dane dla branż hotelarskiej i gastronomicznej, GUS (Bank Danych Lokalnych/Rynek pracy); dla pozostałej branży sektora brak takich danych statystycznych.

<sup>47</sup> Ojczyk J., Tarcza dla branży turystycznej - kto i na jakich zasadach skorzysta, [na:] <https://www.prawo.pl/biznes/tarcza-dla-branzy-turystycznej-kto-dostanie-wsparcie-kody-pkd,502395.html> [dostęp 04.01.2022].

<sup>48</sup> PARP, Na jakie wsparcie może liczyć branża turystyczna?, [na:] <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/61442:na-jakie-wsparcie-moze-liczyc-branża-turystyczna-2> [dostęp 04.01.2022].

<sup>49</sup> Dane dla branż hotelarskiej i gastronomicznej, GUS (Bank Danych Lokalnych/Rynek pracy); dla pozostałej branży sektora brak takich danych statystycznych.

## 4.2. Skokowy wzrost zapotrzebowania na pracowników i związane z tym wyzwania

Przedstawiciele sektora turystycznego i eksperci mówią o szczególnie trudnym momencie, w jakim znalazły się obecnie branże turystyczne – według nich „brakuje rąk do pracy” i to powoduje, że przywracanie dobrej kondycji polskiej turystyki odbywa się dość wolno<sup>50</sup>. Wielu doświadczonych pracowników odeszło lub zostało zwolnionych, część z nich być może nie wróci do pracy w podobnym charakterze na skutek przebranżowienia<sup>51</sup>, a młode pokolenia – widząc problemy spowodowane pandemią COVID-19 – zastanawiają się, czy wiązać swoją przyszłość z turystyką<sup>52</sup> i czy można zaufać branży, która jest tak zależna od zewnętrznych okoliczności.



Największym problemem obecnie, przy wznowieniu działalności, przy możliwości pracy w pełnym wymiarze, w pełnym zakresie usług, to byłyby te kadry pracownicze. Znalezienie zarówno osób chcących pracować, a na drugi etap osób, które spełniają oczekiwania branży i posiadają odpowiednie chęci, kompetencje, umiejętności, kwalifikacje aby wejść w rynek.

*Przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu, branża hotelarska*

Badania ankietowe przeprowadzone w ramach bieżącej edycji BBKL wskazują, że ok.  $\frac{1}{4}$  pracodawców z sektora poszukiwało w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie (tj. okres od sierpnia 2021 r. do sierpnia 2022 r.) pracowników. Dotyczyło to szczególnie firm z branży hotelarskiej oraz gastronomicznej, gdzie pracowników poszukiwało odpowiednio 27% i 26% podmiotów. W mniejszym stopniu wyzwania rekrutacyjne dotyczyły przedsiębiorstw z branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa – w tym przypadku tylko 15% firm poszukiwało pracowników w okresie ostatniego roku (Wykres 7).

<sup>50</sup> Rp.pl, W turystyce brakuje rąk do pracy. Starzy odeszli, młodzi jeszcze nie przyszli, [na:] <https://turystyka.rp.pl/nowe-trendy/art19016161-w-turystyce-brakuje-rak-do-pracy-starzy-odeszli-mlodzi-jeszcze-nie-przyszli> [dostęp 05.01.2022].

<sup>51</sup> Wątek przebranżowienia przedstawiony został w kolejnym podrozdziale.

<sup>52</sup> Rp.pl, W turystyce brakuje rąk do pracy. Starzy odeszli, młodzi jeszcze nie przyszli, [na:] <https://turystyka.rp.pl/nowe-trendy/art19016161-w-turystyce-brakuje-rak-do-pracy-starzy-odeszli-mlodzi-jeszcze-nie-przyszli> [dostęp 05.01.2022].

Wykres 7. Odsetek firm poszukujących pracowników w ostatnich 12 miesiącach



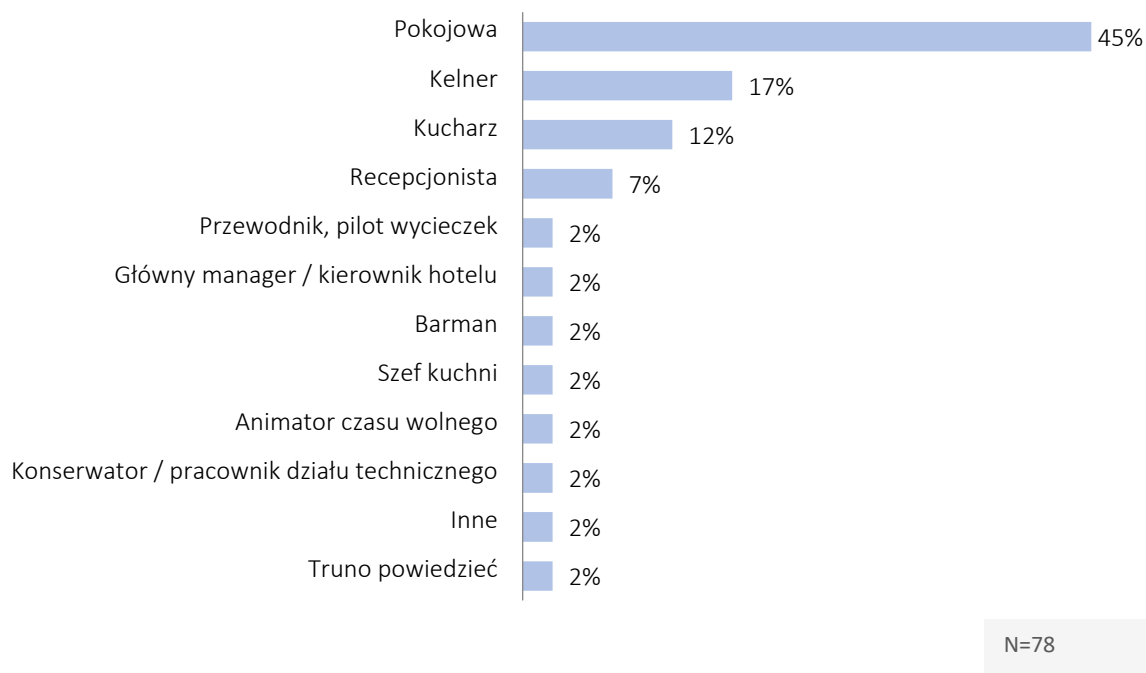
N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=272, Gastronomia N=308, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=228)

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Procesy rekrutacyjne prowadzone przez badane firmy w ostatnich 12 miesiącach dotyczyły przede wszystkim podstawowych, głównych stanowisk. Branża hotelarska i animacji czasu wolnego (Wykres 8) poszukiwała głównie pokojowych (45% spośród podmiotów deklarujących, że w ostatnim roku poszukiwały pracowników) oraz kelnerów (17%) i kucharzy (12%). W branży gastronomicznej (Wykres 9) newralgicznym stanowiskiem byli szczególnie kucharze - pracowników na to stanowisko poszukiwała mniej więcej co druga firma z branży, prowadząca rekrutację w okresie 12 miesięcy przed udziałem w badaniu (50%), a co ok. trzecia z tych firm poszukiwała także kelnerów (36%). W branży imprez, organizacji turystyki oraz przewodnictwa i pilotażu (Wykres 10) byli z kolei poszukiwani przede wszystkim specjaliści ds. turystyki (70% wskazań).

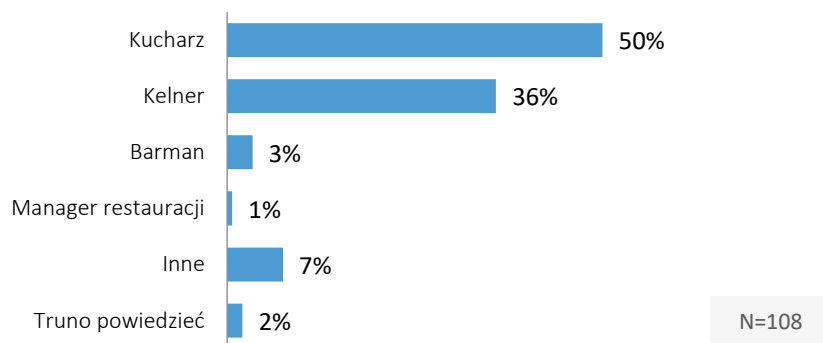
Wysokie zapotrzebowanie na nowych pracowników w pewnym zakresie należy tłumaczyć rotacyjnym charakterem niektórych stanowisk w turystyce (szczególnie tych najliczniej obsadzonych i zarazem najniższych w hierarchii zatrudnienia stanowiskach). W tym kontekście pamiętać należy jednak, że sezonowość i związana z nią tymczasowość pracy są cechami immanentnymi sektora, a dla wielu młodych ludzi praca w turystyce stanowi dorywcze zarobkowanie w trakcie roku szkolnego lub wakacji.

Wykres 8. Stanowiska, na które najczęściej poszukiwano pracowników do obsadzenia wakatów – hotelarstwo i animacja czasu wolnego



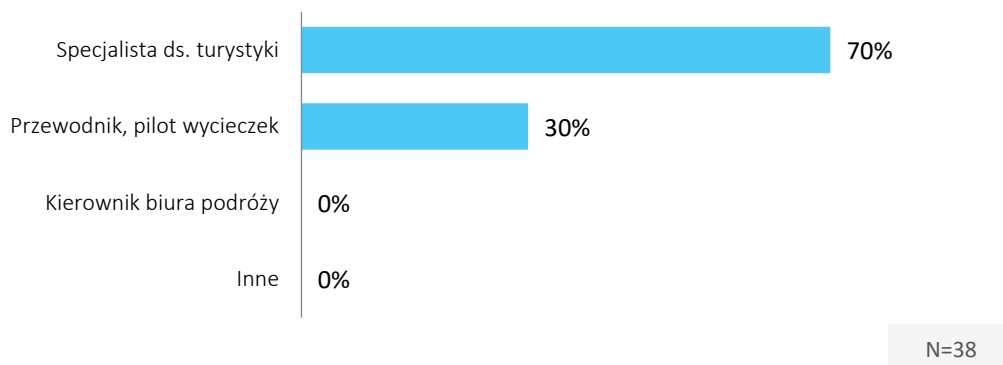
Źródło: Opracowanie własne — badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Wykres 9. Stanowiska, na które najczęściej poszukiwano pracowników do obsadzenia wakatów – gastronomia



Źródło: Opracowanie własne — badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

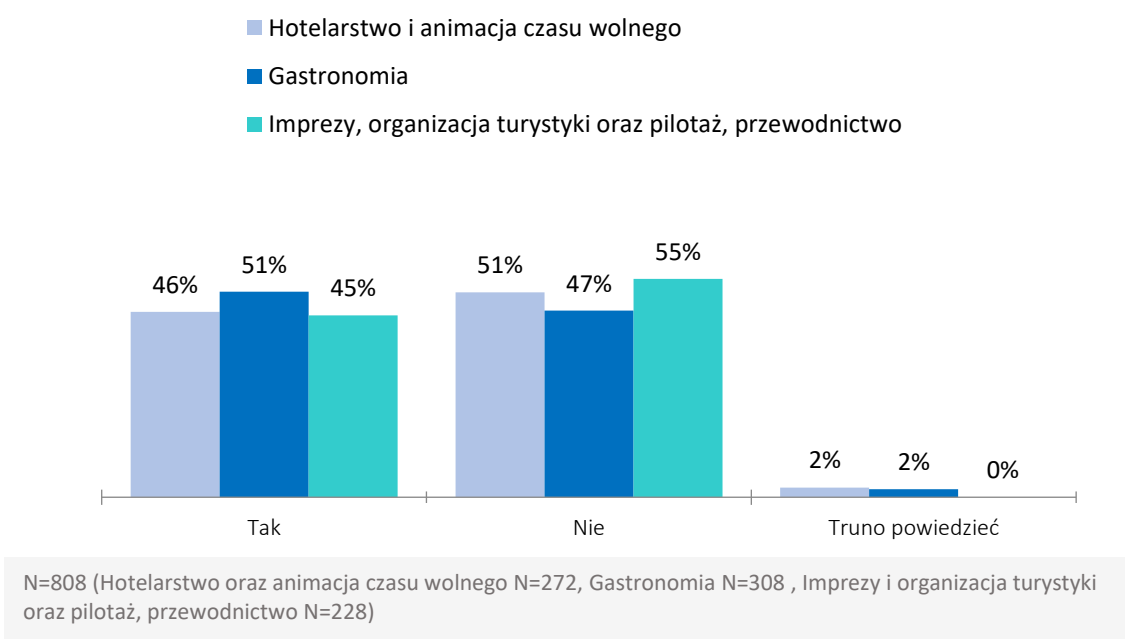
Wykres 10. Stanowiska, na które najczęściej poszukiwano pracowników do obsadzenia wakatów – imprezy, organizacja turystyki oraz przewodnictwo, pilotaż



Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Dokładnie połowa spośród firm, prowadzących w ostatnich 12 miesiącach działania rekrutacyjne, przyznała, że obsadzenie wolnych stanowisk dostarczyło im trudności (Wykres 11). Na trudności wskazywali w zbliżonym stopniu przedstawiciele wszystkich branż (hotelarstwo i animacja czasu wolnego – 46% badanych; gastronomia – 51% respondentów; imprezy i organizacja turystyki – 45%).

Wykres 11. Odsetek firm, deklarujących występowanie problemów z obsadzeniem wolnych stanowisk



Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Stanowiskiem, które dostarcza szczególnych trudności rekrutacyjnych, jest stanowisko kucharza. Co ciekawe, na problemy z pozyskiwaniem kucharzy wskazuje nie tylko branża gastronomiczna, ale także branża hotelarska, dla których kucharz, to stanowisko, na które najtrudniej znaleźć odpowiednich kandydatów do pracy. Jednocześnie, według doświadczeń respondentów, szef kuchni oraz kucharz to stanowiska, na które zgłasza się najmniej chętnych

kandydatów w odpowiedzi na ogłoszenia rekrutacyjne. Potwierdzają to także wypowiedzi przedstawicieli sektora, biorących udział w badaniach jakościowych:



Wydawało mi się, że ten kryzys w branży sprawi, że łatwiej będzie o pracowników. Skoro część restauracji zniknęło, to na pewno pojawiło się na rynku sporo kucharzy do wzięcia. Nic bardziej mylnego. Kucharzy obecnie niemal nie sposób znaleźć. Szczególnie w sytuacji, gdy tylko pojawia się niewielkie ożywienie w biznesie. Mam wrażenie, że pula osób chętnych do pracy w kuchni drastycznie spadła. Część osób, która lata pracowała w gastronomii, przeszła do innych, bardziej stabilnych (w pandemii) branż. Szukam 1-2 kucharzy już trzeci miesiąc.

*Manager restauracji, duże miasto wojewódzkie*



Wiele kucharzy i kelnerów się przebranżowiło. Są kurierami, jeden wiem, że został fryzjerem... No przeróżne rzeczy robią i mają bardzo odmienne historie. Cała branża HORECA ma z tym problem, bo ludzie zniknęli z branży. Wiem, że są w Krakowie restauracje pozamykane, bo brakuje im załogi i szukają ludzi, by w ogóle móc się otworzyć.

*Manager restauracji, duże miasto wojewódzkie*

Patrząc na cały sektor, najczęściej wskazywanymi źródłami problemów z rekrutacją pracowników były: małe zainteresowanie ofertą lub wręcz brak chętnych kandydatów (63%), nieatrakcyjne dla kandydatów warunki pracy oferowane przez pracodawców, szczególnie na poziomie finansowym (44%) (Wykres 12).

Wykres 12. Deklarowane przyczyny problemów ze znalezieniem pracowników\*



N=112 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego , N=38, Gastronomia N=59, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=15)

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne — badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Powyższe odpowiedzi mogą potwierdzać zjawiska zidentyfikowane wcześniej w badaniach jakościowych, tj. dużą liczbę osób, które bezpowrotnie zniknęły z sektora turystycznego – w wyniku przebranżowienia się, czy też drastyczny spadek zainteresowania pracą w sektorze turystycznym. Warto zwrócić uwagę, że w I edycji badania BBKL (2018) tylko 10% pracodawców zgłaszało problem braku zainteresowania ofertami pracy w sektorze. W efekcie, z jednej strony brakuje chętnych, by odpowiadać na ogłoszenia rekrutacyjne, a z drugiej strony osoby, które się zgłaszają, często nie mogą się wykazać odpowiednimi kompetencjami lub jakimkolwiek doświadczeniem.



Mam wrażenie, że ludzie dostają jakiegoś szału. Kelnerzy cały czas chcą zarabiać coraz więcej, a sytuacja w branży jest jaka jest. Wydawałoby się, że skoro jest kiepsko, to ludzie będą się bać o swoje miejsce pracy, ale przez to, że dużo kelnerów całkiem zniknęło z rynku, to Ci którzy zostali mogą rzucać zaporowe stawki i są restauracje, które są gotowe się o nich licytować. Staram się nie brać w tym udziału, ale oczekiwania płacowe są mniej więcej o 30% wyższe niż w 2019 r., gdy biznes się znakomicie kręcił.

*Manager restauracji, duże miasto wojewódzkie*



Są osoby, które zniknęły z sektora. Część poszła do korporacji, część pracuje w innych branżach. Pewnie część z nich nie wróci do gastronomii, ale są też tacy, co widzimy w ostatnich tygodniach, którzy popracowali trochę gdzie indziej i wracają.

*Właścicielka restauracji, duże miasto wojewódzkie*



Ludzie się przebranżowili i rozstali się z gastronomią – jako podstawowym miejscem prac- na stałe, ale chcą sobie dorabiać, np. chodzą 3-4 dni w miesiącu na zasadzie takich "skoków". Nawet zaczęło takie określenie funkcjonować w branży.

*Managerka restauracji, duże miasto wojewódzkie*

### 4.3. Strategie rekrutacyjne

Polityka rekrutacyjna firm turystycznych wobec nowo przyjmowanych osób do pracy na stanowiska inne niż kierownicze, niezmiennie od roku 2018 bazuje głównie na strategii sita, czyli selekcjonowaniu i pozyskiwaniu z rynku jak najlepszych kandydatów, których kompetencje są odpowiednio lub w pełni dostosowane do wymagań oferowanego stanowiska pracy. Strategię sita obecnie stosuje mniej firm niż w roku 2018 – obecnie 71% pracodawców wobec 86% w roku 2018. 14% tych przedsiębiorców chciałoby do swojej firmy zatrudnić osobę już w pełni przygotowaną, której przeszkolenie nie wymaga ponoszenia kosztów

(podczas gdy w roku 2018 taką deklarację złożyło 42% przedsiębiorców), a kolejne 57% zakłada, że kandydat powinien być na tyle przygotowany do pracy, że konieczne będzie jedynie niewielkie przeszkolenie ze strony pracodawcy (Wykres 13). Taka strategia związana jest z minimalizowaniem wydatków na kształcenie i rozwój, związanych z podjęciem działań na rzecz dopasowania kompetencji pracownika do wymogów oferowanego stanowiska pracy. Stosowanie strategii sita w sytuacji obniżającej się podaży pracy jest jednym ze źródeł niedoborów kadrowych i kompetencyjnych. Stosowanie tej metody może w konsekwencji wpływać na spadek przywiązania pracowników do firmy i w efekcie ich dużą rotację. Zatrudnianie takich wyselekcjonowanych, w pełni przygotowanych pracowników zmusza również firmy do zwiększenia poziomu wynagrodzeń.

Niemal co trzeci badany pracodawca (29%) zakłada natomiast w swoich planach strategii pozyskiwania nowych pracowników politykę inwestycji w kapitał ludzki, opartą na szkoleniu pracowników. W tym zakresie obserwujemy zmianę w stosunku do 2018 r., gdzie strategię inwestycji deklarowało tylko 14% badanych pracodawców. Jest to konsekwencja braków kadrowych. W jej następstwie mniej więcej co ósmy pracodawca gotów jest zainwestować w pełne doszkolenie nowego personelu, podczas gdy w roku 2018 taką deklarację składał co ok. trzydziesty przedstawiciel sektora. Zaletą stosowania strategii inwestycji jest nie tylko możliwość zapewnienia sobie wysokiego stopnia dopasowania kompetencji do potrzeb firmy, ale przede wszystkim możliwość zyskania bardziej lojalnego pracownika, który identyfikuje się z firmą.

Wykres 13. Oczekiwania wobec nowo przyjmowanych osób do pracy na stanowiska inne niż kierownicze

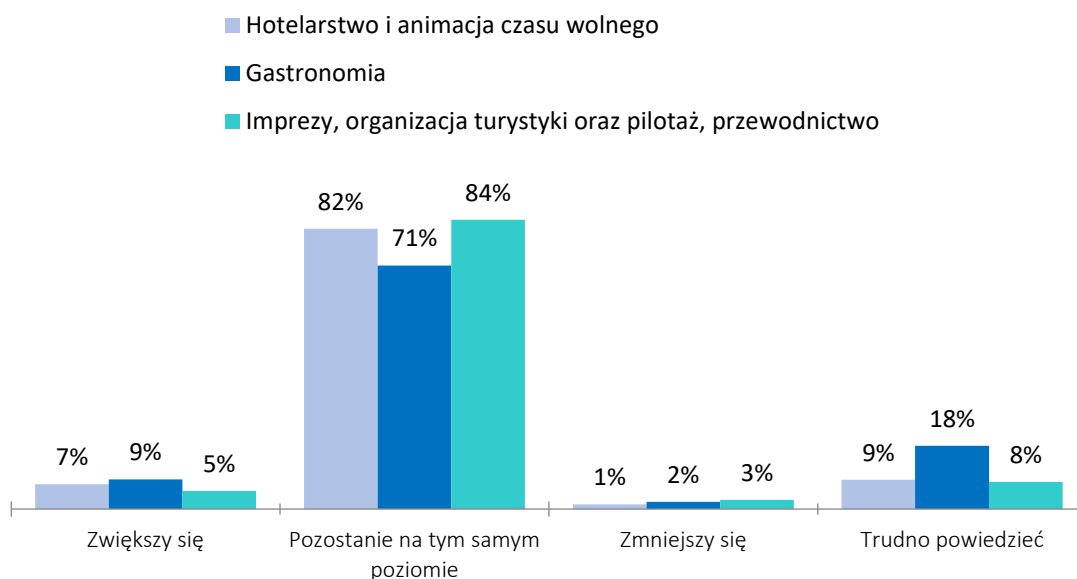


Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

## 4.4. Perspektywy na przyszłość

Mimo zgłaszanych trudności rekrutacyjnych, wyniki przeprowadzonych badań ilościowych wskazują, że w najbliższych 12 miesiącach (tj. wrzesień 2022 – wrzesień 2023) nie należy spodziewać się zmian poziomu zatrudnienia w sektorze. Zdaniem ok. 80% pracodawców sektora pozostanie ono na tym samym poziomie (7% przewiduje wzrost zatrudnienia, a 2% jego spadek) (Wykres 14). W świetle uzyskanych wyników, szczególnym wyzwaniem dla sektora jest zatem podnoszenie kompetencji obecnych kadr.

Wykres 14. Przewidywania względem zmian zatrudnienia w firmach z sektora turystycznego w perspektywie kolejnych 12 miesięcy

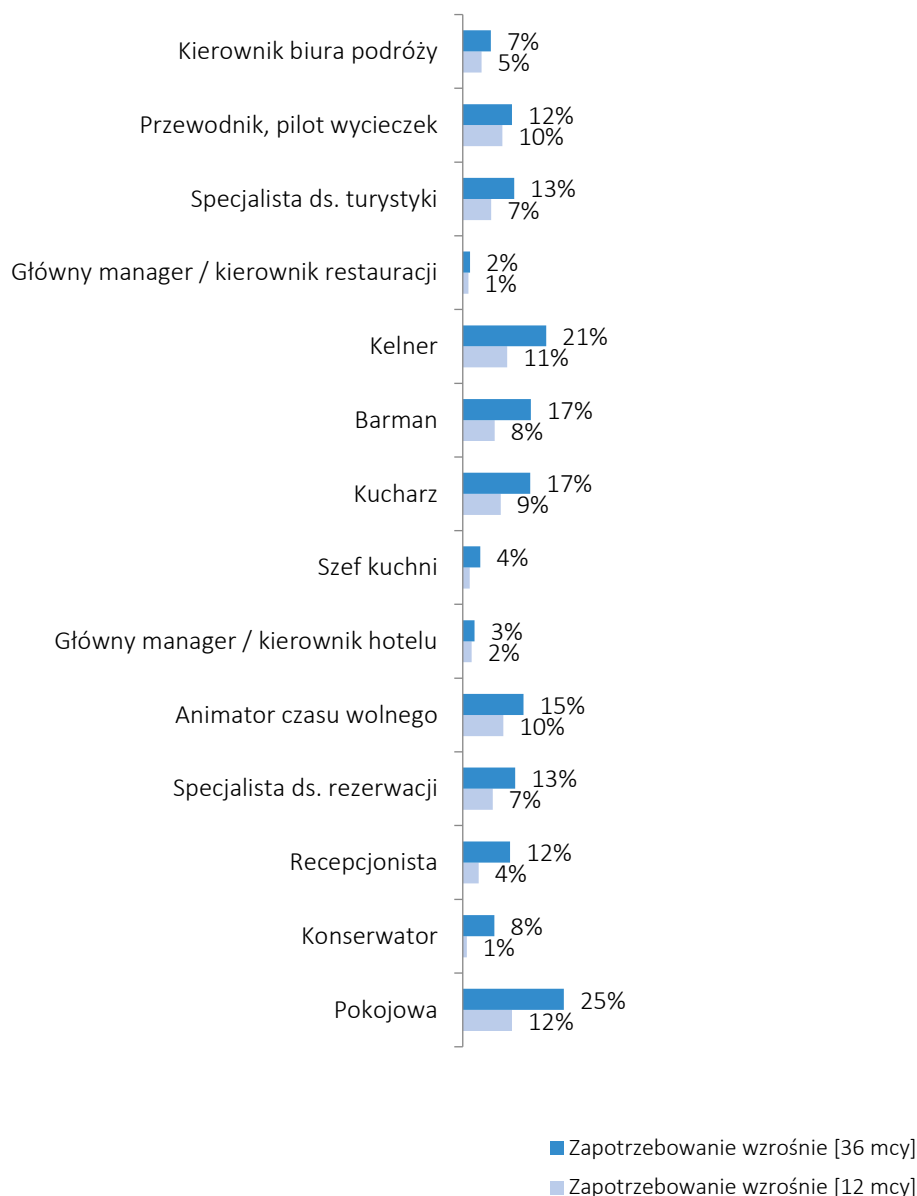


N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=272, Gastronomia N=308, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=228)

Źródło: Opracowanie własne — badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Pracodawcy są bardziej optymistyczni w prognozach dotyczących poziomu zatrudnienia kadr odnosząc się do perspektywy 3-letniej. W ich opinii w najbliższych trzech latach powinno wzrosnąć zapotrzebowanie szczególnie na pokojowe (25%), kelnerów (21%), barmanów (17%), kucharzy (17%) oraz animatorów czasu wolnego (15%). Taki rozkład odpowiedzi (Wykres 15) sugeruje, że przedstawiciele sektora optymistycznie zapatrują się na dynamikę odbudowywania popytu na usługi turystyczne w okresie kolejnych trzech lat, w tym szczególnie w 2024 i 2025 r. Równocześnie pracodawcy nie przewidują, aby w ciągu najbliższych 3 lat w ich firmach pojawiły się jakieś zupełnie nowe stanowiska pracy, których do tej pory nie było.

Wykres 15. Przewidywania względem zmian zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach w perspektywie 12 i 36 miesięcy



W przypadku każdego stanowiska N = liczba firm, które zadeklarowały zatrudnianie osób na danym stanowisku

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Prognozy odnośnie zwiększenia zatrudnienia w kolejnych 36 miesiącach mogą okazać się niemożliwe lub trudne w realizacji, jeżeli sektor nie znajdzie sposobu na przeciwdziałanie problemom, które dziś mocno utrudniają funkcjonowanie wszystkich branż turystycznych. Mowa tu o następujących trudnościach, na które należy zwrócić uwagę:

- utrzymująca się wiele miesięcy niepewność przyszłości, która wpływa na działalność podmiotów ze wszystkich branż sektora turystycznego i może działać demotywująco na wielu przedsiębiorców – szczególnie tych działających w skali mikro (źródłem niepewności początkowa była pandemia, później stała się nim wojna w Ukrainie, a

obecnie coraz więcej wątpliwości i pytań dostarcza rosnąca inflacja oraz przyszła kondycja gospodarstw domowych);

- konieczność zahamowania odpływu kadr do innych branż;
- zmaganie się z rosnącą presją kosztową, także po stronie kosztów zatrudnienia;
- konieczność odbudowania klimatu zaufania dla turystyki, jako miejsca pracy i rozwoju zawodowego.



Podstawowe wyzwanie przed nami teraz to zapewnienie atrakcyjności całego sektora, żeby kadry pozyskać. (...) Ten kryzys trwa za długo, bo jeżeli kryzys trwa pół roku albo rok, to jeszcze to ktoś wytrzyma. Jeżeli trwa dwa lata albo już ponad dwa lata, to naturalnie ludzie, którzy coś potrafią, chcą normalnie żyć, funkcjonować, pracować, zarabiać, otrzymywać odpowiednie wynagrodzenie. Turystyka przez ostatnie dwa lata za dużo nie mogła zaoferować. W związku z tym sporo osób odeszło. Zmieniło branżę nawet. Mało tego, jeżeli zmieniło branżę i im się tam funkcjonuje dobrze, to jest ryzyko, że oni nie wrócą. Żeby wrócili, to musielibyśmy znowu zaproponować jakieś bardzo atrakcyjne warunki.

*Przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu, branża imprez i organizacji turystyki*

## 5. Kadry sektora turystycznego

### 5.1. Charakterystyka i dynamika zatrudnienia w sektorze turystycznym

#### Zmiany w zatrudnieniu w ostatnim roku

Poziom zatrudnienia w sektorze turystycznym, w przeciwieństwie do tendencji wzrostowej odnotowanej w poprzedniej edycji BBKL, w latach 2019-2022 ulegał dynamicznym zmianom. Rok 2019 przyniósł rekord w branży hotelarskiej i gastronomicznej (152 617), natomiast kolejne lata – przez wzgląd na pandemię COVID-19 – przyniosły w tych branżach spadek zatrudnienia (149 656 w 2020 i 143 679 w roku 2021<sup>53</sup>) i kolejno jego ponowny wzrost, silna tendencja wzrostowa została zaobserwowana od połowy 2021 r. i na koniec roku 2022 zatrudnienie w branży hotelarskiej i gastronomicznej wyniosło 150 429<sup>54</sup>.

W ostatnich 12 miesiącach poprzedzających II edycję badania, czyli w okresie 07.2021-07.2022, zatrudnienie we wszystkich badanych branżach sektora turystycznego utrzymywało się w większości firm na raczej niezmiennym poziomie (Wykres 16). Jedynie co ok. dziesiąta firma odnotowała w tym okresie fluktuację (wzrost lub spadek zatrudnienia).

---

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> Dane dla branż zakwaterowanie i gastronomia za lata 2019-2022, GUS (Bank Danych Lokalnych/Rynek pracy); dla pozostałej branży sektora brak takich danych statystycznych.

Wykres 16. Zmiany ilości zatrudnianych osób w ostatnich 12 miesiącach w podziale na branże



N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=272, Gastronomia N=308, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=228)

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Co około czwarte przedsiębiorstwo turystyczne (29% w hotelarstwie i animacji czasu wolnego, 34% w gastronomii oraz 6% w imprezach i organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwie) zatrudnia obecnie cudzoziemców. W znacznej większości ich liczba w pojedynczym przedsiębiorstwie nie przekracza 5 osób, ale zdarzają się także firmy, które zatrudniają ich ponad 50 (N=3). Spośród wszystkich zatrudnionych cudzoziemców, 59% otrzymało umowę o pracę, a 41% inny rodzaj umowy. Podobnie jak w roku 2018 (I edycja badania BBKL), większość cudzoziemców zatrudnionych w sektorze pochodzi z Ukrainy. Obecnie jest to jednak wzmocnione sytuacją konfliktu zbrojnego za wschodnią granicą. Sprawdziły się również przewidywania z poprzednich lat, że coraz więcej pracowników napływać będzie z dalekiego wschodu. Obecnie zatrudnia się także osoby pochodzące z Nepalu, Gruzji, Indii i Bangladeszu.

## Charakterystyka pracowników

Kadra sektora turystycznego jest zróżnicowana pod kątem wieku. Tworzą ją zarówno młodzi (minimalny wiek wśród badanych pracowników to 20 lat), jak i starsi (maksymalny wiek wśród badanych – 69 lat). Średnia wieku ogółu ankietowanych pracowników turystyki wynosi 38 lat. „Najmłodszą” branżą pod względem wieku kadr jest gastronomia (średnia wieku to 36 lat, podczas gdy dla hotelarstwa i animacji czasu wolnego wynosi ona 41 lat, a dla imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa ok. 40 lat). Wśród pracowników sektora aż 28% ma mniej niż 30 lat, podczas gdy w hotelarstwie i animacji czasu wolnego oraz imprezach, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwie jest to odpowiednio 10% i 11%.

Pracownicy piastujący wyższe stanowiska (zwłaszcza managerowie hoteli i restauracji oraz kierownicy biur podróży) – szczególnie ci z najdłuższym stażem zawodowym – generalnie

pracują na danym stanowisku w branży dłużej niż wynosi ich staż pracy w obecnej firmie (31% badanych piastuje to samo stanowisko dłużej niż 10 lat, podczas gdy dłużej niż 10 lat w obecnej firmie pracuje 21% osób). Wśród badanych pracowników najwięcej osób z ponad 10-letnim stażem pracy na obecnym stanowisku w branży znalazło się w grupie główny manager/kierownik hotelu (58%), konserwator/ pracownik działu technicznego (56%), przewodnik, pilot wycieczek (43%) oraz recepcjonista i kierownik biura podróży (po 41%).

Zdecydowana większość badanych w tej edycji BBKL pracuje w sektorze turystycznym ponad 5 lat (74%), co pokazuje, że pandemiczne problemy przedsiębiorstw turystyki były dla wielu możliwe do przezwyciężenia. Jednocześnie, biorąc pod uwagę ogół badanych, jedynie ok. 2% z nich pracuje w turystyce mniej niż rok, co dodatkowo sugeruje, że okres pandemii pozwolił przetrwać w branży osobom o dłuższym stażu i doświadczeniu zawodowym, a napływ nowych pracowników do sektora turystycznego jest obecnie niewielki.



Rozumiem trochę niepewność osób, które nie chcą pracować w hotelarstwie. No bo miała być jedna fala, później przyszła druga, trzecia, czwarta i za każdym razem gdzieś tam dostawało się z reguły tym młodym osobom, aspirującym, które jeszcze nie miały tej pełnej wiedzy.

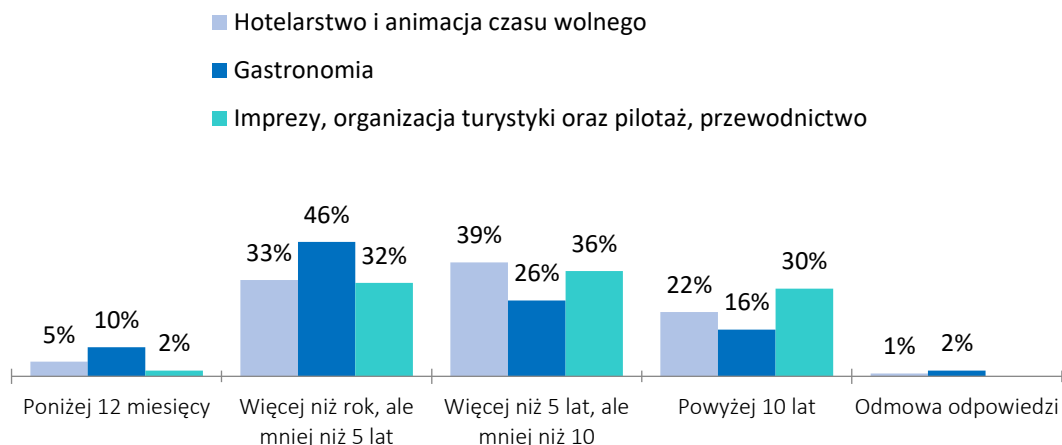
*Dyrektor hotelu w dużej sieci hotelarskiej*

Generalnie, wśród badanych w tej edycji BBKL pracowników sektora turystycznego znalazły się w większości osoby, które w danej firmie pracują już od dłuższego czasu (Wykres 17). Pokazuje to, że w okresie perturbacji związanych z wpływem pandemii COVID-19 najczęściej z branży odchodziły lub były zwalniane osoby z najniższym stażem pracy. Pracownicy, którzy pozostali w branży mogą być zatem cennym ogniwem w procesie odbudowy i szkolenia nowych kadr sektora.

Dane te pozwalają mieć nadzieję, że istnieje spore prawdopodobieństwo, iż znaczna część doświadczonej kadry sektora turystycznego nie zmieni branży, lecz co najwyżej miejsce pracy w ramach sektora, a odpowiednia motywacja pozwoli pracodawcom zatrzymać ich na dłużej.

Równocześnie pamiętać należy, że sektor turystyczny cechuje się rotacją pracowników na niższych stanowiskach; najbardziej widoczna jest ona w gastronomii, gdzie co dziesiąty pracownik ma staż pracy w obecnym przedsiębiorstwie krótszy niż rok.

Wykres 17. Staż pracowników w obecnej firmie



N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=326, Gastronomia N=323, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=235)

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy)

## Poziom przygotowania pracowników sektora przez szkoły i uczelnie

Zdaniem ekspertów, podstawą przygotowania zawodowego kadry sektora turystycznego jest edukacja w szkołach branżowych i na uczelniach o profilach związanych z turystyką.

Większość badanych pracodawców jest zadowolona z tego, jak szkoły branżowe i uczelnie przygotowują młodzież do pracy w sektorze turystycznym. Swoje niezadowolenie wciąż wyraża jednak wiele osób, w tym najwięcej z branży gastronomicznej (Wykres 18). Eksperci podczas badań jakościowych skłaniali się ku temu, że problem nie leży w samej organizacji edukacji na kierunkach turystycznych, ale w podejściu współczesnej młodzieży. Od jakiegoś już czasu obserwuje się bowiem spadek zainteresowania kierunkami turystycznymi i mniejszy zapał do nauki zawodów z nią związanych. Sytuację tę dodatkowo spotęgował okres tzw. lockdown'ów pandemii COVID-19, który dotkliwie odczuł sektor i jego pracownicy – w wyniku czego został mocno nadwątlony wizerunek sektora turystycznego, jako wiarygodnego i stabilnego pracodawcy.

Wykres 18. Czy aktualne programy w szkołach i na uczelniach odpowiadają zapotrzebowaniu na umiejętności pracowników w firmie? - w podziale na branże



N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=272, Gastronomia N=308, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=228)

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

Pracodawcy życzyliby sobie, by szkoły branżowe i uczelnie, kształcące przyszłych pracowników sektora, przede wszystkim przygotowywały ich pod kątem praktycznych i teoretycznych umiejętności niezbędnych do wykonywania obowiązków danego zawodu. Ważne dla pracodawców jest znajomość języków obcych oraz kompetencje samoorganizacyjne, np. kreatywność, rozwiązywanie problemów i zdolność samodzielnego uczenia się. W dalszej kolejności pracodawcy wskazywali natomiast kompetencje cyfrowe, informatyczne, które – zgodnie z badaniami jakościowymi – stanowią kompetencje przyszłości w turystyce (Tabela 5). Możliwe, że zakres tych kompetencji mieści się w ogólnie rozumianych specjalistycznych, zaawansowanych praktycznych umiejętnościach związanych z wykonywaniem zawodu np. obsługą programów dedykowanych dla danej branży (m.in. wykorzystanie systemów *online*, zdalna obsługa klientów i angażowanie mediów społecznościowych w działania marketingowe firmy) – i takie szerokie ujęcie kompetencji wydaje się pracodawcom bardziej istotne.

Na tle pozostałych dwóch branż wyróżniają się imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo, gdzie kluczowymi kompetencjami, których pracodawcy oczekują od absolwentów szkół jest kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów, języki obce oraz wiedza geograficzno-kulturowa. Eksperti z tej branży podczas realizacji badań jakościowych podkreślali, że szczególnie potrzeba posiadania wiedzy geograficznej często nie jest doceniana przez kandydatów, co jest widoczne w procesach rekrutacyjnych:



Przychodzą do nas osoby, które są po studiach, okazuje się, że np. mają duże luki w wiedzy geograficznej. Jakby tak komuś, kto przyszedł na rozmowę kwalifikacyjną pokazać mapę świata i żeby

miał pokazać, gdzie są Emiraty Arabskie, gdzie Wyspy Kanaryjskie, a gdzie jest Madagaskar – gwarantuję Pani, że będą z tym problemy.

*Prezes stowarzyszenia branżowego*



To, że skończyły studia [młode osoby], nie znaczy, że są przygotowane do takiej pracy. Tutaj są różne... przede wszystkim kwestie takie techniczne bardziej, jak systemy rezerwacyjne. Tego się nie da nauczyć w teorii. To trzeba wdrożyć się i powoli uczyć się – na praktykach, na stażu, podejmować pracę jakąkolwiek, żeby faktycznie w to wejść.

*Dyrektor oddziału w dużej sieci biur podróży*

**Tabela 5. Zagadnienia, które powinny być nauczane w szkołach branżowych i na uczelniach\* (N=808)**

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów	40%	40%	35%	44%
Znajomość języków obcych	37%	35%	33%	42%
Podstawowe, praktyczne umiejętności związane z wykonywaniem zawodu (np. obsługa podstawowych urządzeń)	36%	40%	46%	23%
Umiejętności miękkie, społeczne np. współpraca w grupie, dobra komunikacja etc.	30%	31%	33%	25%
Umiejętność uczenia się, samodzielnego zdobywania wiedzy	28%	34%	29%	21%
Podstawy teoretyczne niezbędne do wykonywania danego zawodu	28%	32%	33%	19%
Specjalistyczne, zaawansowane praktyczne umiejętności związane z wykonywaniem zawodu (np. obsługa programów)	26%	18%	33%	26%
Wiedza interdyscyplinarna, tj. łącząca informacje z kilku dziedzin	19%	12%	22%	24%
Geografia i wiedza o kulturze	17%	4%	8%	38%
Umiejętności cyfrowe, informatyczne	10%	9%	9%	12%
Inne	2%	3%	1%	2%
N	808	272	308	228

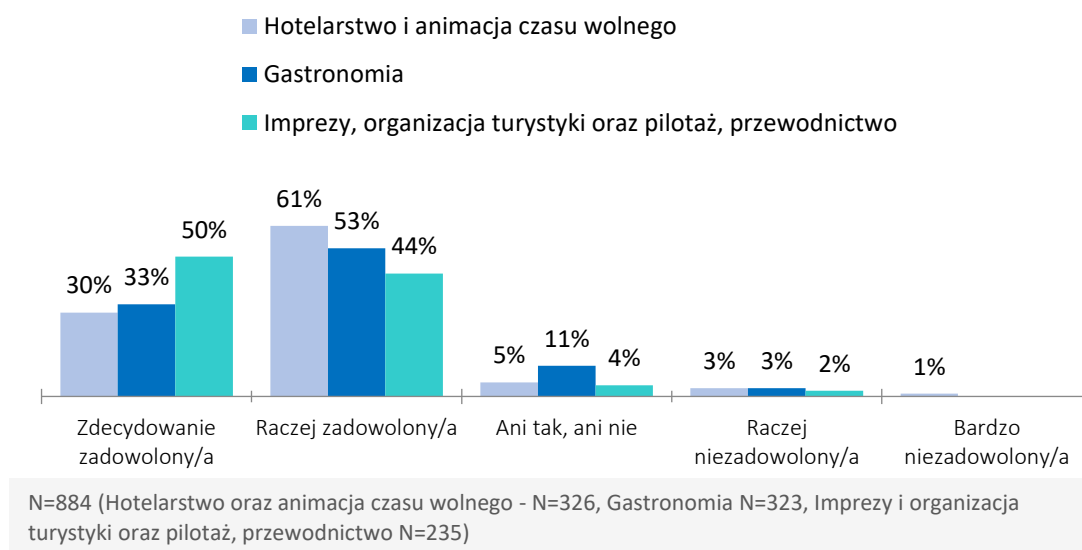
\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

## Satysfakcja z zatrudnienia w sektorze

Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach sektora turystycznego są generalnie zadowoleni ze swojej pracy (89%) (Wykres 19) i mimo wielu problemów, z jakimi w ostatnich latach zmagał się sektor, średnia ocena ich zadowolenia z pracy jest zbliżona (średnia 4,16 w skali od 1 do 5), do oceny odnotowanej w I edycji badania (średnia 4,08). Częściej ze swojej pracy zadowoleni są pracownicy branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa, co może wiązać się z charakterem ich pracy – badani pracownicy zajmują stanowiska specjalistyczne, dodatkowo większość z nich posiada wykształcenie wyższe.

Wykres 19. Zadowolenie z pracy w sektorze turystycznym

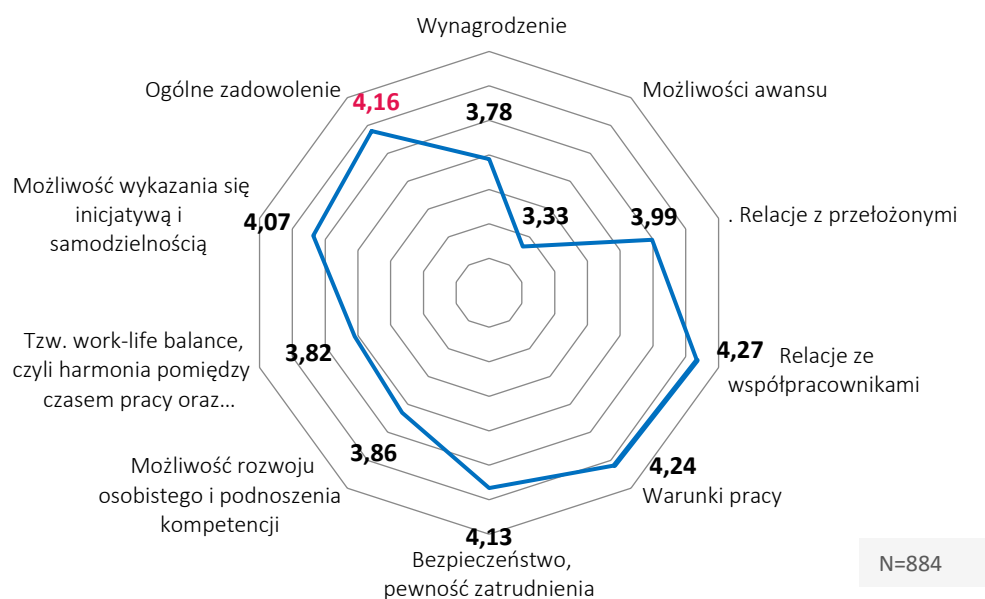


Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy).

Najlepsze oceny (oprócz ogólnego zadowolenia) uzyskały: relacje ze współpracownikami (średnia ocena 4,27) oraz warunki wykonywania pracy (średnia ocena 4,24). Poza tym, pracownicy branży hotelarstwa i animacji czasu wolnego cenią sobie szczególnie bezpieczeństwo oraz pewność zatrudnienia (4,20), w gastronomii i branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa pracownicy zadowoleni są z relacji z przełożonymi (odpowiednio średnia 4,11 i 4,44).

Stosunkowo najniżej oceniono natomiast zadowolenie z możliwości awansu (3,33) oraz wysokości wynagrodzenia (3,78). Z ocen tych wyłania się podobny obraz pracowników, jak w badaniu realizowanym w roku 2018 – pracownicy generalnie są zadowoleni z warunków pracy, relacji ze współpracownikami, czy ogólnej atmosfery panującej w miejscu pracy. Problemem jest niski poziom wynagrodzeń pracowników turystyki oraz niewielka szansa na awans zawodowy (Wykres 20).

Wykres 20. Zadowolenie z pracy pracowników sektora turystycznego – średnie ocen



Źródło: Opracowanie własne — badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy)

W konfrontacji z innymi sektorami, zarobki w turystyce niezmiennie od roku 2018 należą do niższych, co nie stanowi czynnika motywującego absolwentów kierunków turystycznych oraz wyspecjalizowaną kadrę do podejmowania zatrudnienia w sektorze turystycznym oraz nie pomaga promować wizerunku sektora turystycznego, jako atrakcyjnego miejsca pracy. Także inne raporty branżowe pokazują, że turystyka jako sektor z kategorii usług dla ludności jest na drugiej od końca pozycji na liście gałęzi polskiej gospodarki według średnich wynagrodzeń pracowników (Sedlak & Sedlak, 2021) (Tabela 6).

Tabela 6. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Polsce w 2018 i 2022 r

Sektor	Wynagrodzenie brutto	
	październik 2018	październik 2022
sektor przedsiębiorstw	4 921 PLN	6 688 PLN
przemysł	4 923 PLN	6 501 PLN
przetwórstwo przemysłowe	4 687 PLN	6 312 PLN
budownictwo	5104 PLN	6 728 PLN
handel, naprawa pojazdów samochodowych	4 523 PLN	6 163 PLN
transport i gospodarka magazynowa	4 794 PLN	6 800 PLN
<b>zakwaterowanie i gastronomia</b>	<b>3 590 PLN</b>	<b>4 782 PLN</b>
informacja i komunikacja	8 365 PLN	11 341 PLN
obsługa rynku nieruchomości	5 035 PLN	6 661 PLN
administrowanie i działalność wspierająca	3 501 PLN	5 000 PLN

Źródło: Dane GUS na październik 2018 i październik 2022, <https://wynagrodzenia.pl/gus/dane-województwie/polska>

Zdecydowana większość pracowników sektora turystycznego jest także zadowolona z następujących aspektów swojego zatrudnienia: samorealizacja, kompetencje współpracowników, atmosfera i bezpieczeństwo w miejscu pracy oraz wyposażenie stanowiska pracy (Tabela 7).

Tabela 7. Opinia pracowników na temat środowiska pracy. Zsumowany odsetek odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Moje stanowisko jest przystosowane do komfortowego wykonywania przeze mnie pracy	94%	96%	94%	92%
Mam zapewnione odpowiednie narzędzia do wykonywania mojej pracy	96%	95%	98%	94%
W moim miejscu pracy panuje dobra atmosfera	96%	95%	96%	96%
Czuję, że praca, którą wykonuję ma sens	93%	95%	89%	96%
W mojej pracy czuję się bezpiecznie	93%	95%	89%	94%
Osoby, z którymi współpracuję są dobre w tym, co robią	95%	94%	96%	95%
W pracy robię to, co lubię	93%	92%	93%	93%
W pracy mam możliwość realizacji swoich własnych pomysłów	85%	83%	83%	90%
Każdego dnia w mojej pracy wykonuję podobne zadania	84%	82%	91%	78%
N	884	326	323	235

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy).

Wśród przedstawicieli branży, którzy mają nad sobą bezpośredniego przełożonego lub przełożonych w pracy, zdecydowana większość pracowników zadowolona jest z formalnych relacji z przełożonymi (Tabela 8). Uważają oni osoby nadzorujące ich pracę za kompetentne, sprawiedliwie w ocenie pracy innych, odnoszące się z szacunkiem do podwładnych i angażujące w procesy decyzyjne dotyczące stanowiska pracy. Co czwarty pracownik uważa natomiast, że jego przełożonemu zdarza się unikać podejmowania decyzji w pracy. Najlepiej relacje z przełożonymi oceniają pracownicy branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa.

Tabela 8. Odsetek osób zgadzających się z podanymi stwierdzeniami na temat relacji z przełożonym (N=781 osób mających w pracy bezpośredniego przełożonego/przełożonych). Zsumowany odsetek odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „zgadzam się”

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Mój bezpośredni przełożony odnosi się do mnie z szacunkiem	96%	96%	92%	99%
Moja praca jest sprawiedliwie oceniana	94%	96%	89%	97%
Mój przełożony charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji	95%	95%	91%	98%
Mój przełożony angażuje mnie w podejmowanie decyzji, które mają wpływ na moją pracę	86%	83%	80%	95%
Mój przełożony, kiedy tylko może, unika podejmowania decyzji	26%	29%	25%	23%
N	781	279	302	200

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy)

Zadowolenie z pracy przekłada się na lojalność wobec pracodawcy. 87% badanych osób zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 najbliższych miesięcy, a jedynie ok. 4% ogółu badanych pracowników poszukuje obecnie nowej pracy: są to pojedyncze osoby z branży hotelarskiej i branży imprez, organizacji turystyki, pilotażu i przewodnictwa, natomiast 7% ogółu badanych pracowników branży gastronomicznej. Warto natomiast zauważyć, że te plany zmiany pracy dotyczą najbliższego okresu, ale z ogólnym stwierdzeniem „chętnie zmienić(a)bym swoją pracę” zgadza się aż 41% badanych pracowników sektora. Wśród powodów, które nimi kierują, odnaleźć można zarówno te dotyczące turystyki jako takiej, jak i przyczyny nie związane z nią. Do pierwszej grupy należą: potrzeba większych zarobków i brak możliwości awansu. Do drugiej grupy z kolei przypisać można: złą atmosferę w pracy, zbliżający się termin wygaśnięcia obecnej umowy, przeprowadzkę, chęć robienia czegoś zupełnie nowego, zmęczenie dotychczasową pracą i większe przywileje udzielane pracownikom z Ukrainy niż z Polski.

Eksperti branżowi zgodzili się podczas badań jakościowych co do tego, że wiele podmiotów w sektorze nie jest w stanie spełnić oczekiwań pracowników odnośnie zarobków:



Wiele osób zgłaszało się wtedy [w marcu 2021 r.], by negocjować warunki płacowe. Trudno było też zatrudnić nowe osoby, bo te stawki zaczęły się robić naprawdę bardzo wysokie.

*Właściciel restauracji*

## 6. Kluczowe stanowiska sektora i wymagania pracodawców

### 6.1. Kluczowe stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach sektora turystycznego

Z perspektywy pracodawców z branży hotelarskiej i animacji czasu wolnego, biorących udział w II edycji badania, stanowiskami, na których najczęściej zatrudniają oni pracowników, są pokojowa oraz recepcjonista. Stanowiska te występują w zdecydowanej większości badanych firm tej branży.

W porównaniu z poprzednią edycją badania, obecnie wśród pracodawców w branży hotelarstwa i animacji czasu wolnego rysuje się tendencja do kondensacji stanowisk pracy, polegający na redukcji niektórych stanowisk i jednoczesnym dodaniu zadań osobom zajmującym inne stanowiska. Widoczne jest to w spadku liczby pracodawców posiadających w obiekcie pracownika technicznego (z 82% w roku 2018 na 67% w obecnej edycji badania). Odchodzi się także, zwłaszcza w małych firmach, od dywersyfikacji stanowisk o podobnym zakresie obowiązków na rzecz jednego głównego, np. ograniczenie recepcjonisty, specjalisty ds. rezerwacji i managera recepcji do wyłącznie pierwszego z wymienionych (Tabela 9).

Tabela 9. Stanowiska funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach branży hotelarstwa i animacji czasu wolnego\*

Kluczowe stanowiska	Ogółem
Pokojowa	97%
Recepcjonista	84%
Konserwator / pracownik działu technicznego	67%
Kucharz <sup>55</sup>	58%
Kelner	54%
Główny manager/kierownik hotelu	58%
Szef kuchni	43%
Barman	36%
Specjalista ds. rezerwacji/ sprzedaży	36%
Główny manager/ Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii	26%
Animator czasu wolnego	13%
N	272

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

W branży gastronomicznej, w porównaniu do poprzedniej edycji badań, około 10% więcej pracodawców zadeklarowało zatrudnianie osób na stanowisku kelnera i barmana, a 5% więcej

<sup>55</sup> Wiele obiektów noclegowych posiada własną restaurację.

na pozycji kucharza (Tabela 10). Jak podkreślili eksperci w trakcie badań jakościowych, w branży tej zaobserwować można również pewnego rodzaju redukcję wachlarza stanowisk funkcjonujących do tej pory – np. funkcję kierownika sali najczęściej piastuje manager, kelnerzy przejmują również obowiązki asystentów kelnera, a w niektórych obiektach zatrudnia się dwóch kucharzy zamiast jednego kucharza i jednej pomocy kuchennej.

Tabela 10. Stanowiska funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach branży gastronomicznej\*

Kluczowe stanowiska	Ogółem
Kucharz	95%
Kelner	86%
Szef kuchni	68%
Barman	58%
Główny manager/ Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii	52%
N	308

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

W branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa do badania wytypowano trzy kluczowe stanowiska, nazywane w różny sposób, zależnie od kontekstu działania przedsiębiorstwa (Tabela 11). Jak wykazały wypowiedzi ekspertów, w agencji turystycznej występują najczęściej dwa typy pracowników, spośród których jeden to specjalista ds. turystyki, będący osobą dokonującą rezerwacji imprez turystycznych, a drugi to specjalista ds. turystyki z uprawnieniami do zarządzania zespołem, czyli pełniący rolę managera/kierownika. Nieprzypadkowo więc odsetek tych pierwszych wzrósł w porównaniu z poprzednią edycją badania o 10 pp., a tych drugich zmalał o 11 pp., gdyż niektóre biura odchodzą od oficjalnej funkcji managera/kierownika. Nastąpiła także synteza stanowisk pilota, przewodnika i rezydenta turystycznego określanego często w branży potocznie pilota-przewodnika, co odbyło się na podstawie podobieństwa zakresu obowiązków na tych stanowiskach.

Tabela 11. Stanowiska funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa\*

Kluczowe stanowiska	Ogółem
Specjalista ds. turystyki	94%
Kierownik biura podróży	57%
Przewodnik, pilot wycieczek	54%
N	228

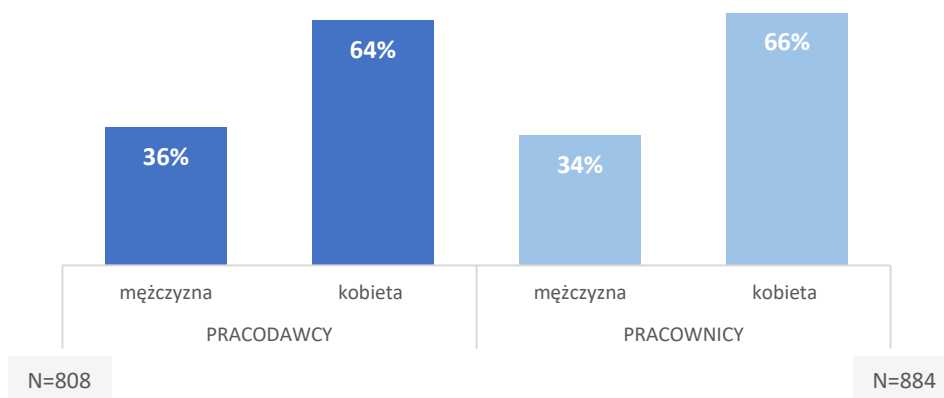
\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

## 6.2. Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na płeć

W bieżącej edycji BBKL, podobnie jak w poprzedniej (2018), większość respondentów biorących udział w badaniach ilościowych stanowiły kobiety (Wykres 21). Stosunek ich liczby do liczby mężczyzn wyniósł 2:1, zarówno w przypadku pracodawców, jak i pracowników. Obrazuje to właściwość sektora turystycznego, dotyczącą przewagi kobiet wśród kadry, niezależnie od szczebla zatrudnienia i stanowiska. Dane statystyczne (m.in. GUS, Eurostat) odnotowują tę przewagę na przestrzeni wielu lat wstecz. Mimo to, zdaniem wielu kobiet zaangażowanych w życie polskiej turystyki, ich rola jest wciąż umniejszana, a najważniejsze decyzje odnośnie sektora na poziomie krajowym podejmowane są w większości przez mężczyzn. Z tego względu rok 2022 w polskiej turystyce ogłoszono rokiem kobiet, w celu przypomnienia ich znaczenia i dążenia do równouprawnienia ich głosu w najważniejszych sprawach sektora<sup>56</sup>.

Wykres 21. Płeć osób zatrudnionych w sektorze turystycznym



Źródło: Opracowanie własne — badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy i pracownicy).

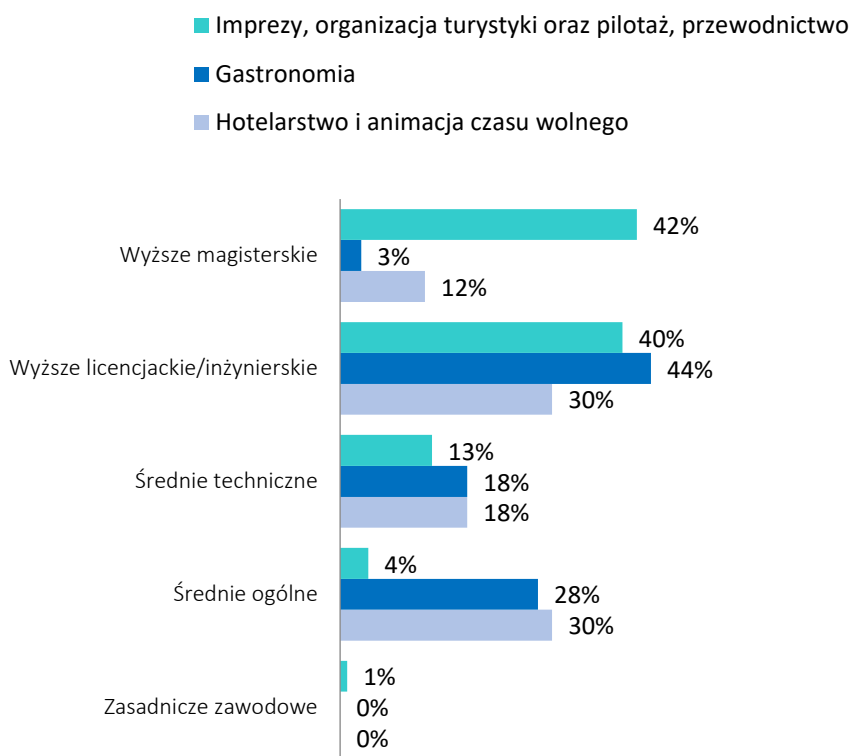
## 6.3. Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na wykształcenie

Charakterystyka pracowników polskiej turystyki pod względem wykształcenia prezentuje się podobnie jak w edycji badania z roku 2018. Posiadane przez pracowników wykształcenie powiązane jest ze stanowiskiem zajmowanym w przedsiębiorstwie. Wykształcenie średnie i zawodowe posiadają głównie osoby na niższych stanowiskach, zwłaszcza pokojowe i kelnerzy.

<sup>56</sup> Samborska W., Rok kobiet w turystyce 2022 – dlaczego to robimy?, [na:] <https://www.waszaturystyka.pl/rok-kobiet-w-turystyce-2022-dlaczego-to-robimy/> [dostęp 05.01.2022].

Wykształcenie wyższe cechuje pracowników wyższego szczebla (managerów), recepcjonistów i przedstawicieli branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa (Wykres 22). Właśnie tę branżę cechuje dużo wyższy poziom wykształcenia zatrudnionej kadry, niż ma to miejsce w hotelarstwie i gastronomii, co wiąże się ze specyfiką pracy, która wymaga konkretnej wiedzy i zazwyczaj nie stanowi zatrudnienia sezonowego.

Wykres 22. Wykształcenie pracowników sektora turystycznego



N=884 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego - N=326, Gastronomia N=323, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=235)

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy).

Tylko połowa pracowników sektora zadeklarowała, że posiada wykształcenie kierunkowe zgodne z wykonywaną pracą. Najwięcej takich osób jest w branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa (63%). W gastronomii odsetek ten wynosi 61%, a w hotelarstwie i animacji czasu wolnego 30%. Pozostałe osoby reprezentują szeroką gamę innych zawodów, zdobytych na drodze edukacji, wśród których znajdują się m.in. budowlaniec, chemik, ekonomista, filolog, finansista, handlowiec, logistyk, mechanik, politolog i księgowy. Oznacza to, że sektor turystyczny oferuje możliwości przebranżowienia się oraz jest otwarty na pracowników bez kierunkowego wykształcenia.

Większość pracowników sektora deklaruje, że ukończone szkoły i/lub uczelnie dobrze przygotowały ich do wykonywania obecnej pracy; uważa tak 61% kadry hotelarstwa i animacji czasu wolnego, 67% kadry gastronomii i 74% kadry imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa.

W tym miejscu ponownie warto odnieść się do wyników badania BKL<sup>57</sup> realizowanych wśród ludności w Polsce w wieku 18-69 lat, które wskazują, że przydatność w pracy wiedzy i umiejętności wyniesionych ze szkół, podobnie jak zgodność pracy z wykształceniem, wykazuje stałą tendencję wzrostową. W 2017 r. przydatność tę deklarowało 62% badanych, w 2019 – 64%, a w 2021 – 68% respondentów. Na tym tle sektor turystyczny wypada zdecydowanie lepiej – 93% badanych pracowników zgadza się, że w swojej pracy wykorzystuje posiadaną wiedzę i umiejętności.

Wszyscy badani pracownicy zgadzają się, że szkoły branżowe i kierunki turystyczne na studiach powinny uczyć w równym stopniu zarówno teoretycznych i praktycznych podstaw zawodu, jak i specjalistycznych kompetencji kierunkowych (np. geografii świata, obsługi najnowszych programów rezerwacyjnych w branży organizacji turystyki, czy hotelarstwie), a także rozwiązywania problemów, kreatywności i języków obcych.

## 6.4. Wymagania względem kandydatów do pracy na kluczowych stanowiskach

Dla większości pracodawców, podstawowe wymagania wobec kandydata na pracownika ich firmy dotyczą wykształcenia, lat doświadczenia oraz wieku, w jakim dana osoba aplikuje o pracę. Są to kryteria niezmiennie ważne od poprzedniej edycji BBKL (2018 r.).

### Wymagania związane z poziomem i typem wykształcenia

Wymagania dotyczące wykształcenia kandydatów na pracowników w hotelarstwie i animacji czasu wolnego przedstawiają się podobnie, jak w poprzedniej edycji badania. Znowu wykształcenia zawodowego oczekuje się od pracowników liniowych, czyli pokojówek i konserwatorów, wykształcenia ogólnego wymaga obsługa recepcji, a manager powinien ukończyć studia, najlepiej w kierunku branżowym. Jedyną zmianą jest otwartość i zgoda pracodawców na zatrudnianie pokojowych bez względu na posiadane wykształcenie (Tabela 12). Nawiązując do opinii ekspertów z badań jakościowych, taka elastyczność, czy otwartość może być pokłosiem problemów rekrutacyjnych po pandemii, gdy branża hotelarska wydaje się pracownikom nieatrakcyjna ze względu na niestabilność zatrudnienia.

---

<sup>57</sup> Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021, Raport z badania ludności w wieku 18–69 lat, Warszawa 2022, dostęp: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-z-badania-ludnosci-w-wieku-18-69-lat-1>

Tabela 12. Poziom wykształcenia, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska w branży hotelarstwa i animacji czasu wolnego\*

Najniższy akceptowalny poziom wykształcenia <sup>58</sup>	Kluczowe stanowiska <sup>59</sup>				
	pokojowa	konserwator/ pracownik działu technicznego	repcjonista	specjalista ds. rezerwacji/sp rzedaży	główny manager/ kierownik hotelu
podstawowe, gimnazjalne	20%	4%	0%	0%	0%
dowolne zasadnicze zawodowe	27%	49%	2%	0%	0%
zasadnicze zawodowe związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	12%	12%	7%	0%	2%
<b>Ogółem zawodowe i niższe</b>	<b>59%</b>	<b>65%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
dowolne średnie ogólne	5%	3%	31%	8%	7%
średnie ogólne związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	1%	1%	20%	20%	5%
dowolne średnie techniczne	1%	10%	7%	17%	1%
średnie techniczne związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	2%	4%	25%	25%	13%
<b>Ogółem średnie</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>	<b>83%</b>	<b>70%</b>	<b>26%</b>
dowolne wyższe licencjackie, inżynierskie	0%	0%	4%	11%	7%
wyższe licencjackie, inżynierskie związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	0%	0%	0%	9%	40%
dowolne wyższe	0%	0%	0%	2%	11%
wyższe związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	1%	0%	0%	7%	13%
<b>Ogółem wyższe</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>29%</b>	<b>71%</b>
poziom wykształcenia nie ma znaczenia	31%	18%	4%	1%	1%
Ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

W przypadku gastronomii, podobnie jak w poprzedniej edycji badania, wykształcenie zawodowe jest wystarczające do podjęcia pracy na prawie wszystkich stanowiskach, poza szefem kuchni, któremu przyda się wykształcenie średnie techniczne oraz managerem, od którego oczekuje się ukończenia studiów kierunkowych (Tabela 13). Potwierdza się tutaj opinia ekspertów branżowych, według których wykształcenie ma dać jedynie ogólne pojęcie o danym zawodzie (dlatego też od kandydatów często oczekuje się wykształcenia

<sup>58</sup> Do wskazania najniższego akceptowalnego poziomu wykształcenia kandydata do pracy wykorzystano poziom wykształcenia, który pojawiał się najczęściej w przypadku danego stanowiska.

<sup>59</sup> Analizie poddano najważniejsze stanowiska branży, wyłonione na podstawie poprzedniej edycji BBKL i zaakceptowane przez Sektorową Radę ds. Kompetencji - Turystyka.

kierunkowego), ale ważnym czynnikiem jest nie tyle wyższy poziom ukończonej edukacji, co zmysł i pasja do zawodu (szczególnie w przypadku kucharza, szefa kuchni i barmana).

Tabela 13. Poziom wykształcenia, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska w branży gastronomicznej\*

Najniższy akceptowalny poziom wykształcenia <sup>60</sup>	Kluczowe stanowiska <sup>61</sup>				
	szef kuchni	kucharz		kelner	główny manager/ kierownik restauracji/ dyrektor gastronomii
podstawowe, gimnazjalne	0%	0%	0%	7%	0%
dowolne zasadnicze zawodowe	9%	18%	28%	37%	1%
zasadnicze zawodowe związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	35%	53%	23%	22%	3%
<b>Ogółem zawodowe i niższe</b>	<b>44%</b>	<b>71%</b>	<b>51%</b>	<b>66%</b>	<b>4%</b>
dowolne średnie ogólne	0%	0%	21%	15%	5%
średnie ogólne związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	7%	8%	10%	9%	14%
dowolne średnie techniczne	3%	1%	2%	1%	2%
średnie techniczne związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	37%	9%	13%	3%	24%
<b>Ogółem średnie</b>	<b>47%</b>	<b>18%</b>	<b>46%</b>	<b>28%</b>	<b>45%</b>
dowolne wyższe licencjackie, inżynierskie	0%	0%	0%	0%	5%
wyższe licencjackie, inżynierskie związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	3%	0%	0%	0%	29%
dowolne wyższe	0%	0%	0%	0%	4%
wyższe związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	0%	0%	0%	0%	10%
<b>Ogółem wyższe</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>43%</b>
poziom wykształcenia nie ma znaczenia	5%	10%	3%	7%	2%
Ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

W branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa ponownie, częściej niż w pozostałych branżach turystycznych, oczekuje się od kandydatów na pracowników

<sup>60</sup> Do wskazania najniższego akceptowalnego poziomu wykształcenia kandydata do pracy wykorzystano poziom wykształcenia, który pojawiał się najczęściej w przypadku danego stanowiska.

<sup>61</sup> Analizie poddano najważniejsze stanowiska branży, wyłonione na podstawie poprzedniej edycji BBKL i zaakceptowane przez Sektorową Radę ds. Kompetencji - Turystyka.

wykształcenia wyższego. Dotyczy to zwłaszcza pracowników biur podróży (Tabela 14). Eksperti w badaniach jakościowych wyjaśnili, że dla takich stanowisk kluczowa jest wiedza ogólna, geograficzna i kulturowa, której ich zdaniem nie sposób zdobyć inaczej niż na studiach.

Tabela 14. Poziom wykształcenia, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska w branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa\*

Najniższy akceptowalny poziom wykształcenia <sup>62</sup>	Kluczowe stanowiska <sup>63</sup>		
	specjalista ds. turystyki	przewodnik turystyczny, pilot wycieczek	kierownik biura podróży
podstawowe, gimnazjalne	0%	0%	0%
dowolne zasadnicze zawodowe	1%	2%	0%
zasadnicze zawodowe związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	7%	1%	0%
<b>Ogółem zawodowe i niższe</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>
dowolne średnie ogólne	20%	21%	6%
średnie ogólne związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	12%	20%	8%
dowolne średnie techniczne	3%	1%	0%
średnie techniczne związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	17%	12%	10%
<b>Ogółem średnie</b>	<b>52%</b>	<b>54%</b>	<b>24%</b>
dowolne wyższe licencjackie, inżynierskie	6%	7%	15%
wyższe licencjackie, inżynierskie związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	21%	17%	28%
dowolne wyższe	2%	2%	10%
wyższe związane z branżą turystyczną/gastronomiczną	5%	6%	19%
<b>Ogółem wyższe</b>	<b>34%</b>	<b>32%</b>	<b>72%</b>
poziom wykształcenia nie ma znaczenia	7%	10%	3%
Ogółem	100%	100%	100%

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

## Wymagania związane z posiadanym doświadczeniem zawodowym

W przeciwieństwie do poprzedniej edycji badania, większość pracodawców w branży hotelarstwa i animacji czasu wolnego w procesie rekrutacyjnym nowych pracowników

<sup>62</sup> Do wskazania najniższego akceptowalnego poziomu wykształcenia kandydata do pracy wykorzystano poziom wykształcenia, który pojawiał się najczęściej w przypadku danego stanowiska.

<sup>63</sup> Analizie poddano najważniejsze stanowiska branży, wyłonione na podstawie poprzedniej edycji BBKL i zaakceptowane przez Sektorową Radę ds. Kompetencji - Turystyka.

wymaga przynajmniej krótkiego doświadczenia w pracy na danym stanowisku (73%). W badaniu z roku 2018 takie wymagania zgłaszało mniej niż 50% pracodawców tej branży. Wymaganie to koresponduje z zakresem obowiązków poszczególnych stanowisk – im większa odpowiedzialność (manager) lub specjalizacja stanowiska (konserwator), tym dłuższe doświadczenie jest wymagane. Jednocześnie, mimo że pracodawcy częściej wymagają doświadczenia, jego oczekiwana średnia długość zmniejszyła się (poprzednio wynosiła 2-2,5 roku w zależności od stanowiska) (Tabela 15). W opinii ekspertów branżowych, problemy rekrutacyjne osób na stanowiska pokojowych i recepcjonistów mogą wpływać na obniżenie wymogów rekrutacyjnych, o czym również mogą świadczyć obecne wyniki badania.

Tabela 15. Poziom doświadczenia, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska w branży hotelarstwa i animacji czasu wolnego

Kluczowe stanowiska <sup>64</sup>	Średnia oczekiwana długość doświadczenia w latach
Pokojowa	1,5
Recepcjonista	2
Specjalista ds. rezerwacji/sprzedaży	2,5
Konserwator / pracownik działu technicznego	2
Główny manager/kierownik hotelu	2,5
Szef kuchni	3
Kucharz	2
Barman	1
Kelner	2
Główny manager/ Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii	3
N	272

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

Podobna sytuacja występuje w branży gastronomicznej, gdzie znów – w porównaniu do poprzedniej edycji badania – częściej oczekuje się doświadczenia od pracowników, ale obecnie nieco krótszego. Ponownie największy staż pracy wymagany jest od najbardziej odpowiedzialnych pracowników. Zastanawiające jest zrównanie oczekiwań co do posiadanego doświadczenia względem kelnera i kucharza, mimo tak różnych zakresów obowiązków. Od kandydatów na te stanowiska pracodawcy oczekiwali ok. 2-letniego stażu (Tabela 16). Zdaniem ekspertów jednak to kucharz jest pracownikiem, którego po pandemii najtrudniej zrekrutować; co może tłumaczyć nieco obniżone oczekiwania rekrutacyjne związane z długością stażu pracy.

<sup>64</sup> Analizie poddano najważniejsze stanowiska branży, wyłonione na podstawie poprzedniej edycji BBKL i zaakceptowane przez Sektorową Radę ds. Kompetencji - Turystyka.

Tabela 16. Poziom doświadczenia, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska w branży gastronomicznej

Kluczowe stanowiska <sup>65</sup>	Średnia oczekiwana długość doświadczenia w latach
Kucharz	2
Kelner	2
Szef kuchni	2,5
Barman	2
Główny manager/ Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii	2,5
N	308

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

W branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa również zmieniają się oczekiwania pracodawców wobec zapotrzebowania na pracowników z konkretnym doświadczeniem – dla coraz większej ich liczby staż pracy w zawodzie ma znaczenie w procesie rekrutacyjnym. Niezmiennie jednak ważne jest, by doświadczenie to było odpowiednio długie (Tabela 17). Zgodnie z wnioskami z badań jakościowych, szczególnie mile widziane jest, gdy pracownicy biur podróży zdobywają pierwsze doświadczenia zawodowe już na studiach, podczas praktyk i stażów.

Tabela 17. Poziom doświadczenia, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska w branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa

Kluczowe stanowiska <sup>66</sup>	Średnia oczekiwana długość doświadczenia w latach
Specjalista ds. turystyki	2
Kierownik biura podróży	2,5
Przewodnik, pilot wycieczek	2
N	228

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

## Maksymalny, akceptowany wiek kandydatów do pracy w branży

W bieżącej edycji badania (70%) (Tabela 18), nieco więcej pracodawców niż w poprzedniej (66%), skłoniło się ku temu, że nie ma maksymalnego wieku ograniczającego kandydowanie do pracy w ich firmie. Może to być efektem narastających problemów ze znalezieniem odpowiednich kandydatów na niektóre stanowiska sektora turystycznego i zwiększeniem w związku z tym otwartości na zatrudnianie również starszych pracowników. Stanowiskami,

<sup>65</sup> Analizie poddano najważniejsze stanowiska branży, wyłonione na podstawie poprzedniej edycji BBKL i zaakceptowane przez Sektorową Radę ds. kompetencji Turystyka.

<sup>66</sup> Analizie poddano najważniejsze stanowiska branży, wyłonione na podstawie poprzedniej edycji BBKL i zaakceptowane przez Sektorową Radę ds. Kompetencji - Turystyka.

w przypadku których wiek miał największe znaczenie, są – zapewne przez specyfikę pracy – kelner i barman. Podobnie jak w poprzedniej edycji BBKL, maksymalny wiek osoby, którą pracodawcy zatrudniliby do pracy na te stanowiska, wynosił w przypadku każdego z nich najczęściej 50 lat.

Tabela 18. Maksymalny wiek pracownika, którego pracodawcy zatrudniliby na poszczególne stanowiska w sektorze. Dla każdego stanowiska wskazano dwie najczęściej występujące odpowiedzi

Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	
Kluczowe stanowiska	Maksymalny wiek <sup>67</sup>
Pokojowa	Bez znaczenia (81%) 50 lat (6%)
Recepcjonista	Bez znaczenia (61%) 50 lat (12%)
Specjalista ds. rezerwacji/ sprzedaży	Bez znaczenia (74%) 55 lat (10%)
Konserwator / pracownik działu technicznego	Bez znaczenia (77%) 55 lat (10%)
Główny manager/kierownik hotelu	Bez znaczenia (70%) 50 lat (14%)
N	272
Gastronomia	
Kluczowe stanowiska	Maksymalny wiek <sup>68</sup>
Kucharz	Bez znaczenia (69%) 55 lat (14%)
Kelner	Bez znaczenia (41%) 45 lat (16%)
Szef kuchni	Bez znaczenia (66%) 50 lat (11%)
Barman	Bez znaczenia (50%) 45 lat (18%)
Główny manager/ Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii	Bez znaczenia (72%) 45 lat (7%)
N	308
Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo	
Kluczowe stanowiska	Maksymalny wiek <sup>69</sup>
Specjalista ds. turystyki	Bez znaczenia (89%) 50 lat (4%)
Kierownik biura podróży	Bez znaczenia (77%) 50 lat (6%)
Przewodnik, pilot wycieczek	Bez znaczenia (85%) 50 lat (5%)
N	228

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

<sup>67</sup> Maksymalny wiek kandydata do pracy wskazano na podstawie maksymalnego wieku najczęściej pojawiającego się w odpowiedziach badanych.

<sup>68</sup> Maksymalny wiek kandydata do pracy wskazano na podstawie maksymalnego wieku najczęściej pojawiającego się w odpowiedziach badanych.

<sup>69</sup> Maksymalny wiek kandydata do pracy wskazano na podstawie maksymalnego wieku najczęściej pojawiającego się w odpowiedziach badanych.

## 7. Wymagania kompetencyjne wobec kluczowych stanowisk

### 7.1. Rozwój kompetencji pracowników

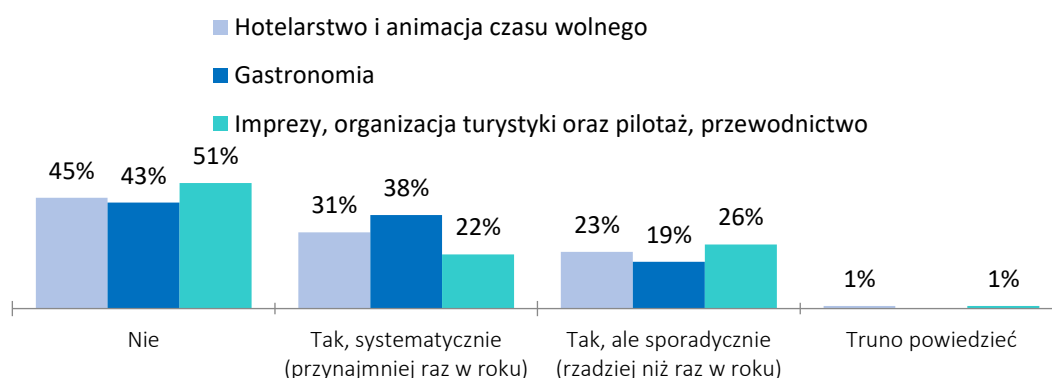
#### Perspektywa pracodawców

Monitorowanie poziomu umiejętności pracowników może wskazywać na poziom świadomości pracodawców w zakresie znaczenia dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb działalności firm. Przyglądając się zatem odsetkowi podmiotów, które angażują się w ocenę aktualnych kompetencji swojej kadry zauważamy, że co około drugie przedsiębiorstwo turystyczne (ogółem 54%) prowadzi ocenę, które umiejętności potrzebne są ich pracownikom, przynajmniej od czasu do czasu – w tym co piąte przedsiębiorstwo rzadziej niż raz w roku (ogółem 20%).

W sektorze najczęściej ocenę umiejętności pracowników prowadzą przedsiębiorstwa branży gastronomicznej (57%), najrzadziej firmy z branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo (48%), a ok. 44% ogółu pracodawców nie interesuje się oceną kompetencji pracowników (Wykres 23).

Na tle innych sektorów turystyka nie wypada korzystnie, ponieważ badanie ogółu polskich przedsiębiorców wskazuje, że oceny pracownicze generalnie prowadzi aż 78% firm<sup>70</sup>.

Wykres 23. Czy w firmie ocenia się, jakich umiejętności potrzebują pracownicy?



N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=272, Gastronomia N=308, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=228)

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy).

<sup>70</sup> Bilans Kapitału Ludzkiego, Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm, 2021/2022

Sposoby, które wykorzystywane są przez pracodawców do oceny tego, jakich umiejętności brakuje pracownikom, to najczęściej rozmowa pracownika z przełożonymi, ocena realizacji/osiągnięcia przez pracownika założonych celów oraz pozyskiwanie informacji o pracowniku od współpracowników, bezpośredniego przełożonego, przełożonych wyższego szczebla, podwładnych, klientów itp. (Tabela 19).

Tabela 19. Sposoby monitorowania poziomu kompetencji u pracowników\*

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
rozmowa pracownika z przełożonymi	79%	76%	80%	83%
ocena realizacji/osiągnięcia przez pracownika założonych celów	30%	14%	35%	16%
pozyskiwanie informacji o pracowniku od współpracowników, bezpośredniego przełożonego, przełożonych wyższego szczebla, podwładnych, klientów itp.	25%	22%	26%	15%
ocena opisowa	10%	18%	7%	14%
N	808	272	308	228

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022, (pracodawcy)

W zdecydowanej większości pracodawcy sektora turystycznego uważają (95%), że ogólnie rzecz biorąc umiejętności zatrudnionych kadr sektora są zadowalające (Tabela 20). Wskaźnik zadowolenia pracodawców sektora turystyki ze swoich kadr jest zatem wyższy na tle ogółu pracodawców badanych w Bilansie Kapitału Ludzkiego<sup>71</sup> (80%). W pełni zadowolonych z kompetencji swoich pracowników jest natomiast mniej niż połowa pracodawców sektora (42%). Nieco ponad połowa pracodawców (53%) jest zadowolona, ale uważają, że ich pracownicy wciąż wymagają doszkolenia i rozwoju w pewnych obszarach, a jedynie 5% przedsiębiorców uważa, że kompetencje ich pracowników są niewystarczające i wymagają oni szkoleń oraz działań rozwojowych. Spośród trzech badanych branż sektora turystycznego, kompetencje pracowników gastronomii w najniższym stopniu zostały określone jako w pełni zadowalające (przez 37% pracodawców). Może wynikać to z faktu, że w branży zatrudnia się wielu pracowników sezonowych (jako kelnerów czy pomoc dla kucharzy), którym stawia się niższe wymagania, niż pracownikom zatrudnianym do pracy stałej, a rotacja w branży sprawia, że trudniej również zadbać o ich stały, systematyczny rozwój.

<sup>71</sup> Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021, Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm, Warszawa 2022, dostęp: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-z-badania-pracodawcow-powrot-do-rzeczywistosci-drugi-rok-pandemii-oczami-polskich-firm>

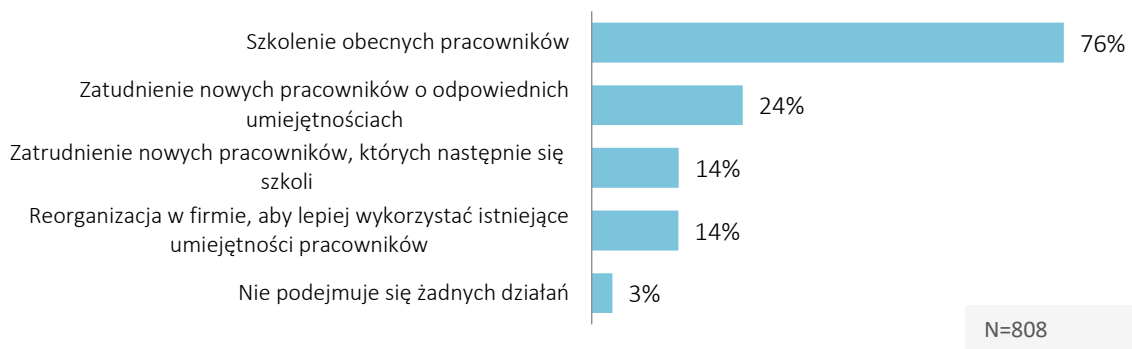
Tabela 20. Ocena poziomu kompetencji zatrudnionych pracowników

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników	42%	53%	37%	55%
umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju	53%	44%	56%	43%
umiejętności są niewystarczające, pracownicy wymagają szkolenia lub innych działań rozwijających	5%	1%	6%	1%
Nie wiem/ Odmowa odpowiedzi	0%	2%	1%	1%
N	808	272	308	228

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Generalnie pracodawcy, stając przed wyzwaniem niedoborów kompetencyjnych w firmie, muszą zdecydować, jaką strategię radzenia sobie z nimi zastosują: wykorzystają zasoby własne w firmie lub pozyskają potrzebne kompetencje na rynku. Pracodawcy sektora turystycznego w większości przypadków starają się wykorzystywać potencjał już zatrudnionych kadr i jeśli w firmie zdarza się sytuacja, że pracownikom brakuje pewnych konkretnych kompetencji to decydują się rozwijać w pierwszej kolejności umiejętności zatrudnionych już osób (76%). Zdecydowanie rzadziej stosowana jest strategia pozyskania kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach z rynku (24%). Biernymi w takiej sytuacji pozostaje jedynie 3% przedsiębiorstw sektora turystycznego (Wykres 24). Wydaje się, że ta polityka uzupełniania brakujących kompetencji nastawiona na inwestycje we własne kadry wpisuje się w szerszy obraz sytuacji sektora turystycznego. Pracodawcy nie planują w najbliższym czasie zmieniać stanu zatrudnienia, a poza tym nowych pracowników coraz trudniej pozyskać na rynku pracy – zatem konsekwentnym i praktycznym działaniem wydaje się inwestowanie we własne zasoby i szkolenie posiadanych już pracowników.

Wykres 24. Reakcja pracodawców na braki kompetencji\*



\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Przedsiębiorstwa sektora turystycznego oferują swoim pracownikom różne formy rozwoju kompetencji w miejscu pracy. Zakres tej oferty w obecnej edycji badania był bardzo podobny do oferty z roku 2018. Najczęściej stosowane przez pracodawców w tej edycji instruktaże wewnętrzne były mniej popularne w 2018 r. (56% versus 43%). Nowością wprowadzoną w ostatnich latach są również kursy e-learningowe. Słabszą popularnością w ofercie firm obecnie cieszyły się metody typu *job shadowing* (47% w 2022 versus 53% w roku 2018) i coaching/mentoring (34% w 2022 r. versus 48% w roku 2018).

Między branżami sektora turystycznego możemy zauważyć różnice w korzystaniu z tej oferty. Firmy branży hotelarstwo i animacja czasu wolnego częściej korzystały z coachingu, mentoringu (22%). Firmy gastronomiczne częściej niż inni stosowały rotację na stanowiskach pracy (43%), ale rzadziej kursy i szkolenia wewnętrzne, realizowane przez pracowników firmy (31%) oraz kursy e-learningowe (16%) – z których z kolei częściej niż w pozostałych branżach, korzystały przedsiębiorstwa z branży imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo (odpowiednio 51% i 34%) (Tabela 21).

Tabela 21. Formy rozwijania kompetencji pracowników w miejscu pracy, z których skorzystała firma w ostatnich 12 miesiącach, w podziale na branże\*

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	56%	61%	54%	52%
Bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika (tzw. <i>job shadowing</i> )	47%	48%	52%	40%
Kursy i szkolenia wewnętrzne, realizowane przez pracowników firmy (nie licząc BHP i Ppoż)	42%	45%	31%	51%
Kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (nie licząc BHP i Ppoż)	35%	39%	29%	38%
Rotacja na stanowiskach pracy – zaplanowane przeniesienie pracownika na inne stanowisko w celach szkoleniowych	34%	31%	43%	29%
Coaching, mentoring, czyli uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera, przełożonego dotycząca realizacji bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju	34%	22%	40%	40%
Kursy e-learningowe (nie licząc BHP i Ppoż)	24%	26%	16%	34%
Organizowanie „dni otwartych” zespołów, spotkań międzyzespołowych mających na celu przekazanie wiedzy o specyfice pracy w zespołach/na stanowiskach/innych projektach	14%	10%	14%	17%
N	808	272	308	228

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

Pracownicy sektora turystycznego mogą również korzystać z form rozwijania kompetencji poza miejscem pracy, których koszty może pokrywać pracodawca. Wszystkie wskazane w poniższej tabeli formy rozwijania kompetencji pracowników (Tabela 22) poza miejscem pracy były realizowane przez firmy znacznie częściej niż wskazywano w poprzedniej edycji badania (dla przykładu udział w konferencjach i seminariach wyniósł 8% w roku 2018, a w roku 2022 to 56%), co może oznaczać większą gotowość pracodawców do dbania o podnoszenie poziomu usług i troskę o rozwój kompetencji swoich pracowników w obliczu generalnych trudności kadrowych, które, jak podkreślali eksperci podczas badań jakościowych, okazują się być jednym z istotnych problemów sektora. Może to być również związane z obniżeniem kosztów konferencji i seminariów, dzięki upowszechnieniu się formuły online lub pojawieniem się szerszej oferty nieodpłatnych szkoleń i kursów.

Tabela 22. Formy rozwijania kompetencji pracowników poza miejscem pracy, które realizowała firma w ostatnich 12 miesiącach, w podziale na branże\*

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Udział pracowników w konferencjach lub seminariach	56%	37%	69%	63%
Dofinansowywanie samokształcenia pracowników	46%	62%	29%	47%
Udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach	32%	33%	31%	32%
Dofinansowywanie nauki swoich pracowników w szkołach wyższych	19%	21%	14%	23%
N	808	272	308	228

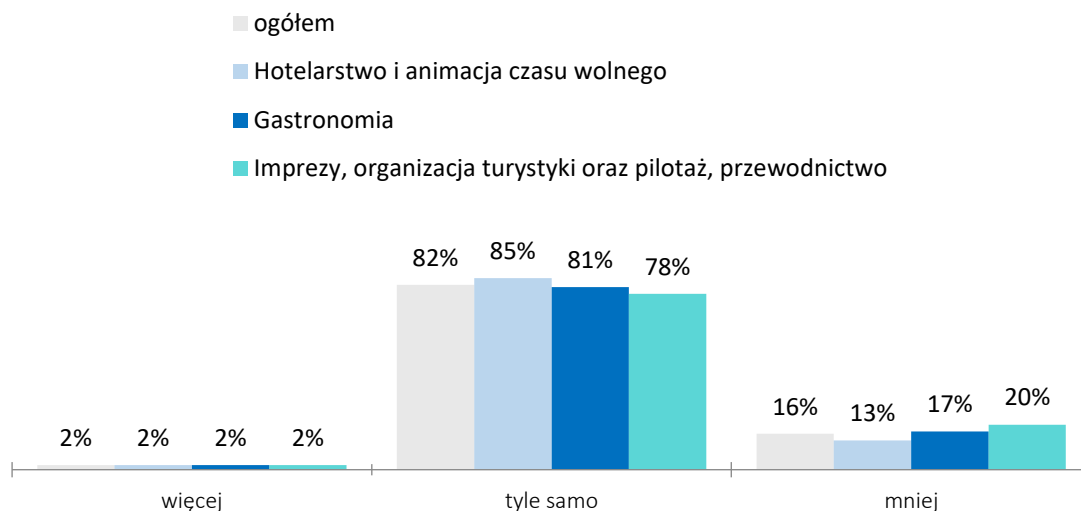
\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022, (pracodawcy)

Generalnie większość pracodawców sektora (82%) deklaruje, że ogólna liczba pracowników biorących udział w różnych kursach i szkoleniach, poza BHP i Ppoż, nie zmieniła się w roku 2021 i była taka sama jak w latach poprzednich, a co ok. szósty pracodawca wskazał, że liczba takich pracowników w jego przedsiębiorstwie jest obecnie niższa (16%). Jedynie w 2% firm liczba osób szkolących się wzrosła w roku 2021 w stosunku do lat poprzednich (Wykres 25).

Na tle ogółu możemy zauważyć, że wyróżnia się branża imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo, w której najwięcej firm wskazało (20%), że liczba szkolących się w roku 2021 pracowników spadła w porównaniu z latami poprzednimi. Warto zwrócić uwagę, że oferta możliwości rozwoju oraz finansowania szkoleń może być w ostatnich latach uboższa niż wcześniej, ze względu na problemy, z jakimi nadal borykają się przedsiębiorstwa turystyczne w wyniku obostrzeń związanych z pandemią COVID-19.

Wykres 25. Ilość pracowników biorących udział w kursach i szkoleniach (poza BHP i Ppoż) w roku 2021 w porównaniu do poprzednich lat



N=808 (Hotelarstwo oraz animacja czasu wolnego N=272, Gastronomia N=308, Imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo N=228)

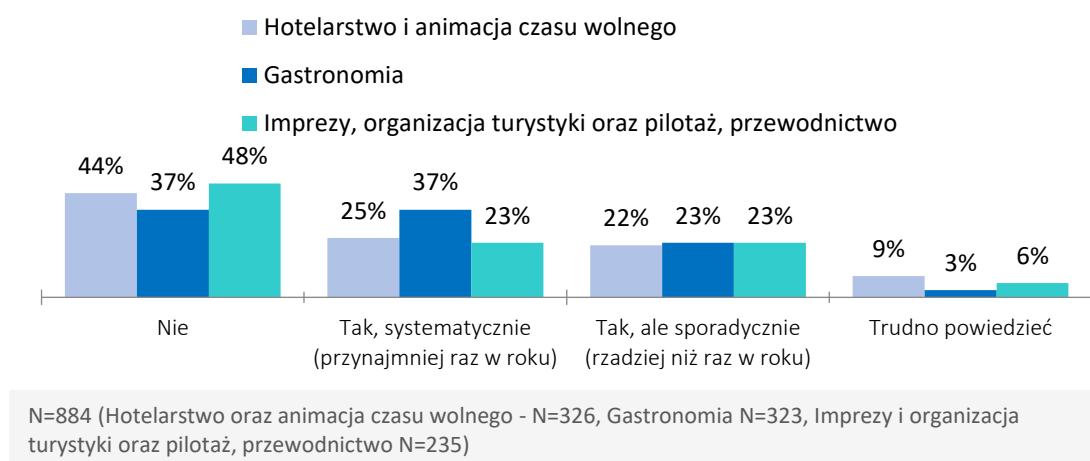
Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracodawcy)

## Perspektywa pracowników

Odczucia pracowników względem oceny ich kompetencji w miejscu zatrudnienia są podobne do deklaracji pracodawców w tym zakresie.

Niemal połowa pracowników (nieco mniej w branży gastronomicznej) uważa, że w ich miejscu pracy nie podejmuje się żadnych działań w celu monitorowania i oceny poziomu ich kompetencji. Jeśli taka ocena ma miejsce, najczęściej przybiera ona formę rozmowy z przełożonymi, co potwierdza 76% pracowników hotelarstwa i animacji czasu wolnego, 81% pracowników gastronomii i 82% pracowników imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa (Wykres 26). Inne formy oceny kompetencji pracowników praktykowane są sporadycznie.

Wykres 26. Ocenianie kompetencji posiadanych przez pracowników w miejscu zatrudnienia

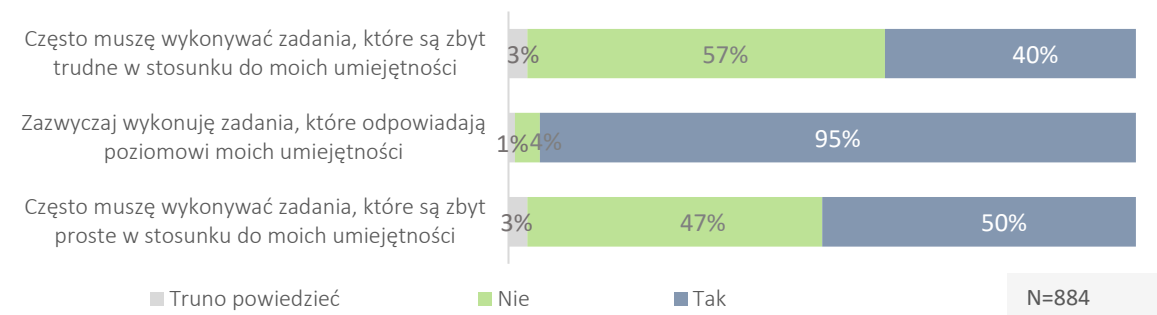


Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy)

Analizując samoocenę ogólnego poziomu dopasowania kompetencji pracowników do trudności zadań zawodowych, z jakimi się stykają w pracy zauważamy, że zdecydowana większość pracowników (95%) uznaje, że stawiane przed nimi w pracy zadania zazwyczaj odpowiadają poziomowi ich umiejętności.

Nie zawsze jednak to ogólne poczucie dopasowania poziomu kompetencji do zadań zbiega się z poziomem trudności zadań z jakimi pracownicy mierzą się podczas wykonywania obowiązków na swoim stanowisku pracy. Pracownikom zdarza się wykonywać zarówno zbyt łatwe, jak i zbyt trudne zadania w stosunku do poziomu swoich umiejętności. Co drugi pracownik (50%) uważa, że stosunkowo często musi wykonywać zadania, które są zbyt proste w stosunku do jego kompetencji, czyli posiada co najmniej wystarczające kompetencje. Podobnie przedstawiają się wyniki dotyczące zbyt trudnych zadań w pracy – 40% badanych pracowników często wykonuje prace zbyt trudne w stosunku do swoich kompetencji, czyli posiada niewystarczające kompetencje do wykonania tych zadań (Wykres 27).

Wykres 27. Ocena poziomu własnych kompetencji przez pracowników\*



Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022 (pracownicy)

\*na wykresie połączono kategorie odpowiedzi raczej nie i zdecydowanie nie oraz raczej tak i zdecydowanie tak

Bieżąca II edycja badania dostarcza wniosków podobnych do edycji poprzedniej – pracownicy zajmujące kluczowe stanowiska sektora turystycznego nie są zbyt skłonni doksztalać się,

oczywiście poza obowiązkowymi formami rozwoju wymaganymi przez pracodawców (jak kursy BHP i PPOŻ). Pomimo iż 78% pracowników sektora uważa, że praca wymaga od nich ciągłego doksztalcania się i zdobywania nowej wiedzy, to ich aktywność rozwojowa najczęściej związana jest z udziałem w obowiązkowych szkoleniach BHP i przeciwpożarowych. Tylko co czwarty pracownik uczestniczy w kursach innych niż te wymagane obowiązkowo w pracy (Tabela 23). Warto zauważyć w tym miejscu, że na przekonanie pracowników o stałej potrzebie doksztalcania się i zdobywania nowej wiedzy może wpływać dynamika i charakter pracy w turystyce, która nierzadko powoduje konieczność mierzenia się z nowymi informacjami, sytuacjami i zmianami, które trzeba szybko przyswoić i zastosować, co może dawać poczucie ciągłego uczenia się przez praktykę. Na tle branż turystycznych wyróżniają się imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo, których pracownicy chętniej niż kadry hotelarstwa i gastronomii biorą udział w konferencjach i seminariach oraz szkoleniach online. Powodem tego może być wymagający większej wiedzy charakter pracy oraz duży odsetek osób z wyższym wykształceniem, które mogą implikować podwyższoną potrzebę rozwoju kompetencji i pogłębiania wiedzy branżowej. Warto zauważyć, że pewna niechęć do rozwoju kompetencji u części kadry może wynikać z przekonania o braku takiej potrzeby, gdyż ponad połowa pracowników sektora (54%) deklaruje, że nigdy nie brakuje im wiedzy i umiejętności, by wykonać zadania powierzone w pracy.

**Tabela 23. Ogólne formy rozwijania kompetencji pracowników, z których korzystali oni w ostatnich 12 miesiącach\* (N=884)**

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Szkolenia BHP, PPOŻ	27%	28%	32%	21%
Kursy i szkolenia stacjonarne (inne niż BHP, PPOŻ)	10%	7%	10%	13%
Konferencje, seminaria	8%	4%	3%	16%
Kursy i szkolenia przez Internet (e-learning)	8%	4%	7%	14%
Staże, praktyki zawodowe	3%	3%	3%	2%
Szkoły dla dorosłych	1%	1%	0%	2%
Studia podyplomowe, zaoczne, MBA	1%	1%	0%	3%
Nie uczestniczyłem/am w żadnej z powyższych form	57%	62%	56%	52%
N	884	326	323	235

\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022, (pracownicy)

Dane dotyczące korzystania z możliwości doksztalcania się w miejscu pracy również wskazują, że pracownicy zajmujące kluczowe stanowiska sektora turystycznego nie są zbyt skłonni do

rozwijania swoich kompetencji. Co piąty pracownik hotelarstwa i animacji czasu wolnego oraz gastronomii skorzystał w pracy z opcji nauki obsługi nowego sprzętu (choć prawdopodobnie było to wymagane na jego stanowisku). Zdecydowana większość (67%) jednak nie uczestniczyła w żadnej z form rozwoju wymienionych w poniższej tabeli (Tabela 24). Między deklaracjami pracodawców odnośnie oferowania w firmie danej opcji doksztalcania się a ilością pracowników, którzy z niej korzystają, panuje duży rozdźwięk, np. połowa pracodawców branży hotelarskiej oferuje pracownikom bezpośrednią obserwację innej osoby na tym samym stanowisku, a deklaratywnie korzysta z tego jedynie 6% pracowników na kluczowych stanowiskach.

Tabela 24. Formy rozwijania kompetencji pracowników w miejscu pracy, z których korzystali oni w ostatnich 12 miesiącach\*

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania (np. szkolenia oferowane przez producentów maszyn)	17%	18%	21%	12%
Okresowa obserwacja pracy innego pracownika	8%	6%	10%	8%
Wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby np. przełożonego lub współpracownika (mentoring, coaching)	7%	5%	7%	8%
Czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (rotacja)	6%	4%	6%	7%
Spotkania międzypespółowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów	4%	3%	5%	5%
Wizyty studyjne, obserwacyjne w innych firmach, instytucjach	4%	2%	3%	6%
Nie uczestniczyłem/am w żadnej z powyższych form rozwoju w miejscu pracy	67%	71%	63%	68%
N	884	326	323	235

\*\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022, (pracownicy)

Problem niskiego zaangażowania pracowników w rozwój kompetencji prawdopodobnie nie leży w ilości możliwości, ponieważ znaczna większość kadr deklaruje, że opcje szkoleniowe, które są dostępne w firmie, są dla nich wystarczające (75% hotelarstwa i animacji czasu wolnego oraz gastronomii, a także 85% imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa). Pracownicy najwyraźniej nie odczuwają potrzeby doksztalcania się, rzadko także sami inicjują działania rozwojowe – jedynie co piąty badany pracownik był inicjatorem uczestnictwa w różnych formach doskonalenia zawodowego, natomiast w przypadku zdecydowanej większości (80%) takim inicjatorem był zazwyczaj przełożony.

Wciąż tylko 20% kadry hotelarskiej i animacji czasu wolnego, 37% gastronomicznej i 43% imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa deklaruje, że chciałoby podnieść swoje kompetencje w ciągu najbliższego roku (Tabela 25). Być może taki stan rzeczy wiąże się z deklarowaną przez niektórych pracowników trudnością otrzymania awansu i wyższego wynagrodzenia w sektorze turystycznym. Nie bez znaczenia pozostają również niepewność i tymczasowość zatrudnienia w sektorze. Najsilniejszą motywacją osób, które planują się doksztalać, jest przede wszystkim podniesienie kompetencji potrzebnych w pracy.

Tabela 25. Główne powody, dla których pracownicy chcieliby uczestniczyć w różnych formach kształcenia i rozwoju oferowanych przez firmę\*

	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Podniesienie kompetencji potrzebnych w pracy	58%	44%	61%
Rozwój własnych zainteresowań	38%	45%	56%
Zwiększenie wynagrodzenia	32%	45%	25%

\*\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022, (pracownicy)

Dodatkowo, 44% przedstawicieli branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa chce doksztalać się, aby uzyskać potrzebną w zawodzie certyfikację.

## 7.2. Czynniki motywujące pracowników

Pracownicy sektora turystycznego wskazali także sposoby, które – poza podstawowym wynagrodzeniem – motywują ich do pracy. Najlepszymi sposobami takiej motywacji są: forma finansowa w postaci premii, sprzyjająca atmosfera w firmie i dobrze zorganizowane stanowisko pracy. Atrakcyjne są także, coraz częściej oferowane przez pracodawców, pakiety medyczne i sportowe. Ponownie na tle innych wyróżnia się branża imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa to branża, której nieco bardziej wykształcone kadry zwracają również uwagę na czynniki pozwalające im rozwijać się i pogłębiać wiedzę, takie jak: wspieranie wymiany wiedzy, angażowanie pracowników w decyzje organizacyjne firmy, indywidualne ścieżki kariery i możliwość pracy zdalnej (Tabela 26).

Tabela 26. Najlepsze sposoby motywowania pracowników (poza podstawowym wynagrodzeniem)

	Ogółem	Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	Gastronomia	Imprezy, organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo
Premie	94%	97%	91%	94%
Dbanie o dobrą atmosferę między pracownikami	81%	81%	80%	82%
Dobrze zorganizowane stanowisko pracy	78%	78%	77%	79%
Zapewnianie/umożliwianie harmonii między pracą a życiem prywatnym (tzw. work-life balance)	69%	65%	72%	69%
Elastyczność czasu pracy	65%	63%	61%	72%
Dopłaty lub darmowe posiłki	62%	67%	71%	49%
Wspieranie wymiany wiedzy	59%	51%	56%	70%
Otrzymywanie od pracodawcy informacji zwrotnych w zakresie wykonanych zadań, feedback	58%	56%	55%	64%
Angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji związanych z organizacją pracy w firmie	58%	49%	57%	69%
Dofinansowane lub bezpłatne usługi medyczne w ramach abonamentu medycznego	57%	59%	60%	53%
Dofinansowanie szkoleń i/lub kursów lub wewnętrzne szkolenia w firmie	57%	49%	56%	65%
Dopłaty lub darmowe karty na siłownię i obiekty sportowe)	53%	51%	60%	48%
Indywidualne ścieżki kariery np. zaangażowanie pracowników w nowe projekty lub dodatkowe działania rozwojowe	51%	41%	47%	64%
Bezpłatny transport do miejsca pracy	36%	40%	40%	29%
Możliwość pracy zdalnej	31%	22%	21%	50%
<b>N</b>	<b>884</b>	<b>326</b>	<b>323</b>	<b>235</b>

Źródło: Opracowanie własne - badanie BBKL w sektorze turystyki, 2022, (pracownicy)

## 8. Kluczowe kompetencje w sektorze turystycznym

### 8.1. Bilans kompetencji

W niniejszym rozdziale omówiono wymagania kompetencyjne pracodawców w stosunku do najważniejszych stanowisk sektora turystycznego, zdefiniowanego dla celów niniejszych badań jako przedsiębiorstwa skupiające swą działalność w następujących branżach: hotelarstwo i animacja czasu wolnego, gastronomia, imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż i przewodnictwo.

Z uwagi na fakt, iż wymagania pracodawców różnią się w odniesieniu do poszczególnych stanowisk to punktem wyjścia analizy stały się profile kompetencyjne przygotowane dla każdego z kluczowych w danej branży stanowisk<sup>72</sup>. Na liście kompetencji dla każdego ze stanowisk znalazły się kompetencje dotyczące wiedzy, umiejętności oraz kompetencje społeczne.

#### Metodologia

Kompozycja badania umożliwiła spojrzenie na ocenę kompetencji kadr sektora turystycznego oczyma zarówno pracodawców, jak również pracowników, którzy dokonywali samooceny kompetencji związanych z wymaganiami na ich stanowisku pracy.

Zestawienie ocen pracodawców dotyczących ważności poszczególnych kompetencji z trudnością pozyskania ich na rynku pracy pozwoliło na skonstruowanie bilansu, dzięki któremu możliwe jest podjęcie próby odpowiedzi na pytanie o niedobory kompetencyjne w sektorze turystycznym. Z kolei zestawienie ocen ważności kompetencji dokonanych przez pracodawców z samooceną tych kompetencji przez pracowników może stać się źródłem informacji o ewentualnych nadwyżkach kompetencyjnych i obszarach wymagających prowadzenia działań rozwojowych.

#### Ważność kompetencji zdaniem pracodawców

Ocenę ważności kompetencji z punktu widzenia wymagań stawianych na danym stanowisku dokonaną przez pracodawców przedstawiono w formie rankingu, opartego na średnich ocenach ważności kompetencji<sup>73</sup>. Kompetencje znajdujące się na wykresie na lewo są

---

<sup>72</sup> Profile kompetencyjne dla kluczowych stanowisk opracowano na etapie badań jakościowych w I edycji badań, w edycji II dokonano ich weryfikacji i modernizacji. Finalnie w II edycji badań ocenie poddano profile kompetencyjne dla 13 kluczowych stanowisk.

<sup>73</sup> Treść pytania: Myśląc o danym stanowisku, proszę ocenić jak ważna jest ta kompetencja z punktu widzenia Państwa firmy? Skala odpowiedzi: 1 – marginalna, 2-przydatna, 3 – kluczowa

relatywnie mniej ważne, ale przydatne podczas wykonywania zadań na danym stanowisku, zaś kompetencje znajdujące się na prawo są bardziej kluczowe.

Podkreślić należy, że analizowane w niniejszym rozdziale profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk stanowią zbiór kompetencji zidentyfikowanych jako kluczowe dla pełnienia obowiązków na tych stanowiskach i tak należy je traktować. Uszeregowanie ich w postaci rankingu pozwala jedynie wskazać kompetencje zdaniem pracodawców relatywnie ważniejsze i nieco mniej ważne podczas wykonywania zadań na danym stanowisku.

#### Kompetencje trudne do pozyskania w opinii pracodawców

Pracodawców zapytano również o trudności związane ze znalezieniem do pracy osób posiadających odpowiedni poziom poszczególnych kompetencji<sup>74</sup>. Umożliwiło to wskazanie kluczowych, najtrudniejszych do znalezienia kompetencji dla najważniejszych stanowisk w poszczególnych branżach sektora turystycznego. Za kompetencje trudne do pozyskania uznano te, które zostały za takie uznane przez ponad połowę oceniających ją pracodawców w badaniu ilościowym.

#### Kompetencje zdaniem pracodawców ważne w perspektywie 3 lat

W rozdziale tym zaprezentowano także prognozę zapotrzebowania na poszczególne kompetencje w ciągu kolejnych 3 lat<sup>75</sup> (od momentu realizacji badania tj. 2022). Z uwagi na fakt, iż większość pracodawców wskazywała, że znaczenie kompetencji przedstawionych dla kluczowych stanowisk nie ulegnie zmianie w przyszłości i nadal zostaną ważne, za mogące zyskać na znaczeniu uznano te kompetencje, które zostały za takie wskazane przez przynajmniej 20% oceniających ją pracodawców w badaniu ilościowym.

#### Samoocena kompetencji przez pracowników

W rozdziale przedstawiono również wyniki oceny kompetencji dokonane przez pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w sektorze<sup>76</sup>. Pracownicy ocenili poziom własnych umiejętności biorąc pod uwagę wymagania stawiane przez pracodawców na zajmowanym przez nich stanowisku pracy. Dane te przedstawiono w postaci średnich ocen<sup>77</sup> i zestawiono na wspólnym wykresie z ocenami ważności kompetencji dokonanymi przez pracodawców.

---

<sup>74</sup> Treść pytania: Proszę powiedzieć, czy trudno czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę umiejętność potrzebną do pracy na tym stanowisku? Skala odpowiedzi: 1 – trudno, 2-łatwo

<sup>75</sup> Treść pytania: Proszę wskazać, czy w Pana/Pani opinii znaczenie tej umiejętności w odniesieniu do tego stanowiska zmieni się w perspektywie najbliższych 3 lat? Skala odpowiedzi: 1 – wzrośnie, 2- pozostanie takie samo, 3-zmniejszy się





<sup>76</sup> Treść pytania: Przeczytam teraz listę umiejętności wymaganych na Pana/Pani stanowisku. Przy każdej z nich poproszę Pana/Panią o ocenę poziomu własnych umiejętności pod tym względem na 5-punktowej skali. Skala odpowiedzi: 1-poziom bardzo niski, a 5 – poziom bardzo wysoki.

<sup>77</sup> W celu wspólnego zestawienia ocen ważności przez pracodawców i wyników samooceny pracowników 5. stopniową skalę użytą do samooceny przekodowano do postaci skali 3. stopniowej.

## Sposób prezentacji wyników

Dla każdego kluczowego stanowiska w sektorze turystycznym przedstawiono krótką charakterystykę wraz ze wskazaniem głównych wymagań stawianych kandydatom do pracy na tym stanowisku. Kolejno zaprezentowano ocenę kompetencji oraz wybrane statystyki dla danego stanowiska z perspektywy pracodawców oraz z perspektywy pracowników.

Ocenę kompetencji z perspektywy pracodawców i pracowników ilustrują wykresy przedstawiające ranking średnich ocen ważności dla wszystkich kompetencji z profilu utworzony z ocen pracodawców oraz odpowiadającą im samoocenę pracowników. Na wykresach oznaczono również kompetencje, które uznane zostały za trudne do pozyskania na rynku pracy oraz te, których znaczenie w najbliższych 3 latach wzrośnie. Na wykresach zastosowano poniższe oznaczenia:

-  – ocena ważności kompetencji według pracodawców
-  – samoocena poziomu posiadanej kompetencji przez pracowników
-  – kompetencja uznana za trudno dostępną na rynku pracy przez co najmniej 50% pracodawców
-  – kompetencja, której znaczenie będzie rosnać w ciągu najbliższych 3 lat według przynajmniej 20% pracodawców

## Bilans kompetencji dla branży hotelarstwo i animacja czasu wolnego

W branży hotelarskiej, generalnie 11% wszystkich poddanych ocenie kompetencji zostało wskazanych jako trudne do pozyskania na rynku pracy – najczęściej były to kompetencje znajdujące się w profilu konserwatora/ pracownika działu technicznego, chociaż stanowisko to nie należy do tych najbardziej poszukiwanych w branży. Pracodawcy nie przewidują również dużego wzrostu zapotrzebowania na to stanowisko w przyszłości (1% w najbliższym roku, a 8% w najbliższych 3 latach). Możliwe, że ma to związek z obserwowaną w branży tendencją do kondensacji stanowisk pracy, polegającą na redukcji niektórych stanowisk i jednoczesnym dodaniu zadań osobom zajmującym inne stanowiska, co widoczne jest w spadku liczby pracodawców zatrudniających pracownika technicznego (z 82% w roku 2018 na 67% w obecnej edycji badania). Warto zwrócić uwagę, że na branżę tę mogą wpływać wciąż odczuwalne skutki kryzysu, w którym znajdowała się branża i jej kadry w wyniku pandemii Covid-19 – pracodawcy generalnie, poza pokojowymi, raczej nie poszukują obecnie pracowników na inne stanowiska, zatem nie identyfikują związanych z nimi kompetencji jako trudne do pozyskania.

27% wszystkich ocenianych kompetencji uznanych zostało za potencjalnie wzrostowe w przyszłości ze względu na ich ważność, to znacznie mniej niż w innych branżach sektora. Takie kompetencje znalazły się głównie w profilu specjalisty ds. rezerwacji, sprzedaży oraz głównego

managera/kierownika hotelu, co może oznaczać, iż pracodawcy optymistycznie zapatrują się na dynamikę odbudowywania popytu na usługi turystyczne w branży, gdzie szczególnie ważne będą osoby zarządzające i odpowiedzialne za sprzedaż.

Zwrócić uwagę należy, że linie podziału obowiązków w tej branży często nie wypadają na styku poszczególnych stanowisk, a wiele zadań branżowych może być wykonywanych przez pracowników na różnych stanowiskach. Coraz powszechniejsze staje się np. łączenie obowiązków specjalisty ds. sprzedaży i specjalisty ds. rezerwacji w osobie jednego pracownika, szczególnie w mniejszych obiektach, nierzadko jest to również recepcjonista.

Kluczowe w branży kompetencje zawodowe, o które zdaniem badanych pracodawców stosunkowo najtrudniej na rynku pracy, a ich ważność w przyszłości wzrośnie to: umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich oraz montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych (zapewne ściślej związana ze stanowiskiem konserwatora/ pracownika działu technicznego) oraz znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk. Relatywnie ważniejsze dla pracodawców są również: znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej, umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji. Z kompetencji ogólnych najbardziej liczącymi są: umiejętność samodzielnej organizacji pracy, umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem oraz zaawansowana znajomość języka angielskiego. Kompetencje te będą zyskiwały na znaczeniu w kolejnych latach.

W branży tej ważne są również takie cechy jak: **sumienność i dokładność**, dyskrecja, prezencja i kultura osobista, cierpliwość i opanowanie, umiejętność zarządzania czasem i terminowość.

Pracownicy hotelarstwa oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie niż kształtują się oczekiwania pracodawców. Spośród kompetencji zawodowych najlepiej oceniają znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką, znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego, znajomość zasad współpracy z wytwórcami usług wchodzących w skład imprez turystycznych, umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów, umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich, umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa.

Spośród kompetencji ogólnych najwyższymi ocenami cieszą się następujące kompetencje interpersonalne: orientacja na klienta, gościnność, dyskrecja, umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem, otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, asertywność, umiejętność motywowania pracowników oraz samoorganizacyjne: sumienność i dokładność, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań, prezencja i kultura osobista, pomysłowość i kreatywność, umiejętność samodzielnej organizacji pracy oraz zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży.

## Bilans kompetencji dla branży gastronomia

Pracodawcy w branży gastronomicznej najczęściej spośród badanych branż sektora wskazywali kompetencje, które w przyszłości będą zyskiwały na znaczeniu. Tendencję tę może tłumaczyć fakt, że firmy tej branży częściej niż hotelarstwa i animacji czasu wolnego oraz imprez i organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa, prognozują wzrost zatrudnienia w najbliższych latach. Równocześnie znaczna liczba tych kompetencji oceniana była przez nich jako te, które są trudno dostępne na rynku pracy.

Generalnie pracodawcy uznali 43% wszystkich ocenianych kompetencji za trudne do znalezienia i 66% za potencjalnie mogące zyskać na znaczeniu w najbliższych 3 latach. Ilościowo najwięcej trudnych do pozyskania na rynku pracy kompetencji zidentyfikowano w profilu kelnera (16 spośród 27 ocenionych kompetencji) i głównego menedżera/kierownika restauracji (17 spośród 47 ocenionych kompetencji), ale to w profilu kucharza stanowiły one największy udział – bo 56% spośród ocenianych kompetencji dla tego stanowiska (14 spośród 25 ocenionych kompetencji). Warto przypomnieć, że kucharz i kelner, to równocześnie stanowiska, na które najczęściej prowadzone są procesy rekrutacyjne w branży, zatem trudność w znalezieniu osób do pracy na te stanowiska może przekładać się na postrzeganie jako trudne kompetencji związanych z tymi stanowiskami. Z kolei jeżeli chodzi o kompetencje mogące zyskać na znaczeniu, to największy odsetek ich zidentyfikowano w profilu szefa kuchni (79%) oraz głównego menedżera/kierownika hotelu (68%). Choć pracodawcy generalnie nie przewidują specjalnego wzrostu zatrudnienia dla tych stanowisk, to można się domyślać, że plany związane z odbudową popytu na usługi branży będą wymagały dobrego zarządzania i organizacji pracy.

Z kompetencji zawodowych najbardziej liczącymi się z punktu widzenia pracodawców (relatywnie ważniejszymi) są: **umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych, diagnozowanie i analizowanie potrzeb klienta oraz kompetencje relatywnie nieco mniej ważne, ale takie, dla których pracodawcy przewidują wzrost znaczenia w przyszłości, należą do nich: umiejętność zarządzania stanami magazynowymi kuchni, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw oraz napojów. Do takich kompetencji należy również znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów – kompetencja ważna, o tendencji wzrostowej, którą pracodawcy równocześnie uważają za trudną do pozyskania na rynku pracy.**

Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy w tej branży, a które zdaniem pracodawców należą do kluczowych i ich znaczenie w przyszłości wzrośnie to: samodzielna organizacja pracy, umiejętność współpracy w grupie i radzenie sobie w sytuacjach stresujących. Pożądana i ceniona jest również sumienność i dokładność, zdolności organizacyjne, otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi oraz umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem.

Podobnie jak w pozostałych badanych branżach, badani pracownicy oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż oczekiwania pracodawców. Nieco wyżej swoje kompetencje oceniają pracownicy zajmujący stanowiska specjalistyczne w tej branży i w związku z tym, najwyżej oceniane są takie zawodowe kompetencje jak: **znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów, znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej, umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów oraz umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń.** Pracownicy ci dobrze czują się również w obsłudze biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu, kasy fiskalnej i terminala płatniczego.

Wśród kompetencji ogólnych najwyżej pracownicy oceniają m.in. swoje zdolności organizacyjne, **umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej, sumienność i dokładność oraz kompetencje interpersonalne: otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi.**

## Bilans kompetencji dla branży imprezy i organizacja turystyki oraz pilotaż, przewodnictwo

Analiza oceny profili kompetencyjnych w tej branży ujawniła problemy pracodawców z pozyskiwaniem wielu (51%) kompetencji dla analizowanych stanowisk. Z uwagi na fakt, że w branży tej kluczowymi są stanowiska specjalistów, możemy wnioskować iż jest to równocześnie sygnał potwierdzający problemy na rynku kadr specjalistycznych, które obserwowane są w wielu branżach. Na problemy te może wpływać również sytuacja wciąż odczuwalnego kryzysu, w którym znajdowała się branża i jej kadry w wyniku pandemii Covid-19 – wiele osób straciło wówczas pracę, a branża nie jest postrzegana jako stabilny pracodawca.

Pracodawcy branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu i przewodnictwa najwięcej trudnych do pozyskania kompetencji zauważyli w profilu specjalisty ds. turystyki (73%). Poza tym w profilach stanowisk tej branży zidentyfikowano niewiele kompetencji (5%), których znaczenie będzie rosło w następnych 3 latach – co również może potwierdzać ostrożność branży w prognozowaniu przyszłości i zapotrzebowania na personel. Warto zwrócić również uwagę, że w branży coraz wyraźniej zauważalna jest fuzja stanowiska przewodnika i pilota, co wynika głównie ze zbliżonych kompetencji i zadań, które przynależą do tych funkcji.

Niezależnie od zajmowanego stanowiska, praca w tej branży wymaga kilku podstawowych, ważnych kompetencji. Należą do nich przede wszystkim: komunikatywna znajomość języka angielskiego, zdolności organizacyjne, asertywność, umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem, wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, czy znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk. Ważne są również kompetencje zawodowe związane ze znajomością specyfiki ubezpieczeń w turystyce,

umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń, czy sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta.

Kluczowe w branży kompetencje, których znaczenie w najbliższych latach może rosnąć, a równocześnie o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy zdaniem badanych to: wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, **znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk oraz umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta**. Kompetencje te wydają się kluczowe w procesie prognozowanej odbudowy tej branży w nadchodzących latach, gdyż dodatkowo wpisują się w kierunki i trendy związane z dbałością o jakość usług i umiejętnością dostosowania oferty do zmieniających się potrzeb turystów.

Relatywnie mniej ważnymi kompetencjami, ale trudno dostępnymi obecnie, dla których pracodawcy prognozują wzrost znaczenia jest **umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji oraz znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)**

Badani pracownicy tej branży oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż przedstawiają się oczekiwania pracodawców. Na tle trzech badanych branż pracownicy branży imprez, organizacji turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa wyróżniają się tym, że nieco wyżej postrzegają poziom swoich kompetencji niż pozostali. Związek może mieć to z faktem, iż badane stanowiska zajmują zazwyczaj osoby z wyższym niż w innych branżach wykształceniem.

Warto zwrócić uwagę, że stosunkowo wysoko oceniają swoje kompetencje związane z szeroko pojmowanym bezpieczeństwem, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym: **znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych, umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa oraz znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce**. Dobrze postrzegają również swoje kompetencje interpersonalne: **umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem, zdolności organizacyjne, umiejętność prowadzenia negocjacji oraz komunikatywność i jasne przekazywanie myśli**.

## 8.2. Bilans kompetencji dla poszczególnych stanowisk



## POKOJOWA

### Charakterystyka

- To osoba odpowiedzialna za utrzymanie wynajmowanych pokoi oraz obiektu hotelowego w nienagannej kondycji i czystości.
- Jest to stanowisko, na które w ostatnich 12 miesiącach najczęściej poszukiwano kandydatów do pracy w branży hotelarstwo i animacja czasu wolnego - niemal co drugi poszukujący personelu pracodawca z tej branży (45%) chciał zatrudnić właśnie pokojowe.
- Jest to jedno ze stanowisk, obok kelnera i pomocy kuchennej, na które najczęściej zatrudnia się cudzoziemców, w tym pracowników z Ukrainy.

### Zdaniem pracodawców

- Kluczowymi kompetencjami na tym stanowisku są: dyskrecja, umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich oraz sumienność, dokładność i samodzielność. Cenione są również cechy związane z kulturą osobistą i gościnnością.
- Wszystkie kompetencje oceniono jako stosunkowo łatwe do pozyskania na rynku pracy.
- Znaczenie kompetencji na tym stanowisku raczej nie ulegnie zmianie w najbliższych 3 latach.

### Zdaniem pracowników

- Pracownicy na tym stanowisku najpewniej czują się w zakresie kompetencji samoorganizacyjnych takich jak dyskrecja, sumienność i dokładność czy prezencja i kultura osobista. Kompetencje te należą równocześnie do relatywnie ważniejszych dla pracodawców.
- Najbardziej oceniają się w zakresie znajomości zasad bezpieczeństwa oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz umiejętności reagowania i podejmowania działań w takich sytuacjach. Niżej również widzą swoje kompetencje zawodowe w zakresie umiejętności oceny jakości wykonanej pracy, czy umiejętności obsługi i używania materiałów i urządzeń stosowanych w hotelach.

#### Pracodawcy

12%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższego roku

25%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższych 3 lat

72%

pracodawców nie wymaga doświadczenia od kandydatów na to stanowisko

59%

pracodawców przyjęłoby do pracy na tym stanowisku osoby z wykształceniem zawodowym lub niższym

#### Pracownicy

68%

pracowników pracuje na tym stanowisku co najmniej od 5 lat

50%

pracowników ma wykształcenie zasadnicze zawodowe

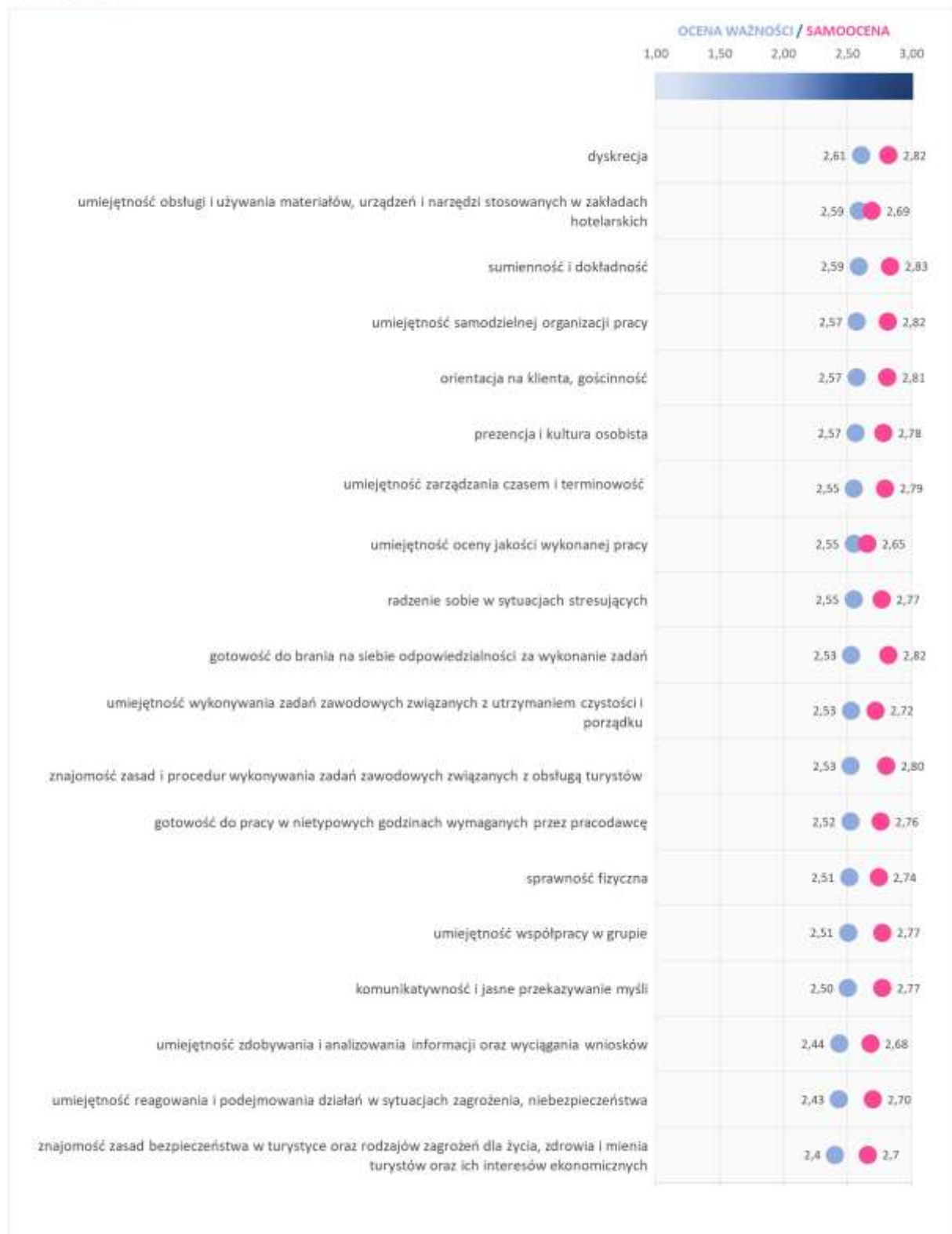
93%

pracowników ma wykształcenie niezwiązane z branżą

51%

pracownikom czasami brakuje wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonać zadania

## KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU POKOJOWA



Źródło: Opracowanie własne - badanie BBS w sektorze turystyki, 2022, pracodawcy (N=72), pracownicy (N=138)



znaczenie wzrosło w najbliższych 5 latach



trudno znaleźć na rynku pracy

ocena pracodawców

samooceny pracowników



## KONSERWATOR/PRACOWNIK DZIAŁU TECHNICZNEGO

### Charakterystyka

- Pracownik odpowiedzialny za bieżące utrzymanie, naprawy i konserwacje instalacji technicznych, maszyn i urządzeń w obiekcie.
- Generalnie pracodawcy nie przewidują dużego wzrostu zapotrzebowania na pracowników o takich kompetencjach, zauważyć można dużą stabilność zatrudnienia, zdecydowana większość pracowników zajmuje to stanowisko od co najmniej 5 lat.

### Zdaniem pracodawców

- Kluczowe kompetencje techniczne dla tego stanowiska: umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich oraz montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych. Kompetencje te są równocześnie uznawane trudnodostępne na rynku pracy i za takie, których znaczenie w najbliższych latach może rosnąć
- Relatywnie ważne i równocześnie trudno dostępne na tym stanowisku są również kompetencje związane z odpowiedzialnością za wykonanie zadań i umiejętnością wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku.

### Zdaniem pracowników

- Potrafią oni dobrze zarządzać czasem pracy i terminowo wykonywać zadania. Dobrze oceniają również swoją samodzielność, sumienność i dokładność.
- Najmniej pewnie natomiast czują się w zakresie znajomości zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów. Kompetencja ta należy równocześnie do najmniej ważnych dla pracodawców w całym profilu dla tego stanowiska.

### Pracodawcy



### Pracownicy



## KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU KONSERWATOR/ PRACOWNIK DZIAŁU TECHNICZNEGO





## RECEPCJONISTA

### Charakterystyka

- To osoba, która dba o bieżącą obsługę gości, prowadzenie i nadzorowanie formalnych aspektów związanych z usługą tj. sporządzenie odpowiednich dokumentów oraz pobranie należności. Pracodawcy na to stanowisko poszukują najchętniej osób z wykształceniem przynajmniej średnim, mile widziane jest ukończenie kierunku związanego z turystyką.
- W ostatnich latach zauważyć można zmianę funkcji stanowiska recepcjonisty, które nierzadko koncentruje w ramach jednej roli również zadania managera recepcji oraz specjalisty do spraw rezerwacji.

### Zdaniem pracodawców

- Kluczowe kompetencje na tym stanowisku to to umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji oraz kompetencje samoorganizacyjne, takie jak: dyskrecja, prezencja, kultura osobista, cierpliwość i opanowanie.
- Wśród kluczowych kompetencji znalazła się również umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania. Jest to równocześnie kompetencja, której znaczenie może wzrosnąć w najbliższych 3 latach, a pracownicy wysoko oceniają jej poziom u siebie.
- Relatywnie mniej ważną kompetencją okazała się znajomość elementów prawnych i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki oraz branż wchodzących w jej zakres – natomiast zdaniem pracodawców jej znaczenie w przyszłości będzie rosnąć, równocześnie jest to kompetencja, którą niełatwo pozyskać na rynku pracy.
- Na stanowisko recepcjonisty również trudno pozyskać osoby ze znajomością dodatkowego języka obcego (poza angielskim), kompetencja ta należy jednak do mniej ważnych dla pracodawców.

### Zdaniem pracowników

- Generalnie pracownicy ocenili poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż oczekiwania pracodawców.
- Najpewniej czują się w zakresie kompetencji ogólnych interpersonalnych: orientacja na klienta, gościnność oraz otwartość, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi.
- Najstąbiej zaś oceniają się w zakresie znajomości zasad turystyki zrównoważonej oraz znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim). Kompetencje te należą jednak do mniej ważnych dla pracodawców.

#### Pracodawcy

- 4% pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrosło w ciągu najbliższego roku
- 12% pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrosło w ciągu najbliższych 3 lat
- 61% pracodawców wymaga 1-2 lat doświadczenia od kandydatów na to stanowisko
- 45% pracodawców przyjąłoby do pracy na tym stanowisku osoby z wykształceniem średnim związanym z branżą turystyczną

#### Pracownicy

- 74% pracowników pracuje na tym stanowisku co najmniej od 5 lat
- 52% pracowników ma wykształcenie średnie
- 52% pracowników ma wykształcenie niezwiązane z branżą
- 46% pracownikom czasami brakuje wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonać zadania

**KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU  
RECEPCJONISTA**

	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji			2,64	2,91	
dyskrecja			2,61	2,93	
prezencja i kultura osobista			2,60	2,96	
umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania	↑		2,60	2,90	
cierpliwość i opanowanie			2,60	2,90	
umiejętność zarządzania czasem i terminowość			2,59	2,93	
asertywność			2,58	2,91	
radzenie sobie w sytuacjach stresujących			2,57	2,91	
znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów			2,56	2,88	
gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę			2,55	2,87	
umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości wyjeżdżających i przyjeżdżających			2,53	2,88	
otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi			2,51	2,90	
umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych)			2,50	2,74	
umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami)			2,50	2,88	
orientacja na klienta, gościnność			2,50	2,97	
znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk			2,50	2,84	
umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu			2,49	2,91	
sumienność i dokładność			2,49	2,93	
umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej			2,49	2,96	
umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich			2,49	2,90	
umiejętność współpracy w grupie			2,49	2,91	
gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań			2,49	2,85	
umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów			2,48	2,82	
komunikatywność i jasne przekazywanie myśli			2,48	2,91	
umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń			2,47	2,84	
umiejętność prowadzenia negocjacji			2,46	2,93	
umiejętność samodzielnej organizacji pracy			2,45	2,91	
nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy			2,45	2,90	
umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków			2,44	2,81	
znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego			2,42	2,85	
znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych			2,42	2,81	
umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa			2,40	2,91	
zaawansowana znajomość języka angielskiego			2,40	2,93	
wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów			2,39	2,85	
obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu			2,38	2,85	
znajomość elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów, ochrony konsumentów) i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki oraz branż wchodzących w jej zakres	× ↑		2,38	2,81	
znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)	×		2,23	2,68	
znajomość zasad turystyki zrównoważonej			2,11	2,37	





## SPECJALISTA DS. REZERWACJI/ SPRZEDAŻY

### Charakterystyka

- Pracownik organizujący proces rezerwacji, realizuje szereg formalności związanych z pobytem gości w danym miejscu i terminie. Generalnie preferowane są osoby o wykształceniu związanym z sektorem turystycznym - w praktyce jednak niemal co drugi pracownik takiego nie posiada.
- Coraz powszechniejsze staje się łączenie obowiązków specjalisty ds. sprzedaży i specjalisty ds. rezerwacji w osobie jednego pracownika, szczególnie w mniejszych obiektach.

### Zdaniem pracodawców

- To stanowisko, którego niemal połowa kompetencji (48%) zyska w przyszłości na znaczeniu, do wzrostowych należą wszystkie kompetencje wskazane przez pracodawców jako relatywnie ważniejsze. Najistotniejszymi kompetencjami są te, które pozwalają na sprawne wykonywanie i zarządzaniem czynnościami zawodowymi, związanymi ze sprzedażą usług, m.in. znajomość technik i kanałów sprzedaży, czy znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej, zarządzanie ceną i dystrybucją.
- Ma tym stanowisku ważna jest także dobra orientacja na temat funkcjonowania branży, trendów, zaawansowana znajomość języka angielskiego, a do tego sumienność i dokładność oraz umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji. Wśród bardziej kluczowych kompetencji znalazła się również znajomość elementów prawnych i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki. Jest to równocześnie kompetencja, której znaczenie może wzrosnąć w najbliższych 3 latach, a dodatkowo pracodawcy uważają ją za trudną obecnie do pozyskania na rynku pracy.

### Zdaniem pracowników

- Generalnie pracownicy ocenili poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż oczekiwania pracodawców.
- Gorzej oceniają swoje kompetencje specyficzne, związane z zajmowanym stanowiskiem. Dobrze postrzegają natomiast swoje zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży oraz kompetencje interpersonalne: otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi oraz komunikatywność i jasne przekazywanie myśli. Najmniej pewnie natomiast czują się w zakresie kompetencji biznesowych: znajomości zasad turystyki zrównoważonej, elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów, ochrony konsumentów) i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki a także w zakresie znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

#### Pracodawcy



#### Pracownicy



**KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU  
SPECJALISTA DS. REZERWACJI/SPRZEDAŻY**

	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOCENA				
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego	↑		2,39	●	● 2,93
znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów	↑		2,50	●	● 2,73
znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej	↑		2,50	●	● 2,73
wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów	↑		2,49	●	● 2,80
sumienność i dokładność	↑		2,45	●	● 2,80
zaawansowana znajomość języka angielskiego	↑		2,45	●	● 2,80
znajomość elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów, ochrony konsumentów) i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki	× ↑		2,45	●	● 2,67
umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji	↑		2,44	●	● 2,83
umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich	↑		2,44	●	● 2,86
umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości wyjeżdżających i przyjeżdżających	↑		2,43	●	● 2,87
umiejętność współpracy w grupie			2,42	●	● 2,93
umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania			2,42	●	● 2,86
umiejętność zarządzania czasem i terminowość			2,42	●	● 2,80
umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej			2,41	●	● 2,73
orientacja na klienta, gołcinność			2,41	●	● 2,79
radzenie sobie w sytuacjach stresujących			2,41	●	● 2,80
nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy			2,41	●	● 2,93
otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi			2,40	●	● 3,00
znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk	↑		2,40	●	● 2,73
zdolności organizacyjne	↑		2,40	●	● 3,00
obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu			2,40	●	● 2,86
cierpliwość i opanowanie			2,39	●	● 2,87
umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów	↑		2,39	●	● 2,87
umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu			2,39	●	● 2,93
umiejętność zdobywania i analiza informacji oraz wyciągania wniosków			2,39	●	● 2,80
prezencja i kultura osobista			2,38	●	● 3,00
dyscyplina			2,36	●	● 2,87
umiejętność prowadzenia negocjacji	↑		2,36	●	● 2,73
umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń	↑		2,35	●	● 2,80
komunikatywność i jasne przekazywanie myśli			2,35	●	● 2,87
umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)	↑		2,33	●	● 2,87
zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży			2,31	●	● 2,93
umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych)			2,31	●	● 2,73
umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa			2,31	●	● 2,93
znajomość zasad turystyki zrównoważonej	↑		2,31	●	● 2,53
znajomość zasad współpracy z wytwórcami usług wchodzących w skład imprez turystycznych	↑		2,31	●	● 2,80
gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań			2,30	●	● 2,93
znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych	↑		2,30	●	● 2,80
umiejętność samodzielnej organizacji pracy			2,27	●	● 2,87
asertywność			2,25	●	● 2,80
pomysłowość i kreatywność			2,25	●	● 2,80
znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)	↑		2,16	●	● 2,60
umiejętność koordynowania pracy innych osób			2,15	●	● 2,71
umiejętność oceny jakości wykonanej pracy	↑		2,06	●	● 2,93





## GŁÓWNY MANAGER/KIEROWNIK HOTELU

### Charakterystyka stanowiska

- Obowiązki zawodowe managera/kierownika hotelu obejmują zarządzanie pracą całego obiektu hotelowego i personelu. Preferowane są osoby, które ukończyły studia na kierunku związanym z hotelarstwem i turystyką. Wymagane jest doświadczenie zawodowe.

### Zdaniem pracodawców

- Wiele z kompetencji dla tego stanowiska może zyskać na znaczeniu w przyszłości. Za relatywnie najważniejsze uznano kompetencje przywódcze, związane z umiejętnością zarządzania ludźmi oraz te związane ze znajomością funkcjonowania branży i wykonywaniem zadań związanych z obsługą turystów. Istotna jest również zaawansowana znajomość języka angielskiego oraz gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonywaną pracę.
- Za jedną z ważniejszych kompetencji wskazano również znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk – jest to równocześnie kompetencja uznawana za trudną do pozyskania na rynku pracy, a jej znaczenie w przyszłości może rosnąć.
- Wszystkie kompetencje wskazywane jako trudne do pozyskania na rynku pracy uznano również jako te, których znaczenie w najbliższych 3 latach może zyskać na znaczeniu. Należą do nich: umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, znajomość elementów prawnych, znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego oraz umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów.

### Zdaniem pracowników

- Generalnie pracownicy ocenili poziom swoich kompetencji średnio na wyższym poziomie, niż oczekiwania pracodawców i średnio wyżej niż pracownicy pozostałych stanowisk w tej branży.
- Wysoko oceniają swoje kompetencje związane z pełnieniem tej roli zawodowej tj. związane z zarządzaniem pracą innych osób, zaangażowaniem, asertywnością i radzeniem sobie w sytuacjach stresujących, a także umiejętnościami i wiedzą niezbędną do kierowania obiektem hotelowym.
- Relatywnie najślabiej zaś oceniają się w zakresie kompetencji językowych: zaawansowanej znajomości języka angielskiego i znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim), a także znajomości krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk. Poziom tych ocen natomiast zbliżony jest z poziomem ocen ważności tych kompetencji dla pracodawców.

#### Pracodawcy



#### Pracownicy



**KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU  
GŁÓWNY MANAGER/ KIEROWNIK HOTELU**

	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOCENA				
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem	↑			2,64	3,00
znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk	×↑			2,64	2,75
znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej	↑			2,61	2,96
zaawansowana znajomość języka angielskiego	↑			2,62	2,67
znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów	↑			2,61	2,96
gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań				2,61	3,00
sumienność i dokładność	↑			2,61	3,00
umiejętność zarządzania czasem i terminowość				2,59	2,96
umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa	×↑			2,59	3,00
umiejętność samodzielnej organizacji pracy				2,58	3,00
znajomość elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów ochrony konsumentów) i ekonomicznych warunków rozwoju turysty	×↑			2,58	2,83
znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego	×↑			2,58	3,00
znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką				2,57	3,00
umiejętność współpracy w grupie				2,56	2,96
umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów	×↑			2,56	3,00
umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich				2,55	3,00
dyktanda				2,55	3,00
znajomość zasad współpracy z wytwórcami usług wchodzących w skład imprez turystycznych	↑			2,55	3,00
orientacja na klienta, gościnność				2,55	3,00
zdolności organizacyjne	↑			2,55	2,96
zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży				2,54	3,00
radzenie sobie w sytuacjach stresujących				2,54	3,00
cierpliwość i opanowanie				2,53	2,88
pomysłowość i kreatywność	↑			2,53	3,00
umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciąganie wniosków	↑			2,52	2,96
umiejętność prowadzenia negocjacji				2,51	2,88
umiejętność motywowania pracowników				2,51	3,00
asertywność				2,50	3,00
wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów	↑			2,50	2,96
gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę				2,49	3,00
prezencja i kultura osobista				2,48	3,00
umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej				2,48	3,00
otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi				2,47	2,96
obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu				2,47	3,00
znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych	↑			2,47	2,96
nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy				2,47	2,96
znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)	↑			2,45	2,50
komunikatywność i jasne przekazywanie myśli	↑			2,45	2,96
znajomość zasad turystyki zrównowadzonej				2,29	3,07



## SZEF KUCHNI

### Charakterystyka

- Obowiązki zawodowe szefa kuchni to nadzorowanie i zarządzanie procesami w kuchni, dbałość o zamówienia i dostawę produktów, kontrola jakości dań, tworzenie menu, kontrola czystości kuchni oraz zarządzanie podległymi pracownikami.
- Od kandydatów do pracy na to stanowisko wymaga się najczęściej wykształcenia średniego, najlepiej związanego z branżą turystyczną/gastronomiczną.

### Zdaniem pracodawców

- Najistotniejszymi kompetencjami na tym stanowisku są umiejętność obsługi sprzętu stosowanego w obiektach gastronomicznych (narzędzia, urządzenia, maszyny) oraz kompetencje związane z samodzielnością, dobrą organizacją i zarządzaniem pracą – zarówno stanami magazynowymi, jak i personelem. Do kluczowych kompetencji należy również sumiennosc i dokładność.
- Wśród relatywnie ważnych kompetencji znalazła się grupa takich, które trudno pozyskać na rynku pracy, a ich znaczenie będzie w przyszłości rosnać. Należą do nich kompetencje zawodowe związane ze znajomością zasad i procedur dotyczących obsługi konsumentów oraz umiejętność oceny jakości wykonanej pracy. Również w tej grupie wskazano umiejętność współpracy w grupie oraz kompetencje samoorganizacyjne: samodzielność w organizacji pracy i radzenie sobie w sytuacjach trudnych.
- Generalnie pracodawcy uważają, że większość kompetencji dla tego stanowiska będzie zyskiwać na znaczeniu w najbliższych 3 latach.

### Zdaniem pracowników

- Najpewniej czują się w zakresie kompetencji zawodowych związanych z pełnieniem funkcji szefa tj. umiejętność zarządzania stanami magazynowymi kuchni, umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych, wiedza na temat specyfiki branży oraz umiejętność opracowywania receptur, ofert. Dobrze postrzegają również swoje kompetencje interpersonalne i artystyczne związane ze zmysłem estetycznym - umiejętność estetycznej kompozycji potraw.
- Najślabiej zaś oceniają swoje kompetencje w zakresie znajomości języka angielskiego oraz znajomości zasad turystyki zrównoważonej.

### Pracodawcy



### Pracownicy



## KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU SZEFA KUCHNI



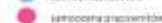
Źródło: Opracowanie własne – badanie EBI i sektor turystyki, 2022, placówki (N=206), pracownicy (N=31)



znaczenie wzrostu w najbliższych 3 latach  
trudniejszego znalezienia na rynku pracy



cena pracodawców



samocena pracowników



## KUCHARZ

### Charakterystyka

- To osoba, do obowiązków której należy przygotowanie dań, dbałość o jakość i estetykę tworzonych produktów gastronomicznych. Zazwyczaj odtwarza procedury i receptury stworzone przez szefa kuchni.
- Od kandydatów do pracy na to stanowisko wymaga się najczęściej wykształcenia zawodowego, najlepiej związanego z branżą.

### Zdaniem pracodawców

- W poczet kluczowych kompetencji dla tego stanowiska pracodawcy zaliczyli te, związane ściśle ze stanowiskiem, czyli przygotowaniem, serwowaniem i prezentacją produktów gastronomicznych oraz oceną jakości wykonanej pracy. Kompetencje te równocześnie najtrudniej znaleźć na rynku pracy, w dodatku pracodawcy przewidują, że ich znaczenie wzrośnie w najbliższych 3 latach.
- Na liście kluczowych kompetencji znalazły się również te o charakterze ogólnym. Pożądanymi są pomysłowość i kreatywność, umiejętność współpracy w grupie, samodzielna organizacja pracy oraz zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży.
- Generalnie, zdaniem badanych na rynku trudno pozyskać większość kompetencji, które budowały profil kucharza, a znaczenie ponad połowy kompetencji wzrośnie w najbliższych latach.

### Zdaniem pracowników

- Na tle innych kompetencji relatywnie wyżej oceniają swoją znajomość zasad prezentowania i przygotowania produktów gastronomicznych oraz umiejętność oceny jakości wykonanej pracy i znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów. Równocześnie kompetencje te są zdaniem pracodawców trudne do pozyskania na rynku pracy, a znaczenie znajomości zasad prezentowania i przygotowania produktów gastronomicznych będzie ich zdaniem rosło w najbliższych latach.
- Najślabiej oceniają natomiast swoje umiejętności w zakresie koordynowania pracy innych osób a także znajomość zasad turystyki zrównoważonej. Pomimo, że kompetencja ta jest równocześnie relatywnie mniej ważna dla pracodawców to zwrócić uwagę należy, że prognozują oni wzrost znaczenia tej kompetencji, a już teraz jest trudno dostępna na rynku pracy.

#### Pracodawcy

- 9% pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższego roku
- 17% pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższych 3 lat
- 45% pracodawców wymaga 1-2 lat doświadczenia od kandydatów na to stanowisko
- 53% pracodawców przyjęłoby do pracy na tym stanowisku osoby z wykształceniem średnim związanym z branżą turystyczną

#### Pracownicy

- 71% pracowników pracuje na tym stanowisku co najmniej od 5 lat
- 57% pracowników ma wykształcenie średnie
- 27% pracowników ma wykształcenie niezwiązane z branżą
- 45% pracownikom czasami brakuje wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonać zadania

## KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU KUCHARZ

	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
umiejętność oceny jakości wykonanej pracy	✘		2,60	●	● 2,83
znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych	✘ ↑		2,55	●	● 2,89
umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw oraz napojów	↑		2,54	●	● 2,82
znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych	✘ ↑		2,51	●	● 2,85
pomyślność i kreatywność	↑		2,50	●	● 2,82
umiejętność współpracy w grupie	↑		2,50	●	● 2,75
zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży			2,50	●	● 2,77
samodzielna organizacja pracy	↑		2,50	●	● 2,75
umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych	↑		2,50	●	● 2,77
orientacja na klienta, gościnność	✘ ↑		2,48	●	● 2,74
znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów	✘ ↑		2,47	●	● 2,83
otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi			2,47	●	● 2,74
radzenie sobie w sytuacjach stresujących	↑		2,47	●	● 2,71
gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań	✘		2,46	●	● 2,69
sumienność i dokładność			2,45	●	● 2,76
umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków			2,44	●	● 2,73
nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy	✘		2,43	●	● 2,77
wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów	✘		2,41	●	● 2,82
gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę	✘		2,40	●	● 2,73
komunikatywność i jasne przekazywanie myśli	↑		2,38	●	● 2,73
umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa	✘		2,37	●	● 2,71
znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych	✘ ↑		2,34	●	● 2,70
umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń	✘		2,29	●	● 2,67
umiejętność koordynowania pracy innych osób	✘		2,25	●	● 2,64
znajomość zasad turystyki zrównoważonej	✘ ↑	1,99	●	●	2,37

Źródło: Opracowanie własne - badania EBK w sektorze turystyki, 2021, pracodawcy (N=258), pracownicy (N=142)



znaczenie wzrosło w najbliższych 5 latach



trudno pozyskać na rynku pracy



ocena pracodawców



samoocena pracowników



## BARMAN

### Charakterystyka

- Obowiązki zawodowe barmana to sprzedaż i serwowanie napojów gościom, dbanie o dobrą atmosferę, umiejętne rekomendowanie napojów, rozmowa z klientem.
- Osoby pracujące na tym stanowisku najczęściej posiadają wykształcenie średnie.

### Zdaniem pracodawców

- Kluczowymi na stanowisku barmana okazały się kompetencje zarówno zawodowe, jak i ogólne. Do najważniejszych zawodowych zaliczono te związane ze specyfiką pracy na tym stanowisku tj. znajomość zasad i procedur wykonywania zadań związanych z obsługą konsumentów oraz obsługę kasy fiskalnej. Znajomość zasad i procedur równocześnie wskazano jako kompetencję trudno dostępną, która zyska na znaczeniu w przyszłości.
- Ponadto ważnymi są kompetencje interpersonalne: orientacja na klienta, gościnność, otwartość i łatwe nawiązywanie kontaktów, a także prezencja i kultura osobista i nastawienie na rozwój i uczenie się nowych rzeczy.
- Generalnie, zdaniem badanych większość kompetencji dla tego stanowiska będzie zyskiwać na znaczeniu w najbliższych 3 latach.

### Zdaniem pracowników

- Pracownicy na tym stanowisku relatywnie wyżej oceniają swoją prezencję i kulturę osobistą, kompetencje interpersonalne, tj. otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, a także odpowiedzialność za wykonywane zadania i gotowość do pracy w nietypowych godzinach. Uważają, że potrafią radzić sobie w sytuacjach stresujących oraz dobrze postrzegają swoje kompetencje kognitywne, tj. umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń/umiejętność rozliczenia baru.
- Najniżej postrzegają swoją znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów oraz kompetencje językowe dotyczące komunikatywnej znajomości języka angielskiego i znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim). Warto zwrócić uwagę, że kompetencje te mogą zyskiwać na znaczeniu w najbliższych latach.

### Pracodawcy

8%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższego roku

17%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższych 3 lat

48%

pracodawców wymaga 1-2 lat doświadczenia od kandydatów na to stanowisko

51%

pracodawców przyjęłoby do pracy na tym stanowisku osoby z wykształceniem zawodowym

### Pracownicy

64%

pracowników pracuje na tym stanowisku co najmniej od 5 lat

75%

pracowników ma wykształcenie średnie

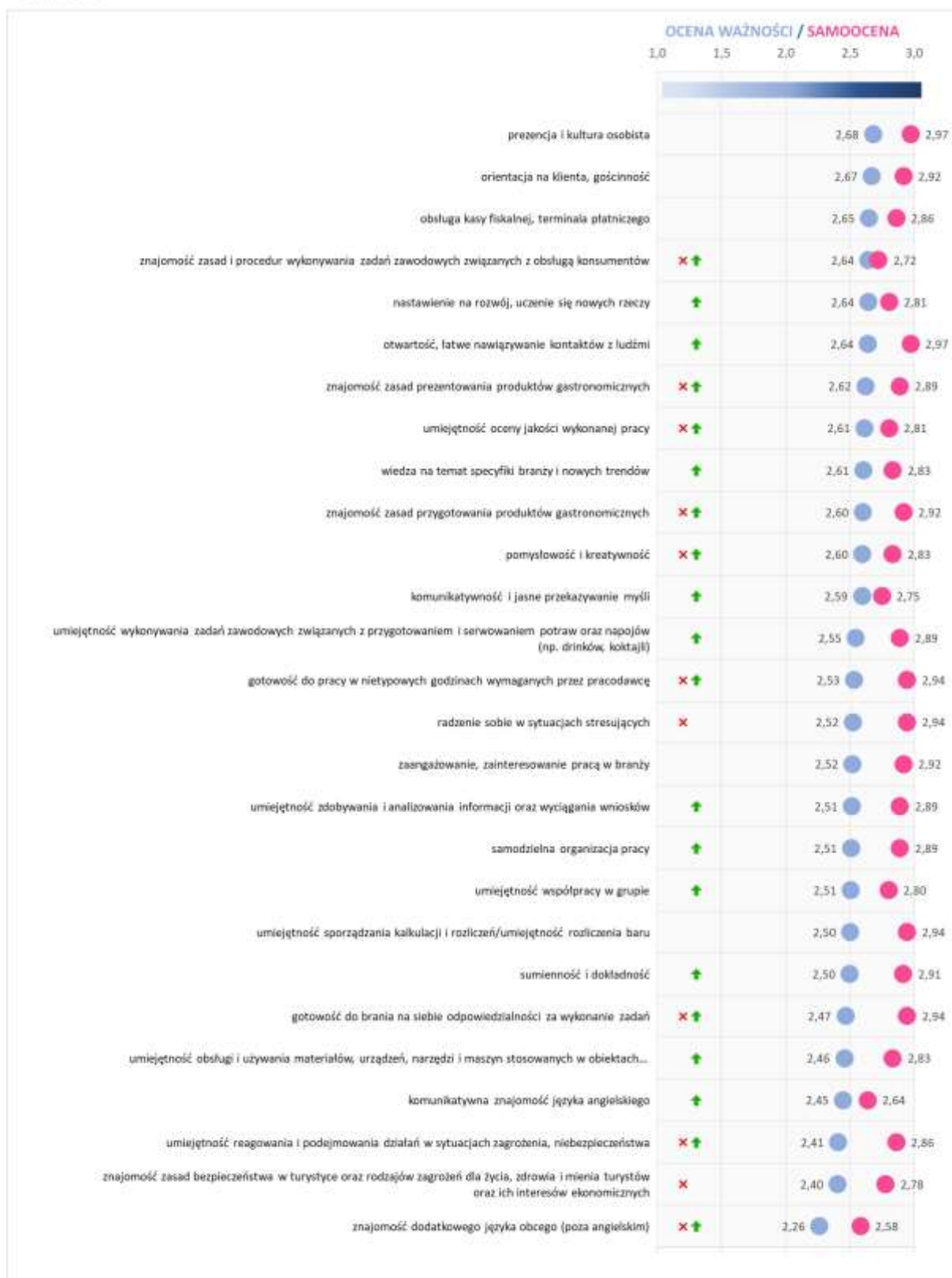
42%

pracowników ma wykształcenie niezwiązane z branżą

50%

pracownikom czasami brakuje wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonać zadania

## KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU BARMAN





## KELNER

### Charakterystyka

- To osoba, do której zadań należy sprzedaż i serwowanie potraw gościom, dbanie o dobrą atmosferę, umiejętne rekomendowanie potraw, rozmowa z klientem.
- 50% pracodawców nie wymaga doświadczenia od kandydatów do pracy na to stanowisko, a wystarczającym poziomem wykształcenia jest zawodowy.
- Jest to jedno ze stanowisk, obok pokojowej i pomocy kuchennej, na które najczęściej zatrudnia się cudzoziemców, w tym pracowników z Ukrainy.

### Zdaniem pracodawców

- Najbardziej pożądanymi kompetencjami kelnera są interpersonalne: otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, orientacja na klienta, gościnność. Istotna jest również prezencja i kultura osobista.
- Poza tym ważnymi są te związane z pełnieniem obowiązków na tym stanowisku, czyli wiedza na temat składu serwowanych potraw, wiedza na temat win i ich parowania z posiłkami oraz znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych. Te kompetencje należą równocześnie do trudnych do pozyskania oraz zostały wskazane jako kompetencje, których znaczenie w przyszłości będzie rosnąć.
- Generalnie, zdaniem pracodawców na rynku trudno pozyskać większość kompetencji, które budowały profil kelnera, a znaczenie ponad połowy wzrosło w najbliższych latach. Dotyczy to zwłaszcza kompetencji związanych z wykonywaniem zadań specyficznych dla tego zawodu.

### Zdaniem pracowników

- Pracownicy na tym stanowisku wyżej oceniają znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych oraz kompetencje interpersonalne: otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, komunikatywność i umiejętność współpracy w grupie, czyli generalnie te, których pracodawcy pożądamy na tym stanowisku.
- Najniżej widzą swoje kompetencje językowe jeżeli chodzi o komunikatywną znajomość języka angielskiego i znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim). Są to w opinii pracodawców kompetencje które trudno pozyskać, a ich ranga będzie rosła w najbliższych latach.

#### Pracodawcy

11%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrosło w ciągu najbliższego roku

21%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrosło w ciągu najbliższych 3 lat

50%

pracodawców nie wymaga doświadczenia od kandydatów na to stanowisko

59%

pracodawców przyjęłoby do pracy na tym stanowisku osoby z wykształceniem zawodowym

#### Pracownicy

50%

pracowników pracuje na tym stanowisku co najmniej od 5 lat

71%

pracowników ma wykształcenie średnie

49%

pracowników ma wykształcenie niezwiązane z branżą

51%

pracownikom czasami brakuje wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonać zadania

## KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU KELNER





## GŁÓWNY MANAGER/ KIEROWNIK RESTAURACJI/ DYREKTOR GASTRONOMII

### Charakterystyka

- To głównych zadań tej osoby należy nadzorowanie i zarządzanie pracą personelu, szkolenia i rekrutacja pracowników, udział w działaniach marketingowych i sprzedażowych.
- Od kandydatów do pracy na to stanowisko wymaga się najczęściej wykształcenia średniego lub wyższego, najchętniej związanego z branżą.

### Zdaniem pracodawców

- Kluczowymi na tym stanowisku okazały się zdolności organizacyjne oraz umiejętność trafnego diagnozowania i analizowania potrzeb klienta. Pożądane są również kompetencje przywódcze: umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem i motywowania pracowników oraz otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi.
- Jako ważne wskazano także zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży, sumiennosc oraz wiedzę na temat specyfiki branży i nowych trendów – ta kompetencja została uznana za trudną do pozyskania na rynku pracy.
- Generalnie, zdaniem pracodawców zdecydowana większość kompetencji dla tego stanowiska będzie zyskiwać na znaczeniu w najbliższych 3 latach, a wśród wskazanych jako trudne do pozyskania znalazły się głównie kompetencje zawodowe – specyficzne dla tego stanowiska.

### Zdaniem pracowników

- Pracownicy na tym stanowisku na tle innych kompetencji dobrze postrzegają swoje umiejętności samoorganizacyjne tj. samodzielną organizację pracy, czy umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej. Stosunkowo lepiej oceniają u siebie znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów oraz umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów, znajomość zasad marketingu PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej. Pozytywnie postrzegają również swoje umiejętności techniczne związane z obsługą biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu, obsługą kasy fiskalnej, terminala płatniczego oraz zdolności kognitywne z zakresu umiejętności sporządzania kalkulacji i rozliczeń.
- Najstabiliej zaś oceniają się w zakresie znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

#### Pracodawcy

1%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższego roku

4%

pracodawców uważało, że zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie w ciągu najbliższych 3 lat

54%

pracodawców wymaga 1-2 lat doświadczenia od kandydatów na to stanowisko

39%

pracodawców przyjąłoby do pracy na tym stanowisku osoby z wykształceniem wyższym związanym z branżą turystyczną/gastronomiczną

#### Pracownicy

71%

pracowników pracuje na tym stanowisku co najmniej od 5 lat

74%

pracowników ma wykształcenie wyższe

16%

pracowników ma wykształcenie niezwiązane z branżą

19%

pracownikom czasami brakuje wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonać zadania

**KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU  
GŁÓWNY MANAGER/KIEROWNIK RESTAURACJI/  
DYREKTOR GASTRONOMII**

	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
zdolności organizacyjne				2,72	3,00
diagnozowanie i analizowanie potrzeb klienta				2,71	2,90
umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem	↑			2,71	2,90
otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi				2,70	2,97
wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów	×			2,69	2,97
zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży	↑			2,69	2,87
sumienność i dokładność				2,69	2,97
umiejętność motywowania pracowników				2,68	2,94
orientacja na klienta, gościnność	↑			2,68	2,87
umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych	×	↑		2,68	2,90
umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)		↑		2,68	2,93
umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków		↑		2,67	2,84
komunikatywna znajomość języka angielskiego		↑		2,67	2,84
gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę		↑		2,66	2,94
komunikatywność i jasne przekazywanie myśli		↑		2,66	2,87
umiejętność oceny jakości wykonanej pracy				2,65	2,90
znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych	×			2,65	2,97
samodzielna organizacja pracy				2,65	2,97
radzenie sobie w sytuacjach stresujących		↑		2,65	2,87
obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu				2,64	3,00
znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej	×	↑		2,64	3,00
umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń		↑		2,64	3,00
znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk	×	↑		2,64	2,90
umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów	×	↑		2,64	3,00
asertywność		↑		2,64	2,87
umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa	×	↑		2,64	2,90
umiejętność sporządzania oferty dostosowanej do potrzeb klienta	×	↑		2,63	2,97
nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy		↑		2,63	2,94
znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów	×	↑		2,62	3,00
umiejętność współpracy w grupie		↑		2,62	2,90
umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej				2,60	3,00
gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań		↑		2,60	2,90
umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu	×			2,60	2,90
znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych	×	↑		2,59	2,90
prezencja i kultura osobista				2,58	2,94
obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego				2,57	3,00
znajomość elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów, ochrony konsumentów) i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki oraz branż wchodzących w jej zakres	×	↑		2,57	2,90
pomysłowość i kreatywność		↑		2,57	2,90
umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych	×	↑		2,56	2,87
umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwaniem potraw i napojów	×	↑		2,55	2,83
umiejętność koordynowania pracy innych osób	×	↑		2,55	2,94
umiejętność prowadzenia negocjacji		↑		2,53	2,90
umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami)		↑		2,53	2,90
znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego/gastronomicznego	×	↑		2,51	2,90
znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)		↑		2,49	2,45
znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych				2,42	2,87
znajomość zasad turystyki zrównoważonej	×	↑		2,33	2,77

Źródło: Opracowanie własne - Badania B&amp;G u sektorów turystyk, 2023, pracodawcy (N=242), pracownicy (N=11)



ocenie wzrosła w ciągu ostatnich 3 lat



trudno znaleźć na rynku pracy



ocena pracodawców



samocena pracowników



## SPECJALISTA DS. TURYSTYKI

### Charakterystyka

- To osoba, do której obowiązków zawodowych należy doradztwo w zakresie usług turystycznych, sprzedaż usług, promocja oferty, rozliczanie finansowe oraz obsługa klienta.
- Od kandydatów do pracy na to stanowisko wymaga się najczęściej wykształcenia średniego lub wyższego, najchętniej związanego z branżą.

### Zdaniem pracodawców

- Kluczowe kompetencje na tym stanowisku to kompetencje kognitywne, wiążące się z umiejętnością zdobywania i analizowania informacji, wyciągania wniosków oraz poszukiwaniem informacji przez internet.
- Pożądane są również zdolności organizacyjne oraz komunikatywność i umiejętność jasnego przekazywania myśli.
- Większość kompetencji dla tego stanowiska pracodawcy ocenili jako sprawiające trudność w pozyskaniu na rynku pracy. Generalnie pracodawcy raczej nie przewidują, aby kompetencje dla stanowiska specjalisty ds. turystyki zyskiwały na znaczeniu w najbliższych 3 latach.

### Zdaniem pracowników

- Pracownicy na tym stanowisku najlepiej oceniają swoje kompetencje związane z zaangażowaniem, zainteresowaniem pracą w branży, prezentacją i kulturą osobistą oraz zdolności organizacyjne. Generalnie relatywnie wyżej postrzegają swoje kompetencje zawodowe dotyczące umiejętności posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami), zarządzaniem realizowaną usługą, obsługą programów rezerwacyjnych, czy umiejętnością rozwiązywania problemów i reklamacji.
- Najmniej pewnie natomiast czują się w zakresie znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

### Pracodawcy



### Pracownicy



**KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU  
SPECJALISTA DS. TURYSTYKI**

		OCENA WAŻNOŚCI / SAMOCENA				
		1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
	komunikatywność i jasne przekazywanie myśli			2,64	2,81	
	zdolności organizacyjne			2,62	2,92	
	umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków	×		2,61	2,91	
	umiejętność poszukiwania informacji przez Internet			2,61	2,89	
	umiejętność prowadzenia negocjacji	×		2,61	2,91	
	prezencja i kultura osobista			2,60	2,93	
	umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej			2,60	2,86	
	znajomość elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów ochrony konsumentów) i ekonomicznych warunkowań rozwoju turystyki oraz branż wchodzących w jej zakres	×		2,60	2,89	
	umiejętność samodzielnej organizacji pracy			2,60	2,91	
	znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów	×		2,59	2,91	
	otwartość, łatwo nawiązywanie kontaktów z ludźmi			2,59	2,90	
	umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych	×		2,59	2,92	
	sumienność i dokładność	×		2,59	2,91	
	umiejętność współpracy w grupie	×		2,59	2,89	
	umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych	×		2,58	2,50	
	obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu			2,58	2,87	
	umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji	×		2,58	2,92	
	orientacja na klienta, gościnność			2,57	2,87	
	umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami)	×		2,57	2,93	
	radzenie sobie w sytuacjach stresujących	×		2,56	2,91	
	znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce	×		2,56	2,87	
	ogólna wiedza z historii, kultury, przyrody oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)	×		2,56	2,87	
	znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych	×		2,56	2,85	
	nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy	×		2,56	2,89	
	umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu	×		2,55	2,92	
	umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta	×		2,55	2,91	
	pomyślność i kreatywność	×		2,55	2,89	
	znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk	×		2,55	2,91	
	gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań	×		2,54	2,89	
	umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (pilotami, animatorami, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami)	×		2,53	2,90	
	zaangażowanie, zainteresowanie grą w branży			2,53	2,94	
	umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń	×		2,53	2,88	
	znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego	×		2,53	2,91	
	wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów	×		2,49	2,89	
	znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej	×		2,44	2,88	
	komunikatywna znajomość języka angielskiego			2,42	2,74	
	znajomość zasad przygotowania imprez turystycznych	×		2,39	2,70	
	znajomość zasad współpracy z wytwórcami usług wchodzących w skład imprez turystycznych	×		2,34	2,72	
	znajomość zasad turystyki zrównoważonej	×		2,30	2,69	
	umiejętność prowadzenia doradztwa w zakresie podróży	×		2,29	2,69	
	znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)	×		2,18	2,28	





## PRZEWODNIK TURYSTYCZNY, PILOT WYCIECZEK

### Charakterystyka

- W branży coraz wyraźniej zauważalna jest fuzja stanowiska przewodnika i pilota, co wynika głównie ze zbliżonych kompetencji i zadań, które przynależą do tych funkcji. Do głównych zadań należy oprowadzanie klientów po określonym miejscu i terenie, przekazywanie w jasny, klarowny i atrakcyjny sposób informacji o ważnych obiektach etc. Osoba ta może reprezentować organizatora turystyki (biura podróży), nadzorować sposób i jakość świadczenia usług na rzecz klientów, wskazywać lokalne atrakcje czy zarządzać dodatkowymi elementami usługi.

### Zdaniem pracodawców

- Na liście kluczowych kompetencji dla tego stanowiska znalazła się komunikatywna znajomość języka angielskiego oraz kompetencje, które wiążą się ze specyfiką pracy w turystyce tj. znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów, znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk oraz ogólną wiedzę z historii, kultury, przyrody oraz geografii Polski i świata. Wśród kluczowych cech ważne są również te ogólne, związane z komunikatywnością oraz nastawieniem na rozwój i gotowość uczenia się nowych rzeczy.
- Znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów to zdaniem pracodawców kompetencja, którą trudno obecnie pozyskać na rynku pracy, a wraz ze sprawnością fizyczną są tymi, których znaczenie w przyszłości wzrośnie. Generalnie do kompetencji trudnych do pozyskania na rynku pracy zaliczono zdecydowaną większość kompetencji zawodowych, specyficznych dla tego stanowiska.

### Zdaniem pracowników

- Pracownicy na tym stanowisku najpewniej czują się w odniesieniu do znajomości krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk oraz zaangażowania, zainteresowania pracą w branży. Relatywnie wyżej oceniają również swoje zdolności organizacyjne, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresujących oraz prezencję i kulturę osobistą.
- Najbardziej zaś oceniają się w zakresie znajomości zasad turystyki zrównoważonej i znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim). Gorzej postrzegają również swoje umiejętności

#### Pracodawcy



#### Pracownicy



**KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU  
PRZEWODNIK TURYSTYCZNY, PILOT WYCIECZEK**

	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOOCENA				
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
komunikatywna znajomość języka angielskiego	×			2,7	2,85
znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów				2,7	2,84
nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy				2,7	2,83
znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk	×	↑		2,7	2,94
komunikatywność i jasne przekazywanie myśli				2,7	2,90
ogólna wiedza z historii, kultury, przyrody oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)				2,7	2,90
pomysłowość i kreatywność				2,7	2,86
umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu	×			2,7	2,83
gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy				2,7	2,88
sumiennność i dokładność				2,6	2,84
umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa	×			2,6	2,86
radzenie sobie w sytuacjach stresujących				2,6	2,92
wiedza na temat sposobów zapewniania bezpieczeństwa wycieczek				2,6	2,81
znajomość elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów, ochrony konsumentów) i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki oraz branż wchodzących w jej zakres	×			2,6	2,90
gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę				2,6	2,85
posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek, przewodnika turystycznego				2,6	2,90
prezencja i kultura osobista				2,6	2,92
umiejętność zarządzania czasem i terminowość	×			2,6	2,82
asertywność				2,6	2,80
umiejętność przygotowania programu zwiedzania, usługi/ programu animacji	×			2,6	2,78
gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań				2,6	2,86
sprawność fizyczna		↑		2,6	2,88
zdolności organizacyjne				2,6	2,92
umiejętność poszukiwania informacji przez internet				2,6	2,90
umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przewodnictwem/ pilotażem				2,6	2,86
znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej	×			2,5	2,78
wiedza o działaniu placówek konsularno-dyplomatycznych w zakresie pomocy udzielanej turystom				2,5	2,82
orientacja na klienta, gościnność				2,5	2,77
otwartość, łatwo nawiązywanie kontaktów z ludźmi				2,5	2,80
obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu	×			2,5	2,78
umiejętność samodzielnej organizacji pracy	×			2,5	2,84
wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów	×			2,5	2,88
znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych				2,5	2,84
znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)	×			2,5	2,69
umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami)				2,5	2,80
znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego	×			2,5	2,82
umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem	×			2,5	2,77
zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży				2,5	2,92
umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)	×			2,5	2,83
umiejętność przekazywania informacji w zrozumiały i ciekawy sposób	×			2,4	2,49
znajomość zasad turystyki zrównoważonej	×			2,4	2,41





## KIEROWNIK BIURA PODRÓŻY

### Charakterystyka

- Obowiązki zawodowe kierownika biura podróży obejmują nadzorowanie i zarządzanie pracą personelu, szkolenia i rekrutacja pracowników, udział w działaniach marketingowych, reklamowych i sprzedażowych.
- Od kandydatów do pracy na to stanowisko wymaga się najczęściej wykształcenia wyższego, najchętniej związanego z branżą turystyczną.

### Zdaniem pracodawców

- Pracodawcy oceniający to stanowisko do kluczowych zaliczyli kompetencje związane ze specyficznymi uwarunkowaniami, jakie niesie praca kierownicza tj. umiejętność zarządzania ludźmi, zdolności organizacyjne, asertywność oraz zawodowe: znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce, umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń, oferty i programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta, czy znajomość specyfiki branży, trendów, kodeksów etyki oraz dobrych praktyk, zarówno krajowych, jak międzynarodowych.
- Zdaniem pracodawców w najbliższych 3 latach wzrośnie znaczenie kompetencji związanych z umiejętnością analizy i wiedzą na temat specyfiki branży, trendów oraz umiejętność sporządzania oferty dostosowanej do potrzeb klienta. Na znaczeniu może zyskać również umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji oraz znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).
- Większość kompetencji dla tego stanowiska, w tym najbardziej kluczowe, pracodawcy ocenili jako trudne do pozyskania na rynku pracy.

### Zdaniem pracowników

- Pracownicy na tym stanowisku najlepiej oceniają u siebie znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce, umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa oraz umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji i trendów.
- Stosunkowo niżej postrzegają swoją umiejętność prowadzenia doradztwa w zakresie podróży i umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych. Najniżej oceniają u siebie znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

#### Pracodawcy



#### Pracownicy



## KOMPETENCJE WYMAGANE NA STANOWISKU KIEROWNIK BIURA PODRÓŻY

	OCENA WAŻNOŚCI / SAMOCENA				
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce	×			2,73	3,00
umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem	×			2,71	2,96
umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń	×			2,71	2,92
zdolności organizacyjne				2,70	2,96
wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów	+			2,70	2,89
umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta	+			2,70	2,88
asertywność				2,70	2,89
znajomość krajowych i międzynarodowych kodeksów etyki i dobrych praktyk	×			2,70	2,96
radzenie sobie w sytuacjach stresujących	×			2,69	2,89
umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej				2,69	2,93
umiejętność tworzenia pełnego, kompleksowego produktu turystycznego, ofert katalogowych	×			2,68	2,89
umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)	×			2,68	2,93
umiejętność prowadzenia negocjacji	×			2,68	2,96
umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych	×			2,68	2,81
znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych	×			2,68	2,96
zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży				2,67	2,93
umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji	+			2,66	2,93
obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz internetu	×			2,66	2,96
umiejętność samodzielnej organizacji pracy				2,66	2,89
znajomość elementów prawnych (prawa turystyki w tym podejmowania działalności w branżach turystycznych, umów, ochrony konsumentów) i ekonomicznych uwarunkowań rozwoju turystyki oraz branż wchodzących w jej zakres	×			2,66	2,85
umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów	+			2,66	3,00
znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów	×			2,66	2,96
umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu				2,66	2,93
komunikatywność i jasne przekazywanie myśli				2,65	2,96
umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (pilotami, animatorami, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami itp.)	×			2,65	2,96
sumierność i dokładność				2,65	2,93
znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką	×			2,65	2,93
ogólna wiedza z historii, kultury, przyrody oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)	×			2,65	2,85
umiejętność poszukiwania informacji przez internet				2,65	2,92
gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy				2,64	2,85
komunikatywna znajomość języka angielskiego				2,64	2,85
znajomość zasad marketingu, PR i wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej	×			2,64	2,85
prawniczość i kultura osobista				2,63	2,93
znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego	×			2,62	2,89
pomyślność i kreatywność	×			2,62	2,89
gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań				2,62	2,93
umiejętność motywowania pracowników				2,62	2,96
nieśmiałość na scenie, uczenie się nowych rzeczy	×			2,61	2,92
orientacja na klienta, gościnność				2,61	2,92
umiejętność współpracy w grupie				2,60	2,96
umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków	×			2,60	2,93
umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa				2,60	3,00
umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych	×			2,59	2,93
otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi				2,58	2,93
znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)	+			2,57	2,48
znajomość zasad przygotowania imprez turystycznych	×			2,41	2,96
umiejętność prowadzenia doradztwa w zakresie podróży	×			2,37	2,81
znajomość zasad współpracy z wytwórcami usług wchodzących w skład imprez turystycznych	×			2,34	2,93
znajomość zasad turystyki zrównoważonej	×			2,25	2,85



## Bibliografia

- ◆ Bilans Kapitału Ludzkiego, Raport 2021.
- ◆ Burzyński T. (red.), (2019), Badanie opinii pracodawców na temat obecnych i przyszłych kompetencji pracowników w sektorze turystyki, Rada ds. Kompetencji Sektora Turystyka, Instytut Turystyki w Krakowie Sp. z o.o., Kraków.
- ◆ Egospodarka.pl, Wakacje na własną rękę coraz popularniejsze, [na:] <https://www.egospodarka.pl/159143,Wakacje-na-wlasna-reke-coraz-popularniejsze,1,39,1.html> [dostęp 01.01.2022].
- ◆ E-hotelarz.pl, Coraz więcej hoteli oferuje darmowe noclegi uchodźcom z Ukrainy, [na:] <https://www.e-hotelarz.pl/artukul/81519/coraz-wiecej-hoteli-oferuje-darmowe-noclegi-uchodzcom-z-ukrainy/> [dostęp 02.10.2022].
- ◆ Forsal.pl, Udział turystyki w polskim PKB zmniejszył się o ok. 2 proc., [na:] <https://forsal.pl/lifestyle/turystyka/artykuly/8206182,udzial-turystyki-w-polskim-pkb-zmniejszyl-sie-o-ok-2-proc.html> [dostęp 10.01.2022].
- ◆ Freewalkingtour.com, Wycieczki w czasie pandemii COVID-19 – jak działamy?, [na:] <https://freewalkingtour.com/pl/wycieczki-w-czasie-pandemii-covid-19-jak-dzialamy/> [dostęp 20.01.2022].
- ◆ Gorynia M., Nickel D., Turystyka po pandemii – jaka może być nowa normalność?, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/turystyka-po-pandemii-jaka-moze-byc-nowa-normalnosc/> [dostęp: 31.01.2022].
- ◆ GUS, Bank Danych Lokalnych, Turystyka, 2017-2020.
- ◆ GUS, Mały rocznik statystyczny, 2020.
- ◆ GUS, Mały rocznik statystyczny, 2019.
- ◆ GUS, Mały rocznik statystyczny, 2018.
- ◆ GUS, Mały rocznik statystyczny, 2017.
- ◆ GUS, (2020), Turystyka w 2019 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2019-roku,1,17.html> [dostęp: 29.12.2021].
- ◆ GUS (2021), Turystyka w 2020 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2020-roku,1,18.html> [dostęp: 30.12.2021].
- ◆ Horecatrends.pl, Ceny gazu i prądu wykańczają restauracje, [na:] [https://www.horecatrends.pl/gastronomia/114/ceny\\_gazu\\_i\\_pradu\\_wykanczaja\\_restauracje,10397.html](https://www.horecatrends.pl/gastronomia/114/ceny_gazu_i_pradu_wykanczaja_restauracje,10397.html) [dostęp 02.10.2022].
- ◆ Janoś K., Koronawirus ich pogrążył. Przewodnicy i piloci pod ścianą, [na:] <https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-ich-pograzyl-przewodnicy-i-piloci-pod-sciana-kolega-zostal-florysta-inny-pracuje-w-zabce-6527354507224705a.html> [dostęp 05.01.2022].

- ◆ Juszcak A., (2020), Trendy rozwojowe turystyki w Polsce przed i w trakcie pandemii COVID-19, Instytut Turystyki w Krakowie, [https://www.silesia-sot.pl/wp-content/uploads/2021/01/Ekspertyza\\_Trendy-rozwojowe-turystyki-w-Polsce-przed-i-w-trakcie-pandemii-COVID-19.pdf](https://www.silesia-sot.pl/wp-content/uploads/2021/01/Ekspertyza_Trendy-rozwojowe-turystyki-w-Polsce-przed-i-w-trakcie-pandemii-COVID-19.pdf) [dostęp: 30.12.2021].
- ◆ Krajowy Rejestr Długów, Biura podróży na minusie, [na:] <https://krd.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/2020/biura-podrozy-na-minusie> [dostęp 20.01.2022].
- ◆ Nieruchomości.biz, Wynajem krótkoterminowy i jego wpływ na rynek, [na:] [https://www.nieruchomosci.biz/artykuly/szczegoly/35036\\_wynajem-krotkoterminowy-i-jego-wplyw-na-rynek](https://www.nieruchomosci.biz/artykuly/szczegoly/35036_wynajem-krotkoterminowy-i-jego-wplyw-na-rynek) [dostęp 01.01.2022].
- ◆ Ministerstwo Środowiska i Klimatu, *Świadomość i zachowania ekologiczne Polaków*, <https://www.gov.pl/web/klimat/swiadomosc-i-zachowania-ekologiczne-polakow> [dostęp: 25.01.2022].
- ◆ Money.pl, Hotele zamknięte na zimę? Do tego mogą doprowadzić ceny energii i gazu, [na:] <https://www.money.pl/gospodarka/hotele-zamkniete-na-zime-do-tego-moga-doprowadzic-ceny-energii-i-gazu-6809534771706464a.html> [dostęp 02.10.2022].
- ◆ Obserwatorfinansowy.pl, Wakacje w długim cieniu pandemii, [na:] <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/wakacje-w-dlugim-cieniu-pandemii/> [dostęp 10.01.2022].
- ◆ Ojczyk J., *Tarcza dla branży turystycznej - kto i na jakich zasadach skorzysta*, [na:] <https://www.prawo.pl/biznes/tarcza-dla-branzy-turystycznej-kto-dostanie-wsparcie-kody-pkd,502395.html> [dostęp 04.01.2022].
- ◆ Pallus P., Pandemia przyspieszyła rozwój rynku e-commerce, <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/pandemia-przyspieszyla-rozwoj-rynku-e-commerce/vkmt366> [dostęp: 25.01.2022].
- ◆ PARP, *Na jakie wsparcie może liczyć branża turystyczna?*, [na:] <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/61442:na-jakie-wsparcie-moze-liczyc-branza-turystyczna-2> [dostęp 04.01.2022].
- ◆ Polska Organizacja Turystyczna, *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2021.*, <https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9204/Raport%20Przemys%C5%82%20Spotka%C5%84%20i%20Wydarze%C5%84%20w%20Polsce%202021.pdf>, [dostęp: 25.01.2022].
- ◆ Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy, BKL 2021.
- ◆ Rp.pl, *W turystyce brakuje rąk do pracy. Starzy odeszli, młodzi jeszcze nie przyszli*, [na:] <https://turystyka.rp.pl/nowe-trendy/art19016161-w-turystyce-brakuje-rak-do-pracy-starzy-odeszli-mlodzi-jeszcze-nie-przyszli> [dostęp 05.01.2022].
- ◆ Samborska W., *Rok kobiet w turystyce 2022 – dlaczego to robimy?*, [na:] <https://www.waszaturystyka.pl/rok-kobiet-w-turystyce-2022-dlaczego-to-robimy/> [dostęp 05.01.2022].

- ◆ Sedlak & Sedlak, Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW), 2021.
- ◆ Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka, Badanie opinii pracodawców na temat obecnych i przyszłych kompetencji pracowników w sektorze turystyki, Raport, Kraków 2018-19.
- ◆ Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka, Bariery współpracy przedsiębiorców ze szkołami kształcącymi kadry na poziomie zawodowym i średnim dla potrzeb branży organizacji turystyki, Raport 2019.
- ◆ Turystyka.rp.pl, Wojna w Ukrainie już wpływa na turystykę. Będzie duży skok cen w biurach podróży, [na:] <https://turystyka.rp.pl/biura-podrozy/art36158911-wojna-w-ukrainie-juz-wplywa-na-turystyke-bedzie-duzy-skok-cen-w-biurach-podrozy>, [dostęp: 20.01.2022].
- ◆ UNWTO, COVID-19 and Tourism, [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-12/2020 Year in Review 0.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-12/2020%20Year%20in%20Review%200.pdf) [dostęp: 30.12.2021].
- ◆ Walas B. (red.), (2012), Marketingowa strategia Polski w sferze turystyki na lata 2012 – 2020, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- ◆ *W pierwszych trzech kwartałach z czarterów skorzystało 2,5 mln Polaków*, [http://www.wiadomosciturystyczne.pl/aktualnosci/4981,,,,w\\_pierwszych\\_trzech\\_kwartalach\\_z\\_czarterow\\_skorzystalo\\_2\\_5 mln\\_polakow.html](http://www.wiadomosciturystyczne.pl/aktualnosci/4981,,,,w_pierwszych_trzech_kwartalach_z_czarterow_skorzystalo_2_5 mln_polakow.html) [dostęp: 18.01.2022].
- ◆ *Zorganizowany wypoczynek coraz bardziej popularny wśród Polaków*, [http://www.wiadomosciturystyczne.pl/aktualnosci/4924,,,,zorganizowany\\_wypoczynek\\_coraz\\_bardziej\\_popularny\\_wsrod\\_polakow.html](http://www.wiadomosciturystyczne.pl/aktualnosci/4924,,,,zorganizowany_wypoczynek_coraz_bardziej_popularny_wsrod_polakow.html) [dostęp: 18.01.2022].
- ◆ Zygmunt J., Turystyka w 2022 roku. Ekologiczna, zrównoważona i krajowa, [na:] <https://geekweek.interia.pl/raporty/raport-nowy-rok-nowy-swiat/artykuly/news-turystyka-w-2022-roku-ekologiczna-zrownowazona-i-krajowa,nId,5737442> [dostęp: 19.01.2022].

