



# Sektor turystyki

## Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego

### raport z badań

Dorota Micek  
Joanna Kwinta-Odrzywołek  
Łukasz Maźnica



# **Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego Sektor turystyki**

Raport podsumowujący  
I edycję badania

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – Raport podsumowujący I edycję badania w sektorze  
turystyki przeprowadzonego w latach 2017- 2018

**Autorzy raportu:**

Dorota Micek

Joanna Kwinta-Odrzywołek

Łukasz Maźnica

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-429-5

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

Warszawa 2019

# Spis treści

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Streszczenie raportu . . . . .                                                                    | 6  |
| Metodologia badania. . . . .                                                                      | 16 |
| Przyjęta w badaniach definicja sektora . . . . .                                                  | 16 |
| Cele badania . . . . .                                                                            | 16 |
| Popyt na pracę w sektorze turystycznym . . . . .                                                  | 22 |
| Zapotrzebowanie na pracowników . . . . .                                                          | 22 |
| Kadry sektora turystycznego . . . . .                                                             | 35 |
| Charakterystyka i dynamika zatrudnienia w sektorze turystycznym . . . . .                         | 35 |
| Przyszłość sektora – trendy                                                                       |    |
| i zapotrzebowanie na kompetencje . . . . .                                                        | 53 |
| Trendy w sektorze turystycznym . . . . .                                                          | 53 |
| Uproszczony foresight kompetencyjny . . . . .                                                     | 57 |
| Wyzwania sektora turystycznego . . . . .                                                          | 60 |
| Firmy działające w sektorze turystycznym – charakterystyka . . . . .                              | 73 |
| Strategie firm działających w sektorze turystycznym – planowanie działań . . . . .                | 73 |
| Kondycja finansowa firm sektora turystycznego . . . . .                                           | 74 |
| Kluczowe stanowiska sektora i wymagania pracodawców . . . . .                                     | 76 |
| Kluczowe stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach sektora turystycznego. . . . .             | 76 |
| Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na płeć. . . . .                            | 82 |
| Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na wykształcenie . . . . .                  | 83 |
| Formy zatrudniania kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska . . . . .                           | 85 |
| Wymagania względem kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska . . . . .                           | 86 |
| Strategie rekrutacyjne . . . . .                                                                  | 93 |
| Znajomość Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji wśród pracodawców sektora<br>turystycznego. . . . . | 95 |

|                                                                                         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Wymagania kompetencyjne wobec kluczowych stanowisk . . . . .                            | 97      |
| Ocena kompetencji dla stanowisk. . . . .                                                | 97      |
| Hotelarstwo – najważniejsze kompetencje . . . . .                                       | 99      |
| Gastronomia – najważniejsze kompetencje . . . . .                                       | 110     |
| Imprezy i organizacja turystyki – najważniejsze kompetencje . . . . .                   | 121     |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego – najważniejsze kompetencje . . . .     | 127     |
| <br>Bibliografia . . . . .                                                              | <br>145 |
| <br>Aneks 1 – słownik pojęć . . . . .                                                   | <br>148 |
| <br>Aneks 2 – wymagania kompetencyjne na kluczowych stanowiskach. . . . .               | <br>151 |
| Prezentowane dane . . . . .                                                             | 151     |
| Sposób prezentacji wyników . . . . .                                                    | 151     |
| Hotelarstwo. . . . .                                                                    | 153     |
| Gastronomia . . . . .                                                                   | 167     |
| Imprezy i organizacja turystyki . . . . .                                               | 180     |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego . . . . .                               | 186     |
| <br>Aneks 3 – bilans kompetencji – zestawienie ocen pracodawców i pracowników . . . . . | <br>194 |
| Sposób prezentacji wyników . . . . .                                                    | 194     |
| Hotelarstwo. . . . .                                                                    | 195     |
| Gastronomia . . . . .                                                                   | 204     |
| Imprezy i organizacja turystyki . . . . .                                               | 214     |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego . . . . .                               | 220     |

**Szanowni Państwo,**

Miło nam zaprezentować Państwu raport przedstawiający wyniki pierwszej edycji badań Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego w sektorze turystycznym. Dokument 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 są we współpracy z Radą ds. Kompetencji Sektora Turystyki 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.

Zespół badawczy

# Streszczenie raportu

## Charakterystyka sektora turystycznego

- Rynek usług turystycznych w całej Europie przeżywa rozkwit, a najnowsze dane statystyczne potwierdzają, że również w Polsce sektor turystyczny systematycznie się rozwija. Rośnie zarówno liczba przyjazdów turystów do Polski, liczba podróży mieszkańców Polski, jak i wydatki odwiedzających nasz kraj. Dynamicznie rozwija się zarówno rynek usług hotelarskich, jak i gastronomicznych. Rośnie liczba lokali gastronomicznych, a także wartość całego rynku gastronomicznego. Udział gospodarki turystycznej w PKB wyniósł 5,9% w 2017 roku. Wydatki na turystykę w roku 2017 wyniosły 116,7 mld zł. Z roku na rok zwiększają się wydatki cudzoziemców w Polsce – w 2014 roku było to 45,2 mld zł, a w roku 2017 już 59,4 mld zł. Wydatki mieszkańców Polski na podróże krajowe wyniosły 24,2 mld zł w 2017 roku.
- Polskę z roku na rok odwiedza coraz więcej turystów, a rok 2017 okazał się pod tym względem rekordowy. Polskę odwiedziło wówczas 18,3 mln turystów i 65,5 mln odwiedzających jednodniowych. W stosunku do 2016 roku oznaczało to 4,5% wzrost przyjazdu turystów. Największa dynamika przyjazdów dotyczyła turystów z Izraela i Chin (wzrost liczby przyjazdów o 50%). Odwiedzający Polskę najczęściej są Europejczykami. W grupie odwiedzających Polskę, trzy na cztery przyjazdy dotyczyły mieszkańców Unii Europejskiej (76%). Wszyscy bezpośredni sąsiedzi Polski wygenerowali 89% całego ruchu przyjazdowego do Polski oraz 58% ruchu turystycznego.

## Popyt na pracę w sektorze turystycznym

- Dla polskiego sektora turystycznego ostatnie lata to okres dynamicznego wzrostu. Według danych GUS w Polsce w październiku 2016 roku działało łącznie 144 643 przedsiębiorstw turystycznych, w październiku 2017 roku zanotowano ich 147 421, a w październiku 2018 roku było ich 150 060<sup>1</sup>. Wśród nich dominowały przedsiębiorstwa gastronomiczne, które stanowiły ok. 65% wszystkich przedsiębiorstw turystycznych.

---

<sup>1</sup> łącznie przedsiębiorstwa turystyczne podklasa 55 (działalność związana z zakwaterowaniem), 56 (działalność związana z żywnością) i 79 (działalność związana z organizacją turystyki i pośrednictwem turystycznym).

Przedsiębiorstwa świadczące usługi hotelarskie stanowiły ok. 25%, a przedsiębiorstwa związane z organizacją turystyki ok. 10% wszystkich przedsiębiorstw turystycznych. Zwiększa się liczba firm świadczących usługi na tym rynku, a to wprost przekłada się na wzrost zapotrzebowania na pracowników – szczególnie na stanowiskach liniowych. W kolejnych latach przewidywana jest stabilizacja poziomu zatrudnienia w sektorze. Tylko jeden na dziesięciu pracodawców zakłada, że trend wzrostowy związany z poziomem zatrudnienia zostanie utrzymany w kolejnych miesiącach.

- Poszukiwanie pracowników sprawia pracodawcom trudności, które najczęściej (65% wskazań) wiążą się z brakiem odpowiednich kandydatów do pracy. Wiele stanowisk niższego szczebla charakteryzuje duża rotacja, co jest następstwem postrzegania przez pracowników zawodów „turystycznych” (takich jak kelner, recepcjonista czy pokojowa) jako prace tymczasowe, świadczone np. przy okazji studiów, w trakcie nauki.
- Chociaż sezonowość i związana z nią tymczasowość pracy są cechami immanentnymi sektora, to tymczasowość zwłaszcza liniowych stanowisk pracy często stanowi bolączkę dla przedsiębiorstw turystycznych. Utrudnia zapewnienie wysokiej jakości usług i generuje wysokie koszty dla firm działających w sektorze turystycznym (związane choćby z koniecznością prowadzenia licznych procesów rekrutacyjnych czy dużym ryzykiem inwestowania w pracowników, których charakteryzuje niska lojalność wobec pracodawcy). Wymaga to od pracodawców aktywnych i elastycznych działań, nastawionych na redukcję napięcia pomiędzy dużym zapotrzebowaniem na pracowników i dużą dostępnością wielu zawodów turystycznych a koniecznością ciągłej troski o wysoką jakość i wysoki standard świadczonych usług, przy jednoczesnej presji na utrzymanie lub zmniejszenie poziomu kosztów prowadzonej działalności.
- Stanowiskami, które najczęściej wymagają prowadzenia procesów rekrutacyjnych w poszczególnych branżach sektora turystycznego, są: pokojowa (74% wskazań pracodawców poszukujących pracowników w branży hotelarskiej), kucharz i kelner (60% i 56% wskazań pracodawców poszukujących pracowników w branży gastronomicznej), specjalista ds. turystyki (65% wskazań pracodawców poszukujących pracowników w branży imprezy i organizacja turystyki), animator czasu wolnego (46% wskazań pracodawców poszukujących pracowników w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego).
- 65% badanych, którzy poszukiwali kandydatów do pracy, doświadczyło problemów związanych ze znalezieniem odpowiednich osób. Stanowiskami nastrożającymi największych trudności rekrutacyjnych w poszczególnych branżach są: pokojowa, recepcjonista i konserwator, pracownik działu technicznego (odpowiednio 72%, 31%

- i 24% wskazań pracodawców poszukujących pracowników w branży hotelarskiej), kucharz, kelner i pomoc kuchenna (odpowiednio 58%, 49% i 39% wskazań pracodawców poszukujących pracowników w branży gastronomicznej), specjalista ds. turystyki, specjalista ds. produktu, pilot wycieczek (odpowiednio 61%, 22% i 17% wskazań pracodawców poszukujących pracowników w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego).
- Zdaniem blisko 2/3 respondentów kluczowym problemem w poszukiwaniu pracowników jest to, że zgłaszające się osoby nie spełniają oczekiwań pracodawców. W mniejszym stopniu trudności rekrutacyjne związane są z tym, że: to kandydatom nie odpowiadają warunki oferowane przez pracodawców (24% wskazań) bądź też nikt nie odpowiada na ofertę pracy (10%). Warto też podkreślić, że trudności związane z dużą rotacją oraz problemy rekrutacyjne stopniowo wpływają na zmianę postaw obserwowanych u pracodawców, którzy wolą zwiększać swoją troskę o pracowników liniowych (poprzez objęcie ich ofertą szkoleniową, pakietem socjalnym bądź poprzez zagwarantowanie wyższych zarobków), niż narażać się na wysoką rotację i braki kadrowe.

## Kadry sektora turystycznego

- Sektor turystyczny jest obszarem rozwijającym się i z roku na rok zatrudniającym coraz więcej osób. Zatrudnienie w 2017 roku szacowane było na ok. 760 tys. osób (tj. 4,7% ogółu pracujących), z czego już niemal 300 tys. osób pracuje w działalności związanej bezpośrednio z zakwaterowaniem oraz usługami gastronomicznymi. Tymczasowy charakter pracy dotyczy ok. 10% pracowników branży turystycznej. Wśród pracujących jest zdecydowanie więcej kobiet niż mężczyzn.
- W świetle przeprowadzonych badań zauważamy, iż doszkalanie się nie jest zjawiskiem powszechnym wśród kadr sektora turystyki. Większość badanych pracowników nie uczestniczyła w żadnych z wymienionych w badaniu form rozwoju kompetencji. Najczęściej zdarza się, że pracownicy uczestniczą w (zazwyczaj obowiązkowych) szkoleniach z zakresu BHP czy szkoleniach przeciwpożarowych. Pracownikami najbardziej aktywnymi w kontekście rozwoju kompetencji są pracownicy branży: imprezy i organizacja turystyki, oraz branży: pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego. Co jednak ciekawe, inaczej przedstawiają się wyniki badań wśród pracodawców – ci udział w szkoleniach czy kursach oceniają jako zdecydowanie bardziej powszechny wśród swoich pracowników. Potwierdzają to również deklaracje przedstawicieli największych podmiotów gastronomicznych i hotelowych – w opinii pracodawców w większych

zakładach pracy sporą część środków przeznacza się na szkolenia kadry pracowniczej, a pracowników szkoli się nieustannie, choć częściej w mniej formalny sposób, czyli np. poprzez obserwację bardziej doświadczonych współpracowników lub indywidualne szkolenia prowadzone przez bezpośrednich przełożonych.

- Wśród osób szkolących się głównym motywem rozwijania swoich kompetencji jest po prostu ogólne podniesienie kompetencji potrzebnych w pracy oraz zwiększenie swoich zarobków, zmniejszenie ryzyka utraty pracy i chęć znalezienia lepszej pracy.
- Niepokoić może fakt, że ponad połowa pracowników turystyki nie chce rozwijać swoich kompetencji w najbliższej przyszłości, a co trzeci pracownik sektora chętnie zmieniłby swoją pracę. Z drugiej strony, pracownicy ocenili swoje ogólne zadowolenie z pracy na poziomie 4,08 (na skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznaczało ocenę „bardzo niezadowolony”, a 5 ocenę: „bardzo zadowolony”), co pozwala wnioskować, że są z niej raczej zadowoleni. Pozytywnie oceniają również swoje relacje z przełożonymi, warunki wykonywania pracy, kontakty ze współpracownikami oraz pewność zatrudnienia. Stosunkowo najniżej pracownicy ocenili swoje zadowolenie z możliwości awansu oraz poziomu zarobków.
- Większość pracowników ma możliwość wykorzystywania swoich kompetencji, ale nie zawsze to poczucie zbiega się z poziomem trudności zadań, z jakimi mierzą się na swoim stanowisku pracy. Co trzeci pracownik (35%) uważa, że często musi wykonywać zadania, które są zbyt trudne w stosunku do jego kompetencji (posiada niewystarczające kompetencje). Jednocześnie już niemal co drugi (42%) odczuwa, że często wykonuje prace zbyt łatwe w stosunku do swoich kompetencji (posiada co najmniej wystarczające kompetencje). Najczęściej takie odczucia towarzyszą pracownikom większych podmiotów (powyżej 50 pracowników), którzy równocześnie są grupą najczęściej deklarującą chęć zmiany swojej pracy (45% wskazań wśród pracowników tej wielkości firm).
- Pracodawcy ogólnie dobrze oceniają swoich pracowników – ich zdaniem poziom kompetencji zatrudnionych osób jest zadowalający, a zdaniem połowy pracodawców sektora turystycznego właściwie nie wymagają one żadnego doskonalenia. Równocześnie co drugi pracodawca, pomimo ogólnego zadowolenia, ma poczucie, że w pewnych obszarach pracownicy nadal powinni być doszkalani (47%).

## Przyszłość sektora – trendy, wyzwania i zapotrzebowanie na kompetencje

- Na sektor turystyczny oddziałuje wiele różnorodnych czynników kształtujących zarówno sytuację rynkową w czterech analizowanych branżach, jak i perspektywy rynku pracy w turystyce. Do najważniejszych trendów można zaliczyć: (i) rosnącą zamożność polskiego społeczeństwa, (ii) napływ do Polski nowych grup turystów, (iii) rosnące znaczenie bezpieczeństwa jako czynnika determinującego popyt na kierunki turystyczne, (iv) wejście na rynek pracy nowego pokolenia milenialsów, (v) rosnące znaczenie jakości w konkutowaniu na rynku usług turystycznych, (vi) poprawiającą się od kilku lat sytuację na polskim rynku pracy oraz (vii) bardzo istotną dla wielu sektorów gospodarki cyfryzację usług, która dostrzegalna jest także wyraźnie w turystyce.
- Na rynku turystycznym następuje stopniowy zwrot od popularnego przez wiele lat modelu wypoczynku określanego jako „3S”<sup>2</sup>. Coraz popularniejsze stają się wyjazdy ukierunkowane na gromadzenie różnorodnych doświadczeń i poszerzanie wiedzy oraz horyzontów.
- Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym, postrzegają sektor turystyczny jako część rynku, która w niewielkim stopniu podatna jest na zmiany technologiczne, jeśli chodzi o strukturę zatrudnienia oraz zapotrzebowanie na pracowników. W opinii respondentów pracownicy poszczególnych branż sektora nie są w ciągu kilku najbliższych lat zagrożeni zjawiskiem robotyzacji.
- Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu nie przewidują powstania w czterech analizowanych branżach nowego typu stanowisk, tj. takich, które dotychczas nie istniały w sektorze.
- Na bazie opinii eksperckich i analizy trendów można wnioskować, że sektor turystyczny w kolejnych kilku latach 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.
- Dynamiczny rozwój turystyki idzie w parze z coraz większymi wyzwaniami stojącymi przed sektorem. Obecnie kluczowym wyzwaniem sektora turystycznego jest rekrutacja osób do pracy – niski poziom bezrobocia powoduje, że wyraźnie wydłuża się czas potrzebny do znalezienia nowego pracownika. Swoistym wyzwaniem jest również współpraca

<sup>2</sup> od ang.: *sun*, – słońce, *see* – morze, *sand* – piasek.

z osobami z najmłodszego pokolenia – i to zarówno w charakterze wymagających pracowników, jak i świadomych, wyedukowanych klientów.

- W ramach poszczególnych branż sektora turystycznego można zaobserwować specyficzne wyzwania. W branży hotelarskiej do kluczowych można zakwalifikować rosnącą konkurencję – nie tylko o pracownika, ale również na rynku usług hotelarskich z innymi podmiotami niż hotele (np. wynajmowanie mieszkań czy pokoi przez osoby prywatne). Branża gastronomiczna oprócz braku rąk do pracy za wyzwanie uznaje rosnącą świadomość klientów (dotyczącą m.in. odżywiania, jakości produktów, diet) i konieczność zaspokajania nowych potrzeb gości, a w efekcie większych kompetencji pracowników gastronomii związanych z profesjonalną obsługą klienta. Wymaga to dodatkowych nakładów na szkolenia kadry lub pozyskiwanie pracowników lepiej wykształconych lub przynajmniej chcących się uczyć. Za kluczowe wyzwania dla branży związanej z organizacją turystyki można uznać sytuację polityczną na świecie oraz rozwój cyfryzacji, który powoduje, że klient potrafi zorganizować sobie pobyt turystyczny bez pomocy formalnych pośredników. W branży pilotów, przewodników i animatorów czasu wolnego znaczenia będzie nabierać wzrost oczekiwań i wymagań klientów, a co za tym idzie umiejętność nadążania za nowymi trendami, motywami czy formami podróży, a także zmieniającymi się preferencjami obsługiwanych turystów. Rosnąca liczba klientów oczekuje coraz bardziej wyszukanej oferty spędzenia wolnego czasu, co z kolei wymaga ciągłego rozwoju kompetencyjnego.

## **Strategie firm działających w sektorze turystycznym**

- Większość pracodawców sektora nie może pochwalić się posiadaniem strategii działania w swojej firmie wykraczającej poza perspektywę 3 miesięcy. Posiada ją jedynie ok. jedna trzecia przedsiębiorstw (28%). Oznacza to, że 7 na 10 firm działa w oparciu o plany krótkoterminowe lub bez jakiegokolwiek planu.
- Firmy sektora wydają się być w dobrej kondycji finansowej. 81% pracodawców przyznało, że w roku 2017 ich przedsiębiorstwo zanotowało zysk. Zanotowano go we wszystkich badanych branżach, a najwięcej takich firm było w branży gastronomicznej (84%), najmniej zaś w pilotażu, przewodnictwie i animacji czasu wolnego (70%). Wyniki te potwierdzają ogólne wnioski dotyczące trwającego od kilku lat, systematycznego rozwoju sektora.

## Kluczowe stanowiska i wymagania pracodawców sektora

- Zdecydowana większość respondentów uważa, że w perspektywie najbliższych 3–5 lat poziom zatrudnienia na kluczowych stanowiskach raczej pozostanie bez zmian. Ewentualny wzrost zatrudnienia przewidywany jest dla tych stanowisk, na które respondenci generalnie najczęściej poszukują osób do pracy. W branży hotelarskiej wzrostu badani spodziewają się na stanowiskach pokojowych i recepcjonistów, w branży gastronomicznej – pomocy kuchennych i kelnerów, w branży imprez i organizacji turystyki – na stanowisku specjalisty ds. turystyki. W branży pilotów, przewodników i animatorów możliwy wzrost może nastąpić na stanowiskach przewodników turystycznych, pilotów wycieczek. Zauważa się także rosnące zapotrzebowanie na animatorów czasu wolnego, zatrudnianych w różnym stopniu właściwie przez wszystkie badane branże sektora.
- Przyglądając się strukturze próby badanych respondentów, zauważamy potwierdzenie tendencji dotyczącej przewagi kobiet w branży. Większość badanych, zarówno po stronie pracodawców (stanowiska managerskie, zarządcze), jak i pracowników (specjaliści, pracownicy operacyjni), stanowiły kobiety.
- Analizując poziom wykształcenia pracowników w odniesieniu do poszczególnych branż zauważamy, że w dwóch z nich: piloci, przewodnicy i animatorzy oraz imprezy i organizacja turystyki, zdecydowanie dominują pracownicy z wykształceniem wyższym (odpowiednio 84% i 76%). Inaczej sytuacja wygląda w branży gastronomicznej, w której dominuje wykształcenie średnie (62%), a co czwarty pracownik posiada wykształcenia zawodowe. Nieco bardziej różnorodną strukturę zatrudnienia, związaną z oczywistą różnorodnością występujących stanowisk, obserwujemy w hotelarstwie, w której pracownicy z wykształceniem zawodowym stanowią 22%, średnim 45%, a wyższym 34%.
- Posiadanie kierunkowego wykształcenia związanego z turystyką (na różnych poziomach kształcenia) ogółem zadeklarowało 38% pracowników. Najwięcej takich osób obserwujemy w branży imprez i organizacji turystyki (64%) oraz branży pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego (61%). W hotelarstwie takie wykształcenie deklaruje co trzeci badany pracownik (34%), a w gastronomii odnotowujemy najniższy odsetek – 8%, co wydaje się naturalne, biorąc pod uwagę odmiennność tej branży.
- Podczas podejmowania decyzji o wyborze idealnego kandydata na kluczowe stanowiska w firmie najbardziej istotnym jest poziom wykształcenia (88% wskazań), w dalszej kolejności doświadczenie (48% wskazań) oraz wiek (44%). Najmniejsze znaczenie ma płeć respondentów (32% wskazań).
- Warto zauważyć, że co drugi pracodawca nie przywiązuje wagi do długości doświadczenia kandydatów do pracy, a co trzeci badany otwarty jest na zatrudnienie młodej kadry

- w wieku poniżej 25 lat (łącznie 34% wskazań). 2/3 pracodawców deklaruje również otwartość na zatrudnienie starszych pracowników, a co czwarty badany zdecydowałby się przyjąć osobę powyżej 40 roku życia (łącznie 27% wskazań). Przeciętny najniższy akceptowany wiek kandydata do pracy wynosi 23 lata, a najwyższy 50 lat. Nieco większą otwartość na starszych pracowników, w wieku powyżej 50 lat, deklarują pracodawcy branży hotelarskiej i gastronomicznej (16% w obu przypadkach).
- Polityka rekrutacyjna firm turystycznych wobec nowo przyjmowanych osób do pracy na stanowiska inne niż kierownicze nadal bazuje na strategii sita, czyli selekcyjonowaniu i pozyskiwaniu z rynku jak najlepszych kandydatów, których kompetencje są w pełni dostosowane do wymagań oferowanego stanowiska pracy. 42% pracodawców chciałoby do swojej firmy zatrudnić osobę już w pełni przygotowaną, a kolejne 40% zakłada, że poniesie inwestycje jedynie na niewielkie przeszkolenie. W strategii pozyskiwania nowego personelu otwartość na inwestycje w kapitał ludzki, opartą na szkoleniu i rozwoju pracowników, zakłada dopiero co siódmy badany pracodawca.

## Kompetencje w sektorze turystycznym

- Pracodawcy uważają niemal wszystkie wyodrębnione w trakcie badania kompetencje za ważne i przydatne na poszczególnych stanowiskach, jednocześnie wskazują takie, które są kluczowe z punktu widzenia oczekiwań ich przedsiębiorstwa. Szczegółowe oczekiwania kompetencyjne różnią się w zależności od stanowiska, na jakie poszukują pracownika.
- Kluczowe w branży hotelarskiej kompetencje zawodowe, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy zdaniem badanych to: umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku, umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa, znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce, wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów oraz znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich. Z kompetencji ogólnych najbardziej liczącymi i trudnymi równocześnie do pozyskania są: umiejętność zarządzania czasem i terminowość, zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży oraz interpersonalne: orientacja na klienta, gościnność, dyskrecja i umiejętność prowadzenia negocjacji.
- W branży gastronomicznej spośród kompetencji zawodowych najbardziej liczącymi i trudnymi równocześnie do pozyskania na rynku są: znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw

i napojów, umiejętność obsługi urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych, znajomość zasad prezentowania i przygotowania produktów gastronomicznych, wiedza na temat składu potraw serwowanych w restauracji.

Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej w tej branży, a które zdaniem pracodawców należą do kluczowych, to: umiejętność współpracy w grupie i orientacja na klienta, gościnność, sumienność i dokładność oraz samodzielna organizacja pracy czy zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży.

- Kompetencje kluczowe i trudne do uzyskania na rynku pracy w branży imprez i organizacji turystyki to: wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce, znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów, technik i kanałów sprzedaży, umiejętność tworzenia pełnego, kompleksowego produktu turystycznego, ofert katalogowych oraz umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.). Z kompetencji ogólnych najbardziej liczącymi i równocześnie trudnymi do pozyskania na zadowalającym poziomie są: komunikatywność i jasne przekazywanie myśli oraz zdolności organizacyjne.
- W branży pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego spośród kompetencji zawodowych najbardziej liczącymi i trudnymi równocześnie do pozyskania na rynku są: znajomość rodzajów zagrożeń, zasad bezpieczeństwa i umiejętność reagowania i podejmowania działań w takich sytuacjach, wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce, znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów, znajomość technik i kanałów sprzedaży oraz umiejętność przygotowania programu zwiedzania, usługi/ programu animacji. Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej na rynku, a które wskazywane są jako kluczowe to: znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim), sumienność i dokładność oraz orientacja na klienta, gościnność.
- Warto zaznaczyć, że na wielu stanowiskach związanych z turystyką kluczowa jest znajomość języka obcego oraz dobry poziom tej znajomości. Do najbardziej pożądanых należą również te kompetencje, które możemy określić jako samoorganizacyjne – zarządzanie czasem i terminowość, samodzielność podejmowania decyzji i przejawianie inicjatywy, odporność na stres, chęć do pracy i ogólne zainteresowanie pracą w branży, interpersonalne – umiejętność kontaktowania się z ludźmi, bycia komunikatywnym, współpraca w grupie, szeroko rozumiana gościnność, a także umiejętność rozwiązywania

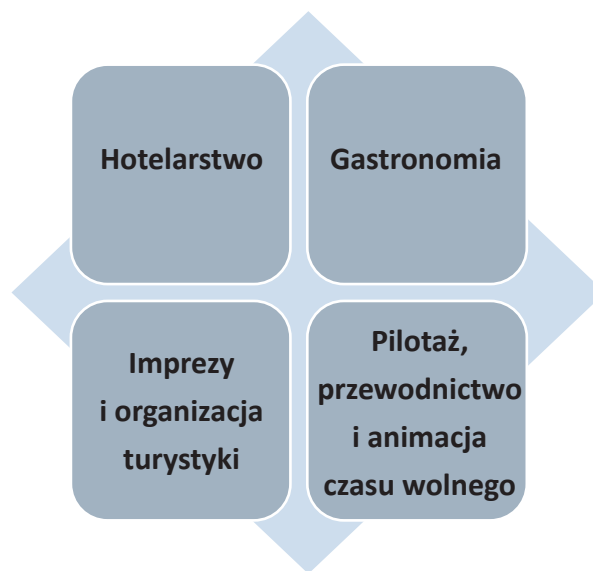
konfliktów międzyludzkich i reagowanie w sytuacjach konfliktowych. Pracodawcy chcą polegać na pracownikach odpowiedzialnych, sumiennych i angażujących się w powierzone obowiązki. Na znaczeniu zyskuje również znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia lub niebezpieczeństwa.

- Badani pracownicy oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż przedstawiają się oczekiwania pracodawców. Ogólnie lepiej oceniają swoje kompetencje ogólne niż zawodowe. Może to wynikać z charakteru usługowego branży nastawionej na dobór kandydatów o podwyższonych kompetencjach miękkich i predyspozycjach społecznych oraz dalszym rozwoju tych cech pożądanym w obsłudze gości.

# Metodologia badania

## Przyjęta w badaniach definicja sektora

Turystyka należy do sektorów wielobranżowych, a z uwagi na fakt, iż jest on skomplikowany i niejednorodny, zgodnie ze wskazówkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce, na potrzeby badania jako sektor turystyczny definiowane będą przedsiębiorstwa skupiające swą działalność w czterech następujących branżach:



Źródło: Opracowanie własne

## Cele badania

Całość realizowanych prac badawczych składała się z kilku etapów. Realizacja celów badania skłoniła do zastosowania triangulacji metod i technik badawczych. Wykorzystany został schemat badawczy oparty na połączeniu metod jakościowych i ilościowych. Następujące po badaniach jakościowych badania ilościowe pozwoliły na uzupełnienie i weryfikację wyników tych pierwszych:

A. Analiza danych zastanych – służąca opracowaniu wstępnej diagnozy sektora pod kątem możliwości realizacji celów badawczych i odpowiedzi na pytania badawcze.

B. Badanie jakościowe:

- badania eksploracyjne (służące opracowaniu profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk w głównych procesach biznesowych)
- badania prospektywne (służące rozpoznaniu wyzwań, przed jakimi stoi sektor)

C. Badania ilościowe – służące charakterystyce sektora ze względu na politykę kadrową oraz opracowaniu bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk.

W ramach badania zaplanowano osiągnięcie przedstawionych poniżej celów, które powiązano z kluczowymi pytaniami badawczymi:

| Cele badania:                                                                                                                  | Pytania badawcze:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cel 1: Opracowanie bilansu kompetencji dla sektora turystycznego w zakresie kluczowych ról zawodowych/stanowisk w tym sektorze | <p>A. Jaki jest poziom kompetencji pracowników wykonujących zadania zawodowe niezbędne do realizacji kluczowych procesów biznesowych w sektorze turystycznym? W tym:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Jakie są kluczowe procesy biznesowe w sektorze turystycznym (w ujęciu wyróżnionych czterech podsektorów i w podziale na odpowiadające im podprocesy)?</li> <li>2) Jakie są zadania zawodowe odpowiadające tym procesom biznesowym?</li> <li>3) Jakie są role zawodowe/stanowiska związane z wykonywaniem tych zadań zawodowych?</li> <li>4) Jakie kompetencje z różnych grup (wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne) są związane z tymi rolami zawodowymi/stanowiskami?</li> <li>5) Jaki poziom kompetencji posiadają pracownicy pełniący wyróżnione role zawodowe/zajmujący wybrane stanowiska w sektorze turystycznym?</li> </ol> <p>B. Jaka jest ważność poszczególnych kompetencji składających się na profil kompetencyjny danej roli zawodowej/stanowiska pracy?</p> <p>C. Czy trudno jest znaleźć kandydatów do pracy spełniających wymagania kompetencyjne dla kluczowych procesów biznesowych w sektorze turystycznym?</p> <p>D. W których obszarach występuje największe niedopasowanie kompetencyjne/największe luki kompetencyjne w sektorze turystycznym?</p> |

| Cele badania:                                                                                                                                                                                                                                                           | Pytania badawcze:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cel 2. Określenie krótko- i średniookresowych wyzwań, przed jakimi stoi sektor turystyczny w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi i gospodarczymi (horyzont 3–5 lat),                                                                              | A. Przed jakimi wyzwaniami stoi obecnie sektor turystyczny w Polsce?<br>B. Jakie są szanse, ryzyka oraz możliwe scenariusze rozwoju sektora turystycznego w przyszłości ze szczególnym uwzględnieniem zapotrzebowania na określone kompetencje i kwalifikacje?<br>C. Jakiego ogólnie jest zapotrzebowanie na pracowników w sektorze?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Cel 3. Określenie kierunków rozwoju kadrowego sektora i związanego z nim zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje.                                                                                                                                                 | A. Jakich zmian w strukturze zatrudnienia sektora turystycznego można się spodziewać w krótkim i średnim okresie?<br>B. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy się spodziewać spadku zatrudnienia?<br>C. W jakich kategoriach stanowisk/ról zawodowych należy się spodziewać wzrostu zatrudnienia?<br>D. Jakie nowe stanowiska, role zawodowe powstaną w sektorze turystycznym w krótkim i średnim okresie?<br>E. W jakich grupach stanowisk należy spodziewać się największych niedoborów kadrowych?<br>F. W jakich obszarach mogą wystąpić największe niedobory, niedopasowania i luki kompetencyjne?<br>G. Czy ważność wyróżnionych profili kompetencji dla kluczowych procesów biznesowych będzie w przyszłości rosła, malała czy pozostanie bez zmian?                                                                           |
| Cel 4. Scharakteryzowanie sektora turystycznego pod względem wybranych czynników wpływających na stan kapitału ludzkiego (jakość i warunki pracy, strategię inwestycji w kadry, kompetencje kadry managerskiej, kultura organizacyjna, rozwój kompetencji pracowników). | 1. W jakim stopniu pracownicy sektora turystycznego są zadowoleni z pracy?<br>2. Z jakich aspektów pracy osoby zatrudnione w sektorze turystycznym są zadowolone, a z jakich niezadowolone?<br>3. Jak pracownicy sektora turystycznego oceniają wykonywaną przez siebie pracę?<br>4. Jak pracownicy sektora turystycznego oceniają warunki swojej pracy?<br>5. Jaki jest poziom aktywności rozwojowej pracowników sektora turystycznego?<br>6. Jak oceniane są kompetencje kadry zarządzającej?<br>7. Jaki rodzaj kultury organizacyjnej reprezentują podmioty działające w sektorze turystycznym?<br>8. Czy występuje związek pomiędzy kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa a strategiami inwestycji w kadry i poziomem zadowolenia z pracy i jej aspektów?<br>9. Jakie działania służące rozwojowi kadr są podejmowane w sektorze turystycznym? |
| Cel 5. Analiza pozycji sektora turystycznego na tle innych sektorów pod względem wybranych czynników wpływających na stan kapitału ludzkiego.                                                                                                                           | A. Gdzie lokuje się sektor turystyczny w stosunku do innych sektorów pod względem poziomu wynagrodzeń, zadowolenia z pracy, oceny pracy i jej warunków?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Analiza danych zastanych i badania jakościowe

Na etapie przygotowawczym sporządzono analizę danych zastanych, która wspierała cały proces badawczy. Analiza ta służyła pozyskaniu informacji potrzebnych do zrozumienia specyfiki sektora i przygotowania narzędzi wykorzystywanych na dalszych etapach badań, w tym przede wszystkim konstrukcji scenariuszy wywiadów pogłębionych. Jednocześnie analiza spełniła funkcję pomocniczą w procesie opracowywania niniejszego raportu, umożliwiając pełniejszą interpretację danych.

Najważniejszym celem realizowanych badań jakościowych było zrekonstruowanie profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk w sektorze, uwzględniających przede wszystkim stanowiska związane z głównymi procesami biznesowymi. Inne cele badań jakościowych miały charakter uzupełniający. Realizację głównego celu prowadzono sekwencyjnie, etapami, uzupełniając i weryfikując zebrane informacje. W etapie tym ważną rolę odegrała Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Turystyce. W ramach etapu jakościowego zrealizowano warsztaty oraz spotkania konsultacyjne z udziałem ekspertów Rady. Członkowie Rady konsultowali również etap jakościowy i fazę przygotowawczą badań ilościowych. Omówienia wniosków i rekomendacji płynących z badań dokonano również podczas dwóch paneli eksperckich z członkami czterech zespołów branżowych Rady. Zestawienie poszczególnych działań etapu badań jakościowych przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 1.** Realizacja działań w projekcie

|                                                                                                                     | Ogółem | Hotele | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Analiza danych zastanych jako etap przygotowawczy do badań                                                          | X      |        |             |                                 |                                                 |
| Ekspertskie wywiady pogłębione realizowane w sekwencjach <sup>3</sup>                                               | 24     | 5      | 5           | 6                               | 8                                               |
| Analiza danych zastanych wspierająca badania jakościowe                                                             | X      |        |             |                                 |                                                 |
| Warsztaty i spotkania konsultacyjne z Sektorową Radą ds. Turystyki                                                  | 3      | 3      |             |                                 |                                                 |
| Konsultacje list kompetencji z zespołami branżowymi Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce drogą elektroniczną | 4      | 1      | 1           | 1                               | 1                                               |
| Analiza danych zastanych wspierająca weryfikację zebranych informacji                                               | X      |        |             |                                 |                                                 |
| Panele z ekspertami zespołów branżowych Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce                                 | 2      | 1      |             | 1                               |                                                 |
| Analiza danych zastanych wspierająca i uzupełniająca informacje zebrane w etapie jakościowym i ilościowym           | X      |        |             |                                 |                                                 |

Źródło: Opracowanie własne

## Badania ilościowe

Następstwem etapu jakościowego była realizacja badań ilościowych, których podstawowym celem było zweryfikowanie profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk, stworzenie bilansu kompetencji dla sektora turystycznego oraz pogłębienie informacji o sektorze.

Badania ilościowe przeprowadzono w okresie od 5 września do 9 listopada 2018 roku. Wywiady ilościowe z pracodawcami oraz pracownikami sektora realizowane były

<sup>3</sup> Wywiady realizowano z przedstawicielami pracodawców, organizacji pracodawców oraz członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce.

techniką wywiadów osobistych wspieranych komputerowo (CAPI), a średni czas realizacji wywiadu wyniósł 40 minut. Dobierając próbę do badania, zastosowano warstwowanie nieproporcjonalne ze względu na wielkość przedsiębiorstwa oraz podsekcję PKD<sup>4</sup>. Łącznie zrealizowano po 801 wywiadów na ogólnopolskiej próbie pracodawców wraz z towarzyszącymi im 801 wywiadami z pracownikami. Wywiad z pracodawcą i pracownikiem realizowany był w tym samym przedsiębiorstwie.

W przypadku pracodawców badanymi były osoby dobrze znające specyfikę działalności firmy, a zwłaszcza wymagania kompetencyjne dla kluczowych stanowisk sektora. Respondentami byli właściciele firm, prezesi i członkowie zarządu, kierownicy zespołów, działów. W przypadku pracowników respondentami były osoby zajmujące kluczowe dla sektora stanowiska w firmie, wytypowane w badaniach jakościowych i potwierdzone przez pracodawców.

---

<sup>4</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 dwóch z badanych 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.

# Popyt na pracę w sektorze turystycznym

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie sytuacji w sektorze turystycznym z perspektywy zapotrzebowania na określone stanowiska. Ważnym elementem tej części raportu jest również przybliżenie kluczowych wyzwań rekrutacyjnych, jakie napotykane były przez przedsiębiorstwa turystyczne w okresie realizacji badania (tj. w 2018 roku). W rozdziale wskazane zostały między innymi stanowiska dostarczające pracodawcom największych problemów rekrutacyjnych oraz intensywność i skala trudności związanych z pozyskiwaniem osób do pracy w sektorze.

## Zapotrzebowanie na pracowników

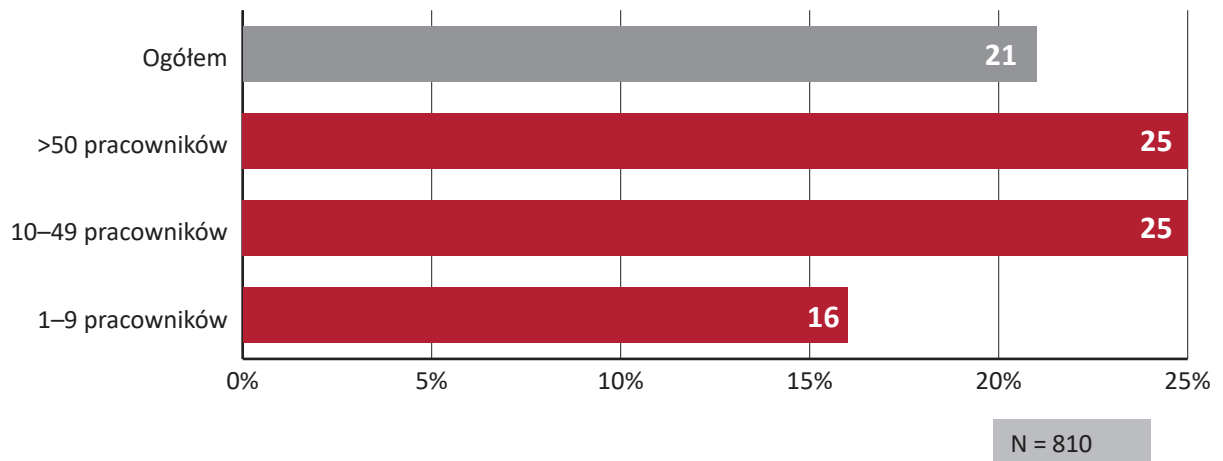
By określić skalę zapotrzebowania na pracowników w sektorze turystycznym, przedstawiciele firm turystycznych (pracodawcy/managerowie) zostali zapytani o to, czy w ostatnich trzech miesiącach poprzedzających badanie (badanie realizowano w dniach 5 września do 9 listopada 2018 r.<sup>5</sup>) poszukiwali osób do pracy oraz czy planują procesy rekrutacyjne w kolejnych trzech miesiącach. Uzyskane wyniki wskazują, że mniej więcej co piąty pracodawca z branży turystycznej poszukiwał pracowników do swojej firmy (ogółem 21%). To dość znaczący odsetek, biorąc pod uwagę, że: (i) mowa o stosunkowo krótkim przedziale czasu oraz (ii) że w strukturze badanych firm dominują mniejsze podmioty, które relatywnie rzadziej zgłaszają zapotrzebowanie na nowe kadry. Warto tu także podkreślić, że respondenci biorący udział w panelu ekspertów<sup>6</sup>, podczas którego prezentowane były wyniki badania ilościowego, wskazywali, że w ich opinii odsetek ten jest w rzeczywistości znacznie większy w przypadku dużych przedsiębiorstw (pow. 250 pracowników) w branżach: hotelarstwo, gastronomia oraz imprezy i organizacja czasu wolnego. Procesy rekrutacyjne

<sup>5</sup> Zatem ankieterzy pytali respondentów o okres obejmujący miesiące wakacyjne – czerwiec–październik. Mogło to mieć wpływ na zwiększenie odsetka firm poszukujących pracowników na tle średniej dla całego roku w związku z tym, że okres letni to tradycyjny szczyt sezonu dla większości podmiotów w polskim sektorze turystycznym.

<sup>6</sup> Przedstawiciele Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce.

w tych branżach trwają praktycznie cały rok (w związku z dużą rotacją pracowników i wysoką liczbą zatrudnionych). Pamiętać należy jednak, iż sektor turystyczny stanowią w większości przedsiębiorstwa sektora MŚP i dane prezentowane w niniejszym raporcie odnoszą się głównie do takiego rozumienia sektora.

**Wykres 1.** Czy w firmie poszukiwano w ostatnich 3 miesiącach (łącznie z chwilą obecną) osób do pracy? (w %)



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Wysokie zapotrzebowanie na nowych pracowników w pewnym zakresie należy tłumaczyć rotacyjnym charakterem wielu stanowisk w turystyce (szczególnie mowa tu o najliczniej obsadzonych i zarazem najniższych w hierarchii zatrudnienia stanowiskach). Badania jakościowe wskazują, że praca w turystyce dla pewnej grupy osób jest zajęciem tymczasowym (mowa tu np. o kelnerach w gastronomii, recepcjonistach w hotelarstwie czy – w mniejszym stopniu – przewodnikach bądź pilotach). 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.

*„Wydaje mi się, że ta rotacja wynika z faktu, że mówimy o zawodach, które są jednak zawodami przejściowymi. Np. kelner to jest dobra praca podczas studiów czy podczas nauki, ale później ci nasi pracownicy chcą się rozwijać, już może bardziej kierunkowo, chcą się realizować zawodowo i kończąc studia zmieniają miejsce pracy. Nawet te osoby, które w jakiś sposób wiążą swoją przyszłość z gastronomią czy hotelarstwem*

*mają świadomość, że żeby się rozwijać w branży, to należy względnie często zmieniać obiekty i to najlepiej zmieniać obiekty na większe (...)."*

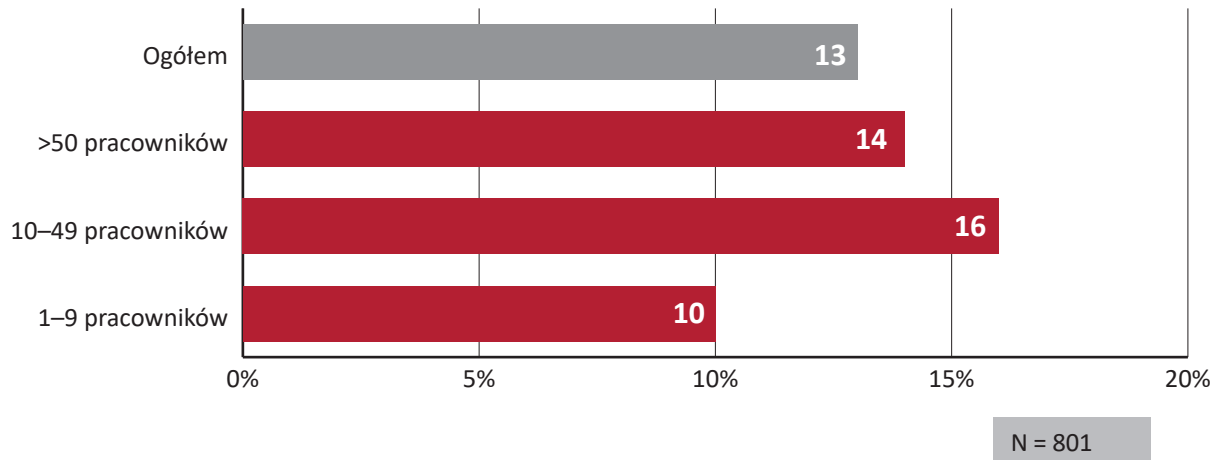
*Przedstawiciel pracodawców branży hotelarstwo (manager hotelu), Kraków*

Tego rodzaju wniosek znajduje także odzwierciedlenie w danych ilościowych, z których wynika, że hotelarstwo i gastronomia to dwie branże, które wpływają na średnią dla całego sektora, podnosząc ją znacząco. Szczegółowo obrazują to poniższe informacje:

- w przypadku hotelarstwa odsetek pracodawców poszukujących pracowników w ostatnich 3 miesiącach wynosił 26% (58 przypadków na 227 badanych);
- w przypadku gastronomii odsetek pracodawców poszukujących pracowników w ostatnich 3 miesiącach wynosił 30% (75 przypadków na 250 badanych);
- w przypadku pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego odsetek pracodawców poszukujących pracowników w ostatnich 3 miesiącach wynosił 18% (11 przypadków na 63 badanych);
- w przypadku branży imprez i organizacji turystyki odsetek pracodawców poszukujących pracowników w ostatnich 3 miesiącach był zdecydowanie najniższy i wynosił 10% (26 przypadków na 261 badanych).

Badani zostali zapytani także o plany względem zatrudniania pracowników w kolejnych trzech miesiącach (następujących po realizacji wywiadu w ramach badania). Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że tego rodzaju plany ma 13% pracodawców, a 66% respondentów nie planuje szukać pracowników w kolejnym kwartale. Warto tu zauważyć, że około 9% łącznej liczby respondentów odpowiedziało twierdząco na oba pytania (tj. prowadzili procesy rekrutacyjne w ostatnich trzech miesiącach i planują je prowadzić w kolejnych trzech). 58% to natomiast odsetek ankietowanych, który negatywnie odpowiedział na oba analizowane pytania. Tu ponownie trzeba jednak przypomnieć, że w badanej próbie dominują mniejsze przedsiębiorstwa, które relatywnie rzadziej niż średnie i duże firmy prowadzą procesy rekrutacyjne.

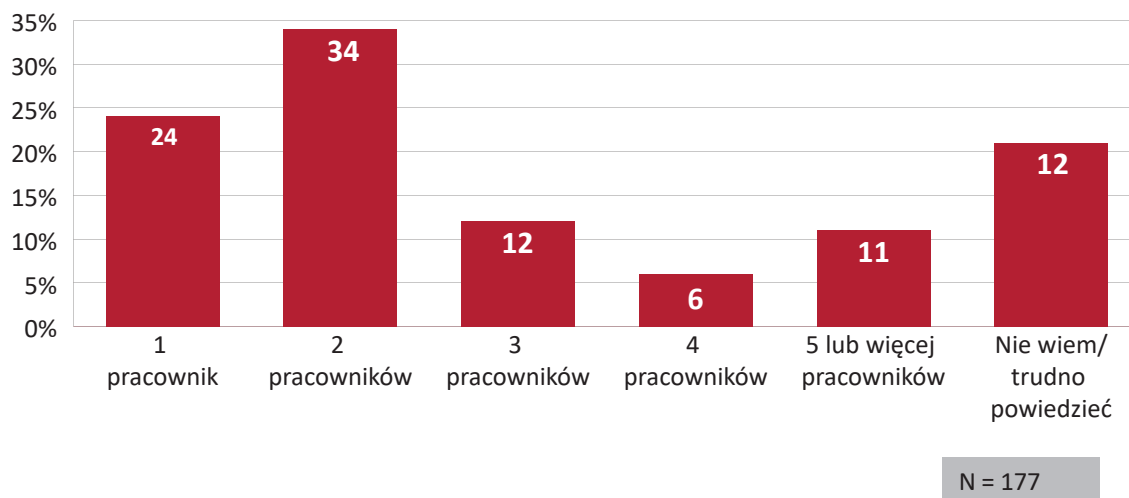
**Wykres 2.** Przedsiębiorstwa zamierzające poszukiwać pracowników w ciągu następnych 3 miesięcy (w %)



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Z badania wynika także, że jeśli jakiś pracodawca deklarował, że poszukiwał pracowników w ostatnich trzech miesiącach, to zazwyczaj zapotrzebowanie to sprowadzało się do poszukiwania 1 bądź 2 pracowników – na taki poziom popytu wskazało 58% respondentów. Tylko 11% pracodawców poszukiwało do pracy w ciągu trzech miesięcy poprzedzających badanie co najmniej 5 osób. Taki wynik nie zaskakuje, biorąc pod uwagę, że w badaniu zdecydowanie dominują mniejsze podmioty.

**Wykres 3.** Liczba poszukiwanych pracowników w ostatnich 3 miesiącach (łącznie z chwilą obecną) (w %)



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Deklarowane przez pracodawców zapotrzebowanie na nowych pracowników nie musi w sposób bezpośredni oznaczać, że w ich firmach zwiększy się ogólna liczba pracowników. Poszukiwanie nowych osób może bowiem wiązać się z ciągłą koniecznością zastępowania odchodzących pracowników ze stanowisk o mocno rotacyjnym charakterze.

*„Prowadzimy rekrutację praktycznie w sposób ciągły. Przy tej skali zatrudnienia na niższych stanowiskach liniowych bardzo często dochodzi do zmian w zespole. Mam tu na myśli np. obsługę kelnerską, kuchnię, czasami recepcję.”*

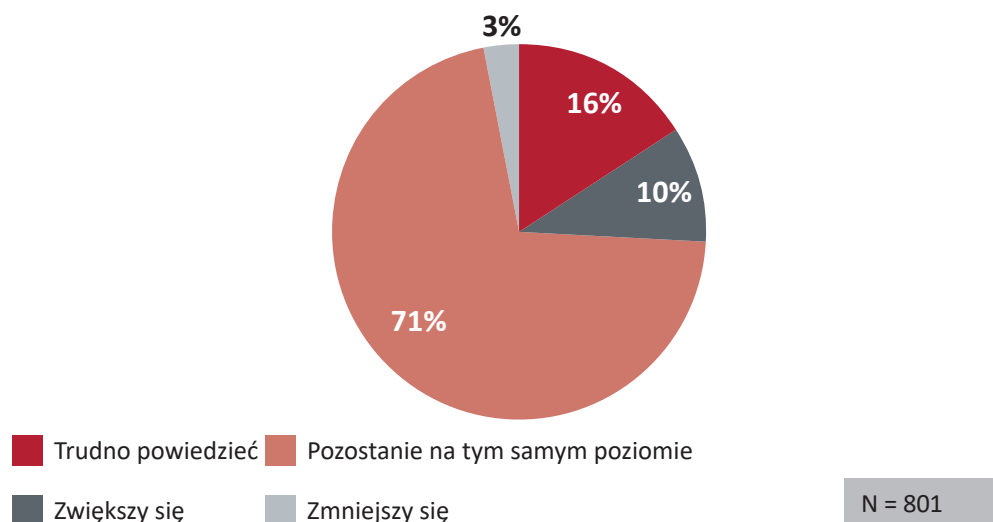
*Przedstawiciel pracodawców branży hotelarstwo (manager hotelu), Kraków*

By zweryfikować, na ile powyższa teza jest prawdziwa, zapytaliśmy pracodawców o to, czy w ich opinii w ciągu następnych 12 miesięcy zmieni się liczba osób zatrudnionych w ich przedsiębiorstwach. Uzyskane dane wskazują, że 10% pracodawców zakłada, że w ciągu 12 miesięcy od momentu badania zwiększy się zatrudnienie w ich firmach<sup>7</sup> (wobec ponad

<sup>7</sup> Prognozy dotyczące wzrostu zatrudnienia praktycznie nie różnią się pomiędzy poszczególnymi branżami i wszędzie otrzymują się na poziomie zbliżonym do 10%.

21% badanych, którzy prowadzili procesy rekrutacyjne). Zdecydowanie większy odsetek respondentów przewiduje, że zatrudnienie w ich organizacjach pozostanie na stałym poziomie (co może sugerować, że dynamiczny rozwój sektora obserwowany w ostatnich latach, stopniowo dochodzi do poziomu równowagi). Warto odnotować, że nieco ponad 3% badanych zakłada, że zatrudnienie w ich podmiotach nie tylko się nie zwiększy, ale nawet ulegnie zmniejszeniu.

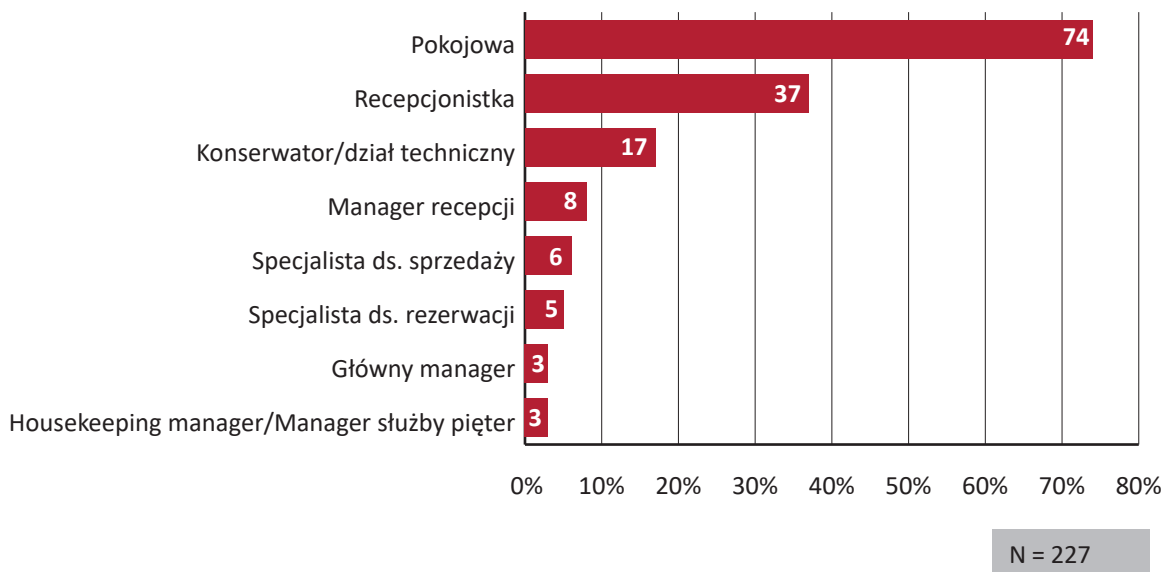
**Wykres 4.** Czy w ciągu następnych 12 miesięcy liczba osób zatrudnionych w firmie ulegnie zmianie? (bez osób zatrudnianych jednorazowo do obsługi okolicznościowych imprez)



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży hotelarskiej

Uzupełniając dotychczasowy opis popytu na pracę, warto wskazać te stanowiska, na które pracodawcy najczęściej poszukiwali nowej kadry. W przypadku hotelarstwa jest to pokojowa. Łącznie aż 74% pracodawców umiejscowiło to stanowisko wśród trzech najczęściej wymagających prowadzenia procesów rekrutacyjnych (w tym aż 66% ogólnej liczby pracodawców wskazało to stanowisko na pierwszym miejscu). Dokładnie dwa razy rzadziej (37%) pracodawcy wskazywali recepcjonistę. Trzecim stanowiskiem, które wymaga najczęstszego obsadzania, jest – według wskazań respondentów – konserwator (17% odpowiedzi).

**Wykres 5.** Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży hotelarskiej (w %).\*

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

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży gastronomicznej

W przypadku branży gastronomicznej również możemy zaobserwować trzy stanowiska, które w sposób szczególny wyróżniają się, jeśli chodzi o odsetek odpowiedzi respondentów na pytanie o stanowiska, na które najczęściej zmuszeni są oni poszukiwać pracowników.

Mowa tu o stanowiskach:

- kucharz (60% pracodawców, w tym 38% ogólnej liczby ankietowanych z branży wskazało kucharza na pierwszym miejscu);
- kelner (56% pracodawców, w tym 26% ogólnej liczby ankietowanych z branży wskazało kelnera na pierwszy miejscu);
- pomoc kuchenna (44% pracodawców, w tym 23% ogólnej liczby ankietowanych z branży wskazało pomoc kuchenną na pierwszym miejscu).

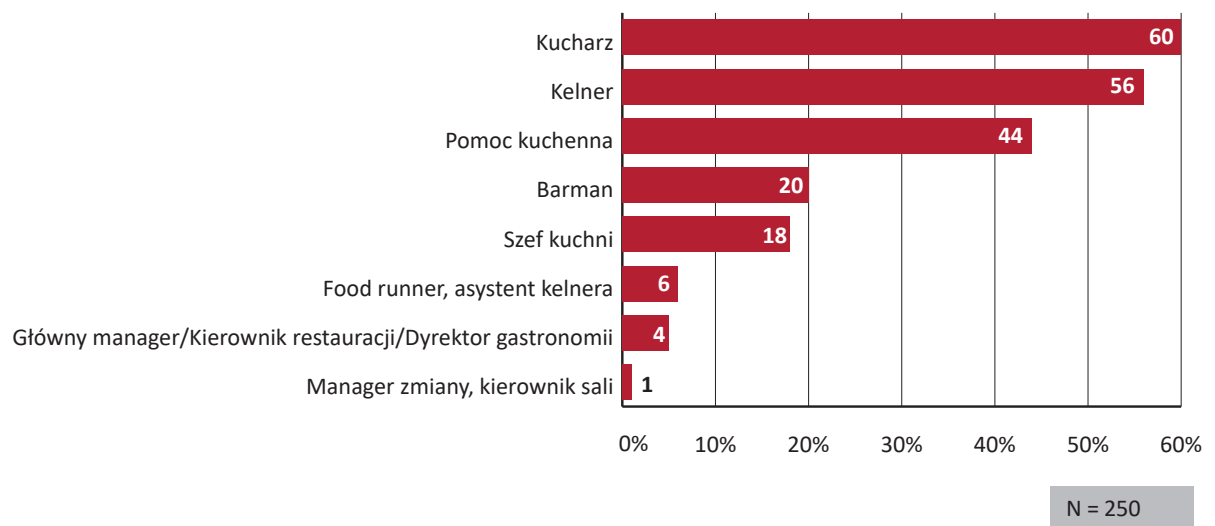
Warto tu zauważyć, że na wysoki wynik w przypadku stanowisk o największym odsetku odpowiedzi ankietowanych (tak w gastronomii, jak i w pozostałych branżach) wpływa kilka czynników, m.in.: (i) są to stanowiska o wysokim poziomie rotacji, (ii) są to stanowiska

niezbędne do sprawnego funkcjonowania nawet małej firmy działającej w branży, (iii) są to stanowiska o najwyższej liczbie zatrudnionych. Należy jednocześnie podkreślić, że problem wysokiej rotacji pracowników i częstej konieczności rekrutowania nowych osób na wskazane stanowiska poruszany był także przez ekspertów w prowadzonych badaniach jakościowych.

*„Kiedyś był mniejszy problem z rotacją pracowników, bo nie było tak łatwo zmienić pracę w ramach branży gastronomicznej. Teraz kelner czy kucharz może spokojnie odejść z jednego miejsca i zaraz znajdzie nową pracę. Tak naprawdę teraz nie mamy żadnych wymagań wstępnych, kiedy rekrutujemy nowe osoby. No może poza umiejętnością posługiwania się językiem angielskim, która w Krakowie jest jednak kluczowa. Poza tym ważne, by te osoby chciały się uczyć i były zmotywowane do pracy. Reszty nauczą się u nas – na szkoleniach czy od innych osób z zespołu”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomia (manager restauracji), Kraków*

**Wykres 6.** Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży gastronomia (w %).\*



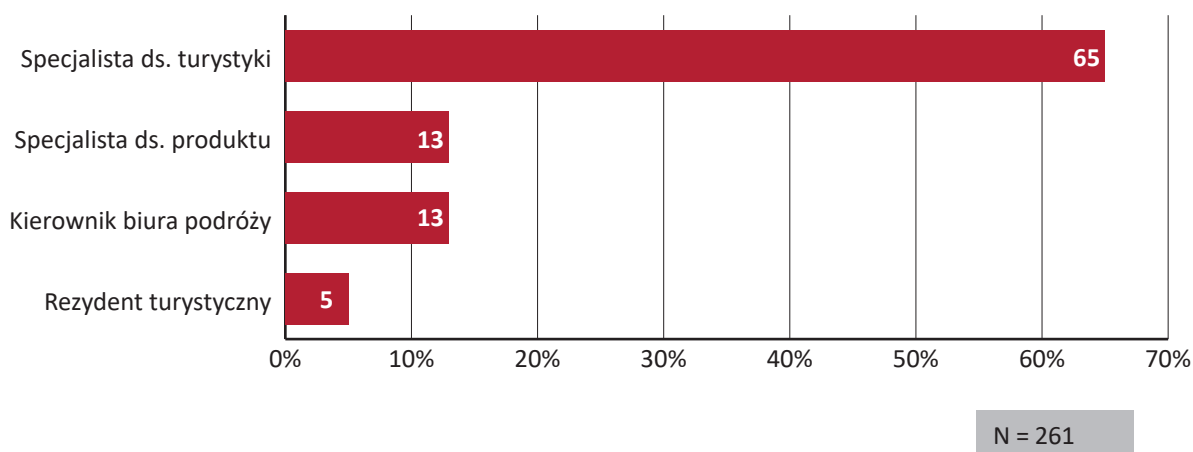
\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży imprezy i organizacja turystyki

W przypadku branży imprezy i organizacji turystyki ankietowani zdecydowanie wyróżnili jedno stanowisko, jako to, które wymaga najczęstszego poszukiwania pracowników. Mowa tu o specjaliście ds. turystyki, na którego wskazało 65% badanych (w tym aż 64% ogólnej liczby pracodawców z branży umiejscowiło to stanowisko na pierwszym miejscu).

**Wykres 7.** Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży imprezy i organizacja turystyki (w %).\*



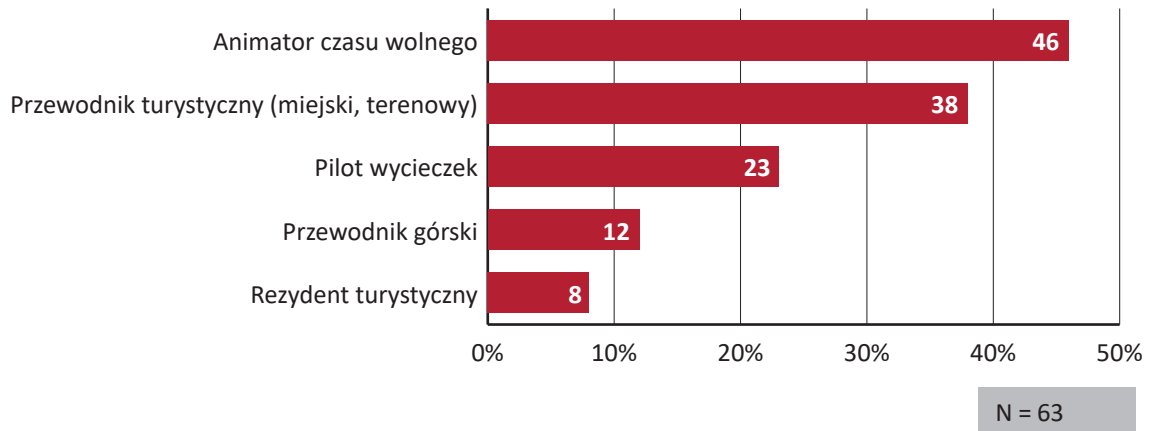
\*pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą sumować się do 100%

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego

W ostatniej omawianej branży stanowiskiem, które zostało wyróżnione przez największą grupę ankietowanych, jest animator czasu wolnego. Na odpowiedź tę wskazało 46% badanych. Drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią był natomiast przewodnik turystyczny, na którego wskazało 38% respondentów.

**Wykres 8.** Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego (w %).\*



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

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Na zjawisko dużej rotacji wśród animatorów zwracali także uwagę eksperci, biorący udział w badaniu jakościowym.

*„Praca animatora to praca tymczasowa – na 3–4 lata. Zwykle naszymi klientami są osoby z przedziału wiekowego 17–28 lat. Starsze osoby to jednostki. Wyjeżdżają jeden, dwa lub trzy razy na sezon, a później już są zmęczone. (...) U nas rotacja jest niesamowita – po dwóch sezonach mówią nam, że nie mają siły. Ta praca jest wykańczająca – cały czas w aktywności fizycznej, to musi być osoba, która to lubi, która się uśmiecha, cały czas jest na słońcu”.*

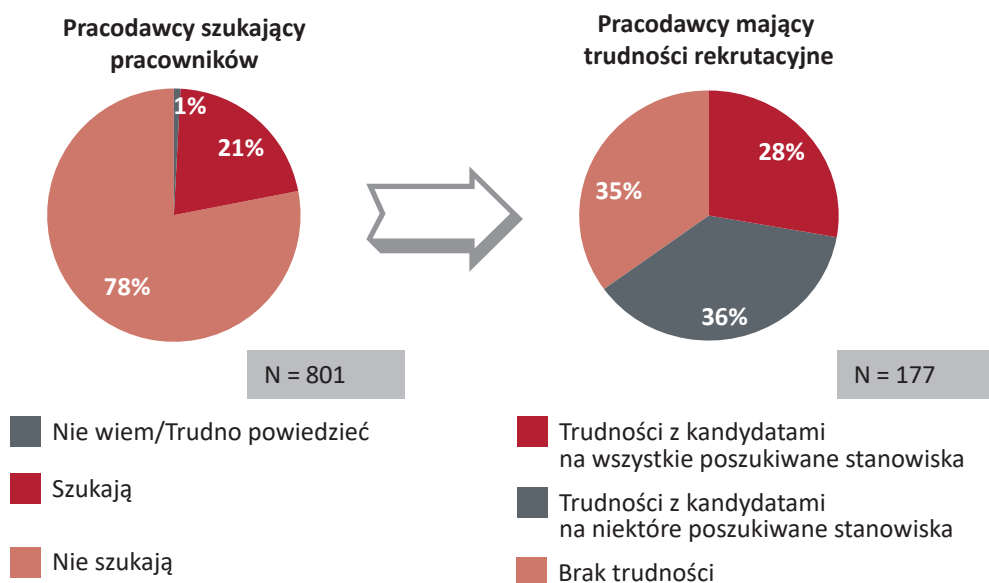
*Przedstawiciel pracodawców branży imprezy i organizacja czasu wolnego (właściciel firmy szkolącej i pośredniczącej w organizowaniu animatorów czasu wolnego), Kraków*

## Trudności rekrutacyjne

Kolejnym zagadnieniem omawianym w raporcie jest kwestia trudności rekrutacyjnych obserwowanych i doświadczanych przez pracodawców. Respondenci wypowiadali się na tematy dotyczące typu oraz skali problemów, z którymi spotykają się podczas

poszukiwania osób do pracy w sektorze turystycznym<sup>8</sup>. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że blisko 65% badanych (113 respondentów), którzy poszukiwali kandydatów do pracy, doświadczyło problemów związanych ze znalezieniem odpowiednich osób, przy czym 28% z tych pracodawców stwierdziło, że problem ten dotyczył wszystkich stanowisk, na które poszukiwali pracowników, a 36% z nich uznało, że tego rodzaju trudności dotyczyły wyłącznie niektórych poszukiwanych stanowisk.

**Wykres 9.** Pracodawcy poszukujący pracowników oraz pracodawcy odczuwający trudności rekrutacyjne w trakcie poszukiwania pracowników



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Stanowiskami, które nastroczają największych trudności rekrutacyjnych w poszczególnych branżach, były<sup>9</sup>:

- w branży hotelarskiej: pokojowa (72% wskazań pracodawców<sup>10</sup>), recepcjonista (31%), konserwator, pracownik działu technicznego (24% wskazań);

<sup>8</sup> Pytania te adresowaliśmy do osób, które wcześniej stwierdziły, że w ostatnim okresie prowadziły lub obecnie prowadzą procesy rekrutacyjne do swoich firm (n=177).

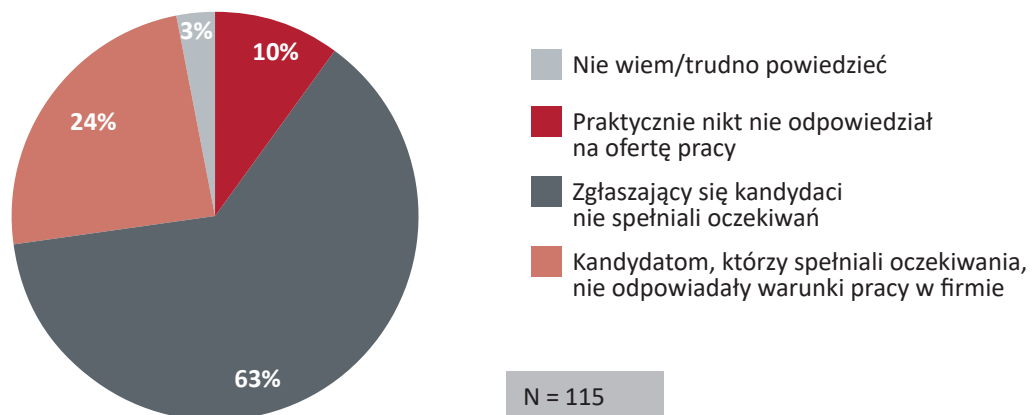
<sup>9</sup> W zestawieniu pominięto branżę pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego ze względu na zbyt małą liczbę odpowiedzi (tj. zbyt małą liczbę pracodawców, którzy w jednym z wcześniejszych pytań zadeklarowali, że poszukiwali pracowników w okresie 3 miesięcy poprzedzających badanie).

<sup>10</sup> Mowa tu o pracodawcach z branży hotelarskiej, którzy we wcześniejszym pytaniu wskazali, że przez 3 miesiące poprzedzające badanie poszukiwali pracowników (n=29).

- w branży gastronomicznej: kucharz (58% wskazań pracodawców<sup>11</sup>), kelner (49%), pomoc kuchenna (39%);
- w branży imprezy i organizacja turystyki: specjalista ds. turystyki (61% wskazań pracodawców<sup>12</sup>), specjalista ds. produktu (22%), pilot wycieczek (17%).

Badani byli także pytani o naturę problemów, z którymi spotykają się podczas prowadzenia procesów rekrutacyjnych. W opinii blisko 2/3 respondentów kluczowym problemem w poszukiwaniu pracowników jest to, że zgłaszające się osoby nie spełniają oczekiwań pracodawców. W mniejszym stopniu trudności rekrutacyjne związane są z tym, że: bądź to kandydatom (atrakcyjnym z punktu widzenia pracodawców) nie odpowiadają warunki oferowane przez pracodawców (24% odpowiedzi), bądź też nikt nie odpowiada na ofertę pracy sformułowaną przez przedsiębiorstwa turystyczne (10%).

**Wykres 10.** Powody problemów ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Warto też podkreślić, że trudności związane z dużą rotacją oraz problemy rekrutacyjne stopniowo wpływają na zmianę postaw obserwowanych u pracodawców w odniesieniu do pracowników. Wybrani przedsiębiorcy z tej branży wolą zwiększyć swoją troskę o pracowników liniowych (poprzez objęcie ich ofertą szkoleniową, pakietem socjalnym bądź

<sup>11</sup> Mowa tu o pracodawcach z branży gastronomicznej, którzy we wcześniejszym pytaniu wskazali, że przez 3 miesiące poprzedzające badanie poszukiwali pracowników (n=57).

<sup>12</sup> Mowa tu o pracodawcach z branży imprezy i organizacja turystyki, którzy we wcześniejszym pytaniu wskazali, że przez 3 miesiące poprzedzające badanie poszukiwali pracowników (n=18).

poprzez zagwarantowanie wyższych zarobków), niż narazić się na wysoką rotację i braki kadrowe.

*„Wyzwaniem jest kurczący się rynek pracy. Pracownika trzeba szukać, trzeba o niego dbać, trzeba mu przygotować miejsce pracy. Mało tego, on nie tylko musi dobrze zarobić, ale musi się też dobrze czuć. Pieniądze są ważne – i one cały czas idą w górę, one rosną – ale liczy się też atmosfera pracy. (...) Zwłaszcza że jest to młoda branża, która do tej pory nie zwracała uwagi na HR”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomia (manager restauracji), Warszawa*

*„Manager staje się teraz takim trochę coachem. Musi dbać o pracownika, motywować go, troszczyć się o gości, ale kiedy trzeba, to – w spornych sytuacjach – nieraz trzeba stanąć też po stronie zespołu. Młodzi pracownicy oczekują takiej postawy od managerów. Staramy się więc raczej pracować poprzez pochwały i nagrody, a nie przez kary”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomia (manager restauracji), Kraków*

*„U nas kelner nie jest podawaczem, tylko jest świadomym sprzedawcą, który potrafi sprzedawać i potrafi podnosić zadowolenie gości. Regularnie szkolimy naszych kelnerów. Grupowe szkolenia odbywają się raz na trzy tygodnie. Dotyczą one technik sprzedaży, motywacji, kultury osobistej itp. Oprócz tego raz w tygodniu w naszej restauracji ma „dyżur” trener, który indywidualnie pracuje z kelnerami, obserwując ich pracę i dając wskazówki, jak mogą poprawiać jej jakość. Jest to osoba z kilkunastoletnim doświadczeniem kelnerskim, jest także licencjonowanym sommelierem, więc ma duży autorytet u zespołu i to się nam fajnie sprawdza”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomia (manager restauracji), Kraków*

# Kadry sektora turystycznego

## Charakterystyka i dynamika zatrudnienia w sektorze turystycznym

Według szacunków na świecie w 2017 roku w branży turystycznej pracowało 313 milionów osób, a 1 z 10 miejsc pracy przypadało właśnie tej branży<sup>13</sup>. Turystyka rozwija się dynamicznie i stanowi bardzo ważny segment rynku pracy. Co więcej, rozwój turystyki wywołuje przyrost zatrudnienia nie tylko w samym sektorze turystycznym, ale także w innych branżach wspomaganych przez popyt turystyczny – w budownictwie, rzemiośle, rolnictwie, itd.<sup>14</sup>

Dokładna liczba osób pracujących w sektorze turystycznym jest trudna do oszacowania. Pracownicy sektora to często osoby pracujące w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracujące sezonowo, nie zawsze formalnie zatrudnione (szara strefa). Trudności nastręcza fakt ujmowania poszczególnych obszarów turystyki w bardziej ogólnych statystykach sektora usług, co uniemożliwia dokładne poznanie liczby zatrudnionych osób.

### **Pracujący w działalności związanej z zakwaterowaniem i gastronomią – ilościowa podaż pracowników**

Niezależnie od trudności związanych z oszacowaniem dokładnej liczby pracujących w sektorze, można stwierdzić, że pod względem zatrudnienia sektor turystyczny jest obszarem rozwijającym się i z roku na rok zatrudniającym coraz więcej osób. Liczba pracujących szacowana jest na ok. 760 tys. osób (tj. 4,7% ogółu pracujących)<sup>15</sup>, z czego już

<sup>13</sup> Na podstawie danych: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>

<sup>14</sup> Seweryn R., *Wkład turystyki w tworzenie miejsc pracy w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej po 1989 roku*.

<sup>15</sup> Program rozwoju turystyki do 2020 roku, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015, dostęp: <https://bip.msit.gov.pl/bip/projekty-aktow-prawnyc/zakonczony-proces-legi/inne/1599,Program-Rozwoju-Turystyki-do-2020-roku.html>

niemal 300 tys. osób pracuje w działalności związanej bezpośrednio z zakwaterowaniem oraz usługami gastronomicznymi (Seksja I w klasyfikacji PKD – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi)<sup>16</sup>. Jak widać w poniższej tabeli, liczba osób pracujących w branży związanej z zakwaterowaniem i gastronomią systematycznie rośnie i osiągnęła w 2017 roku poziom 296 552 pracowników.

Turystyka to sektor, w którym pracuje zdecydowanie więcej kobiet niż mężczyzn. To tendencja cechująca cały sektor w Europie (według danych Eurostatu 59% pracujących w sektorze stanowią kobiety<sup>17</sup>). W Polsce wśród osób pracujących w sekcji I w latach 2012–2017 mężczyźni stanowili średnio 36% pracujących osób, wobec 64% pracujących kobiet.

**Tabela 2.** Pracujący (faktyczne miejsce pracy) w sekcji I (PKD) w latach 2012–2017 według płci

|           | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Pracujący | 251 497 | 249 692 | 253 744 | 258 230 | 276 383 | 296 552 |
| Mężczyźni | 88 738  | 88 825  | 89 911  | 89 361  | 98 094  | 109 390 |
| Kobiety   | 162 759 | 160 867 | 163 833 | 168 869 | 178 289 | 187 162 |

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS

Pracujących w branży związanej z zakwaterowaniem i gastronomią przybywa w całej Polsce. Najwięcej pracujących w sekcji I według klasyfikacji PKD w 2017 roku było w województwie mazowieckim, następnie w małopolskim i śląskim. Województwa z najmniejszą liczbą pracujących w działalności związanej z zakwaterowaniem i gastronomią to województwo opolskie, podlaskie i świętokrzyskie<sup>18</sup>.

## Rozwój kompetencji pracowników

Pracownicy sektora turystycznego rzadko uczestniczą w formach doskonalenia kompetencji zawodowych. Najliczniej biorą udział w (zazwyczaj obowiązkowych) szkoleniach z zakresu

<sup>16</sup> Bank Danych Lokalnych, GUS.

<sup>17</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_industries\\_-\\_employment#Characteristics\\_of\\_jobs\\_in\\_tourism\\_industries](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment#Characteristics_of_jobs_in_tourism_industries)

<sup>18</sup> Bank Danych Lokalnych, GUS.

BHP czy szkoleniach przeciwpożarowych – co piąty pracownik turystyki brał udział w tego typu kursach. 62% badanych pracowników sektora nie uczestniczyło w żadnych z wymienionych form rozwoju kompetencji, w tym najwięcej takich osób znalazło się w branży gastronomicznej (70%). Spośród badanych najczęściej szkolą się pracownicy branży imprezy i organizacja turystyki oraz pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego (np. ponad 22% pracowników związanych z branżą pilotażu, przewodnictwa i animacji brało udział w kursach i szkoleniach stacjonarnych, a co 10 szkolił się przez Internet lub brał udział w konferencjach i seminariach).

**Tabela 3.** Rozwój kompetencji zawodowych pracowników turystyki

|                                                 | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|-------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Udział w studiach podyplomowych, zaocznych, MBA | 5%     | 6%          | 1%          | 7%                              | 8%                                              |
| Szkoły dla dorosłych                            | 4%     | 7%          | 2%          | 4%                              | 5%                                              |
| Szkolenia BHP, PPoż                             | 20%    | 24%         | 19%         | 19%                             | 10%                                             |
| Kursy i szkolenia stacjonarne                   | 13%    | 10%         | 8%          | 18%                             | 22%                                             |
| Kursy i szkolenia przez Internet                | 8%     | 5%          | 3%          | 15%                             | 11%                                             |
| Udział w konferencjach, seminariach             | 8%     | 7%          | 4%          | 12%                             | 10%                                             |
| Udział w stażach, praktykach zawodowych         | 1%     | 1%          | 2%          | 2%                              | 0%                                              |
| Inne formy                                      | 2%     | 2%          | 2%          | 1%                              | 5%                                              |
| Nie uczestniczył w żadnej z form                | 62%    | 63%         | 70%         | 54%                             | 56%                                             |
| N                                               | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018, (pracownicy).

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja z perspektywy pracodawców. Według nich pracownicy ich przedsiębiorstw skorzystali w 2017 roku zarówno ze szkoleń zewnętrznych (40%

wskazań pracodawców), jak i wewnętrznych (43% wskazań pracodawców). W co piątej firmie dofinansowano naukę pracowników w szkołach zawodowych i średnich, a niemal w co czwartej pracownicy brali udział w szkoleniach internetowych oraz w konferencjach lub seminariach. Co trzeci pracodawca przyznał, że jego firma nie skorzystała z żadnych z wymienionych form rozwijania kompetencji. Należy dodać, że rozbieżności między odpowiedziami pracowników i pracodawców mogą wynikać z nieco innego zestawu proponowanych pytań (kafeterii) kierowanych do tych dwóch grup.

**Tabela 4.** Formy rozwijania kompetencji pracowników, z których skorzystała firma w 2017 roku

|                                                                                                               | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Kursy i szkolenia w jakiegokolwiek formie (nie licząc BHP i Ppoż) zewnętrzne                                  | 40%    | 41%         | 35%         | 44%                             | 38%                                             |
| Kursy i szkolenia wewnętrzne (nie licząc BHP i Ppoż)                                                          | 43%    | 47%         | 40%         | 42%                             | 49%                                             |
| Kursy e-learningowe                                                                                           | 24%    | 26%         | 13%         | 33%                             | 21%                                             |
| Dofinansowywanie nauki swoich pracowników w szkołach zawodowych i średnich                                    | 20%    | 25%         | 16%         | 19%                             | 24%                                             |
| Dofinansowywanie nauki swoich pracowników w szkołach wyższych                                                 | 15%    | 17%         | 8%          | 17%                             | 24%                                             |
| Udział pracowników w konferencjach lub seminariach                                                            | 24%    | 26%         | 11%         | 30%                             | 37%                                             |
| Udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach/ partnerskich firmach, instytucjach | 19%    | 20%         | 10%         | 25%                             | 27%                                             |
| Żadne z wymienionych                                                                                          | 31%    | 27%         | 37%         | 27%                             | 8%                                              |
| N                                                                                                             | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane pogładowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018, (pracodawcy)

Pracownicy mogą również rozwijać swoje kompetencje w miejscu pracy. Z takich form skorzystało łącznie 38% pracowników. Pracownikami najbardziej aktywnymi w kontekście udziału w różnych formach rozwoju kompetencji są ci z branży imprezy i organizacja turystyki (44% brało udział w różnych ich formach) oraz pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego (41%).

**Tabela 5.** Udział w formach rozwijania kompetencji w aktualnym miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy (badanie pracowników)

|                                                                                                                         | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Okresowa obserwacja pracy innego pracownika (tzw. <i>job-shadowing</i> )                                                | 13%    | 12%         | 12%         | 13%                             | 16%                                             |
| Wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby np. przełożonego lub współpracownika ( <i>mentoring, coaching</i> ) | 19%    | 17%         | 15%         | 22%                             | 21%                                             |
| Czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (rotacja)                                    | 15%    | 14%         | 14%         | 17%                             | 19%                                             |
| Instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania                                                 | 17%    | 12%         | 16%         | 21%                             | 19%                                             |
| Wizyty studyjne, obserwacyjne w innych firmach, instytucjach                                                            | 5%     | 4%          | 4%          | 8%                              | 3%                                              |
| Spotkania międzypespółowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów                                    | 4%     | 3%          | 2%          | 6%                              | 3%                                              |
| Inne                                                                                                                    | 1%     | 0,4%        | 1%          | 1%                              | 5%                                              |
| Nie uczestniczył                                                                                                        | 62%    | 69%         | 65%         | 56%                             | 59%                                             |
| N                                                                                                                       | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

Według deklaracji pracodawców sektora pracownicy rozwijają swoje kompetencje pod okiem innych osób – poprzez bezpośrednią obserwację (53%), uczenie się pod kierunkiem

innej osoby (48%) czy poinstruowaniu np. o obsłudze danego sprzętu (43%). Trzy na cztery firmy stosowały różnego rodzaju formy rozwijania kompetencji (23% nie stosowało żadnych z wymienionych form).

**Tabela 6.** Formy rozwijania kompetencji pracowników, które stosowała firma w 2017 roku (badanie pracodawców)

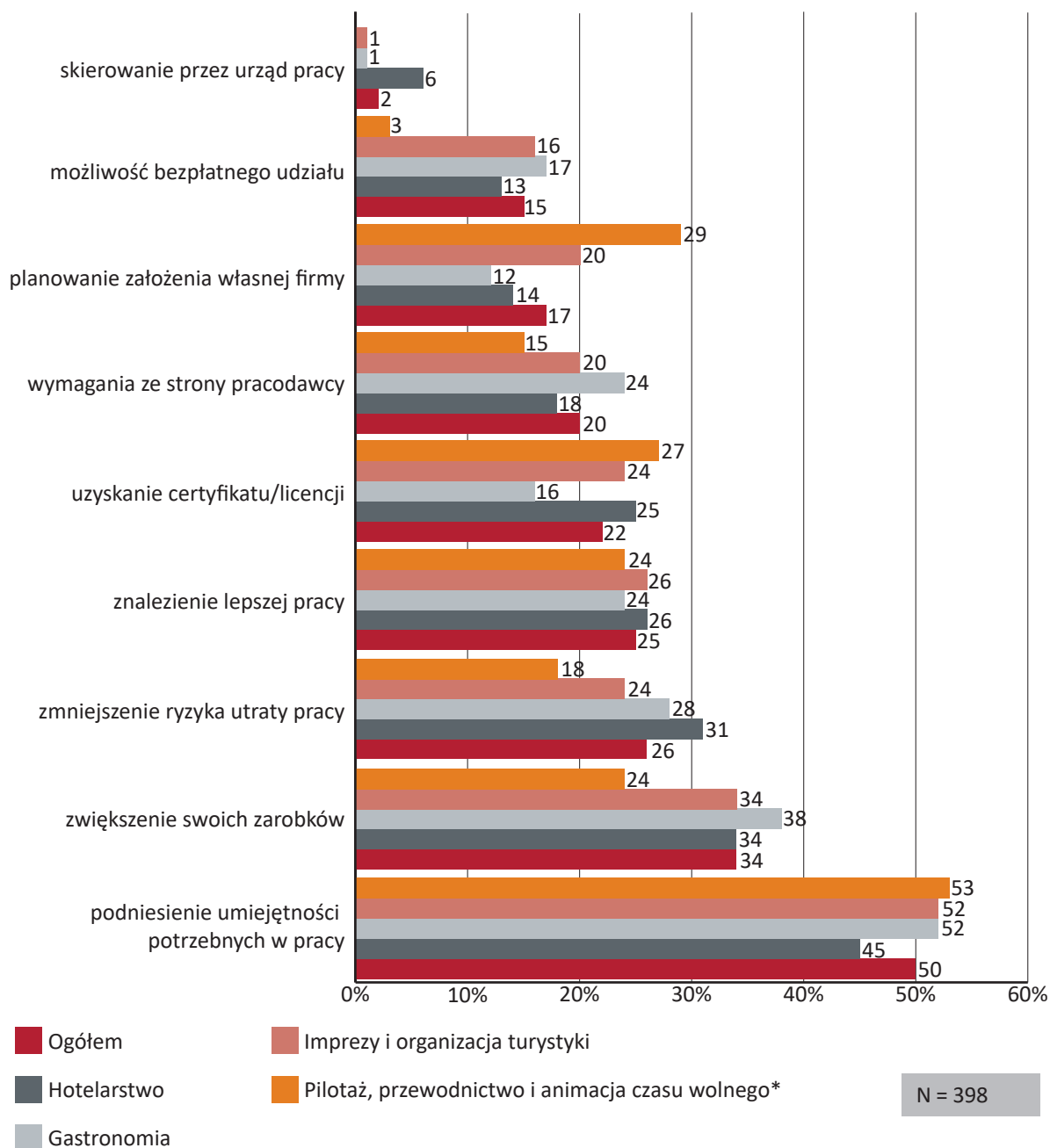
|                                                                              | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Uczenie się pod kierunkiem innej osoby, ( <i>coaching</i> , mentoring)       | 48%    | 50%         | 50%         | 46%                             | 42%                                             |
| Rotacja na stanowiskach pracy                                                | 38%    | 42%         | 39%         | 33%                             | 33%                                             |
| Bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika (tzw. <i>job shadowing</i> ) | 53%    | 57%         | 52%         | 51%                             | 52%                                             |
| Instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania     | 43%    | 46%         | 48%         | 38%                             | 38%                                             |
| Organizowanie „dni otwartych” zespołów, spotkań międzyzespołowych            | 26%    | 28%         | 18%         | 29%                             | 33%                                             |
| Dofinansowywanie samokształcenia pracowników                                 | 25%    | 26%         | 17%         | 29%                             | 38%                                             |
| Żadne z wymienionych                                                         | 23%    | 30%         | 30%         | 30%                             | 11%                                             |
| N                                                                            | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Głównym motywem rozwijania kompetencji przez pracowników jest ogólne podniesienie kompetencji potrzebnych w pracy (ważne dla połowy badanych, którzy uczestniczą w różnych formach rozwoju kompetencji). Dla 1/3 pracowników turystyki motywacją rozwijania kompetencji jest zwiększenie swoich zarobków (34%), zmniejszenie ryzyka utraty pracy (26%) oraz chęć znalezienia lepszej pracy (25%). Co piąty badany podkreśla wagę uzyskania certyfikatu lub licencji, również dla co piątego badanego przyczyną rozwijania kompetencji są wymagania ze strony pracodawcy.

Niemal co szósty badany pracownik (17% wskazań) rozwija swoje kompetencje również z uwagi na plany związane z założeniem własnej firmy. Najczęściej na taki motyw wskazywali pracownicy branży pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego (29% wskazań) oraz imprez i organizacji turystyki (20% wskazań), na co może wpływać specyfika pracy w tych branżach.

**Wykres 11.** Motywy rozwijania kompetencji przez pracowników (w %)\*\*

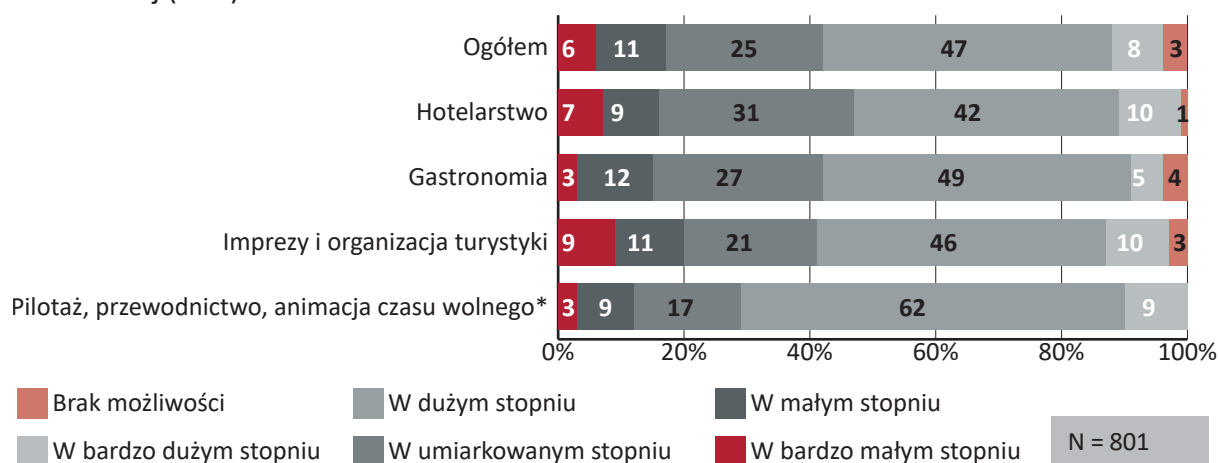
\*mała liczebność, dane poglądowe

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

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

Nie w każdej branży posiadana przez pracowników wiedza i zdobyte dotychczas kompetencje wykorzystywane są w tym samym stopniu. Najczęściej swoje kwalifikacje wykorzystują pracownicy związani z branżą pilotażu – 71% tych pracowników ma możliwość wykorzystania wiedzy i kompetencji w swojej obecnej sytuacji zawodowej w dużym (62%) i bardzo dużym (9%) stopniu. Odsetek ten jest najmniejszy w branży hotelarskiej, niemniej i tak ponad połowa pracowników hotelarstwa (52%) może wykorzystywać wiedzę i kwalifikacje w swoim miejscu pracy. Imprezy i organizacja turystyki to z kolei branża, w której stosunkowo najwięcej pracowników ma najmniej możliwości wykorzystywania swojej wiedzy – łącznie 23% pracowników tej branży wykorzystuje wiedzę i kwalifikacje w małym i bardzo małym stopniu lub w ogóle nie ma takich możliwości.

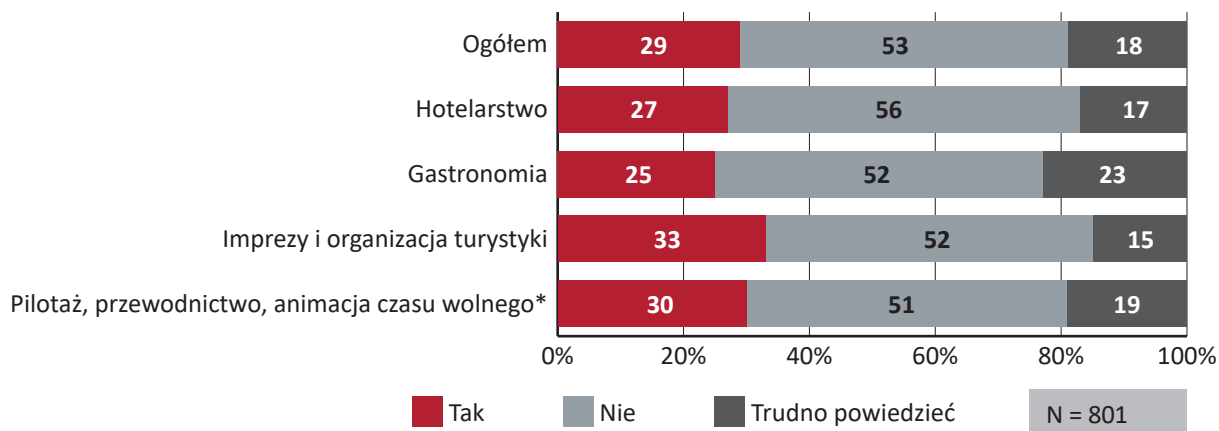
**Wykres 12.** Możliwości wykorzystania swojej wiedzy i kompetencji w obecnej sytuacji zawodowej (w %)



\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

Jak wskazano wcześniej, pracownicy sektora turystycznego w niewielkim stopniu rozwijają swoje kwalifikacje w ramach różnych form doskonalenia zawodowego (najczęściej biorą udział w obowiązkowych szkoleniach np. z zakresu BHP). Ogólnie jednak niemal co trzeci pracownik sektora (29%) chce rozwijać swoje kompetencje w ciągu najbliższego roku. Wśród poszczególnych branż najbardziej chętni do rozwijania swoich umiejętności i wiedzy są pracownicy branży imprezy i organizacja turystyki (33%) oraz branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego (30%).

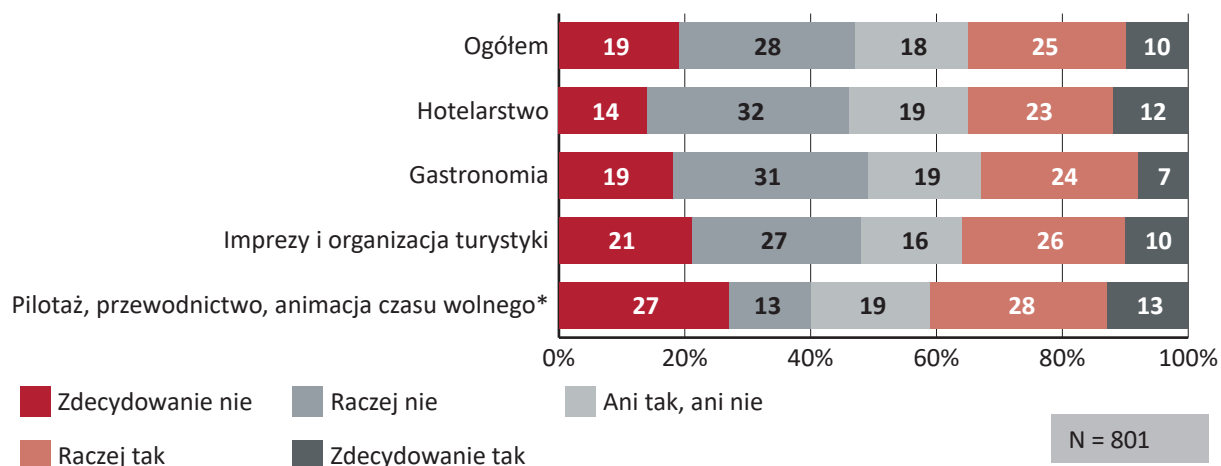
**Wykres 13.** Chęć rozwijania swoich kompetencji w ciągu najbliższych 12 miesięcy (w %)

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

## Jakość i warunki pracy

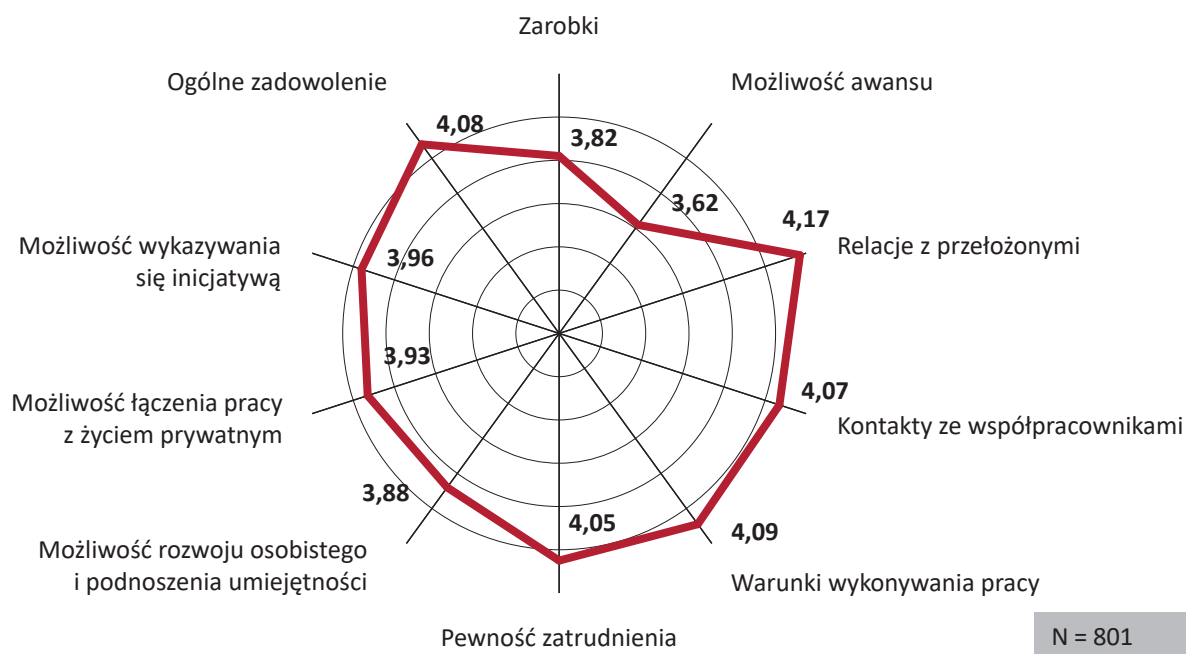
Spory odsetek pracowników niechętnych dalszemu rozwojowi skłania do sprawdzenia, jaki jest stosunek badanych do obecnie wykonywanej pracy. Okazuje się, że ze stwierdzeniem: „Z chęcią zmienić(a)bym swoją pracę” zgadza się więcej niż co trzeci pracownik turystyki (35%), z czego najwięcej pracuje w branży pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego (41% pracowników tej branży chętnie zmieniałoby swoją pracę). Najbardziej przeciwni zmianie pracy byliby pracownicy gastronomii (50%) i branży imprezy i organizacja turystyki (48%). Co ciekawe, im większe przedsiębiorstwo, tym częściej jego pracownicy deklarują chęć zmiany pracy, i tak w przedsiębiorstwach zatrudniających 1–9 pracowników odsetek ten wyniósł 28%, wśród pracowników firm o liczbie zatrudnienia 10–49 osób – 37%, wśród zatrudniających ponad 50 pracowników natomiast blisko co drugi (45%) pracownik pozytywnie ocenił to stwierdzenie.

**Wykres 14.** Ocena stwierdzenia „Z chęcią zmieniałbym swoją pracę” (w %)

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

Pomimo tego, że co trzeci pracownik chętnie zmieniłby swoją pracę, osoby zatrudnione w sektorze swoje ogólne zadowolenie z pracy oceniły na poziomie 4,08 (w skali od 1 do 5), co można uznać za ocenę dobrą. Zadowolenie z pracy oceniane było w kilku wymiarach. Najlepsze oceny (oprócz ogólnego zadowolenia) uzyskały: relacje z przełożonymi (średnia ocena 4,17), warunki wykonywania pracy (średnia ocena 4,09), kontakty ze współpracownikami (średnia ocena 4,07) oraz pewność zatrudnienia (średnia ocena 4,05). Wysokie oceny mogą być związane z większą obecnie dbałością o warunki pracy ze strony pracodawców, na których wymusza to trudna sytuacja na rynku pracy. Stosunkowo najniżej oceniono natomiast swoje zadowolenie z możliwości awansu (3,62) oraz zarobków (3,82). Przedstawiciele sektora obecni na panelach eksperckich również potwierdzili, że pracownicy generalnie są usatysfakcjonowani 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 15.** Zadowolenie z pracy pracowników sektora turystycznego – średnie ocen

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

Powyższe wyniki mają swoje odzwierciedlenie w wysokości poziomu płac w turystyce na tle innych sektorów. Zastanawiając się nad problemem wizerunku sektora turystycznego jako atrakcyjnego miejsca pracy, nie sposób nie zauważyć, że w konfrontacji z innymi sektorami zarobki w turystyce należą raczej do niższych, co dodatkowo nie stanowi czynnika motywującego absolwentów kierunków turystycznych oraz wyspecjalizowaną kadrę do podejmowania zatrudnienia w sektorze turystycznym.

**Tabela 7.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Polsce w październiku 2018

| Sektor                                    | Wynagrodzenie brutto |
|-------------------------------------------|----------------------|
| sektor przedsiębiorstw                    | 4 921 PLN            |
| przemysł                                  | 4 923 PLN            |
| przetwórstwo przemysłowe                  | 4 687 PLN            |
| budownictwo                               | 5104 PLN             |
| handel, naprawa pojazdów samochodowych    | 4 523 PLN            |
| transport i gospodarka magazynowa         | 4 794 PLN            |
| <b>zakwaterowanie i gastronomia</b>       | <b>3 590 PLN</b>     |
| informacja i komunikacja                  | 8 365 PLN            |
| obsługa rynku nieruchomości               | 5 035 PLN            |
| administrowanie i działalność wspierająca | 3 501 PLN            |

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

Oprócz poziomu zadowolenia pracowników sektora turystycznego badano także inne aspekty jakości i warunków pracy. Respondenci na pięciostopniowej skali wyrażali swoją ocenę wobec wybranych wyznaczników warunków pracy<sup>19</sup>. Stwierdzenia, z którymi badani najbardziej się zgadzali (na podstawie średniej z odpowiedzi), pozwalają uznać, że pracownicy doceniają dobrą atmosferę w pracy oraz dostrzegają jej sens i pożyteczność dla innych. W pracy czują się bezpiecznie i przyznają, że ich współpracownicy są dobrzy w swoim fachu.

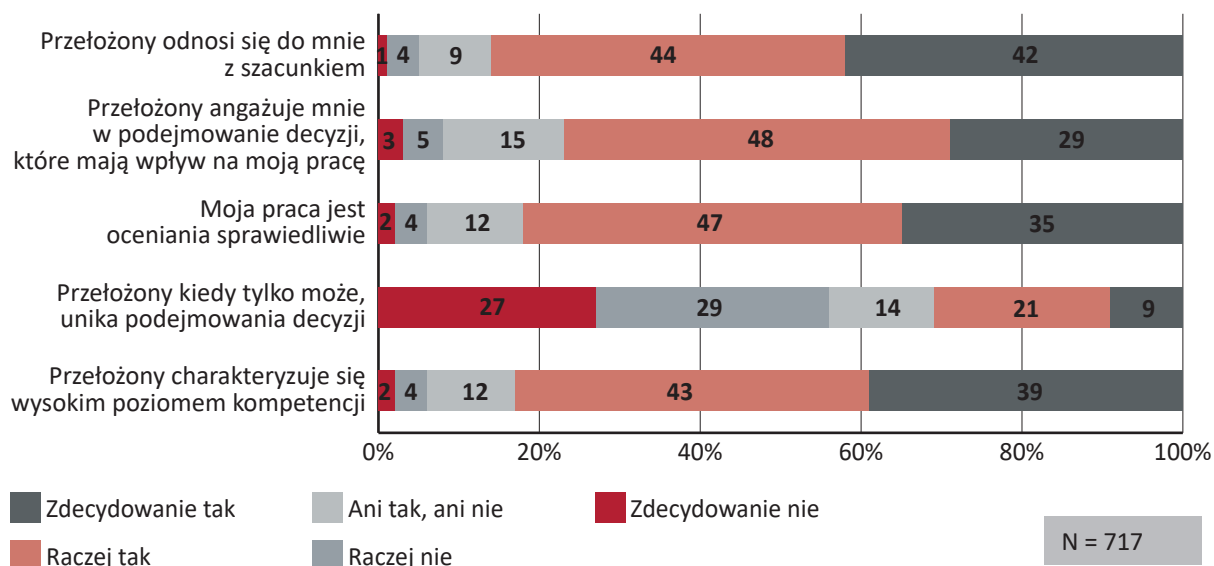
<sup>19</sup> Przy każdym z poruszanych zagadnień respondenci oceniali, w jakim stopniu się z nim zgadzają, bądź nie zgadzają. Do tego celu użyto skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 „zdecydowanie się zgadzam”.

**Tabela 8.** Średnia ocena wybranych wyznaczników jakości i warunków pracy

|    |                                                                                               | Średnia ocena |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1  | Praca, którą wykonuję, jest pożyteczna dla innych                                             | 4,09          |
| 2  | Mam możliwość realizacji swoich własnych pomysłów                                             | 3,84          |
| 3  | Czuję, że praca którą wykonuję, ma sens                                                       | 4,04          |
| 4  | W pracy robię to, co lubię                                                                    | 3,99          |
| 5  | Czuję się dumny(a) z pracy, którą wykonuję                                                    | 3,85          |
| 6  | Dzięki pracy ciągle uczę się nowych rzeczy                                                    | 3,87          |
| 7  | Osoby, z którymi współpracuję, są dobre w tym, co robią                                       | 4,07          |
| 8  | W moim miejscu pracy panuje dobra atmosfera                                                   | 4,11          |
| 9  | W pracy zdarza mi się padać ofiarą złośliwych żartów i zaczepek, które sprawiają mi przykrość | 2,42          |
| 10 | Zdarza się, że w moim miejscu pracy doświadczam agresji lub wyzwisk ze strony innych osób     | 2,44          |
| 11 | Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas                                             | 2,94          |
| 12 | Moje stanowisko jest przystosowane do komfortowego wykonywania przeze mnie pracy              | 3,85          |
| 13 | Mam zapewnione odpowiednie narzędzia do wykonywania mojej pracy                               | 4,07          |
| 14 | W razie potrzeby mam możliwość zrobienia krótkiej przerwy w pracy                             | 3,96          |
| 15 | W mojej pracy czuję się bezpiecznie                                                           | 4,08          |
| 16 | Czuję, że praca ma negatywny wpływ na moje zdrowie                                            | 2,55          |
| 17 | Moja praca uniemożliwiła mi poświęcenie rodzinie tyle czasu, ile bym chciał(a)                | 3,18          |
| 18 | Wskutek nadmiaru pracy nie mam zbyt wiele czasu na rozrywkę i kontakty ze znajomymi           | 3,00          |
| 19 | Często czuję się zbyt zmęczony(a) po pracy, żeby zająć się pracami domowymi                   | 3,08          |
|    | N                                                                                             | 63            |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

Niemal 90% badanych pracowników ma w swojej pracy bezpośredniego przełożonego lub przełożonych. Według badanych przełożeni odnoszą się do pracowników z szacunkiem (86%) oraz angażują swoich podwładnych w podejmowanie decyzji wpływających na pracę (77%). Większość pracowników sektora turystycznego (82%) czuje, że ich praca jest oceniana sprawiedliwie. Co więcej, przyznają, że ich przełożonych cechuje wysoki poziom kompetencji oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

**Wykres 16.** Charakterystyki bezpośredniego przełożonego w opinii pracowników (w %).

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

## Samoocena poziomu kompetencji przez pracowników

Do określenia samooceny poziomu kompetencji wśród pracowników dokonano oceny stwierdzeń określających różne aspekty dotyczące warunków pracy. Większość pracowników (77%) odczuwa, że w pracy wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności. Nieco częściej są o tym przekonani pracownicy branży imprez i organizacji turystyki (80% wskazań).

Nie zawsze to poczucie wykorzystywania kompetencji zbiega się jednak z poziomem trudności zadań, z jakimi pracownicy mierzą się podczas wykonywania obowiązków na swoim stanowisku pracy. Co trzeci pracownik (36%) uważa, że często musi wykonywać zadania, które są zbyt trudne w stosunku do jego kompetencji (posiada niewystarczające kompetencje). Najczęściej takie trudności zauważają pracownicy większych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 50 pracowników), 44% z nich zgodziło się z tym twierdzeniem.

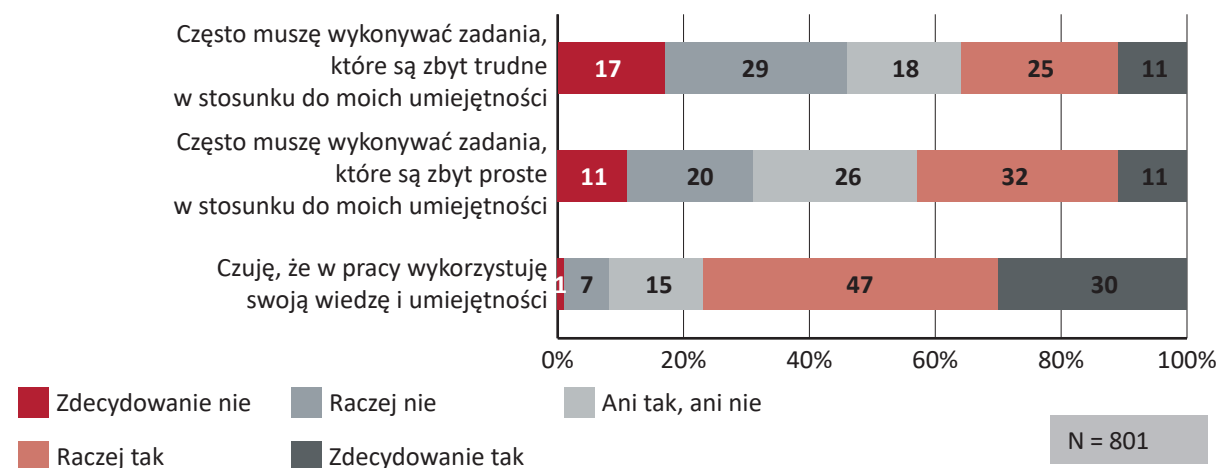
Podobnie przedstawiają się wyniki, gdy odwrócimy ten problem i zapytamy o zadania zbyt proste – 43% badanych często wykonuje prace zbyt łatwe w stosunku do swoich kompetencji (posiada co najmniej wystarczające kompetencje). Ponownie takie poczucie towarzyszy

najczęściej pracownikom większych podmiotów (powyżej 50 pracowników), 49% z nich deklaruje taki stan.

Warto przypomnieć również, że to właśnie pracownicy największych badanych podmiotów najczęściej deklarowali chęć zmiany swojej pracy i to właśnie oni wskazują najczęściej na niedopasowanie trudności zadań do swoich kompetencji.

Możliwe, że osoby pracujące na określonych stanowiskach mogą posiadać kompetencje, które są zbyt niskie wobec wymagań pracodawców lub są innego rodzaju niż te, jakich pracodawcy oczekiwaliby od pracowników na tym stanowisku. Być może mamy tu do czynienia z luką kompetencyjną, która jest skutkiem niedoboru kompetencji – wobec braku osób o odpowiednich kompetencjach pracodawcy zmuszeni są zatrudniać osoby o niższych lub nieadekwatnych do stanowiska zasobach kompetencyjnych.

**Wykres 17.** Ocena poziomu własnych kompetencji przez pracowników (w %).



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy)

Przedstawione wyniki warto porównać z oceną kompetencji zatrudnionych osób w oczach pracodawców. W zdecydowanej większości (97%) pracodawcy uważają, że umiejętności zatrudnionych osób sektora turystycznego są zadowalające, ale kompetencje w pełni zadowalające posiada połowa pracowników, natomiast druga połowa (47%) wciąż wymaga doszkolenia w pewnych obszarach. Jedynie w 3% przypadków stwierdzono, że kompetencje pracowników są niewystarczające i wymagają działań rozwojowych. Spośród wszystkich

badanych branż kompetencje pracowników pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego zostały w największym stopniu (przez 60% badanych) określone jako w pełni zadowalające.

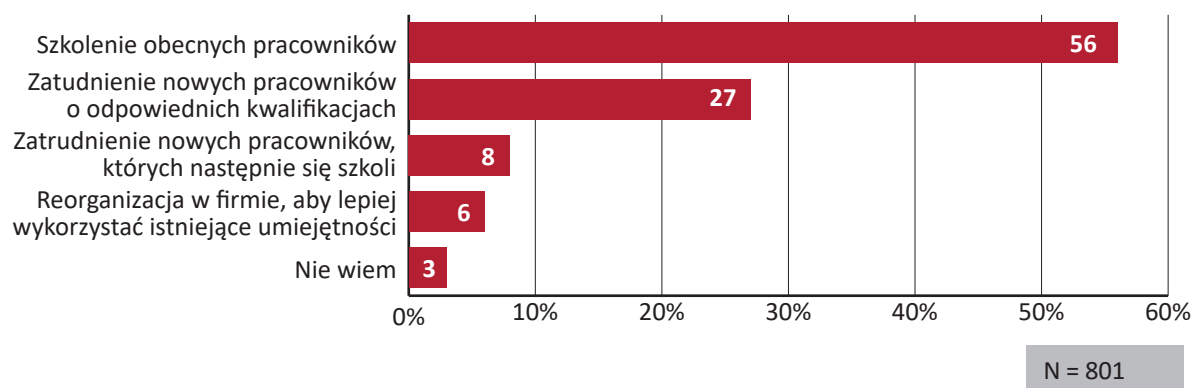
**Tabela 9.** Ocena poziomu kompetencji zatrudnionych pracowników (w %).

|                                                                                                  | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników                   | 50%    | 55%         | 48%         | 47%                             | 60%                                             |
| umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju                | 47%    | 41%         | 49%         | 50%                             | 40%                                             |
| umiejętności są niewystarczające, pracownicy wymagają szkolenia lub innych działań rozwijających | 3%     | 4%          | 3%          | 3%                              | 0%                                              |
| N                                                                                                | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Pracodawcy starają się wykorzystać potencjał swoich kadr i jeśli w firmie zdarza się sytuacja, że pracownikom brakuje pewnych konkretnych kompetencji, to przede wszystkim szkoli się ich (56%). Zdecydowanie rzadziej szuka się nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (27%).

**Wykres 18.** Reakcja na braki kompetencji (badanie pracodawców) (w %).

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

# Przyszłość sektora – trendy i zapotrzebowanie na kompetencje

Na podstawie zebranych w trakcie procesu badawczego danych można wskazać na kilka czynników, które w ciągu najbliższych lat (najczęściej odnosimy się tu do perspektywy obejmującej okres od 3 do 5 lat) mogą wpływać na kształt sektora turystycznego i zmiany, jakim będzie podlegał. W tym rozdziale dokonamy opisu i podsumowania trendów, które zachodzą w otoczeniu poszczególnych branż opisywanych w niniejszym raporcie. Następnie na ich bazie podejmiemy próbę przedstawienia uproszczonego *foresightu* kompetencyjnego, w którym określimy, w jaki sposób może się zmieniać w najbliższych latach zapotrzebowanie na kompetencje oraz – w szerszym kontekście – jakich przeobrażeń może doświadczyć rynek pracy w turystyce.

## Trendy w sektorze turystycznym

Sektor turystyczny, podobnie jak każdy inny obszar działalności gospodarczej, podlega dużej zmienności, wynikającej z oddziaływania nań różnorodnych czynników występujących w jego otoczeniu. Czynniki te (czyli w istocie zjawiska o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym, technologicznym itp.) wpływają tak na ogólne warunki prowadzenia biznesu w sektorze (choćby zmiany prawne czy podatkowe), jak i na skłonność konsumentów do korzystania z usług oferowanych przez firmy turystyczne (np. moda na weekendowe wyjazdy zagraniczne związana z większą dostępnością podróży zagranicznych za sprawą rozwoju i ekspansji tanich linii lotniczych).

Poniżej prezentujemy najważniejsze czynniki, które w kolejnych latach będą (choć w różnym stopniu) determinować kierunki rozwoju rynku turystycznego i poszczególnych jego branż. Analiza nie obejmuje wszystkich trendów, jakie dostrzegalne są na opisywanym rynku. Wybraliśmy te z nich, które oddziałują (lub mogą oddziaływać) na rynek pracy oraz na zapotrzebowanie na specyficzne, niestandardowe kompetencje.

**Tabela 10.** Czynniki wpływające na rozwój rynku turystycznego

| Czynnik                                                                                                                                        | Konsekwencje dla sektora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Niestabilna sytuacja geopolityczna prowadząca do wzrostu roli bezpieczeństwa w podejmowaniu decyzji konsumenckich na rynku turystycznym</p> | <p>Opisywane zjawisko dotyczy w chwili obecnej przede wszystkim biur podróży. Ich klienci odwracają się od destynacji, które postrzegane są jako niebezpieczne (zjawisko to obejmuje nie tylko miejsca, gdzie dochodzi do aktów terroru, ale też miejsca, które są z nimi kojarzone – przykładowo niebezpieczne zdarzenia w Egipcie powodują spadek popytu na wyjazdy do Tunezji czy do Maroka). W efekcie biura podróży zmuszone są do większej dywersyfikacji swojej oferty oraz do przykładania szczególnej uwagi do kwestii bezpieczeństwa swoich klientów. Może to wpłynąć na wzrost zapotrzebowania np. na ekspertów, specjalizujących się w nowych lub mniej popularnych rynkach turystycznych. Czynniki ten może mieć także znaczenie dla innych branż sektora – hotelarstwa, gastronomii, pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego. Byłoby to widoczne szczególnie wówczas, gdyby zmienił się sentyment konsumentów do Polski jako destynacji turystycznej, co mogłoby nastąpić np. w razie zaistnienia jakiegokolwiek zdarzenia terrorystycznego w Polsce lub w którymkolwiek z krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej.</p> |
| <p>Intensywny rozwój „przemysłu” konferencyjnego</p>                                                                                           | <p>Wzrost popytu na usługi związane z organizacją kongresów/konferencji (w tym szczególnie coraz większe zapotrzebowanie na realizację dużych, międzynarodowych wydarzeń o prestiżowym charakterze) powinien przełożyć się na zwiększone zapotrzebowanie na usługi, które towarzyszą tego rodzaju przedsięwzięciom. Od branży hotelarskiej będzie to wymagało: odpowiedniego dostosowania nowych obiektów, sformułowania atrakcyjnej oferty oraz przygotowania i zapewnienia zespołu pracowników, którzy będą potrafili obsługiwać tego rodzaju wydarzenia. Także branża przewodników oraz animatorów czasu wolnego będzie musiała stale rozwijać swoją ofertę adresowaną do odbiorcy konferencyjnego, a sam rozwój opisywanego „przemysłu” może przełożyć się na wzrost zapotrzebowania na usługi wszystkich branż z sektora. Polskie firmy świadczące tego rodzaju usługi coraz częściej będą się też mierzyć z zagraniczną konkurencją.</p>                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Rosnąca rola wysokiej jakości usług w sektorze turystycznym</p>                                                                             | <p>Wraz z rozwojem rynku usług turystycznych daje się zaobserwować rosnący poziom konkurencji, koncentrującej się w większym stopniu na jakości usług niż na cenie (ze względu na wysokie nasycenie rynku ofertami na wszystkich poziomach cenowych). Jednym ze zjawisk, które można uznać za katalizator takiego stanu rzeczy, jest rozwój platform internetowych, które znacząco ułatwiły porównywanie jakości oferty różnych podmiotów dostępnych na rynku (dotyczy to tak hoteli, restauracji, jak i biur podróży; a owa jakość obrazowana jest przez opinie klientów).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Czynnik                                                                                                                                | Konsekwencje dla sektora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rosnąca zamożność polskiego społeczeństwa                                                                                              | <p>Efektem opisywanego zjawiska jest z jednej strony wzrost ogólnego popytu na usługi sektora turystycznego, z drugiej zaś wzrost zamożności przekłada się również na rosnącą liczbę klientów o dużych możliwościach finansowych i dużych oczekiwaniach względem oferty turystycznej (co ma odniesienie praktycznie do wszystkich branż sektora).</p> <p>Skutkuje to tym, że od biur podróży, hoteli czy restauracji coraz większa grupa klientów oczekuje oferty o charakterze premium (np. wyjazdy urlopowe obejmujące nie tylko wycieczkę objazdową, ale też szereg atrakcji dla klientów, jak np. kursy kulinarne, sporty ekstremalne itp.). Przekłada się to na konieczność zaangażowania sprzedawców i pracowników o wysokich kompetencjach, którzy będą potrafili sprostać oczekiwaniom konsumentów na różnych poziomach.</p> |
| Rosnąca liczba nowych grup turystów odwiedzających Polskę                                                                              | <p>Wskazany czynnik ma dwojakie konsekwencje. Z jednej strony przekłada się na rosnący popyt na usługi (np. przewodnickie) oferowane w rzadkich językach. Z drugiej strony skutkuje rosnącą potrzebą znajomości różnic międzykulturowych, które mają istotne znaczenie w oferowaniu usług wysokiej jakości. Jest to obszar, który może wymagać rozwoju kompetencyjnego u osób zarówno pracujących już w sektorze turystycznym, jak i tych, które planują rozpocząć swoją karierę jako pracownicy na tym rynku.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Poprawiająca się sytuacja na polskim rynku pracy z perspektywy pracowników (tzw. rynek pracownika) oraz napływ pracowników zza granicy | <p>W ostatnich latach na polskim rynku pracy obserwujemy stale spadający poziom bezrobocia. Dostępne prognozy wskazują, że w kolejnych latach może dojść do sytuacji istotnego deficytu pracowników na rynku. Efektów takiej sytuacji może być kilka. Zalicza się do nich m.in.: (i) rosnąca presja na zwiększanie wynagrodzeń pracowników sektora turystycznego; (ii) duża konkurencja w ubieganiu się o najlepszych pracowników i konieczność większej troski o pracownika ze strony pracodawców; (iii) rosnący problem ze znalezieniem pracowników na stanowiska wymagające najniższych kwalifikacji; (iv) rosnąca liczba pracowników zza wschodniej granicy i związana z tym konieczność rozwoju kompetencji zarządzania różnorodnością u menadżerów i pracodawców.</p>                                                          |
| Rosnąca rola i udział w rynku tzw. „srebrnej gospodarki”                                                                               | <p>Srebrna gospodarka to pojęcie związane z osobami 60+, które – jako konsumenci – odgrywają (i będą odgrywać) coraz większą rolę na rynku, także na rynku usług turystycznych. Rosnąca liczba konsumentów z tej grupy (oraz ich rosnąca zamożność) sprawi, że firmy turystyczne będą musiały stworzyć ofertę, która będzie odpowiadać na potrzeby tej grupy osób (można m.in. zakładać, że wzrośnie rola tzw. turystyki zdrowotnej, co będzie się przekładać na rosnące zapotrzebowanie na kadry, które są w stanie świadczyć usługi o charakterze wellness&amp;spa).</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Wzrost świadomości zdrowotnej i ekologiczno-środowiskowej konsumentów                                                                  | <p>W ostatnich latach obserwowane jest rosnące zainteresowanie konsumentów kwestiami związanymi z ekologią, środowiskiem, zdrowiem oraz oddziaływaniem nań różnego rodzaju produktów bądź usług doświadczanych przez przedsiębiorców. Zjawisko to dotyczy także sektora turystycznego, który w coraz większym stopniu musi dokładać starań, by jego oferta była etyczna na różnych polach (np. zamiast oferowania turystom wycieczek na słoniach zaprasza się ich do tzw. „sanktuarium”, gdzie przygotowują posiłki dla zwierząt i bawią się z nimi przy wsparciu ich opiekunów).</p>                                                                                                                                                                                                                                                |

| Czynnik                                                                           | Konsekwencje dla sektora                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wejście na rynek konsumencki i rynek pracy pokolenia milenialsów oraz pokolenia Z | <p>Pokolenie Y (milenialsi) oraz pokolenie Z charakteryzuje zasada określana często jako YOLO (od ang. <i>you only live once</i>) oraz dobra znajomość nowych technologii i duże zaufanie do możliwości oferowanych przez technologię. Wszystko to przekłada się na postawę obu grup względem miejsca pracy oraz względem oferty rynkowej.</p> <p>Z punktu widzenia pracodawców oznacza to większą wagę przykładaną przez młodych pracowników do atmosfery w pracy (ta powinna być pozytywna i zapewniać miłe doświadczenia) oraz możliwości rozwoju i tzw. <i>work-life balance</i>. Jak pokazują badania, młodzi nie chcą wykonywać przez całe zawodowe życie jednej pracy, nie mają też dużej bariery w zmienianiu miejsca zatrudnienia. Wierzą w swoje kompetencje i często mają wysokie oczekiwania wobec pracodawców. Jednocześnie zależy im na tym, by praca nie dominowała nad życiem prywatnym, choć powinna ona pozwalać im realizować ich pasje.</p> |
| Wejście na rynek konsumencki pokolenia milenialsów oraz pokolenia Z               | <p>Z punktu widzenia podmiotów dostarczających produkty lub usługi adresowane do młodych wejście milenialsów i pokolenia Z na rynek konsumencki oznacza konieczność biegłego posługiwania się narzędziami elektronicznymi. Podmioty świadczące usługi turystyczne muszą być obecne w internecie i muszą się dobrze prezentować w świecie cyfrowym, jeśli chcą przyciągnąć zainteresowanie młodych. Muszą także „nadażyć” za różnego rodzaju nowinkami technologicznymi, polepszającymi doświadczenie korzystania z usług turystycznych (przykładem w tym zakresie może być wirtualny check-in w hotelarstwie).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Wzrost roli informacji i sprzedaży przez Internet                                 | <p>Rozwój nowych technologii skutkuje coraz łatwiejszym dostępem do informacji o produktach i usługach turystycznych za pośrednictwem kanałów elektronicznych. Ułatwia to porównywanie ofert różnych usługodawców (i skutkuje wzmożoną presją na wysoką jakość usług we wszystkich segmentach cenowych). Pojawia się w związku z tym zapotrzebowanie na kompetencje związane z obsługą platform sprzedażowych w sektorze turystycznym oraz z 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 hotele, samodzielnie organizowane wycieczki wypierają biura podróży, prywatne kolacje sprzedawane np. <i>via</i> eataway.com konkurują z ofertą restauracji).</p>                                                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

Podsumowując, warto zauważyć, że wszystkie prezentowane powyżej trendy wskazują, iż na światowym (ale też na polskim) rynku turystycznym następuje stopniowy odwrót od popularnego przez wiele lat modelu wypoczynku określanego jako „3S” (od ang.: *sun*, – słońce, *see* – morze, *sand* – piasek). Statyczny, leniwy urlop wypierany jest przez wyjazdy ukierunkowane na gromadzenie różnorodnych doświadczeń i poszerzanie wiedzy oraz horyzontów. Coraz częściej mówi się o nadejściu nowego modelu turystyki, który można sprowadzić do akronimów 3E (od ang.: *entertainment* – rozrywka, *excitement* – ekscytacja, *education* – kształcenie) bądź 4H (od ang.: *habitat* – środowisko, *heritage* – dziedzictwo,

*history* – historia, *handicrafts* – rzemiosło, rękodzieło). Oba te skróty mają obrazować rosnącą popularność wyjazdów nastawionych na poznawanie wartości kulturowych, zainteresowanie życiem codziennym ludzi dawniej i dzisiaj, rozrywkę i turystykę aktywną.

Jak zauważają autorzy dokumentu *Marketingowa strategia Polski w sferze turystyki na lata 2012 – 2020*<sup>20</sup>, wejście na rynek nowych grup odbiorców będzie skutkowało tym, że już wkrótce motywacje do wyboru kierunku wyjazdu będzie określać formuła „nie dokąd, ale dlaczego?”. Sprzyjać temu będą m.in.: rosnąca dostępność informacji na temat różnych destynacji turystycznych, zwiększona łatwość organizacji wyjazdów krajowych i zagranicznych (za pośrednictwem kanałów internetowych), rosnąca zamożność społeczeństwa oraz nowe potrzeby młodych konsumentów związane z innym sposobem postrzegania przez nich życia, czasu wolnego czy pieniędzy. Wszystkie te czynniki (oraz pozostałe zjawiska opisane w niniejszym rozdziale) będą w istotny sposób wpływać na kierunki rozwoju sektora turystycznego w najbliższych latach.

## Uproszczony *foresight* kompetencyjny

W przeprowadzonym badaniu jakościowym z pomocą pracodawców sektora turystycznego starano się prognozować, jakie zmiany dokonają się na rynku pracy w poszczególnych analizowanych branżach. Należy tu podkreślić, że ta część badań należała do najtrudniejszych, respondenci bowiem niechętnie podchodzili do formułowania prognoz, podkreślając różnorodność czynników oddziałujących na poziom zatrudnienia w tak złożonym i różnorodnym sektorze. Najważniejsze refleksje płynące z tej części badań przedstawiono w poniższych punktach:

1. Badani przedstawiciele pracodawców przewidują, że w okresie 3–5 lat będzie można zaobserwować stabilizację (dominująca predykcja) lub dalszy rozwój polskiego sektora turystycznego. Opinię taką podzielali tak uczestnicy badania jakościowego, jak i ilościowego. Ci ostatni wskazywali m.in., że: (i) w kolejnych latach przewidują ustabilizowanie się obecnego poziomu zatrudnienia w swoich przedsiębiorstwach (na wzrosty lub spadki w tym zakresie wskazywało jedynie 13% badanych<sup>21</sup>, przy 71%

<sup>20</sup> Zob. Walas B. (red.) (2012), *Marketingowa strategia Polski w sferze turystyki na lata 2012 – 2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.

<sup>21</sup> W tym 10 pp. to osoby spodziewające się wzrostu zatrudnienia, a 3 pp. to osoby typujące jego spadek.

przewidujących brak zmian) oraz (ii) w najbliższych latach nie będzie żadnego stanowiska, na które radykalnie wzrośnie rynkowe zapotrzebowanie<sup>22</sup> (tego rodzaju predykcję należy odczytywać, jako prognozę przewidującą wejście sektora turystycznego w Polsce w stan ekonomicznej równowagi między popytem i podażą).

2. Badani postrzegają sektor turystyczny jako część rynku, która w niewielkim stopniu podatna jest na zmiany technologiczne, jeśli chodzi o strukturę zatrudnienia oraz zapotrzebowanie na pracowników. W opinii respondentów pracownicy poszczególnych branż sektora nie są zagrożeni zjawiskiem robotyzacji. Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu nie przewidują także powstania w branży nowego typu stanowisk (w próbie 801 pracodawców pojawiło się kilka wskazań – poniżej 1% odpowiedzi – sugerujących, że nowym stanowiskiem w sektorze będzie „specjalista ds. sprzedaży internetowej” lub „pracownik działu IT”, trudno jednocześnie uznać, że jest to stanowisko, które spełnia kryteria „nowego” i niespotykanego już obecnie w poszczególnych analizowanych branżach, co może tłumaczyć, dlaczego odsetek tego rodzaju odpowiedzi jest tak niski).
3. Na bazie opinii eksperckich i analizy trendów można wnioskować, że sektor turystyczny w kolejnych kilku latach skoncentruje się na podnoszeniu kompetencji obecnych i nowo zatrudnianych kadr, zwiększając poziom inwestycji przeznaczanych na ten cel. Jest to związane z kilkoma czynnikami obserwowanymi na tym rynku:
  - a. Po pierwsze, za sprawą technologii rośnie rola jakości usług dostarczanych przez firmy z sektora turystycznego. Coraz więcej platform internetowych umożliwia porównywanie poszczególnych hoteli, restauracji czy biur podróży. Cena jest jedną ze składowych takiej oceny porównawczej, ale często – wobec rosnącej zamożności Polaków – nie odgrywa już ona roli decydującej. Zwiększa się znaczenie jakości obsługi czy unikalności oferty. By je zapewnić, pracodawcy muszą sięgać po coraz bardziej kompetentne i specjalistyczne kadry (dotyczy to praktycznie wszystkich branż i wszystkich stanowisk

<sup>22</sup> W badaniu ilościowym nie pojawiło się żadne stanowisko, gdzie odsetek odpowiedzi, wskazujących na brak zmian w poziomie zatrudnienia, spadłby poniżej 74%. Warto tu też podkreślić, że jeśli wśród respondentów pojawiała się opinia, że zapotrzebowanie na jakieś stanowisko spadnie, to w żadnym przypadku odsetek tego rodzaju odpowiedzi w odniesieniu do konkretnego stanowiska nie przekroczył poziomu 2% respondentów.

w ramach sektora<sup>23</sup>), a drogą do nich są inwestycje w szkolenia i inne formy rozwijania wiedzy oraz podnoszenia kompetencji.

b. Po drugie, na rynek pracy wchodzi nowe pokolenie pracowników – tzw. milenialsi. Jedną z cech, która charakteryzuje tę grupę, jest silniejsza (niż u starszych pokoleń) presja na rozwój osobisty. Dla nowych pracowników istotnym kryterium determinującym lojalność wobec pracodawcy będzie ciągła możliwość zdobywania nowej wiedzy lub rozwijania własnych kompetencji. Pracodawcy, którzy ją zapewnią, nie tylko zwiększą przywiązanie do siebie pracobiorców, ale zyskają także przewagę wizerunkową na rynku pracy (jest to równoznaczne z tym, że tzw. *employer branding*<sup>24</sup> zacznie mieć istotne znaczenie w sektorze turystycznym).

4. Inwestycje w kadry w dużej mierze będą dotyczyć tzw. kompetencji miękkich. To one najmocniej rzutują na jakość obsługi (szczególnie na niższych stanowiskach, gdzie pracownicy mają bezpośredni kontakt z klientem i stanowią „wizytówkę” przedsiębiorstwa turystycznego). Przeprowadzone badania pokazują, że w procesach rekrutacyjnych pracodawcy coraz większe znaczenie przykładają do postaw i kompetencji społecznych, takich jak pracowitość, rzetelność, komunikatywność czy zaangażowanie w wykonywanie przydzielonych zadań.
5. Inwestycjom w kompetencje towarzyszyć musi poszukiwanie rozwiązań i narzędzi, które pozwolą zwiększyć stabilność zatrudnienia w turystyce (szczególnie na stanowiskach o najniższych poziomach wynagrodzenia). By inwestycje w kadry przynosiły realny zwrot finansowy poszczególnym branżom w ramach sektora, konieczne jest wzmocnienie lojalności pracowników. Aby tak się stało, niezbędne jest doprowadzenie do sytuacji, w której praca w takich branżach jak hotelarstwo czy gastronomia nie będzie postrzegana jako praca tymczasowa, jedynie „na start” kariery zawodowej. Można się w tym

<sup>23</sup> Dla uproszczenia i zobrazowania można tu dodać, że unikalność oferty odnosi się bardziej do kompetencji kadry zarządzającej (ta musi potrafić analizować i reagować na zmiany społeczne i konsumenckie zachodzące w otoczeniu rynkowym), natomiast jakość obsługi będzie się tu bardziej odnosić do pozostałych pracowników (którzy muszą doskonalić się przede wszystkim w obszarze kompetencji miękkich), choć także do kadry zarządzającej, która w warunkach dużej rotacji musi zapewnić odpowiednią standaryzację usług.

<sup>24</sup> Pod pojęciem *employer branding* (z ang. budowanie marki pracodawcy) należy rozumieć działania firmy, mające na celu budowanie firmy postrzeganej jako „pracodawca z wyboru”. Miano takiego pracodawcy otrzymują firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery.

kontekście spodziewać, że sektor turystyczny będzie w coraz większym stopniu zapewniać pracownikom ofertę analogiczną do tej, która dostępna jest w innych sektorach (oferta taka obejmie m.in.: dodatki socjalne, jak prywatna służba zdrowia, czy systemy benefitowe oraz – wspomniane już – działania związane z budowaniem możliwości rozwoju zawodowego). Działaniom tym powinny towarzyszyć przedsięwzięcia ukierunkowane na budowanie wizerunku sektora jako atrakcyjnego miejsca pracy. Tego rodzaju przedsięwzięcia (np. w formie kampanii społecznych) mogą być inicjowane np. przez związki pracodawców z sektora lub inne organizacje zrzeszające firmy turystyczne.

6. Wszystkim powyższym działaniom będzie towarzyszyć, obserwowane już dziś, otwarcie pracodawców na pracowników zza wschodniej granicy. W wielu miejscach uzupełnią oni wakaty na najniższych (z punktu widzenia hierarchii organizacyjnej) stanowiskach. Należy jednocześnie podkreślić, że ważne dla całego sektora będą tutaj też makrotrendy i działania polityczno-prawne, które będą determinować stopień atrakcyjności Polski dla pracowników z Ukrainy, Białorusi czy innych krajów o relatywnie niższym stopniu rozwoju gospodarczego niż Polska. Spadek tejże atrakcyjności może skutkować dużymi problemami dla sektora w postaci braku osób chętnych do pracy na takich stanowiskach jak pokojowa czy pomoc kuchenna.

## Wyzwania sektora turystycznego

Analizując dane zamieszczone w rozdziale poświęconym kadrom sektora, wyraźnie widać, że na przestrzeni lat sektor turystyczny w Polsce przybiera na znaczeniu i daje pracę coraz większej liczbie osób. Natomiast w kontekście realizowanych badań branżowych BKL w sektorze turystycznym kluczowym wyzwaniem dla sektora jest brak kandydatów do pracy w turystyce. O trudnościach z rekrutacją osób do pracy wspominali przedstawiciele wszystkich analizowanych branż sektora.

### Trudności rekrutacyjne w sektorze turystycznym

Obecnie w Polsce odnotowywane jest rekordowo niskie bezrobocie, na które główny wpływ ma zwiększenie się liczby osób pracujących w usługach. Kombinacja tak niskiego bezrobocia i takich czynników jak: zmniejszanie się liczby ludności w wieku produkcyjnym czy niedobór

kompetencji wśród osób, które są obecnie bierne zawodowo, mają wpływ na występowanie niedoboru pracowników. Niedobór pracowników zmusza pracodawców do zwiększenia poziomu wynagrodzeń, ale mimo to obecnie coraz bardziej wyraźnie wydłuża się czas potrzebny do znalezienia nowego pracownika.

Prognozy gospodarcze wskazują, że w roku 2019 presja płacowa wywierana na pracodawcach nadal będzie się utrzymywała<sup>25</sup>. Wynika to z luki kadrowej, która w roku 2019 może się jeszcze pogłębić m.in. ze względu na prognozowany przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy dalszy wzrost gospodarczy na poziomie 3,5% PKB. Nie bez znaczenia pozostaną także zmiany na unijnym rynku pracy, np. skutki Brexitu, czy otwarcia niemieckiego rynku pracy na pracowników spoza UE, co może skutkować znaczącym odpływem pracowników ukraińskich czy białoruskich z Polski<sup>26</sup>. Te zmiany zapewne odczuje również sektor turystyczny, który już dzisiaj w Polsce sięga po pracowników zza wschodniej granicy. Zatem można spodziewać się, że w kolejnych latach sytuację na rynku pracy będą determinować przepływy migracyjne – zarówno emigracyjne, jak i imigracyjne – oraz międzysektorowa i geograficzna mobilność siły roboczej.

Pomimo silnej dynamiki wzrostu rynek pracy w Polsce napotyka na ograniczenia dotyczące poziomu aktywności zawodowej, kompetencji i mobilności. Przewiduje się, że niektóre środki przyjęte w dziedzinie polityki rynku pracy (np. program świadczeń na dzieci, poziom wieku emerytalnego) zniechęcą do uczestnictwa w rynku pracy przede wszystkim te grupy, które charakteryzuje obecnie wskaźnik zatrudnienia niższy od średniej UE: kobiety, osoby o niskich umiejętnościach zawodowych i osoby w starszym wieku<sup>27</sup>.

Analitycy rynku pracy nie mają wątpliwości, że w dłuższej perspektywie rekrutowanie pracowników będzie dla przedsiębiorców coraz większym wyzwaniem. Trzeba będzie sięgać po osoby długotrwale bezrobotne, bierne zawodowo oraz kształcącą się młodzież. Ocenia się, że niezbędne będzie podjęcie środków, które pozwolą zwiększyć liczbę osób aktywnych zawodowo (np. kobiet opiekujących się obecnie dziećmi czy osobami starszymi). Istotne wydaje się również otwarcie na cudzoziemców i zachęcenie ich do osiedlania się w Polsce.

<sup>25</sup> Teoretycznie pracodawcy mają wybór, w praktyce liczba potencjalnych kandydatów jest jednak zdecydowanie niższa. Artykuł dostępny w: [www.strefabiznesu.pl](http://www.strefabiznesu.pl), dostęp z dnia 20.02.2019.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Dokument roboczy służb komisji. Sprawozdanie krajowe – Polska 2017 r., Bruksela, dnia 22.02.2017 r. SWD(2017) 86 final, s. 3.

Obecnie wśród cudzoziemców pracujących w naszym kraju dominują Ukraińcy. Takich sąsiadów ze Wschodu przybywa. Gwałtownie rośnie też liczba zezwoleń dla pracowników z Azji. Ale mimo to istnieje obawa, że ich również jest za mało, by mogli zmniejszyć lukę na polskim rynku pracy<sup>28</sup>.

## Wizerunek sektora turystycznego jako pracodawcy i zmiana pokoleniowa

Sektor turystyczny nie znajduje się wysoko na liście najbardziej popularnych miejsc pracy dla absolwentów kierunków turystycznych, w szczególności z powodu poziomu wynagrodzeń, sezonowości i ograniczonych perspektyw kariery<sup>29</sup>.

Na tę reputację nie wpływają pozytywnie uwarunkowania pracy w sektorze, takie jak: długie godziny pracy, nieregularne i mało elastyczne grafiki, praca w weekendy i święta, które zakłócają osobiste sfery życia (rodzinne i społeczne) osób pracujących w tym sektorze, a przede wszystkim powodują, że praca ta nie pokrywa się z oczekiwaniami młodego pokolenia w kontekście tak kluczowej dla niego wartości, jaką jest *work-life balance*. Niepokojącym jest fakt, że wielu młodych ludzi nie podejmuje pracy w branży zaraz po zakończeniu studiów lub postrzega pracę w turystyce jako krótkofalową profesję<sup>30</sup>. Szczególnym wyzwaniem dla współczesnego pracodawcy jest najmłodsza generacja pracowników, tj. pokolenie Y, którego wartości, zwłaszcza te związane z pracą, mogą się znacząco różnić w porównaniu z poprzednimi pokoleniami. Istotność tego wyzwania wzmaga fakt, że pracownicy sektora to często właśnie osoby bardzo młode (według danych Eurostat, wśród pracowników przemysłu turystycznego 13% stanowią młodzi Europejczycy w wieku 15–24 lata<sup>31</sup>).

Osoby urodzone na przełomie tysiącleci wchodziły w dorosłość w epoce gwałtownego upowszechnienia nowoczesnych technologii. Pokolenie to postrzegane jest jako świetnie

<sup>28</sup> Janusz K. Kowalski, *Braki kadrowe w firmach coraz dotkliwsze. Gdzie brakuje najczęściej rąk do pracy*, [www.gazeta.prawna.pl](http://www.gazeta.prawna.pl)

<sup>29</sup> Skills and Competences in the Tourism Sector. Discussion paper, panel2, <https://ec.europa.eu>

<sup>30</sup> M. Bednarska, A. Grobelna, *Zmiana pokoleniowa na rynku pracy w turystyce*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2017, vol. 5, no. 4, s. 106.

<sup>31</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_industries\\_-\\_employment#Characteristics\\_of\\_jobs\\_in\\_tourism\\_industries](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment#Characteristics_of_jobs_in_tourism_industries)

adaptujące się, ceniące niezależność, aktywność i mobilność. Do 2025 roku przedstawiciele pokolenia Y będą stanowić około 75% światowej podaży pracy, będąc zarazem najlepiej dotychczas wyedukowanym pokoleniem<sup>32</sup>.

Równowaga między życiem osobistym a zawodowym szczególnie ważna dla pokolenia milenialsów, każe im pracę lokować poza centrum swojego życia. Wydaje się, że jedną z przyczyn, dla których studenci specjalności turystycznych nie są zdecydowani pracować w zawodzie po zakończeniu studiów, jest m.in. brak równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Dzisiejsi młodszy pracownicy chcą, by praca była dostosowana do ich osobistego życia. Młodsze pokolenia nie są więc skłonne pracować w godzinach ponadwymiarowych ani w weekendy czy święta. Można więc dojść do przekonania, że odpowiedzią na potrzeby nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy jest zapewnienie im odpowiedniej ilości czasu wolnego oraz dobrych relacji z innymi i wsparcia społecznego. Uznanie dla różnorodności pokoleniowej i elastyczne dostosowanie środowiska pracy dla każdej z grup jest jednym z ważniejszych wyzwań współczesnych pracodawców rynku pracy w turystyce<sup>33</sup>.

Powyższe obserwacje potwierdzili przedstawiciele sektora przyznając, że praca w branżach takich jak gastronomia czy hotelarstwo jest uznawana za ciężką i nisko płatną. Pracownicy o podobnych lub nawet niższych kwalifikacjach mogą znaleźć pracę w zupełnie innych branżach, np. w branży handlowej czy administracji biurowej. Jednym z kluczowych wyzwań w tym kontekście staje się budowanie pozytywnego wizerunku sektora jako atrakcyjnego pracodawcy, przyjaznego pracownikowi i oferującego mu stabilną pracę, elastyczne godziny pracy i pracę z ludźmi.

*„W dużych miastach, w sieciowych potężnych hotelach, na stanowiskach startowych mówimy o wynagrodzeniu na poziomie około 3 tys. brutto. Dla pracownika to jest 2 tys. na rękę – 7 dni w tygodniu, weekendy, święta. Z drugiej strony mamy przysłowiowego Lidla, który publicznie deklaruje – 3 900. Czyli 30% więcej niż nasza branża gościnności, gdzie wymagamy znajomości języka, aparycji, miękkich umiejętności. Branża nie jest w żaden sposób konkurencyjna, a ilość podmiotów gastronomicznych i hotelarskich*

<sup>32</sup> Milenials w pracy: Jakie wady i zalety mają pracownicy z pokolenia Y? Dostęp w Internecie: <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/milenials-w-pracy-jakie-wady-i-zalety-maja-pracownicy-z-pokolenia-y,33594.html>

<sup>33</sup> M. Bednarska, A. Grobelna, *Zmiana pokoleniowa na rynku pracy w turystyce*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 2017, vol. 5, no. 4, s. 106.

*powoduje, że zaczynamy konkurować ceną za produkt. Bardzo często kosztem jakości, zatrudniając najtańszych pracowników”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży hotelarstwo – Ekspert Rady Sektorowej*

## **Współpraca sektora z edukacją oraz opracowanie spójnego systemu szkoleń**

Do pracy w sektorze turystycznym zgłaszają się osoby z różnym poziomem i rodzajem wykształcenia. Ogółem 38% pracowników biorących udział w badaniu legitymuje się wykształceniem kierunkowym – turystycznym, w tym wykształcenie średnie turystyczne ma 7% pracowników. Przedstawiciele sektora, którzy konsultowali uzyskane w badaniu wyniki, potwierdzają, że osób z wykształceniem kierunkowym jest niewiele, bo niewiele jest też odpowiednich szkół uczących zawodu np. hotelarza czy pracownika gastronomii. Co więcej, w istniejących szkołach nie zawsze podstawy programowe odpowiadają obecnym wymaganiom pracodawców sektora.

*„Są szkoły gastronomiczne, które powinny dostarczać nam siłę roboczą, ale przychodzą do nas ludzie po szkołach albo uczący się w ostatnich klasach na praktyki i niestety – jak widzę, z czego oni się uczą, jakie są zadania w książkach, jakie przedmioty – jestem załamany. Szkoły gastronomiczne dalej mają program nauczania jak w latach 70., 80. Więc wychodzą z zawodem kucharza i nie potrafią zrobić nawet pizzy. Więc nie możemy liczyć na kompetencje po szkołach, liczymy na to, że pracownicy przychodzący z innych restauracji mają jakąś wiedzę, natomiast kolejne wyzwanie to jest szkolenie i edukacja tego pracownika. Staramy się po prostu pozyskiwać ludzi, którzy chcą pracować z innymi ludźmi, mają takie marzenia i praktycznie od zera ich szkolimy”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomicznej (manager restauracji), Warszawa*

Jako kolejne wyzwanie sektor stawia więc sobie nawiązanie współpracy z sektorem edukacji – zarówno na poziomie szkół zawodowych i średnich, jak i studiów wyższych. Edukacja oparta na doświadczeniu w istotny sposób może zwiększyć efektywność uczenia się i wpływać równocześnie na wizerunek sektora. W sektorze można mówić już o pewnych dobrych praktykach w tym wymiarze, np. wprowadzanie zajęć eksperckich z praktykami sektora

w szkołach, prowadzenie klas patronackich czy elementy kształcenia dualnego. Podejmowane są również inicjatywy szkoleniowe z zakresu praktycznej edukacji pracowników przez organizacje branżowe<sup>34</sup>.

## Wyzwania w branżach sektora turystycznego w świetle badań BBKL

### Hotelarstwo

Przedstawiciele branży hotelarskiej – praktycy biorący udział w badaniu, pozytywnie oceniają obecną sytuację swojej branży. Niezależnie od tego dostrzegają jednak wyzwania, z którymi podmioty działające na rynku będą musiały się zmierzyć w najbliższych latach.

Jednym z tego rodzaju wyzwań jest konkurowanie na wysoko nasyconym rynku hotelarskim, tj. takim, gdzie okresowo podaż przewyższa popyt. Tego rodzaju sytuacja może wymusić na części obiektów hotelowych zmianę modelu działania i zwrot w stronę jeszcze większej troski o jakość świadczonych usług – hotele będą musiały w większym stopniu rywalizować ze sobą o klientów. Wysoki poziom świadczonych usług czy doskonała obsługa klientów to przewaga, którymi hotele mogą konkurować z innymi podmiotami na rynku hotelarskim, np. właścicielami wynajmującymi mieszkania na pobyty krótkoterminowe (ale też z innymi hotelami lokującymi swoją ofertę w tym samym segmencie cenowym).

Dodatkowo przedstawiciele branży wskazywali, że innym następstwem nasycenia rynku może być zjawisko konsolidacji na rynku usług hotelarskich. W warunkach zaostrej konkurencji część mniejszych graczy może stracić rentowność. Premiowane (z ekonomicznego punktu widzenia) będą wówczas te podmioty, które będą mogły skorzystać z efektów skali. Stąd też rosnąca popularność hoteli sieciowych na polskim rynku. Sieciowe hotele w Polsce zajmują 11% rynku pod względem liczby obiektów i około 31,5%, jeżeli chodzi o liczbę pokoi<sup>35</sup>. Hotele sieciowe osiągają przeciętnie wyższe o około 18% RevPAR (przychody w przeliczeniu na jeden pokój), są wyżej wyceniane przez fundusze inwestycyjne w przypadku zakupu i częściej

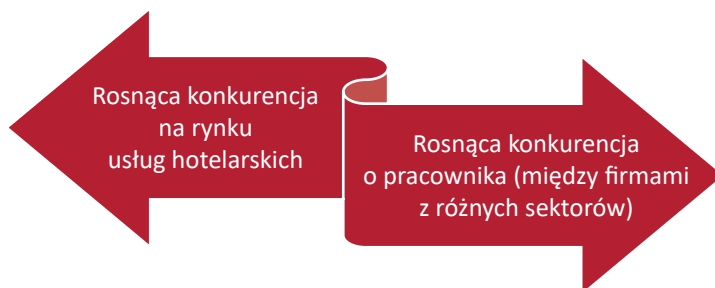
<sup>34</sup> Na takie inicjatywy podczas paneli wskazywali eksperci branży hotelarskiej, podając przykład szkoleń oferowanych przez Izbę Gospodarczą Hotelarstwa Polskiego.

<sup>35</sup> Berłowski P., *Sieci hotelowe stawiają na Polskę* [w:] „Puls Biznesu”. Artykuł dostępny w Internecie: <https://www.pb.pl/sieci-hotelowe-stawiaja-na-polske-935096>

kupowane, a także chętniej finansowane przez banki, bo uznawane za mniej ryzykowne, aniżeli hotele prywatne<sup>36</sup>. Można zakładać, że z czasem te różnice będą się nasilać w związku z dużym nasyceniem rynku i spodziewanym wyhamowaniem dynamiki wzrostu popytu na usługi turystyczne.

Badani zwracali uwagę na jeszcze jedno istotne wyzwanie, jakie w ich opinii już teraz dotyka branżę hotelarską. Mowa tu o, wspomnianym już wcześniej, narastającym problemie z pozyskiwaniem pracowników, w tym szczególnie osób wykonujących proste czynności i zajmujących stanowiska liniowe (jak pomoc kuchenna, kelner czy recepcjonista). By przełamywać wskazany problem, hotele zmuszone są stopniowo podnosić wynagrodzenia, jednak nawet tego rodzaju działania nie były w stanie w pełni rozwiązać omawianej trudności. Dotyczy to szczególnie okresu letniego, kiedy osoby zajmujące niższe stanowiska mają wiele możliwości uzyskania wyższych zarobków (np. jako pracownicy sezonowi lub jako kelnerzy w bardziej obleganych – a przez to też cechujących się wyższymi napiwkami – punktach restauracyjnych).

#### **Rysunek 1.** Kluczowe wyzwania branży hotelarskiej



Źródło: opracowanie własne na podstawie eksperckich wywiadów pogłębionych

## **Gastronomia**

Brak ludzi do pracy oraz pracownicy często zmieniający pracę to największe wyzwanie stojące również przed branżą gastronomii. Kurczący się rynek pracownika według przedstawicieli branży gastronomicznej wynika po pierwsze z niżu demograficznego, ale także z dużej konkurencji o pracownika z zupełnie innych branż. Podobne do oferowanych przez branżę

<sup>36</sup> Ibidem.

gastronomiczną warunki finansowe proponowane są w wielu innych miejscach pracy, w których często praca jest lżejsza i łatwiejsza niż w gastronomii. Tym samym placówki gastronomiczne muszą zabiegać o pracowników, oferując im coraz lepsze warunki pracy, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, co obciąża mocno ich budżet.

*„Wyzwaniem jest kurczący się rynek pracy. Pracownika trzeba szukać, trzeba o niego dbać, trzeba mu przygotować miejsce pracy. Mało tego, on nie tylko musi dobrze zarobić, ale musi się też dobrze czuć. Pieniądze są ważne – i one cały czas idą w górę, one rosną – ale liczy się też atmosfera pracy. (...) Zwłaszcza że jest to młoda branża, która do tej pory nie zwracała uwagi na HR”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomicznej (manager restauracji), Warszawa*

Zdecydowanie największym wyzwaniem, z którym boryka się obecnie większość restauracji, jest brak chętnych do pracy na stanowiskach niższego szczebla, tj. kelnerów, pomocy kuchennych oraz (w mniejszych stopniu) barmanów. Na te stanowiska najtrudniej znaleźć chętne osoby.

*„Większość restauracji boryka się z problemem personelu. I są duże rotacje, jeśli chodzi o kelnerów. (...) Kelnerzy to jest chyba największy problem, podobnie jak osoby na kuchni, które są do pomocy – osoby zmywające. To jest taka dość ciężka praca fizyczna”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomicznej (właściciel restauracji), Kraków*

Biorący udział w badaniu przedstawiciele branży zauważają, że w ostatnich dwóch latach ratunkiem dla rynku pracy w branży gastronomicznej był napływ pracowników zza wschodniej granicy Polski (Białoruś, Ukraina). Nie ma jednak pewności, jak sytuacja w tym zakresie będzie się rozwijać w przyszłości, zwłaszcza w kontekście wspomnianego już wcześniej otwarcia niemieckiego rynku pracy na pracowników spoza UE, co może skutkować znaczącym odpływem pracowników ukraińskich czy białoruskich z Polski. Podczas wywiadów indywidualnych pojawiły się także opinie, że obecnie trudno znaleźć jest pracownika, który jest przekonany do pracy w gastronomii – pracownika, który chce związać swoją przyszłość zawodową właśnie z tą branżą, a nie tylko pracować w restauracji na określony czas (np. na czas studiów). Branża gastronomiczna, a zwłaszcza niższe stanowiska z nią związane,

jest postrzegana jako praca tymczasowa, praca przed podjęciem „poważnego zajęcia”, „przejściowa”.

*„W tym momencie największym wyzwaniem jest znalezienie ludzi, którzy rzeczywiście chcą iść do gastronomii i jej spróbować”.*

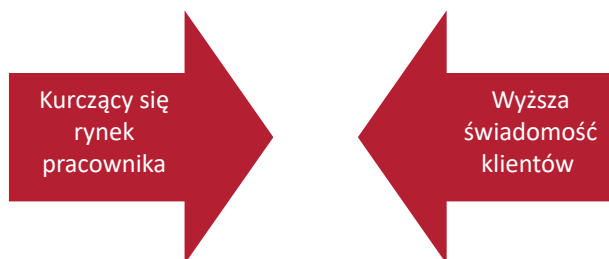
*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomicznej (manager restauracji), Warszawa*

Kolejnym wyzwaniem, obok kurczącego się rynku pracownika, jest wyższa świadomość klientów branży gastronomicznej. Wyedukowani goście cieszą, ale również sprawiają, że trzeba się do ich obsługi odpowiednio przygotować i przeszkolić w tym celu zespół pracowników. I tu ponownie pojawia się problem kadry – profesjonalnej i kompetentnej. Wysoka obecnie świadomość klientów sprawia, że pracownicy branży muszą sprostać większym wymaganiom gości. Tym samym ogromne wyzwanie stanowi posiadanie profesjonalnej kadry, która będzie w stanie zaspokoić te wymagania.

*„To, że goście są coraz bardziej świadomi, to jest bardzo dobre. Ale żeby sprostać tym oczekiwaniom, to wyzwaniem jest to, aby przygotować kadrę, która tym oczekiwaniom gości będzie w stanie sprostać. Mówimy tu oczywiście o kompetencjach zawodowych związanych z podstawowymi stanowiskami kelnerskimi, barmańskimi”.*

*Przedstawiciel pracodawców branży gastronomicznej (manager restauracji), Pomorze*

Z wyższą świadomością związane są również inne zmiany w branży, np. szczególna dbałość o jakość produktów, związane z częstszymi tendencjami do alergii pokarmowych czy stosowaniem różnych diet, które sprawiają, że prowadzenie biznesu wymaga zastosowania bardziej zaostrzonych procedur (wymagana jest odpowiednia edukacja personelu, zmiany w oznaczaniu w menu, informowanie klientów o składzie potraw). To wszystko stanowi nowe wyzwania dla branży gastronomicznej.

**Rysunek 2.** Kluczowe wyzwania branży gastronomicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie eksperckich wywiadów pogłębionych

**Imprezy i organizacja turystyki**

Badani przedstawiciele branży imprezy i organizacja turystyki wyzwania łączyli bezpośrednio z różnymi, ogólnymi czynnikami wpływającymi na branżę. Stąd też, na podstawie ich opinii, za kluczowe wyzwania dla tej branży można uznać: sytuację polityczną na świecie (szczególnie aspekty związane z bezpieczeństwem), rozwój cyfryzacji oraz większą świadomość klientów. Wyzwania te trafnie opisuje prezes Polskiej Izby Turystyki w wypowiedzi dla serwisu tur-info.pl<sup>37</sup>.

*„Branża turystyczna ma oczywiście nadzieję na uspokojenie sytuacji międzynarodowej. Im większy spokój i poczucie bezpieczeństwa, tym lepiej dla turystyki. Wyzwaniem będzie dostosowanie się do nowej rzeczywistości, w której przyszło nam funkcjonować, i chodzi nie tylko o rzeczywistość polityczną. Będzie to m.in.: sprostanie rosnącym wymaganiom klientów coraz lepiej radzących sobie w cyfrowym świecie, nadążanie za rozwojem nowych trendów, takich jak np. rozwój gospodarki współdzielonej, przeniesienie sprzedaży do Internetu i na urządzenia mobilne, coraz silniejszy wpływ mediów społecznościowych na decyzje konsumenckie. Wśród wyzwań należy również, tradycyjnie już, wymienić walkę o lepsze prawodawstwo w turystyce”.*

*Paweł Niewiadomski, prezes Polskiej Izby Turystyki*

Wśród rozmówców biorących udział w panelach eksperckich pojawiły się opinie, że wyższa świadomość klientów usług turystycznych oraz ich zmieniające się oczekiwania,

<sup>37</sup> Na podstawie: [http://www.tur-info.pl/p/ak\\_id,45577,turystyka,biuro\\_podrozy,podsumowanie\\_roku,polityka,organizator\\_turystyki.html](http://www.tur-info.pl/p/ak_id,45577,turystyka,biuro_podrozy,podsumowanie_roku,polityka,organizator_turystyki.html). Dostęp z dnia: 28.05.2018

dostrzegalne w każdej z omawianych branż, w branży imprez i organizacji turystyki wiążą się ze zweryfikowaniem dotychczasowego działania zwłaszcza w zakresie budowania przekazu, szeroko pojętej opieki i doradztwa w zakresie czasu wolnego.

### **Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego**

Jednym z wyzwań, omawianych przez biorących udział w badaniu przedstawicieli branży pilotażu, odnoszącym się jednak nie tyle do przedstawicieli środowiska branżowego, co raczej do szeroko rozumianej grupy przedstawicieli władzy publicznej i otoczenia sektora, jest konieczność ciągłej troski o atrakcyjność marek lokalnych, które związane są z polskimi miastami (i innymi atrakcyjnymi turystycznie regionami). Respondenci rozumieli przez ową troskę przede wszystkim proaktywną postawę administracji samorządowej względem turystów krajowych i zagranicznych.

Wyzwanie to związane jest bezpośrednio z tym, że Polska przestała być w ostatnich latach „nieodkrytym” miejscem. Boom turystyczny sprawił, że wiele osób widziało już największe atrakcje turystyczne kraju i zachęcenie ich do ponownych odwiedzin Polski wymaga zaproponowania im oferty nowego typu (bazującej na innych formach spędzania wolnego czasu – np. dużych wydarzeniach kulturalnych/ sportowych lub nowych obiektach, atrakcyjnych z punktu widzenia turystów). Ważna jest w tym kontekście troska o kompleksową jakość doświadczenia turystycznego – miejsca odwiedzane przez turystów powinny być dopasowane do ich specyficznych potrzeb.

Zdaniem badanych wyzwaniem dla branży przewodnickiej – związanym ze wspomnianym boomem turystycznym – jest także to, że turyści, przyjeżdżając po raz kolejny w dane miejsce, stają się coraz bardziej wymagający. Oznacza to, że za każdym razem oczekują oni odkrycia nowych rzeczy, zdobycia nowych doświadczeń. Zjawisko to wymusza na branży przewodnickiej (ale także na pilotach wycieczek) konieczność opracowania nowego rodzaju oferty – bardziej specyficznej, bardziej zindywidualizowanej i dopasowanej do gustów turystów. Odpowiedzią na powyższe wyzwania jest rosnąca popularność ofert przewodnickich bazujących na nietypowych trasach zwiedzania (np. nocne zwiedzanie obiektów muzealnych).

Podobny proces obserwowany jest również w przypadku branży animatorów, w której zauważalny staje się systematyczny wzrost oczekiwań i wymagań klientów. Rosnąca liczba

klientów oczekuje coraz bardziej wyszukanej oferty spędzenia wolnego czasu, co z kolei wymaga ciągłego rozwoju kompetencyjnego po stronie samych animatorów.

*„Osoby, które przeszkoliliśmy, ciągle do nas wracają po nowe rzeczy. Jesteśmy kreatorami. Pytamy się rynku, co jest jeszcze potrzebne. Np. ostatnio wprowadziliśmy taki kurs retro animacji. (...) Klient ciągle pyta „co więcej możesz mi zaoferować” – my jako jednostka szkoląca musimy zaproponować coś więcej, czymś zaskoczyć klienta, żeby oni byli na rynku konkurencyjni”.*

*Przedstawiciel branży pilotaż, przewodnictwo, animacja, (animator), Kraków*

Warto zwrócić uwagę, że podróże indywidualne i w małych grupach zmieniają również wymagania wobec przewodników i pilotów – oczekuje się od nich wysokich kompetencji interpersonalnych, relacji partnerskich, a nie przywództwa.

Omawiając wyzwania, badani zwracali także uwagę na wprowadzoną w 2013 roku deregulację zawodu przewodnika. W zamierzeniu ustawodawcy zmiana prawodawstwa we wskazanym zakresie miała przyczynić się do poszerzania opisywanego rynku i zwiększenia konkurencji. Tymczasem efektem deregulacji jest spadek zapotrzebowania na przewodników (szczególnie w dużych miastach i innych, najbardziej popularnych destynacjach). Dzieje się tak, ponieważ, jak wskazywali rozmówcy, wiele wycieczek zagranicznych przyjeżdża do Polski ze swoim własnym (również zagranicznym) przewodnikiem.

*„Efektem tej ustawy, o czym chyba nie myślano, kiedy ją wprowadzano, jest to, że pojawiają się np. coraz bardziej liczne grupy chińskie, które w ogóle nie korzystają z polskich przewodników, tylko korzystają z Chińczyków, którzy wcześniej przygotowują się do oprowadzania grup po Krakowie. Nie do końca wiadomo, jaka jest jakość informacji, które przekazują turystom, ale można przypuszczać, że ich wiedza na temat naszych zabytków nie jest pełna”.*

*Przedstawiciel branży pilotaż, przewodnictwo, animacja, (przewodnik), Kraków*

Finalnie zatem przewodnicy muszą się zmagać z problemami zwiększonej dostępności do zawodu (obciążonej spadkiem średniej jakości usług, bo pracę mogą wykonywać osoby bez specjalistycznego przygotowania) oraz spadkiem popytu na ich usługi. Dodatkowo

zachodzi również konieczność łączenia zadań przypisywanych do tej pory różnym stanowiskom (uniwersalność), np. łączenie funkcji pilota i przewodnika. Te czynniki mocno utrudniają utrzymanie się na rynku i demotywują wielu doświadczonych przewodników do kontynuowania działalności (która często traktowana jest jako zajęcie dodatkowe), co dodatkowo obniża prestiż zawodu i średni poziom jakości usług. Jak ocenia jednak jeden z ekspertów obecnych na panelach, przyszłość omawianych zawodów nie jest związana ze zmniejszającym się popytem, co raczej ze zwiększającymi się wymaganiami, potrzebą większej wszechstronności, stałym poszerzaniem wiedzy i kompetencji marketingowych, wynikających z konkurencyjności, jak w każdej innej działalności społecznej czy gospodarczej.

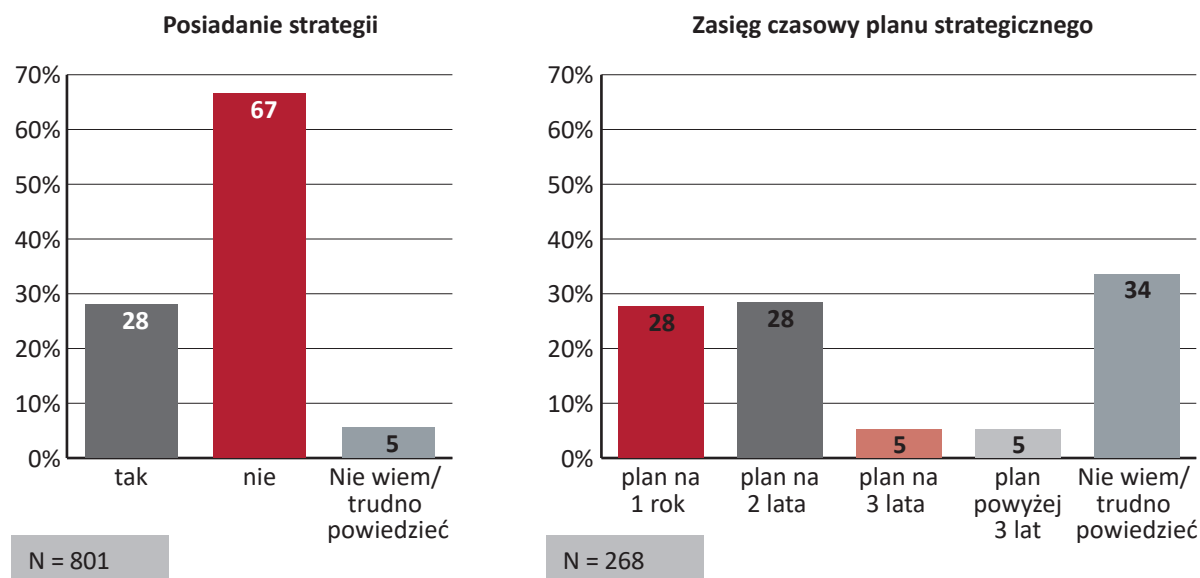
# Firmy działające w sektorze turystycznym – charakterystyka

## Strategie firm działających w sektorze turystycznym – planowanie działań

W celu poznania nieco bliższej charakterystyki badanych firm pytania zadawane pracodawcom dotyczyły również strategii, jaką przyjmuje ich przedsiębiorstwo. Z uwagi na fakt, iż niektóre firmy, aby osiągnąć swoje cele, działają według określonego wcześniej planu, inne zaś uznają, że skuteczniejszym sposobem działania jest powstrzymanie się od planowania i skupienie na bieżącej sytuacji, zapytano pracodawców, czy firma, którą reprezentują, posiada plan działań.

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

Strategię działania w swojej firmie wykraczającą poza perspektywę 3 miesięcy zadeklarowało 28% pracodawców. Oznacza to, że 7 na 10 firm działa, opierając się na planach krótkoterminowych lub bez jakiegokolwiek planu. Wśród nich dominowały przedsiębiorstwa, których plan nie wykraczał poza perspektywę najbliższych 2 lat, czyli do roku 2020 (łącznie 56% firm deklaruujących posiadanie planu strategicznego). Plany powyżej 2 lat posiada jedynie 10% przedsiębiorstw, a co trzeci z badanych pracodawców nie potrafił precyzyjnie określić zasięgu czasowego przyjętego planu działania.

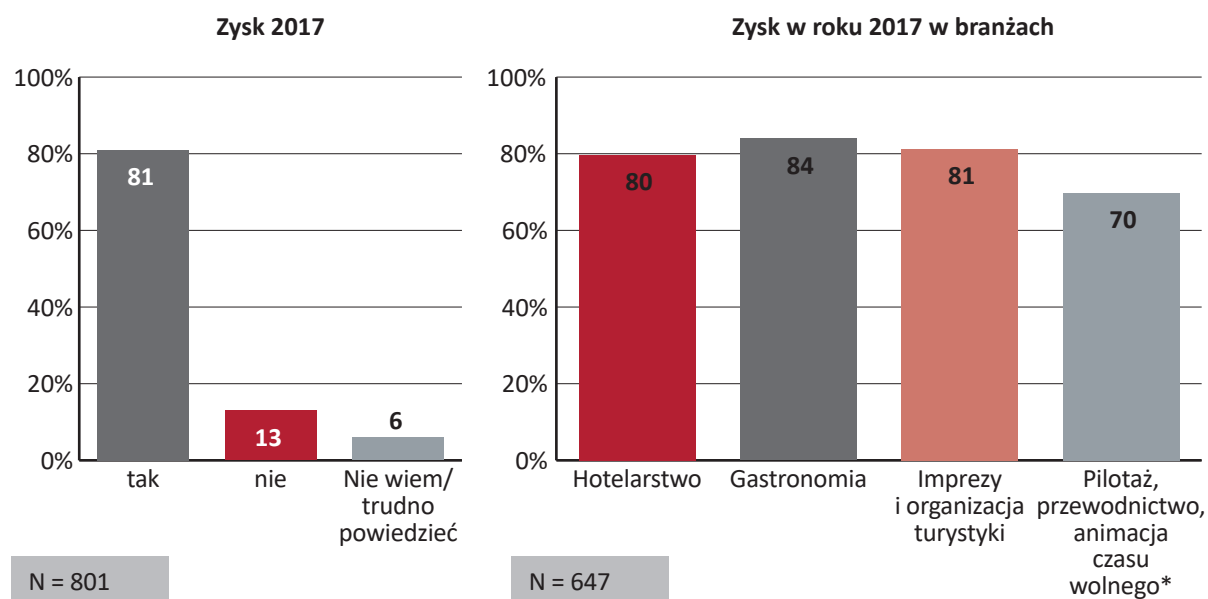
**Wykres 19.** Posiadanie planu działania wykraczającego poza perspektywę 3 miesięcy (w %).

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Kondycja finansowa firm sektora turystycznego

Deklaracje respondentów pozwalają sformułować wniosek o dobrej kondycji finansowej firm tego sektora. 81% pracodawców przyznało, że w roku 2017 ich przedsiębiorstwo zanotowało zysk. Został on zarejestrowany we wszystkich badanych branżach. Najwięcej takich firm było w branży gastronomicznej (84%), a najmniej w pilotażu, przewodnictwie i animacji czasu wolnego (70%).

Wyniki te potwierdzają ogólne wnioski dotyczące trwającego od kilku lat systematycznego rozwoju sektora, który w oczywisty sposób wpływa na kondycję ekonomiczną firm związanych z turystyką.

**Wykres 20.** Zanotowany w 2017 roku zysk w przedsiębiorstwach sektora turystycznego

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

# Kluczowe stanowiska sektora i wymagania pracodawców

## Kluczowe stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach sektora turystycznego

Analiza głównych procesów biznesowych w poszczególnych branżach sektora turystycznego, przeprowadzona w etapie badań jakościowych wraz z kadrą zarządzającą firm i ekspertami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce, pozwoliła wytypować najważniejsze stanowiska zawodowe, wokół których koncentrują się główne procesy biznesowe w poszczególnych branżach objętych badaniem.

Badanie ilościowe potwierdziło, że wskazane w badaniach jakościowych stanowiska są rzeczywiście ważne, patrząc z perspektywy tego, z jaką częstotliwością występują w badanych firmach.

Zdecydowana większość respondentów uważa, że w perspektywie najbliższych 3–5 lat poziom zatrudnienia na kluczowych stanowiskach pozostanie bez zmian. Wzrost zatrudnienia najczęściej przewidywany jest dla tych stanowisk, na które respondenci generalnie najczęściej poszukują osób do pracy.

### **Hotelarstwo – kluczowe stanowiska**

Najczęściej występującymi stanowiskami w badanych firmach branży hotelarskiej są stanowiska liniowe – pokojowa, recepcjonista i konserwator/pracownik działu technicznego, występują one w większości przedsiębiorstw.

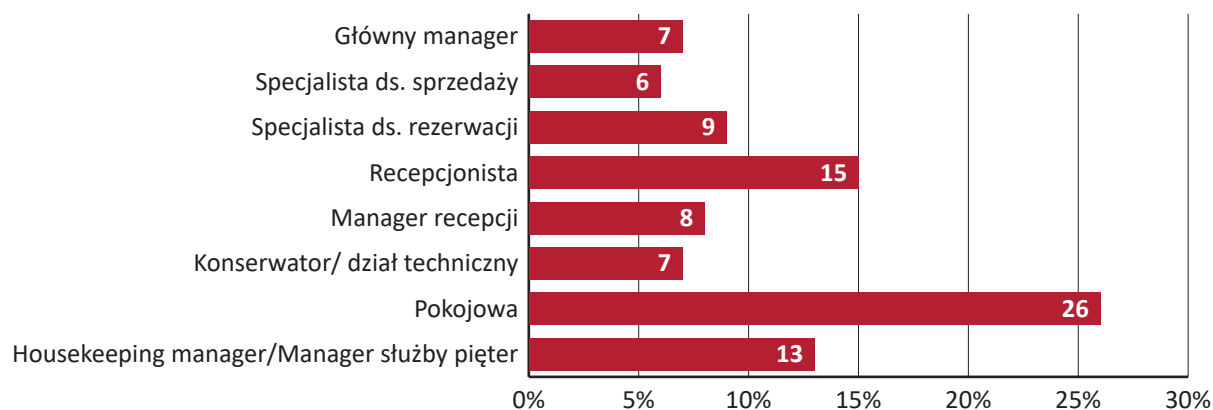
**Tabela 11.** Stanowiska funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach branży hotelarskiej\*\*

| Kluczowe stanowiska                        | Ogółem |
|--------------------------------------------|--------|
| Housekeeping manager/Manager służby pięter | 31%    |
| Pokojowa                                   | 90%    |
| Konserwator/ dział techniczny              | 82%    |
| Manager recepcji                           | 53%    |
| Recepcjonista                              | 87%    |
| Specjalista ds. rezerwacji                 | 39%    |
| Specjalista ds. sprzedaży                  | 36%    |
| Główny manager                             | 63%    |
| N                                          | 227    |

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

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

W perspektywie najbliższych 3–5 lat pracodawcy hotelarstwa w większości przewidują utrzymywanie się obecnego poziomu zatrudnienia na kluczowych stanowiskach. Wzrostu natomiast najczęściej respondenci spodziewają się na stanowiskach pokojowych i recepcjonistów. Są to równocześnie stanowiska, na które generalnie pracownicy są najczęściej rekrutowani w tej branży.

**Tabela 12.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – hotelarstwo

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy) (N w kolejności od góry: 71,208,188,121,200,90,83,146).

## Gastronomia – kluczowe stanowiska

Kluczowymi pracownikami w badanych firmach gastronomicznych są osoby zajmujące stanowiska związane z pracą w kuchni (szef kuchni, kucharz, pomoc kuchenna) oraz kelnerzy. Najrzadziej występującym stanowiskiem jest asystent kelnera.

**Tabela 13.** Stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach branży gastronomicznej\*\*

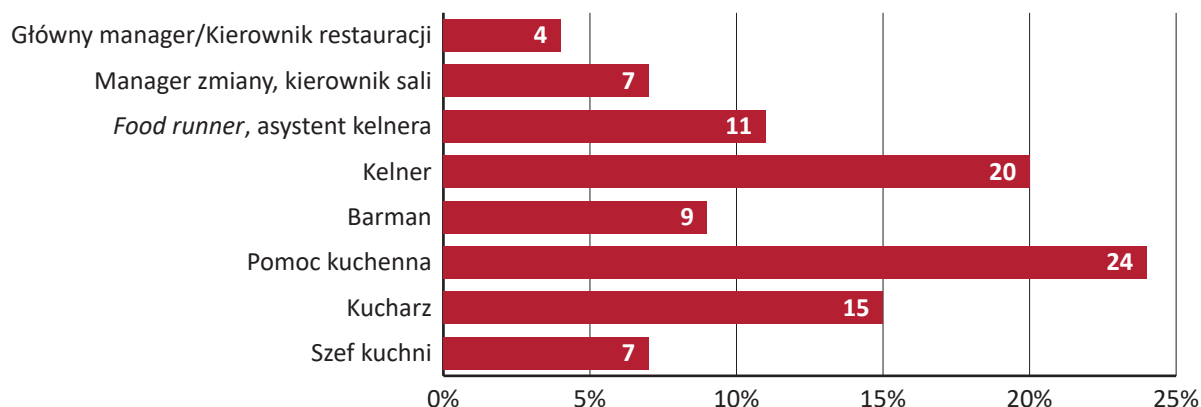
| Kluczowe stanowiska                                        | Ogółem |
|------------------------------------------------------------|--------|
| Szef kuchni                                                | 73%    |
| Kucharz                                                    | 91%    |
| Pomoc kuchenna                                             | 80%    |
| Barman                                                     | 50%    |
| Kelner                                                     | 76%    |
| <i>Food runner</i> , asystent kelnera                      | 11%    |
| Manager zmiany, kierownik sali                             | 36%    |
| Główny manager/ Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii | 47%    |
| N                                                          | 250    |

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

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

W branży gastronomicznej w najbliższych 3–5 latach pracodawcy w większości prognozują utrzymanie się poziomu zatrudnienia podobnego do obecnego, natomiast wzrost najczęściej przewidywany jest na stanowiskach pomocy kuchennych i kelnerów. Stanowiska te charakteryzują się stosunkowo dużą rotacją pracowników i wymieniane są jako te, na które generalnie najczęściej rekrutowani są pracownicy.

**Tabela 14.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – gastronomia



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy) (N w kolejności od góry: 188,229,202,126,191,28,90,119).

### Imprezy i organizacja turystyki – kluczowe stanowiska

Najpopularniejszym stanowiskiem wśród organizatorów turystyki jest specjalista ds. turystyki. Badani pracodawcy tej branży wskazywali również, że ich przedsiębiorstwa zatrudniają pilotów wycieczek oraz rezydentów turystycznych, których, zgodnie z Sektorową Ramą Kwalifikacji w sektorze turystyka, zaliczamy do branży pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego. Stanowiska te dość powszechnie jednak funkcjonują w branży imprez i organizacji turystyki.

**Tabela 15.** Stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach branży imprezy i organizacja turystyki\*\*

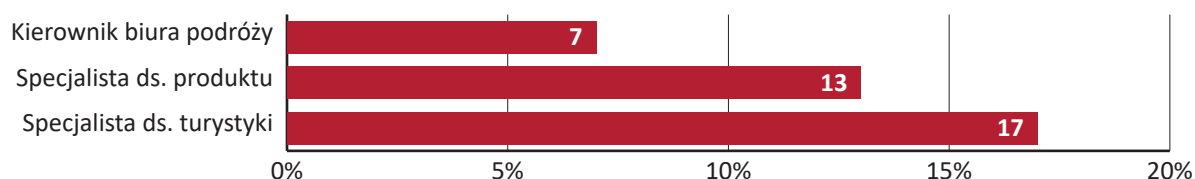
| Kluczowe stanowiska       | Ogółem |
|---------------------------|--------|
| Specjalista ds. turystyki | 84%    |
| Specjalista ds. produktu  | 41%    |
| Kierownik biura podróży   | 68%    |
| Pilot wycieczek           | 49%    |
| Rezydent turystyczny      | 33%    |
| N                         | 261    |

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

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

W perspektywie najbliższych 3–5 lat również respondenci branży imprez i organizacji turystyki nie przewidują spadków zatrudnienia. Wzrostu najwięcej respondentów spodziewa się w odniesieniu do stanowiska specjalisty ds. turystyki, które wskazywane jest równocześnie jako to, na które najczęściej poszukiwani są pracownicy w tej branży. Zdecydowana większość badanych uważa jednak, że w najbliższych latach poziom zatrudnienia utrzyma się na obecnym poziomie.

**Wykres 21.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – imprezy i organizacja turystyki (w %).



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy) (N w kolejności od góry: 253,122,204).

### Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego – kluczowe stanowiska

W badaniu tej branży wzięła udział najmniejsza liczba przedsiębiorstw. Jako najczęściej występujące stanowisko wskazywano przewodnika turystycznego, animatora czasu wolnego oraz pilota wycieczek.

**Tabela 16.** Stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego\*\*

| Kluczowe stanowiska                        | Ogółem |
|--------------------------------------------|--------|
| Przewodnik turystyczny (miejski, terenowy) | 79%    |
| Przewodnik górski                          | 42%    |
| Pilot wycieczek                            | 63%    |
| Animator czasu wolnego                     | 74%    |
| Rezydent turystyczny                       | 26%    |
| N*                                         | 63     |

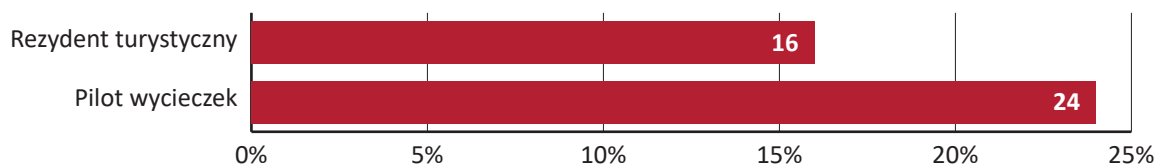
\*mała liczebność, dane poglądowe

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

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Również w tej branży większość respondentów przewiduje stabilną sytuację poziomu zatrudnienia. Niemal co czwarty respondent zatrudniający pracowników na wskazanych stanowiskach, przewiduje w najbliższych latach wzrost zatrudnienia pilotów wycieczek, a co szósty rezydentów turystycznych. Z powodu niewielkiej liczebności przedsiębiorstw zatrudniających przewodników turystycznych i górskich oraz animatorów czasu wolnego nie prezentujemy danych odnoszących się do tych stanowisk. Warto w tym miejscu jednak nadmienić, iż w trakcie paneli oraz wywiadów pogłębionych respondenci wskazywali na znacząco rosnące zapotrzebowanie na animatorów czasu wolnego. Dodatkowo animator czasu wolnego oraz przewodnik turystyczny to najczęściej poszukiwane stanowiska w tej branży, co pozwala prognozować wzrost zapotrzebowania również na te stanowiska.

**Wykres 22.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego (w %).



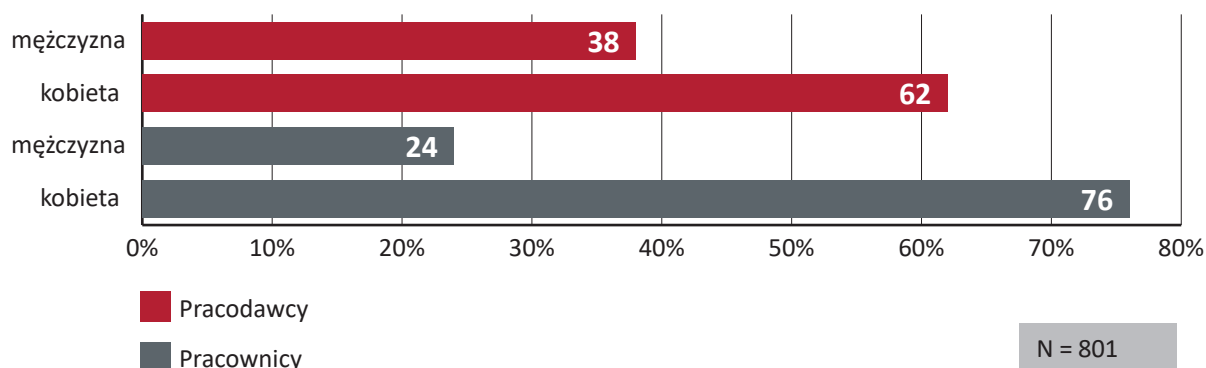
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy) (N w kolejności od góry: 172, 109).

## Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na płeć

Zgodnie z ustaleniami Komisji Europejskiej i Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) sektor turystyki zatrudnia najwięcej młodych ludzi, migrantów, osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin oraz kobiet. W Polsce w 2017 roku 68% osób zatrudnionych w branżach stricte turystycznych stanowiły właśnie kobiety<sup>38</sup>.

Przyglądając się strukturze próby badanych respondentów, również możemy zauważyć taką tendencję. Większość badanych, zarówno po stronie pracodawców (stanowiska managerskie, zarządcze), jak i pracowników (specjaliści, pracownicy operacyjni), stanowiły kobiety. Oczywiście na tę strukturę mogło wpłynąć kilka czynników, niemniej jednak płeć nie była kryterium doboru respondentów.

<sup>38</sup> Tourism industries – employment. Statistic explained, Eurostat, 12.2018

**Wykres 23.** Płeć respondentów w badaniu branżowym BKL 2018 (w %).

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy i pracownicy).

## Charakterystyka kadr sektora turystycznego ze względu na wykształcenie

Wśród pracowników turystyki biorących udział w badaniu blisko połowę (45%) stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (21% licencjackie, 24% magisterskie), 41% pracowników legitymowało się wykształceniem średnim, a 13% zasadniczym zawodowym. Przyglądając się strukturze zatrudnienia w poszczególnych branżach, zauważamy, że w dwóch z nich: piloci, przewodnicy i animatorzy oraz imprezy i organizacja turystyki, zdecydowanie dominują pracownicy z wykształceniem wyższym (odpowiednio 84% i 76%). Inaczej sytuacja wygląda w branży gastronomicznej, gdzie pracownicy z wyższym wykształceniem stanowią jedynie 14%, a dominują pracownicy w wykształceniu średnim (61%), którzy łącznie z osobami z wykształceniem zawodowym stanowią 84% zatrudnionych. Nieco bardziej różnorodną strukturę zatrudnienia zauważamy w hotelarstwie, gdzie pracownicy z wykształceniem średnim i zawodowym stanowią 66% zatrudnionych, zaś z wyższym 33%.

Analizując typy szkół, które ukończyli pracownicy turystyki, należy zwrócić uwagę na kilka ważnych informacji: w sektorze łącznie 38% pracowników posiada wykształcenie kierunkowe – turystyczne (na różnych poziomach kształcenia). Największym, ponad 60-procentowym udziałem absolwentów kierunków turystycznych mogą się pochwalić przedsiębiorstwa branży imprez i organizacji turystyki oraz branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu

wolnego. Sami absolwenci wyższych studiów kierunkowych – turystycznych (licencjackich i magisterskich) w tych branżach stanowią 52% i 55% pracowników. Co naturalne, najmniej personelu legitymującego się wykształceniem turystycznym odnotowujemy w branży gastronomicznej (łącznie 8% pracowników).

**Tabela 17.** Wykształcenie pracowników sektora turystycznego z podziałem na typy szkół

|                                  | Ogółem     | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|----------------------------------|------------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Podstawowe, Gimnazjalne          | 1%         | 1%          | 2%          | 0%                              | 0%                                              |
| Zasadnicze zawodowe turystyczne  | 1%         | 2%          | 1%          | 0%                              | 0%                                              |
| Zasadnicze zawodowe inne         | 12%        | 19%         | 22%         | 0%                              | 0%                                              |
| Ogółem zawodowe i niższe         | <b>14%</b> | <b>22%</b>  | <b>25%</b>  | <b>0%</b>                       | <b>0%</b>                                       |
| Średnie ogólne                   | 19%        | 24%         | 28%         | 8%                              | 3%                                              |
| Średnie turystyczne              | 7%         | 8%          | 2%          | 12%                             | 6%                                              |
| Średnie techniczne inne          | 15%        | 13%         | 31%         | 4%                              | 7%                                              |
| <b>Ogółem średnie</b>            | <b>41%</b> | <b>45%</b>  | <b>61%</b>  | <b>24%</b>                      | <b>16%</b>                                      |
| Wyższe licencjackie turystyczne  | 15%        | 13%         | 3%          | 28%                             | 22%                                             |
| Wyższe licencjackie inżynierskie | 3%         | 2%          | 1%          | 6%                              | 3%                                              |
| Wyższe licencjackie inne         | 3%         | 1%          | 4%          | 3%                              | 5%                                              |
| Wyższe magisterskie turystyczne  | 15%        | 12%         | 2%          | 24%                             | 33%                                             |
| Wyższe magisterskie inne         | 9%         | 5%          | 4%          | 15%                             | 21%                                             |
| <b>Ogółem wyższe</b>             | <b>45%</b> | <b>33%</b>  | <b>14%</b>  | <b>76%</b>                      | <b>84%</b>                                      |
| N                                | 801        | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracownicy).

## Formy zatrudniania kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska

Pracodawcy deklarowali, że główną formą zatrudnienia osób na kluczowe stanowiska w firmie są umowy o pracę na pełny etat – na czas określony (47% wskazań) lub na czas nieokreślony (39%). Pracę w niepełnym wymiarze godzin oferowało 3% pracodawców.

Umowy cywilnoprawne wskazywane były przez pracodawców w niewielkim stopniu – zatrudnienie na umowy zlecenia deklarowało ogólnie 8% pracodawców. Sporadycznie zdarza się również, że pracownikom proponowane jest zatrudnienie w oparciu o umowę o dzieło.

Oferowanie kandydatom do pracy zatrudnienia w formie umowy cywilnoprawnej pracodawcy najczęściej wskazywali dla stanowisk liniowych, które cechuje większa rotacja i tymczasowość; w hotelarstwie wskazywano na stanowiska pokojowych i konserwatorów technicznych; w gastronomii na barmanów, kelnerów i pomoce kuchenne. W branży przewodnictwa, pilotażu i animacji czasu wolnego umowy cywilnoprawne bywają oferowane na wszystkich badanych stanowiskach, tj. przewodnik turystyczny, pilot wycieczek, rezydent turystyczny i animator czasu wolnego. Taki rodzaj zatrudnienia najrzadziej pojawiał się w odniesieniu do stanowisk związanych z branżą imprez i organizacji turystyki, która wydaje się mieć najmniej stanowisk pracy o cechach rotacyjnych, „tymczasowych”.

**Tabela 18.** Formy zatrudnienia pracowników na kluczowych stanowiskach

|                                   | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|-----------------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| pełny etat (czas określony)       | 47%    | 43%         | 47%         | 54%                             | 25%                                             |
| pełny etat (czas nieokreślony)    | 39%    | 42%         | 36%         | 34%                             | 64%                                             |
| niepełny etat (czas określony)    | 3%     | 4%          | 3%          | 3%                              | 0%                                              |
| niepełny etat (czas nieokreślony) | 1%     | 0%          | 1%          | 0%                              | 0%                                              |
| umowa o dzieło                    | 1%     | 0%          | 1%          | 1%                              | 5%                                              |
| umowa zlecenie                    | 8%     | 8%          | 10%         | 7%                              | 6%                                              |
| bez formalnej umowy               | 0%     | 1%          | 0%          | 0%                              | 0%                                              |
| kontrakt                          | 0%     | 1%          | 0%          | 0%                              | 0%                                              |
| Nie wiem                          | 1%     | 1%          | 2%          | 1%                              | 0%                                              |
| N                                 | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Wymagania względem kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska

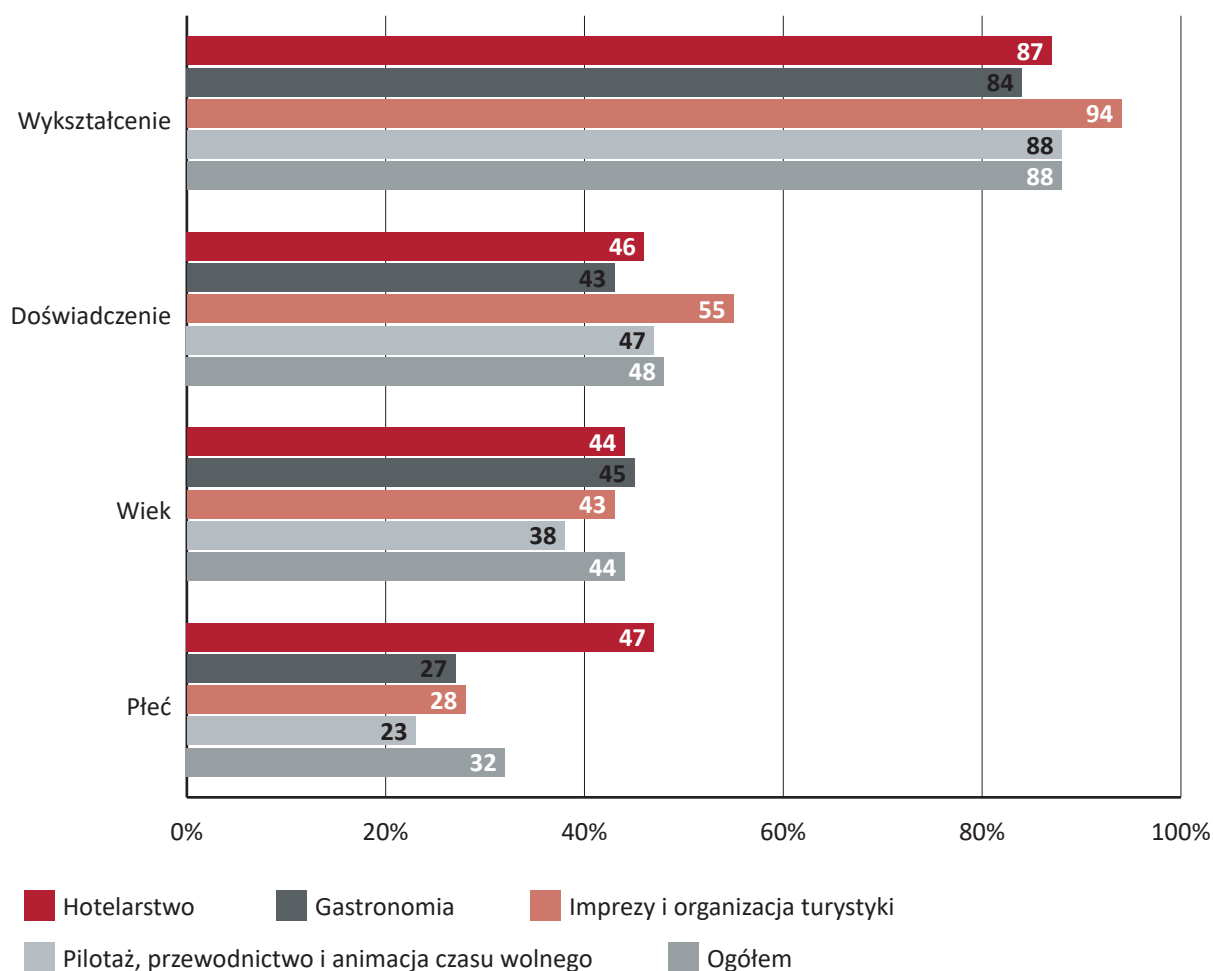
### Ogólne wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska

Podczas podejmowania decyzji o wyborze idealnego kandydata na kluczowe stanowiska w firmie spośród różnych czynników, które ogólnie pracodawcy biorą pod uwagę, najbardziej istotnym jest poziom wykształcenia (88% wskazań). Kolejnymi czynnikami są: doświadczenie

(48% wskazań) oraz wiek (44%). Najmniejsze znaczenie ogólnie ma płeć respondentów (32% wskazań).

Przyglądając się wynikom dla poszczególnych branż, zauważamy różnice w wymaganiach stawianych kandydatom. Przedstawiciele branży imprez i organizacji turystyki podczas wyboru personelu nieco częściej od innych zwracają uwagę na wykształcenie (94% wskazań) oraz doświadczenie (55% wskazań). W branży hotelarskiej zaś jako czynnik wyboru większe znaczenie niż w innych branżach sektora ma płeć.

**Wykres 24.** Ogólne wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska (w %).



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska – preferencje związane z wykształceniem

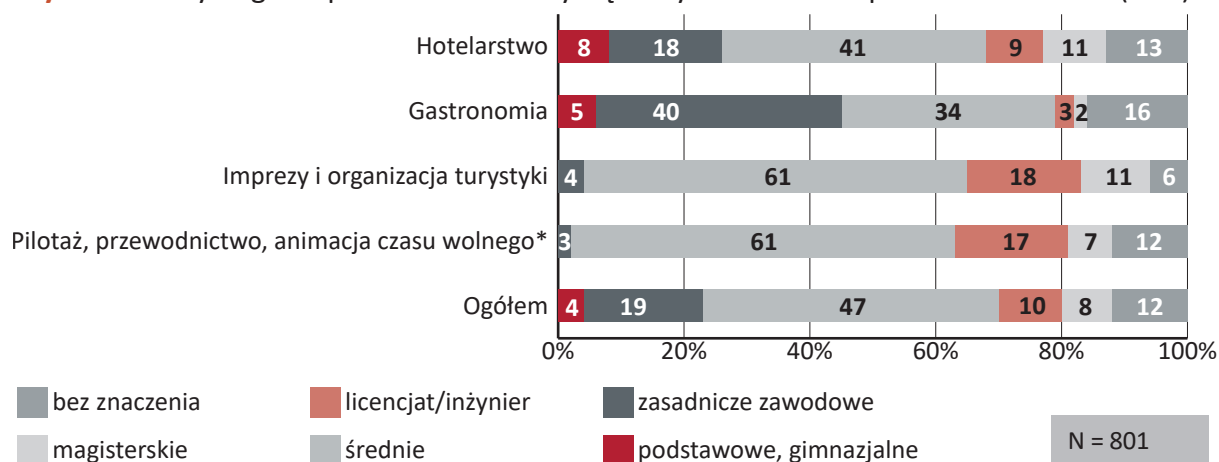
Dla zdecydowanej większości badanych pracodawców (88% wskazań) wykształcenie ma znaczenie podczas procesu wyboru pracownika. Wymagania wobec pożądanych pracowników w oczywisty sposób zależą od rodzaju stanowiska, które kandydaci mają zajmować, i nabiera większego znaczenia w przypadku wyboru pracowników na stanowiska specjalistów i kierowników.

W branży hotelarskiej najniższego poziomu wykształcenia pracodawcy oczekują od kandydatów zatrudnianych na stanowiskach liniowych: pokojowych oraz konserwatorów. Wykształcenie średnie natomiast jest wystarczające przy rozpatrywaniu kandydatów na stanowiska związane z obsługą recepcji. Znaczenie poziomu wykształcenia i wzrost wymagań zwiększa się wobec kandydatów na specjalistów i głównych managerów. Nadal jednak, obok wykształcenia wyższego, pracodawcy skłonni są rozpatrywać na te stanowiska kandydatury osób legitymujących się wykształceniem średnim.

Na większości kluczowych stanowiskach w branży gastronomicznej pracodawcy rozpatrywaliby osoby z wykształceniem zawodowym i średnim (ogółem 74% wskazań). Najniższego wykształcenia oczekuje się od pomocy kuchennych. Znaczenie poziomu wykształcenia nieco rośnie podczas rozpatrywania kandydatów na stanowiska managerskie (manager zmiany, główny manager), ale wydaje się, że wykształcenie średnie może być wystarczające do pełnienia tych obowiązków.

Pracodawcy imprez i organizacji turystyki w stosunku do kandydatów do pracy mają nieco wyższe wymagania związane z wykształceniem niż przedstawiciele pozostałych branż. W szeregach swoich pracowników częściej widzieliby osoby z wykształceniem co najmniej średnim (90% wskazań ogółem; średnie 61%, licencjat 18%, wyższe 11%).

Pracodawcy pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego w większości wskazali, że wykształcenie średnie (61% wskazań) jest najniższym poziomem, który decyduje o zatrudnieniu pracowników na kluczowe stanowiska. W branży tej restrykcje związane z wykształceniem wydają się zbliżone do wymagań branży imprez i organizacji turystyki. W obu tych branżach kluczowe stanowiska zajmowane są przez specjalistów i kierowników.

**Wykres 25.** Wymagania pracodawców dotyczące wykształcenia w podziale na branże (w %).

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska – preferencje związane z doświadczeniem

Dla około połowy pracodawców długość doświadczenia zawodowego kandydata do pracy jest ważna. Wymagania tych pracodawców względem pracowników na kluczowe stanowiska są dość wysokie. Ogólnie oczekują oni średnio 2,5-letniego doświadczenia.

Częściej niż w pozostałych branżach dłuższego doświadczenia oczekują pracodawcy branży imprez i organizacji turystyki. Niemal co drugi pracodawca tej branży oczekuje co najmniej 2-letniego doświadczenia (łącznie 43%).

Pracowników z mniejszą praktyką zawodową bardziej skłonni są przyjmować pracodawcy pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego, dla których doświadczenie ma najmniejsze znaczenie w porównaniu z innymi branżami lub może obejmować krótszy okres (łącznie 75% wskazań).

**Tabela 19.** Wymagania pracodawców dotyczące długości doświadczenia zawodowego w podziale na branże

| Doświadczenie zawodowe | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Bez znaczenia          | 52%    | 55%         | 56%         | 44%                             | 63%                                             |
| 1-6 miesięcy           | 2%     | 4%          | 1%          | 0%                              | 0%                                              |
| 1 rok                  | 12%    | 10%         | 13%         | 13%                             | 11%                                             |
| 2-3 lata               | 26%    | 23%         | 23%         | 33%                             | 19%                                             |
| powyżej 4 lat          | 8%     | 8%          | 7%          | 10%                             | 6%                                              |
| N                      | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska – preferencje związane z płcią

Dla większości pracodawców płeć nie ma istotnego znaczenia podczas wyboru kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska. Co piąty pracodawca preferuje kobietę jako kandydata do pracy (22% wskazań), a co dziesiąty mężczyznę.

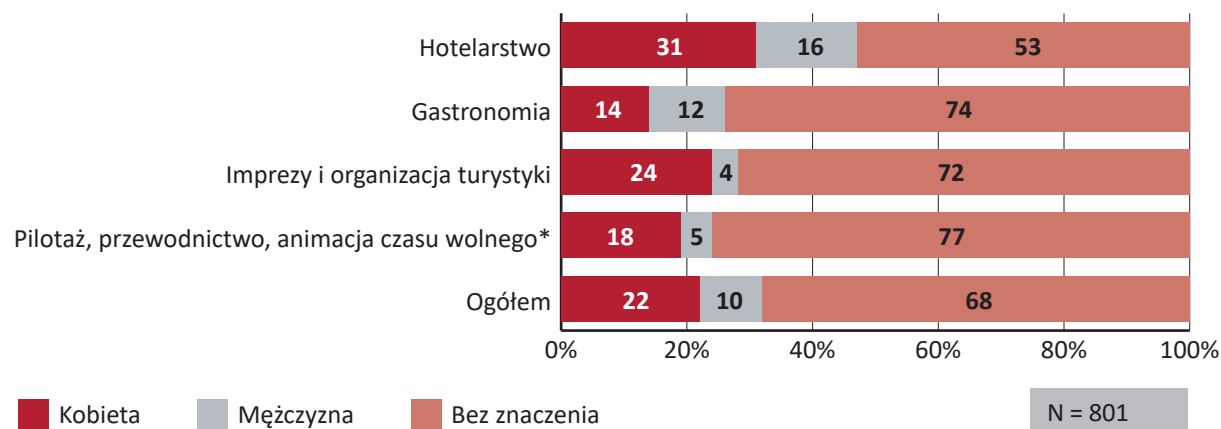
Płeć ma nieco większe znaczenie w przypadku wyboru personelu w branży hotelarskiej. Blisko połowa pracodawców (47% wskazań) tej branży zwraca uwagę na to kryterium podczas poszukiwania kandydatów na kluczowe stanowiska, co trzeci pracodawca hotelarstwa preferowałby jednak kobietę.

Nieco większe zdecydowanie co do płci, podczas wyboru kandydatów do pracy, wykazują również pracodawcy branży imprez i organizacji turystyki. Co około czwarty z nich (24% wskazań) wolałby przyjąć do pracy kobietę.

Wyniki te korespondują z publikowanymi przez Eurostat danymi na temat sektora turystycznego w UE, wskazującymi na przewagę płci żeńskiej (59%) wśród pracowników

turystyki<sup>39</sup>. Branża turystyczna opisywana jest jako pracodawca głównie kobiet. Najwyższe zaś wskaźniki udziału kobiet w zatrudnieniu notowane są właśnie w branżach związanych z zakwaterowaniem (61%) oraz w biurach podróży i organizatorach wycieczek (64%).

**Wykres 26.** Wymagania pracodawców dotyczące płci w podziale na branże (w %).



\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska – preferencje związane z wiekiem

Ponad połowa pracodawców nie stawia granicy minimalnego wieku<sup>40</sup> (nie ma on znaczenia) podczas poszukiwania kandydatów do pracy, a co trzeci badany otwarty jest na zatrudnienie młodej kadry – w wieku poniżej 25 lat (łącznie 34% wskazań). Najmłodszym pracownikom największą akceptację okazują pracodawcy branży gastronomicznej, wśród których co piąty zdecydowałby się na zatrudnienie osoby poniżej 20 roku życia. Przeciętny najniższy akceptowany wiek kandydata do pracy wynosi 23 lata.

Znaczna część pracodawców (2/3) deklaruje również otwartość, ze względu na najwyższy wiek kandydatów do pracy, a co czwarty badany zdecydowałby się przyjąć osobę powyżej

<sup>39</sup> Tourism industries – employment. Statistic explained, Eurostat, 12.2018.

<sup>40</sup> Pytanie miało charakter otwarty i respondenci samodzielnie podawali najniższy i najwyższy akceptowany przez nich wiek. Zaprezentowane przedziały wieku zostały zatem utworzone wtórnie, na podstawie wskazań respondentów.

40 roku życia (łącznie 27% wskazań). Przeciętny najwyższy akceptowany wiek kandydata do pracy wynosi 50 lat. Nieco większą otwartość na starszych pracowników, w wieku powyżej 50 lat, deklarują pracodawcy branży hotelarskiej i gastronomicznej (16% w obu przypadkach).

**Tabela 20.** Wymagania pracodawców dotyczące najniższego wieku podczas rozpatrywania kandydatów do pracy w podziale na branże

| Najniższy wiek            | Ogółem  | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|---------------------------|---------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Bez znaczenia             | 56%     | 56%         | 54%         | 55%                             | 71%                                             |
| 17-20 lat                 | 15%     | 14%         | 22%         | 11%                             | 3%                                              |
| 21-25 lat                 | 19%     | 17%         | 17%         | 25%                             | 18%                                             |
| 26-30 lat                 | 8%      | 10%         | 7%          | 7%                              | 8%                                              |
| 31-40 lat                 | 2%      | 3%          | 0%          | 2%                              | 0%                                              |
| Przeciętny najniższy wiek | 23 lata | 25 lat      | 21 lat      | 24 lata                         | 25 lat                                          |
| N                         | 801     | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

*\*mała liczebność, dane poglądowe*

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

**Tabela 21.** Wymagania pracodawców dotyczące najwyższego wieku podczas rozpatrywania kandydatów do pracy w podziale na branże

| Najwyższy wiek            | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* |
|---------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Bez znaczenia             | 66%    | 65%         | 62%         | 72%                             | 67%                                             |
| 23-30 lat                 | 1%     | 2%          | 1%          | 1%                              | 0%                                              |
| 31-40 lat                 | 6%     | 5%          | 8%          | 4%                              | 6%                                              |
| 41-50 lat                 | 14%    | 12%         | 13%         | 16%                             | 16%                                             |
| 51-60 lat                 | 11%    | 13%         | 13%         | 7%                              | 9%                                              |
| powyżej 60 lat            | 2%     | 3%          | 3%          | 0%                              | 2%                                              |
| Przeciętny najwyższy wiek | 50 lat | 50 lat      | 50 lat      | 50 lat                          | 50 lat                                          |
| N                         | 801    | 227         | 250         | 261                             | 63                                              |

\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Strategie rekrutacyjne

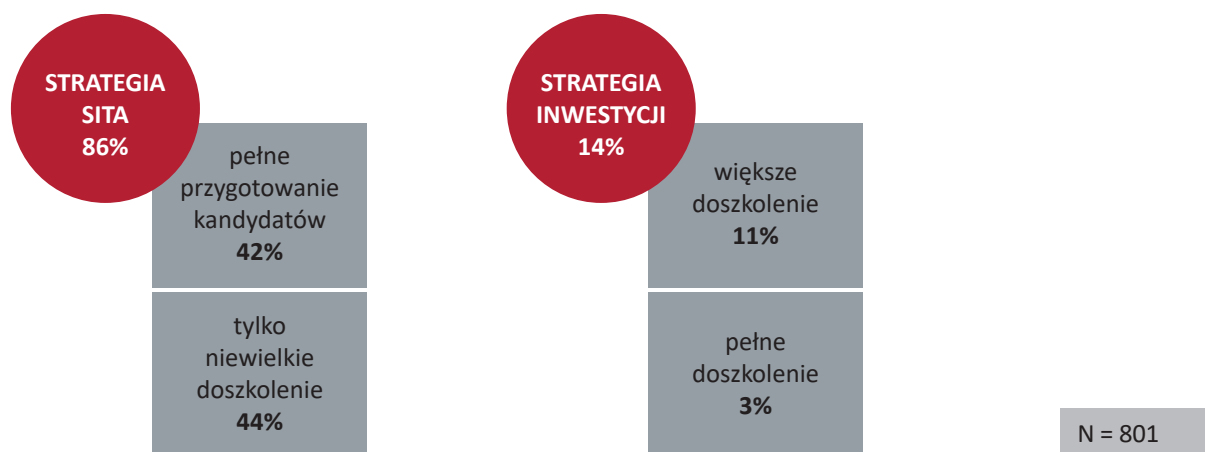
Polityka rekrutacyjna firm turystycznych wobec nowo przyjmowanych osób do pracy na stanowiska inne niż kierownicze nadal bazuje na strategii sita, czyli selekcjonowaniu i pozyskiwaniu z rynku jak najlepszych kandydatów, których kompetencje są w pełni dostosowane do wymagań oferowanego stanowiska pracy. 42% pracodawców chciałoby do swojej firmy zatrudnić osobę już w pełni przygotowaną, w której przeszkoleniu nie muszą ponosić inwestycji. Kolejne 40% zakłada, że wobec nowo przyjmowanej osoby konieczne będzie jedynie niewielkie przeszkolenie ze strony pracodawcy. Taka strategia związana jest z minimalizowaniem wydatków na kształcenie i rozwój, związanych z podjęciem trudu dopasowania kompetencji pracownika do wymogów oferowanego stanowiska pracy.

Dopiero co siódmy badany pracodawca zakłada w swojej strategii pozyskiwania nowego personelu politykę inwestycji w kapitał ludzki, opartą na szkoleniu i rozwoju pracowników.

Stosowanie strategii sita w sytuacji obniżającej się podaży pracy może być źródłem niedoborów kadrowych i kompetencyjnych. Stosowanie tej metody może w konsekwencji wiązać się z niskim przywiązaniem pracowników do firmy i w efekcie z ich dużą rotacją. Zatrudnianie takich wyselekcjonowanych, w pełni przygotowanych pracowników zmusza również firmy do zwiększenia poziomu wynagrodzeń.

Z kolei 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. Założenia strategii inwestycji, u których podstaw leży rozwój jednostki, przynoszą szereg pozytywnych rezultatów, tj. wspierają potrzebę samorealizacji pracowników oraz wpisują się w dynamikę rynku pracy, która wymusza ciągłe aktualizowanie i uzupełnianie kompetencji. Brak konieczności ciągłego rywalizowania daje również pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia.

**Wykres 27.** Oczekiwania wobec nowo przyjmowanych osób do pracy na stanowiska inne niż kierownicze (w %).



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

## Znajomość Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji wśród pracodawców sektora turystycznego

Wprowadzony w Polsce Zintegrowany System Kwalifikacji<sup>41</sup> to odpowiedź m.in. na zmiany zachodzące na rynku pracy, które determinują konieczność podnoszenia i nabywania nowych kompetencji w całym okresie życia zawodowego. W tym kontekście wzrastać będzie znaczenie efektów uczenia się poza formalnym systemem oświaty i szkolnictwa wyższego. Procesy globalizacji, zmiany technologiczne oraz rosnąca mobilność pracowników wpływają na potrzebę bardziej obiektywnego porównania dyplomów i certyfikatów, potwierdzających kompetencje nabywane w ten sposób. Celem ZSK jest standaryzacja efektów takiego kształcenia i możliwości formalnego potwierdzania zdobytych taką drogą kompetencji.

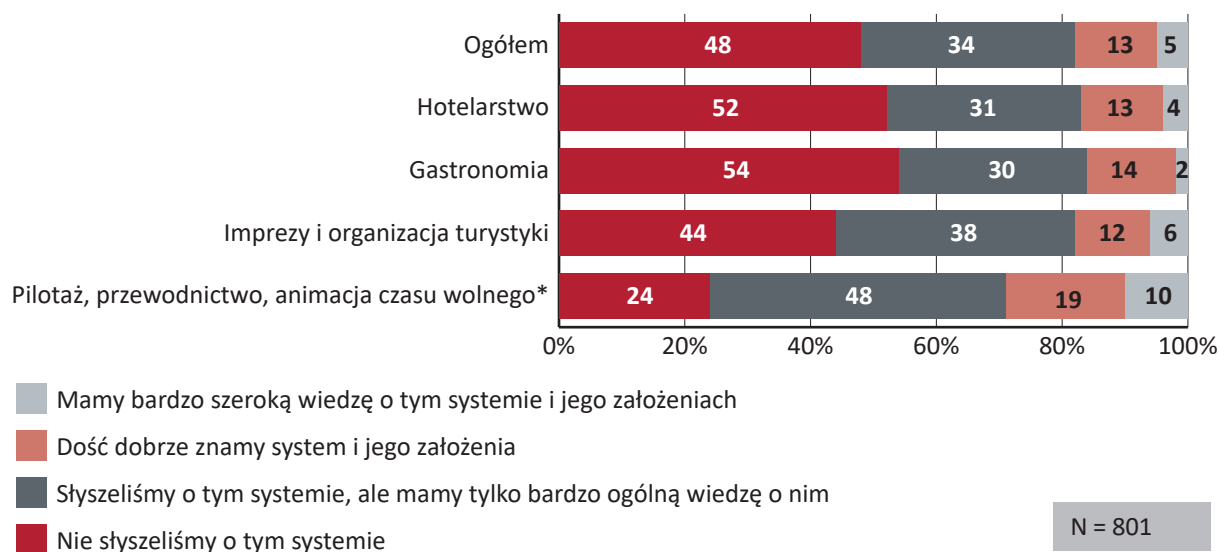
Zintegrowany System Kwalifikacji jest jeszcze słabo znany przez pracodawców sektora turystycznego, co może wpływać na jego przydatność dla pracowników. Tylko co szósty badany deklaruje znajomość zasad tego systemu, a 34% słyszało o nim, ale ma na jego temat jedynie bardzo ogólną wiedzę. Niemal połowa pracodawców sektora (48%) nigdy nie spotkała się z tą nazwą.

Znajomość ZSK wśród firm poszczególnych branż sektora turystycznego jest raczej podobna. Jedynie w branży pilotażu, przewodnictwa i animacji czasu wolnego udział osób znających ten system jest nieco wyższy. Zdaniem ekspertów Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce to właśnie w tej grupie kadr sektora silniej odczuwana jest potrzeba uporządkowania wymogów odnośnie kompetencji pilota wycieczek i przewodnictwa turystycznego. Na tę potrzebę wpłynęła zapewne deregulacja zawodu przewodnika turystycznego oraz pilota wycieczek<sup>42</sup>, co przekłada się na potrzebę stworzenia systemu oceny wartości wydawanych certyfikatów przez firmy szkolące.

<sup>41</sup> Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK) to wprowadzony ustawą z dnia 22 grudnia 2015 r. zbiór zasad, standardów, nowych funkcji i ról oraz procedur regulujących sposób działania różnych podmiotów (osób i instytucji) związanych z nadawaniem kwalifikacji oraz zapewnianiem ich jakości. ([www.kwalifikacje.gov.pl](http://www.kwalifikacje.gov.pl)).

<sup>42</sup> Ustawa deregulująca dostęp m.in. do zawodów przewodnika turystycznego oraz pilota wycieczek weszła w życie z dniem 1 stycznia 2014 r.

**Wykres 28.** Znajomość Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji ogółem i w podziale na branże (w %).

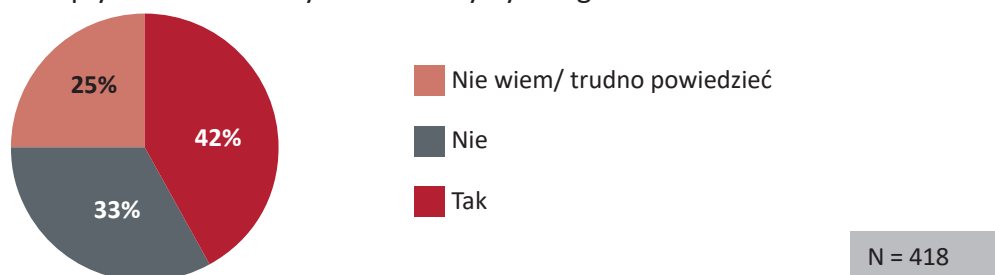


\*mała liczebność, dane poglądowe

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

Wśród znających ZSK panuje umiarkowane przeświadczenie o ewentualnym wpływie tego systemu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w turystyce – mniej niż połowa z nich (42%) uważa, że może on mieć jakikolwiek wpływ na ten sektor. Co trzeci pracodawca, deklarujący przynajmniej ogólną wiedzę na temat ZSK, nie przewiduje wpływu tego systemu na funkcjonowanie firm w sektorze turystycznym, a co czwarty nie ma zdania w tym zakresie.

**Wykres 29.** Ocena wpływu ZSK na firmy sektora turystycznego



Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

# Wymagania kompetencyjne wobec kluczowych stanowisk

## Ocena kompetencji dla stanowisk

Jednym z głównych celów zrealizowanych badań ilościowych była weryfikacja profili kompetencyjnych<sup>43</sup> opracowanych na podstawie analizy danych zastanych, wywiadów pogłębionych z przedstawicielami pracodawców oraz konsultacji z ekspertami Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce. Wstępny profil kompetencyjny został opracowany dla każdego z kluczowych stanowisk z uwzględnieniem czterech branż wyodrębnionych w ramach sektora turystycznego. Dla celów badań każdy profil opracowano w podziale na dwie ogólne kategorie kompetencji:

- kompetencje specyficzne – zawodowe (rozumiane jako wiedza i umiejętności charakteryzujące dane stanowisko)
- kompetencje ogólne (mniej specjalistyczne kompetencje charakteryzujące dane stanowisko, np. kompetencje miękkie, społeczne, cechy osobowe pożądane na danym stanowisku)

### Kompetencje kluczowe

Pracodawców proszono o ocenę ważności kompetencji dla poszczególnych stanowisk oraz o wskazanie spośród nich tych, które z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa są najważniejsze (kluczowe) dla danego stanowiska. W niniejszym opracowaniu za kluczowe uznano te kompetencje, które za takie uznane zostały dla danego stanowiska przez co najmniej połowę

<sup>43</sup> Prezentowane dane mają charakter opisu opinii osób odpowiedzialnych za politykę kadrową lub zarządzanie firmami działającymi w sektorze, a co za tym idzie nie mają charakteru normatywnego. W niniejszym rozdziale przedstawiono profile dla stanowisk w odniesieniu do których wypowiedziało się przynajmniej 10 badanych pracodawców. Dodatkowo, z uwagi na ważność dla branży, zaprezentowano również profile dla stanowiska przewodnik turystyczny i animator czasu wolnego, względem których wypowiedziało się mniej niż 10 respondentów (odpowiednio 8,7). Z uwagi na małą liczebność wyniki te należy traktować z większą ostrożnością i bardziej pogładowo.

badanych pracodawców w badaniu ilościowym. Pozostałe kompetencje respondenci oceniali jako przydatne, o nieco mniejszej wadze.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Pracodawców zapytano również o trudności<sup>44</sup> związane ze znalezieniem do pracy osób posiadających odpowiedni poziom poszczególnych kompetencji. 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 ważne w perspektywie 3–5 lat**

W rozdziale tym zaprezentowano również prognozę zapotrzebowania na poszczególne kompetencje w ciągu kolejnych 3–5 lat<sup>45</sup> poprzez wskazanie czy w opinii pracodawców znaczenie poszczególnych kompetencji dla danego stanowiska wzrośnie, zmniejszy się czy pozostanie takie samo.

### **Bilans kompetencji**

Badanie pozwoliło również ukazać, na ile popyt na określone kompetencje i podaż tych kompetencji są zbilansowane. Podstawowe wnioski dla badanych kluczowych stanowisk prezentowane są w układzie oceny ważności danej kompetencji z punktu widzenia

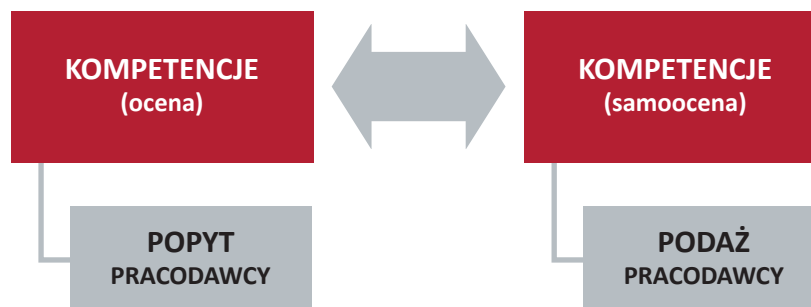
---

<sup>44</sup> W określeniu trudności w pozyskaniu do pracy osób, które posiadają dane kompetencje posłużono się skalą dychotomiczną określającą, czy dane kompetencje są łatwe, czy też trudne do pozyskania. Za trudne uznano te, które uznane zostały za takie dla danego stanowiska przez ponad połowę badanych pracodawców w badaniu ilościowym.

<sup>45</sup> W przypadku prognozy ważności kompetencji w ciągu kolejnych 3–5 lat zastosowano prosty indeks. Badanych proszono o określenie, czy waga danej kompetencji (-1) „zmniejszy się” (0) „nie zmieni się” czy też (1) „zwiększy się” w czasie 3–5 lat. Następnie posługując się tymi wartościami od -1 do 1, obliczano dla każdej kompetencji średnie arytmetyczne, które mogły przyjmować wartości z tego właśnie przedziału od -1 do 1. Im więcej osób mówiło zatem, że waga określonej kompetencji zwiększy się, tym indeks ten przyjmował bardziej dodatnie wartości (maksymalnie mógł wynieść 1, jeśli wszyscy badani stwierdziliby, że waga jakiejś kompetencji zwiększy się). Wartości bliższe 0 oznaczają zatem, że waga danych kompetencji pozostanie taka sama jak obecnie, natomiast wartości ujemne oznaczają, że zdaniem badanych znaczenie kompetencji ulegnie zmniejszeniu.

pracodawców<sup>46</sup> oraz oceny własnego poziomu tej kompetencji wymaganego na danym stanowisku przez pracowników, którzy odnieśli się do wymagań swoich pracodawców.

**Rysunek 3.** Model diagnozy kompetencji po stronie popytu i podaży



Źródło: Opracowanie własne

## Hotelarstwo – najważniejsze kompetencje

Zdecydowana większość pracodawców branży hotelarskiej zatrudniająca personel na wskazanych stanowiskach potwierdziła przydatność poszczególnych kompetencji.

Pracodawcy uznali wszystkie badane kompetencje za przydatne na poszczególnych stanowiskach. Kluczowe w branży kompetencje zawodowe, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy zdaniem badanych, to: umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku; umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa; znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce; wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów oraz znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich.

Z kompetencji ogólnych najbardziej liczącymi i trudnymi równocześnie do pozyskania są: umiejętność zarządzania czasem i terminowość; zaangażowanie; zainteresowanie pracą

<sup>46</sup> W niniejszym rozdziale przedstawiono bilans kompetencji dla stanowisk, w odniesieniu do których wypowiedziało się przynajmniej 10 badanych pracodawców i pracowników. Dodatkowo, z uwagi na ważność dla branży, zaprezentowano również bilanse dla stanowiska przewodnik turystyczny i animator czasu wolnego, względem których wypowiedziało się mniej niż 10 pracodawców (odpowiednio 8,7) i pracowników (animator=7). Z uwagi na małą liczebność wyniki te należy traktować z większą ostrożnością i bardziej pogładowo.

w branży oraz interpersonalne: orientacja na klienta, gościnność, dyskrecja i umiejętność prowadzenia negocjacji.

Pracownicy hotelarstwa oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż kształtują się oczekiwania pracodawców. Spośród kompetencji zawodowych najlepiej oceniają umiejętność kompleksowego zarządzania usługą (plan, harmonogram); umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku; umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich; umiejętność oceny jakości wykonanej pracy; znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami, zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów; znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce oraz umiejętność koordynowania pracy innych osób i reagowania, podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia.

Spośród kompetencji ogólnych najwyższymi ocenami cieszą się następujące kompetencje interpersonalne: orientacja na klienta i gościnność, dyskrecja, umiejętność współpracy w grupie oraz samoorganizacyjne: prezencja i kultura osobista, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań, umiejętność samodzielnej organizacji pracy oraz komunikatywna znajomość języka angielskiego.

## **Kompetencje na stanowisku housekeeping manager/manager służby pięter**

### **Kompetencje kluczowe**

Zdaniem przedstawicieli pracodawców branży hotelarstwa do kluczowych kompetencji zawodowych związanych ze stanowiskiem housekeeping managera należą te związane z procedurami dotyczącymi obsługi turystów oraz odpowiednim reagowaniem na zagrożenia. Na stanowisku tym ważną kompetencją ogólną jest dobre gospodarowanie czasem i terminowe wywiązywanie się z obowiązków.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Respondenci wskazali szereg kompetencji, których brakuje osobom ubiegającym się o pracę na tym stanowisku. Spośród kluczowych dla tego stanowiska wskazali umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, jako tę, która jest najtrudniejsza do znalezienia na rynku pracy. Spośród mniej znaczących, ale przydatnych na tym stanowisku wskazano umiejętność sprawnego zarządzania realizowaną usługą. Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej na tym stanowisku, to te związane z analizą informacji i wyciąganiem wniosków, komunikatywnością i orientacją na klienta, a także odpowiednią prezencją i kulturą osobista. Brakuje również osób, które łatwo radzą sobie w sytuacjach stresujących.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

W ocenie respondentów wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska nadal pozostaną przydatne w przyszłości. Na znaczeniu zyska natomiast znajomość języka angielskiego, umiejętność samodzielnej organizacji pracy, cierpliwość i opanowanie oraz asertywność.

## **Kompetencje na stanowisku pokojowa**

### **Kompetencje kluczowe**

Kluczowymi kompetencjami na stanowisku pokojowej są: umiejętność wykonywania prac porządkowych, sumienność i dokładność oraz terminowość i dobre planowanie czasu pracy.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Zdaniem badanych, kompetencje wskazane jako kluczowe są równocześnie trudne do pozyskania na rynku. Wśród kompetencji mniejszej ważności z punktu widzenia pracodawców, ale przydatnych do pracy na tym stanowisku, stosunkowo najtrudniej o te związane ze znajomością zasad pracy w turystyce (znajomość zasad i procedur, znajomość ról zawodowych i podziału zadań) oraz bezpieczeństwa (znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce i umiejętność reagowania w sytuacji zagrożeń). Ogólnie można wnioskować, że trudno pozyskać osoby posiadające doświadczenie w pracy na tym stanowisku, które znają specyfikę i procedury z nią związane.

Spośród kompetencji ogólnych trudne do pozyskania na rynku są te związane z predyspozycjami fizycznymi i gotowością do pracy w nietypowych godzinach, związanych z pracą w turystyce. Niełatwo również znaleźć osoby, które potrafią być odpowiedzialne za powierzone im zadania, dyskretne i dobrze radzące sobie ze stresem.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Pracodawcy wskazali, że wszystkie kompetencje dla tego stanowiska w przyszłości stracą na znaczeniu. Być może związane jest to z coraz częstszym korzystaniem przez przedsiębiorstwa z usług outsourcingowych w tym zakresie, na co podczas realizacji badań jakościowych wskazywali pracodawcy oraz eksperci Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Turystyce.

### **Bilans kompetencji**

Wśród kompetencji znaczących i stosunkowo wysoko ocenianych przez pracodawców prym wiodą kompetencje ogólne związane z sumiennością i dokładnością, dyskrecją, odpowiedzialnością, samodzielnością w organizowaniu pracy czy umiejętnością współpracy w grupie. Wysoko oceniana jest również znacząca kompetencja dotycząca wykonywania obowiązków zawodowych związanych z utrzymaniem czystości.

Kompetencje równie znaczące, ale o stosunkowo niższym poziomie samooceny pracowników to umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich; umiejętność oceny jakości pracy oraz umiejętność zarządzania czasem, a także sprawność fizyczna.

## **Kompetencje na stanowisku konserwator/dział techniczny**

### **Kompetencje kluczowe**

Do najważniejszych kompetencji konserwatora należą te związane z obsługą urządzeń i narzędzi stosowanych w hotelarstwie oraz odpowiednie reagowanie w niebezpiecznych sytuacjach.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Zdaniem badanych na rynku trudno pozyskać na to stanowisko osoby, które potrafią odpowiednio reagować i działać w sytuacjach zagrożenia, co wydaje się szczególnie ważne dla tego stanowiska.

Podobnie jak w przypadku pokojowych, na to stanowisko niełatwo znaleźć również pracowników, którzy znają procedury i sposób pracy związany z wykonywaniem obowiązków w branży hotelarskiej oraz mają kompetencje zawodowe ściśle związane z tym stanowiskiem (montaż i naprawa, utrzymanie porządku).

Biorąc pod uwagę kompetencje ogólne, badani widzą trudności w pozyskaniu osób odpornych na stres, sumiennych, odpowiedzialnych, dobrze zorganizowanych, które są komunikatywne i potrafią współpracować w grupie. Trudno również o pracowników o odpowiedniej prezencji oraz kulturze osobistej.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

W ocenie respondentów wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska nadal pozostaną przydatne w przyszłości.

### **Bilans kompetencji**

Wśród cech ważnych dla tego stanowiska, a wysoko ocenianych przez pracowników znajduje się umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych oraz umiejętność oceny jakości wykonanej pracy.

Kompetencje ważne, a stosunkowo niżej oceniane przez pracowników to w większości kompetencje zawodowe: umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich; znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami; umiejętność wykonywania zadań związanych z utrzymaniem czystości i porządku oraz znajomość rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa w turystyce. Spośród kompetencji ogólnych pracownicy stosunkowo nisko oceniają swoje zdolności komunikacji i jasnego przekazywania myśli.

## Kompetencje na stanowisku manager recepcji

### Kompetencje kluczowe

Kluczowe kompetencje na stanowisku managera recepcji związane są ze znajomością procedur, elementów prawa oraz zasad bezpieczeństwa potrzebnych do sprawnego reagowania podczas obsługi turystów. Ważna jest również etykieta biznesowa oraz umiejętności obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług. Do jednych z istotniejszych respondentzi zaliczyli również kompetencje ogólne związane z otwartością i gościnnością, łatwym nawiązywaniem kontaktów.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Zdaniem badanych na rynku trudno pozyskać na to stanowisko osoby o kluczowych kompetencjach związanych ze znajomością procedur oraz elementów prawa niezbędnych do sprawnego obsługi turystów. Inne przydatne kompetencje dla tego stanowiska, z którymi pracodawcy mają problem na rynku pracy, to te związane z wiedzą na temat specyfiki i trendów w branży, znajomością technik i kanałów sprzedaży, zasadami zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich (w tym sporządzania rozliczeń) oraz koordynowaniem i zarządzaniem pracą innych osób.

Spośród przydatnych w branży kompetencji ogólnych respondentzi za trudne do znalezienia uznali kompetencje związane z samodzielnością, nastawieniem na rozwój i uczenie się, umiejętność prowadzenia negocjacji i asertywność, a także znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

### Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

Kompetencje dla tego stanowiska nadal pozostaną przydatne w przyszłości. Na znaczeniu zyskać może wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów.

### Bilans kompetencji

Wśród kompetencji najbardziej znaczących i najwyżej ocenianych przez pracowników znalazł się szereg kompetencji zarówno zawodowych, jak i ogólnych. W grupie tej wśród kompetencji

zawodowych uplasowały się: znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk; znajomość elementów prawa odnoszącego się do turystyki, zasad i procedur związanych z pełnieniem obowiązków zawodowych; umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości; znajomość zasad zarządzania ceną oraz dokumentacji branżowej. Wśród kompetencji ogólnych wskazano tutaj: gościnność, zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży, terminowość, sumienność i dokładność, umiejętność współpracy w grupie, obsługę komputera, cierpliwość i umiejętność negocjowania.

Gorzej oceniane przez pracowników, a kompetencje znaczące dla pracodawców były częściej związane z pełnieniem obowiązków zawodowych: obsługa portali rezerwacji, znajomość rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa w turystyce, umiejętność współpracy z kooperantami, znajomość technik i kanałów sprzedaży, znajomość specyfiki branży i trendów, umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń. W tej grupie gorzej ocenianych kompetencji znajdziemy także otwartość i komunikatywność oraz znajomość dodatkowego języka poza angielskim.

## **Kompetencje na stanowisku recepcjonista**

### **Kompetencje kluczowe**

Do kluczowych kompetencji recepcjonisty respondenci zakwalifikowali te związane z etykietą biznesową, postępowaniem zgodnym z odpowiednimi zasadami i procedurami związanymi z obsługą turystów oraz obsługą portali rezerwacyjnych. W ogólnych cechach kluczowych znalazła się również orientacja na klienta, gościnność oraz komunikatywna znajomość języka angielskiego.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Spośród kluczowych kompetencji najtrudniejsza do pozyskania wydała się badanym znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce.

Trudności w pozyskaniu kompetencji przydatnych na tym stanowisku pracodawcy zauważają w odniesieniu do znajomości elementów prawa oraz posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług. Na rynku pracy trudne do pozyskania, zdaniem badanych,

są również kompetencje samoorganizacyjne związane z sumiennością, odpowiedzialnością i radzeniem sobie w sytuacjach stresujących. Trudno znaleźć osoby znające dodatkowy język obcy (poza angielskim).

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Pracodawcy wskazali, że wszystkie kompetencje dla tego stanowiska w przyszłości pozostaną istotne, a na znaczeniu będzie zyskiwała znajomość dodatkowego języka (poza angielskim).

### **Bilans kompetencji**

Recepcjoniści stosunkowo lepiej oceniają swoje kompetencje ogólne niż zawodowe. Kompetencje dotyczące tego stanowiska, które były najlepiej oceniane przez pracowników i które mają najwyższe znaczenie dla pracodawców, to umiejętność obsługi urządzeń stosowanych w hotelarstwie oraz szereg kompetencji ogólnych: gościnność, otwartość i łatwe nawiązywanie kontaktów, prezencja i kultura osobista, dyskrecja, sumienność, terminowość i cierpliwość. Wśród kompetencji istotnych słabiej została oceniona znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk, znajomość zasad i procedur zawodowych, obsługa portali rezerwacyjnych, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości, znajomość technik sprzedaży oraz dokumentacji branżowej czy rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa w turystyce.

## **Kompetencje na stanowisku specjalista ds. rezerwacji**

### **Kompetencje kluczowe**

Najistotniejszymi kompetencjami uznanymi przez respondentów są te związane z dobrą orientacją na temat funkcjonowania branży, trendów, zadań, powiązań z dostawcami i wytwórcami innych usług dla turystów. Na stanowisku tym kluczowe są również te kompetencje, które pozwalają na sprawne wykonywanie i zarządzanie czynnościami zawodowymi, związanymi ze sprzedażą usług, m.in. umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją czy obsługa programów komputerowych. Ważna dla badanych jest również znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Wskazane kluczowe kompetencje związane z dobrą orientacją w funkcjonowaniu branży, trendów, zadań, powiązań z dostawcami i wytwórcami innych usług dla turystów oraz z technikami sprzedaży i zarządzania ceną okazują się również raczej trudne do pozyskania na rynku pracy.

Spośród kompetencji przydatnych na tym stanowisku trudności pracodawcy dopatrują się w odniesieniu do kompetencji związanych z bezpieczeństwem, procedurami związanymi z obsługą turystów, umiejętnością posługiwania się dokumentacją stosowaną w turystyce czy znajomością marketingu, PR czy zdolnościami organizacyjnymi.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Pracodawcy wskazali, że właściwie wszystkie kompetencje dla tego stanowiska w przyszłości pozostaną istotne, a na znaczeniu może nieco maleć znajomość zasad i procedur wykonywania zadań związanych z obsługą turystów. Być może będzie to miało związek z rosnącą automatyzacją procesów rezerwacyjnych.

### **Bilans kompetencji**

Wśród kompetencji znaczących i wysoko ocenianych przez pracowników znalazła się wiedza o rynku i trendach, znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości, umiejętność obsługi portali rezerwacji, współpracy z kooperantami oraz znajomość marketingu i PR. Wśród kompetencji ogólnych pracownicy wysoko ocenili umiejętność obsługi komputera oraz komunikatywną znajomość języka angielskiego.

Stosunkowo niżej przez pracowników zostały ocenione kompetencje zawodowe, takie jak znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów, technik sprzedaży, umiejętność koordynacji pracy innych, zarządzania ceną, znajomość elementów prawa związanego z turystyką, etykiety biznesowej, znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej w turystyce, umiejętność analizy rynku i trendów.

## Kompetencje na stanowisku specjalista ds. sprzedaży

### Kompetencje kluczowe

Najistotniejsze kompetencje na stanowisku specjalisty ds. sprzedaży wiążą się z wiedzą na temat branży oraz umiejętnością analizowania rynku turystycznego i reagowania na pojawiające się trendy i działania konkurencji. Ważne z punktu widzenia pracodawców jest również odpowiedzialne działanie, znajomość elementów prawa związanych z obsługą turystów oraz sprawne posługiwanie się językiem angielskim.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Zdaniem badanych, kompetencje wskazane jako kluczowe są równocześnie trudne do pozyskania. Wśród pozostałych kompetencji przydatnych do pracy na tym stanowisku stosunkowo najtrudniej na rynku pracy o te związane ze znajomością zasad pracy w turystyce (znajomość zasad i procedur, znajomość ról zawodowych i podziału zadań) oraz bezpieczeństwa (znajomość zasad bezpieczeństwa i umiejętność reagowania w sytuacji zagrożeń). Ogólnie można wnioskować, że trudno pozyskać osoby posiadające kompetencje nabyte w procesie pracy i doświadczenia na tym stanowisku, które znają specyfikę i procedury z nią związane.

Spośród kompetencji ogólnych trudne do pozyskania na rynku są te związane z predyspozycjami fizycznymi i gotowością do pracy w nietypowych godzinach. Niełatwo również znaleźć osoby, które potrafią być odpowiedzialne za powierzone im zadania, dyskretne i dobrze radzące sobie ze stresem, cierpliwe i opanowane czy sumienne.

### Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

Pracodawcy wskazali, że wszystkie kompetencje dla tego stanowiska w przyszłości pozostaną nadal przydatne. Wskazano jednak na możliwość wzrostu znaczenia kompetencji związanych z dobrą znajomością branży, trendów, elementów prawa związanego z obsługą turystów oraz zarządzania procesem sprzedaży. Na znaczeniu zyskiwać mogą również kompetencje związane z bezpieczeństwem i posługiwaniem się dodatkowym językiem (poza angielskim).

## Kompetencje na stanowisku główny manager

### Kompetencje kluczowe

Profil kompetencji dla stanowiska głównego managera był nieco bardziej rozbudowany, a respondenci wymienili cały szereg kompetencji, które są kluczowe z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa. Generalnie kluczowymi na tym stanowisku są te kompetencje, które wiążą się ze znajomością funkcjonowania branży, obsługą rezerwacji i sprzedażą, koordynacją oraz zarządzaniem pracą personelu. Wśród kompetencji ogólnych cenne są: zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży, kreatywność, dyskrecja, samodyscyplina, orientacja na klienta i gościnność. Ważne są także: dobra prezencja i kultura osobista, posługiwanie się językiem angielskim oraz umiejętność prowadzenia negocjacji.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Zdaniem badanych na rynku trudno pozyskać właściwie wszystkie kompetencje, które budowały profil głównego managera, w tym te, wskazane jako kluczowe. Najwięcej badanych typowało kompetencje związane ze znajomością etykiety biznesowej, kreatywnością, gotowością do pracy w nietypowych godzinach, znajomością elementów prawa związanego z turystyką, zdolnością analitycznego myślenia i umiejętnością motywowania pracowników.

### Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

Kompetencje dla tego stanowiska nadal pozostaną przydatne w przyszłości.

### Bilans kompetencji

Kompetencje kluczowe dla stanowiska i wysoko oceniane przez pracowników to przede wszystkim: wiedza o rynku i nowych trendach, gościnność, dyskrecja, kreatywność i pomysłowość, komunikatywna znajomość angielskiego, radzenie sobie ze stresem, umiejętność zarządzania czasem i terminowość, zdolności organizacyjne, znajomość powiązań branży z wytwórcami innych usług dla turystów oraz gotowość do pracy w nietypowych godzinach.

Stosunkowo gorzej przez pracowników zostały ocenione kompetencje związane ze znajomością zasad zarządzania ceną i dystrybucją, umiejętnością negocjowania, prezencją i kulturą osobistą oraz zaangażowaniem i zainteresowaniem pracą w branży, a także wiedza na temat zasad prowadzenia działalności gospodarczej w turystyce.

## Gastronomia – najważniejsze kompetencje

Wszystkie kompetencje dla poszczególnych stanowisk ocenione zostały przez badanych pracodawców jako ważne i przydatne z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa.

Z kompetencji zawodowych najbardziej liczącymi i trudnymi równocześnie do pozyskania na rynku są: znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów; umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów; umiejętność obsługi urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych; znajomość zasad prezentowania i przygotowania produktów gastronomicznych; wiedza na temat składu potraw serwowanych w restauracji.

Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy w tej branży, a które zdaniem pracodawców należą do kluczowych, to: umiejętność współpracy w grupie i orientacja na klienta, gościnność, sumienność, dokładność i samodzielna organizacja pracy czy zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży.

Podobnie jak w pozostałych badanych branżach, badani pracownicy oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie niż oczekiwania pracodawców. Najwyżej oceniają takie zawodowe kompetencje jak: znajomość zasad przygotowania i prezentowania produktów gastronomicznych oraz ogólnie umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów, znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami, znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów, umiejętność obsługi urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych, obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego oraz umiejętność oceny jakości wykonanej pracy.

Wśród kompetencji ogólnych najwyżej pracownicy oceniają m.in. interpersonalne, tj. otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, orientację na klienta, gościnność oraz nastawienie na rozwój i uczenie się nowych rzeczy, samodzielną organizację pracy, gotowość do pracy w nietypowych godzinach, zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży, prezencję i kulturę osobistą.

## Kompetencje na stanowisku szef kuchni

### Kompetencje kluczowe

W poczet kluczowych kompetencji dla tego stanowiska pracodawcy zaliczyli znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych oraz umiejętność wykonywania pracy związanej z przygotowaniem i serwowaniem napojów i potraw.

Na liście kluczowych kompetencji znalazło się więcej o charakterze ogólnym. Pożądanymi są: zdolności organizacyjne, sumienność i dokładność, gościnność, umiejętność współpracy w grupie oraz zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Spośród kompetencji kluczowych trudności na rynku występują z pozyskaniem osób posiadających zdolności organizacyjne, są sumienne i dokładne oraz potrafią wykonywać zadania zawodowe związane z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów.

Wśród kompetencji przydatnych pracodawcy najczęściej zauważali trudności ze zdobyciem tych związanych z zarządzaniem (koordynowanie pracy innych osób, umiejętność zarządzania ludźmi, umiejętność zarządzania usługą i jej harmonogramem) oraz umiejętnością oceny jakości wykonanej pracy, reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia czy znajomością zasad prezentowania produktów gastronomicznych. Problemy w pozyskaniu sprawiają również kompetencje odnoszące się do wiedzy na temat branży i nowych trendów oraz umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń. Niełatwo również znaleźć na to stanowisko osoby, które cechuje pomysłowość i kreatywność, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań czy gotowość do pracy w nietypowych godzinach.

## Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

W opinii pracodawców w najbliższych latach wszystkie kompetencje szefa kuchni, przedstawione w profilu kompetencyjnym nadal będą pozostawać ważne. Wzrostu wagi można spodziewać się wobec znajomości zasad przygotowania produktów gastronomicznych i umiejętności wykonywania zadań zawodowych związanych z ich przygotowaniem i serwowaniem.

## Bilans kompetencji

W odniesieniu do kompetencji wskazanych jako ważne dla pracodawców pracownicy stosunkowo wysoko oceniają swój poziom znajomości zasad przygotowania produktów gastronomicznych, umiejętności wykonywania zadań zawodowych związanych z pomocą w przygotowaniu i serwowaniu potraw i napojów, wiedzy na temat rynku i trendów, zasad prezentowania produktów gastronomicznych czy znajomości zasad i procedur właściwych dla stanowiska bądź umiejętności koordynowania pracy innych. Wśród ogólnych kompetencji wysoko oceniane są przez pracowników sumienność i dokładność, zdolności organizacyjne, gościnność, zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży, umiejętność współpracy w grupie, zmysł estetyczny, prezencja i kultura osobista.

Kompetencje ważne dla tego stanowiska, a stosunkowo niżej oceniane przez pracodawców to zdolność oceny jakości swojej pracy, umiejętność zarządzania całościową usługą oraz umiejętność zarządzania ludźmi, a także gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań.

## Kompetencje na stanowisku kucharz

### Kompetencje kluczowe

W przypadku kucharzy najistotniejszymi kompetencjami, kluczowymi z punktu widzenia pracodawców, są te związane ściśle ze stanowiskiem, czyli przygotowaniem, serwowaniem i prezentacją produktów gastronomicznych oraz umiejętnością obsługi sprzętu stosowanego w obiektach gastronomicznych (narzędzia, urządzenia, maszyny).

Na liście kluczowych kompetencji o charakterze ogólnym znalazły się sumienność i dokładność oraz orientacja na klienta, gościnność.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Wszystkie kompetencje wskazane jako kluczowe są równocześnie w odczuciu pracodawców trudne do znalezienia na rynku pracy.

Zdaniem badanych trudno pozyskać właściwie większość przedstawionych w profilu kompetencji. Najwięcej pracodawców zgłaszało trudności z pozyskaniem na rynku kompetencji związanych ze specyfiką branży i wiedzą o trendach, umiejętnością odpowiedniego reagowania w sytuacjach zagrożenia, koordynacją pracy innych osób, znajomością oraz umiejętnością wykonywania zadań na tym stanowisku zgodnie z procedurami i zasadami związanymi z obsługą konsumentów. Spośród kompetencji ogólnych najtrudniej o pomysłowość i kreatywność, branie na siebie odpowiedzialności oraz gotowość do pracy w nietypowych godzinach.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

W perspektywie najbliższych lat wszystkie kompetencje dla tego stanowiska powinny nadal pozostawać ważne. Wzrastać może natomiast waga znajomości zasad przygotowania produktów gastronomicznych.

### **Bilans kompetencji**

Wśród kompetencji znaczących i stosunkowo wysoko ocenianych przez pracowników znalazła się znajomość zasad przygotowania i prezentowania produktów gastronomicznych, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów, umiejętność obsługi urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych, a także wiedza o rynku i trendach. Stosunkowo wysoko również oceniono kompetencje ogólne związane z samoorganizacją, tj. sumienność i dokładność, zaangażowanie i chęć do pracy w turystyce, samodzielność oraz umiejętność współpracy w grupie.

Kompetencje równie znaczące, ale o stosunkowo niższym poziomie samooceny pracowników, to znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą

konsumentów, umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia oraz gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań.

## **Kompetencje na stanowisku pomoc kuchenna**

### **Kompetencje kluczowe**

Podobnie jak w przypadku szefa kuchni oraz kucharza do kluczowych kompetencji na tym stanowisku należą znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych oraz sumienność i dokładność. Pożądane są również umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z pomocą w przygotowaniu i serwowaniu potraw i napojów, a także utrzymaniem czystości i porządku, umiejętność obsługi sprzętu stosowanego w gastronomii (urządzenia, narzędzia, maszyny) oraz gotowość do brania odpowiedzialności za wykonanie zadań.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Trudności w pozyskaniu na rynku sprawiają właściwie wszystkie kompetencje przedstawione w profilu dla tego stanowiska, a zatem również te typowane jako kluczowe. Z nieco mniej ważnych trudno pozyskać osoby gotowe do pracy w nietypowych godzinach, potrafiące radzić sobie ze stresem, samodzielne, znające specyfikę pracy w branży, znajomość ról i podziału zadań na stanowiskach, posiadające wiedzę na temat rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa w turystyce.

Najmniej problemów badani zgłaszają w odniesieniu do sprawności fizycznej.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

W kolejnych latach kompetencje dla tego stanowiska pozostaną nadal ważne. Zyskiwać mogą nieco na znaczeniu te związane z umiejętnością pełnienia obowiązków zawodowych (tj. wykonywaniem zadań związanych z pomocą w przygotowaniu i serwowaniu potraw i napojów, a także utrzymaniem czystości i porządku, znajomością zasad przygotowania produktów gastronomicznych), a także umiejętnością obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych.

### **Bilans kompetencji**

Wśród kompetencji najbardziej znaczących i najwyżej ocenianych przez pracowników znalazły się: umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z pomocą w przygotowaniu i serwowaniu potraw i napojów, utrzymaniem czystości i porządku, umiejętność obsługi urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych, a także sumienność i gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań.

Jedyną istotną kompetencją na tym stanowisku, której ocena pracowników była porównywalnie niższa od pozostałych, jest znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych.

## **Kompetencje na stanowisku barman**

### **Kompetencje kluczowe**

Kluczowym na stanowisku barmana okazał się szereg kompetencji zarówno zawodowych, jak i ogólnych. Do najważniejszych zawodowych zaliczono te związane z pracą na stanowisku, tj. znajomość zasad i procedur wykonywania zadań związanych z obsługą konsumentów, umiejętność wykonywania zadań związanych z przygotowaniem, serwowaniem i prezentowaniem potraw i napojów. Ponadto ważnymi są obsługa kasy fiskalnej i terminala płatniczego oraz umiejętność obsługi i używania sprzętu stosowanego w obiektach gastronomicznych (materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn).

Pośród ogólnych kompetencji najbardziej pożądanymi są interpersonalne (tj. otwartość, łatwość nawiązywania kontaktów, orientacja na klienta, gościnność, umiejętność współpracy w grupie) oraz samoorganizacyjne (prezencja i kultura osobista, samodzielna organizacja pracy, sumienność i dokładność oraz zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży).

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Poza umiejętnością obsługi kasy fiskalnej i terminala płatniczego wszystkie kluczowe kompetencje, zdaniem badanych pracodawców, są trudne do pozyskania na rynku pracy.

Z nieco mniej ważnych, lecz nadal przydatnych kompetencji trudności w pozyskaniu na rynku sprawia wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów, znajomość zasad bezpieczeństwa oraz umiejętność odpowiedniego reagowania w sytuacjach zagrożenia. Wśród ogólnych jedno z większych trudności widziane są w przypadku gotowości do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań oraz znajomości dodatkowego języka obcego.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

W przyszłości wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska nie powinny stracić na ważności. Pracodawcy prognozują, że możliwy wzrost znaczenia kompetencji w najbliższych latach odnosić się będzie do znajomości zasad prezentowania produktów gastronomicznych oraz kompetencji ogólnych, takich jak otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów, gościnność, samodzielna organizacja pracy, komunikatywna znajomość języka angielskiego czy znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

### **Bilans kompetencji**

Kompetencje dotyczące tego stanowiska, które były najlepiej oceniane przez pracowników i które mają najwyższe znaczenie dla pracodawców, to: znajomość zasad i procedur związanych z obsługą konsumentów, znajomość zasad przygotowania i prezentowania produktów gastronomicznych, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów, obsługa kasy i terminala oraz obsługa innych urządzeń stosowanych w gastronomii. Do kompetencji tych zaliczyć należy również otwartość i łatwe nawiązywanie kontaktów, sumienność i dokładność, gościnność i orientację na klienta, samodzielność oraz dobrą prezencję i kulturę osobistą.

Wśród kompetencji istotnych słabiej natomiast została oceniona umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń, w tym rozliczenia baru, zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży oraz umiejętność współpracy w grupie.

## Kompetencje na stanowisku kelner

### Kompetencje kluczowe

Najbardziej pożądanymi kompetencjami kelnera są te związane z pełnieniem obowiązków na tym stanowisku, czyli znajomość zasad i procedur wykonywania zadań związanych z obsługą konsumentów, wiedza na temat składu serwowanych potraw, wiedza na temat win i ich parowania z posiłkami oraz znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych.

Pośród ogólnych kompetencji do najbardziej kluczowych należą: orientacja na klienta, gościnność, prezencja i kultura osobista oraz zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Podobnie jak w przypadku stanowiska barmana, poza umiejętnością obsługi kasy fiskalnej i terminala płatniczego wszystkie kompetencje wskazane jako kluczowe dla stanowiska kelnera wydają się pracodawcom trudne do pozyskania na rynku pracy.

Z nieco mniej ważnych, lecz przydatnych na tym stanowisku kompetencji trudności w pozyskaniu sprawia znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz kompetencje ogólne, związane z samoorganizacją, tj. radzenie sobie w sytuacjach stresujących, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań, samodzielność w organizowaniu pracy, sumienność i dokładność, umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków, a także znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

### Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

Ważność ocenianych kompetencji, zdaniem badanych, powinna w przyszłości się utrzymać. Ewentualny wzrost znaczenia może odnosić się do kompetencji związanych z orientacją na klienta, gościnnością oraz wiedzą na temat podstawowych diet, alergenów czy znajomością zasad prezentowania produktów gastronomicznych.

## **Bilans kompetencji**

Wśród kompetencji znaczących i wysoko ocenianych przez pracowników znalazły się: znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych dotyczących obsługi konsumentów, umiejętność wykonywania zadań związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów, znajomość składu potraw, obsługa kasy fiskalnej i terminala płatniczego, a także gościnność, prezencja i kultura osobista, zaangażowanie, sumienność i dokładność, otwartość i łatwe nawiązywanie kontaktów, umiejętność współpracy w grupie.

Stosunkowo niżej przez pracowników zostały ocenione kompetencje związane z wiedzą na temat podstawowych diet oraz win i zasad ich parowania z posiłkami, a także znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami.

## **Kompetencje na stanowisku manager zmiany/kierownik sali**

### **Kompetencje kluczowe**

Kluczowymi na stanowisku manager zmiany/kierownik sali okazały się kompetencje ogólne związane z umiejętnością prowadzenia negocjacji, współpracy w grupie, a także prezencją i kulturą osobistą oraz zainteresowaniem pracą w branży, zaangażowaniem. Pożądana jest również umiejętność trafnego analizowania i diagnozowania potrzeb klienta.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Najtrudniej pozyskać do pracy osoby, które potrafią dobrze współpracować w grupie, a to kluczowa i najważniejsza dla pracodawców kompetencja.

Trudności sprawiają także nieco mniej ważne kompetencje związane z umiejętnością motywowania pracowników oraz te o charakterze ogólnym, tj. umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresujących, sumienność i dokładność czy znajomość dodatkowego języka.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Respondenci nie przewidują spadku ważności kompetencji ocenionych dla tego stanowiska. Na znaczeniu może zyskiwać natomiast znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych oraz kompetencje ogólne: umiejętność motywowania pracowników, sumienność i dokładność, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań oraz znajomość języków obcych (komunikatywnego angielskiego i dodatkowego języka obcego).

### **Bilans kompetencji**

Kompetencje kluczowe dla tego stanowiska i wysoko oceniane przez pracowników to przede wszystkim umiejętność zarządzania ludźmi, ceną i dystrybucją, umiejętność analizowania i diagnozowania potrzeb klientów, znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów, a także prezencja i kultura osobista, zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży, samodzielność, odpowiedzialność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, współpraca w grupie.

Gorzej przez pracowników zostały ocenione kompetencje związane z umiejętnością obsługi maszyn i urządzeń stosowanych w gastronomii, umiejętnością wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów, znajomością zasad zarządzania ceną, umiejętnością motywowania pracowników i oceną jakości pracy, umiejętnością reagowania w sytuacjach niebezpiecznych. Do gorzej ocenionych należy również umiejętność prowadzenia negocjacji oraz zdolności organizacyjne.

## **Kompetencje na stanowisku główny manager/kierownik restauracji/dyrektor gastronomii**

### **Kompetencje kluczowe**

Kluczowe kompetencje na stanowisku głównego managera wiążą się ze znajomością specyfiki branży i nowych trendów, zasad, procedur oraz zadań związanych z zajmowanymi stanowiskami i analizowaniem potrzeb klienta. Pożądana jest również znajomość prezentowania produktów gastronomicznych czy umiejętność sporządzania kalkulacji

i rozliczeń. Wśród ogólnych kompetencji badani najbardziej cenią samoorganizacyjne: dobrą prezencję i kulturę osobistą, odpowiedzialność, radzenie sobie w sytuacjach stresujących, sumienność i dokładność, a także interpersonalne, takie jak: orientacja na klienta, gościnność, komunikatywność, umiejętność współpracy w grupie czy prowadzenia negocjacji. Kluczowa jest również komunikatywna znajomość języka angielskiego.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Badani ocenili szereg kompetencji jako sprawiające trudność w pozyskaniu na rynku pracy. Spośród wskazanych jako kluczowe stosunkowo mało problematyczne wydaje się znalezienie osób z komunikatywną znajomością języka angielskiego, dobrą prezencją i kulturą osobistą, potrafiących współpracować w grupie i zorientowanych na klienta. Pozostałe kluczowe kompetencje wydają się raczej problematyczne.

Wśród przydatnych kompetencji, o nieco mniejszym znaczeniu, badani kłopoty w znalezieniu wskazywali w stosunku do: znajomości etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce, znajomości zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych, znajomości zasad marketingu i PR, umiejętności sporządzania oferty dostosowanej do potrzeb klienta, umiejętności kompleksowego zarządzania realizowaną usługą, umiejętności oceny jakości wykonanej pracy, znajomości elementów prawa czy zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanych z turystyką. Trudności zgłaszano również w odniesieniu do kompetencji kierowniczych: koordynowania pracy innych osób, umiejętności zarządzania ludźmi/zespołem, a także analizy informacji i wyciągania wniosków, pomysłowości i kreatywności oraz znajomości zasad bezpieczeństwa w turystyce.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Zdaniem respondentów wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska pozostaną ważne w przyszłości, a wzrostu znaczenia można spodziewać się wśród tych, które wiążą się ze znajomością zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów, umiejętnością oceny jakości wykonanej pracy, diagnozowaniem i analizowaniem potrzeb klienta oraz nastawieniem na rozwój, uczenie się nowych rzeczy oraz sumiennością i dokładnością.

### Bilans kompetencji

Wśród kompetencji istotnych dla tego stanowiska i wysoko ocenionych przez pracowników znalazły się te związane ze znajomością specyfiki branży i trendów, wiedzą oraz umiejętnością zarządzania ceną, znajomością zasad i procedur zawodowych, zasad prezentowania produktów gastronomicznych, umiejętnością prowadzenia kalkulacji i rozliczeń, znajomością podziału zadań między stanowiskami, analizowaniem potrzeb klienta, sporządzaniem ofert i oceną jakości wykonanej pracy. Ogólne kompetencje dobrze oceniane przez pracowników to: gościnność i orientacja na klienta, prezencja i kultura osobista, nastawienie na rozwój, sumienność, komunikatywność, umiejętność pracy w grupie, radzenie sobie ze stresem, zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży, kreatywność, samodzielność oraz asertywność.

Natomiast gorzej ocenione kompetencje to umiejętność motywowania pracowników, prowadzenia negocjacji, gotowość do pracy w nietypowych godzinach pracy oraz komunikatywna znajomość angielskiego.

## Imprezy i organizacja turystyki – najważniejsze kompetencje

Analiza oceny profili kompetencyjnych w branży imprez i organizacji turystyki ujawniła problemy pracodawców z pozyskiwaniem większości kompetencji dla analizowanych stanowisk. Z uwagi na to, 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. Wnioski te możemy odnieść do raportu *Global Talent Trends*<sup>47</sup>, według którego dla wielu państw, w tym także dla Polski, przewiduje się deficyt talentów w sektorze turystyki i podróży. Deficyt ten prognozuje, że w okresie do roku 2024 przewidywany popyt na zasoby ludzkie będzie rósł znacznie szybciej niż ich przewidywana podaż. Przewiduje się, że największy deficyt może dotknąć przede wszystkim poziom kształcenia uniwersyteckiego w Polsce.

<sup>47</sup> *Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector*, World Travel and Tourism Council, January 2015

Pracodawcy uznali wszystkie badane kompetencje za przydatne na poszczególnych stanowiskach. Kluczowe w branży kompetencje zawodowe, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy zdaniem badanych, to: wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce, znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów, technik i kanałów sprzedaży, umiejętność tworzenia pełnego, kompleksowego produktu turystycznego, ofert katalogowych oraz umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.).

Z kompetencji ogólnych najbardziej liczącymi i trudnymi równocześnie do pozyskania na zadawalającym poziomie są: komunikatywność i jasne przekazywanie myśli oraz zdolności organizacyjne.

Badani pracownicy tej branży oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie, niż przedstawiają się oczekiwania pracodawców. Spośród kompetencji zawodowych najlepiej oceniają swoją znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych, znajomość technik i kanałów sprzedaży, zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów, umiejętność tworzenia pełnego, kompleksowego produktu turystycznego, ofert katalogowych, znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką czy umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów.

Spośród ogólnych najwyższymi ocenami cieszą się kompetencje samoorganizacyjne, tj. umiejętność samodzielnej organizacji pracy, poszukiwania informacji przez Internet, sumienność i dokładność, prezencja i kultura osobista czy analiza informacji i wyciąganie wniosków. W następnej kolejności oceniają kompetencje interpersonalne: umiejętność prowadzenia negocjacji, prowadzenia komunikacji pisemnej, otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi oraz komunikatywność i jasne przekazywanie myśli.

## Kompetencje na stanowisku specjalista ds. turystyki

### Kompetencje kluczowe

Na liście kluczowych kompetencji dla stanowiska specjalista ds. turystyki znalazły się wymagania zawodowe dotyczące wiedzy o branży i procedurach związanych z zadaniami, jakie wiążą się z obsługą turystów, obsługą programów rezerwacyjnych oraz wiedzą na temat technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Zdaniem badanych na rynku trudno pozyskać właściwie wszystkie zebrane w profilu kompetencje związane z wykonywaniem obowiązków zawodowych na tym stanowisku, a zatem również te wskazane przez pracodawców jako kluczowe. Spośród tych najważniejszych kompetencji zawodowych problemów jedynie raczej nie sprawia znalezienie osób z umiejętnością obsługi programów rezerwacyjnych.

Najwięcej badanych zgłaszało trudności z pozyskaniem na rynku kompetencji związanych bezpośrednio z obowiązkami zawodowymi tj. znajomością zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych, czy wiedzą na temat branży i nowych trendów i znajomością etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce.

Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy w ramach tego stanowiska, to ogólna gotowość do brania odpowiedzialności za wykonywane zadania, zdolności negocjacyjne i organizacyjne, radzenie sobie w sytuacjach stresujących, analiza informacji i wyciąganie wniosków, a także sumienność i dokładność.

### Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

W przyszłości wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska nie powinny stracić na ważności. Na znaczeniu może zyskiwać wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów.

## Bilans kompetencji

Wśród kompetencji znaczących i stosunkowo wysoko ocenianych przez pracowników prym wiedzie znajomość technik i kanałów sprzedaży oraz zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów. Są wśród nich również kompetencje związane z umiejętnością posługiwania się dokumentacją branżową (umowy, programy, vouchery), obsługą programów rezerwacyjnych oraz znajomość etykiety biznesowej, rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa, umiejętność współpracy z kooperantami. Spośród ogólnych kompetencji ważne i stosunkowo dobrze oceniane jest zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży, obsługa komputera, umiejętność wyszukiwania informacji przez Internet, sumienność i dokładność oraz gotowość do brania odpowiedzialności za wykonywane zadania.

Kompetencje równie znaczące ale o stosunkowo niższym poziomie samooceny pracowników to znajomość specyfiki branży i nowych trendów, umiejętność sporządzania ofert, znajomość ubezpieczeń i elementów prawa związanego z branżą, znajomość i umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją, wiedza z geografii i historii oraz komunikatywna znajomość języka angielskiego.

## Kompetencje na stanowisku specjalista ds. produktu

### Kompetencje kluczowe

Pracodawcy oceniający to stanowisko do kluczowych kompetencji zaliczyli te związane z pracą w sektorze turystyki tj. znajomość specyfiki branży, procedur i zasad pracy na stanowisku, etykiety biznesowej, zasad prowadzenia działalności gospodarczej oraz takie, które związane są ściśle ze stanowiskiem: znajomość technik sprzedażowych, zasad zarządzania ceną i dystrybucją oraz umiejętność tworzenia produktu turystycznego. Wśród kluczowych cech wskazano ogólne związane ze zdolnościami organizacyjnymi i komunikatywnością.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Wszystkie kompetencje wskazane jako kluczowe równocześnie oceniane są jako trudne do uzyskania na rynku pracy. Dodatkowo większość kompetencji nieco mniej ważnych, ale przydatnych na tym stanowisku również widziana jest przez badanych jako sprawiające trudności.

Ogólnie, najwięcej respondentów wskazywało na trudności związane z umiejętnością zarządzania usługą turystyczną, znajomością elementów prawa przydatnego w turystyce, znajomością specyfiki branży i trendów czy znajomością zasad prowadzenia działalności gospodarczej w turystyce.

Spośród kompetencji ogólnych najtrudniej znaleźć do pracy osoby, które cechuje otwartość, łatwość w nawiązywaniu kontaktów, znające dodatkowy język obcy poza angielskim czy posiadające zdolności organizacyjne.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

W przyszłości wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska pozostaną ważne, natomiast może wzrosnąć waga kompetencji zarówno tych związanych z wykonywaniem obowiązków charakterystycznych dla stanowiska (np. analiza rynku, tworzenie produktu i jego sprzedaż), jak i ogólnych, dotyczących samoorganizacji (np. sumienność, pomysłowość i kreatywność, radzenie sobie ze stresem), interpersonalnych (np. gościnność, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, komunikatywność). Wzrastać może również znaczenie znajomości dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

### **Bilans kompetencji**

Kompetencje kluczowe dla tego stanowiska i wysoko oceniane przez pracowników to przede wszystkim znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów, znajomość technik i kanałów sprzedaży, specyfiki branży i trendów, etykiety biznesowej, umiejętność sporządzania ofert i tworzenia kompleksowego produktu turystycznego, obsługa programów rezerwacyjnych, znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej w turystyce, rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa. Pracodawnicy wysoko oceniają również ważną dla pracodawców komunikatywność, zdolności organizacyjne, prezencję i kulturę osobistą oraz umiejętność analizowania informacji i wyciągania wniosków.

Gorzej przez pracowników zostały ocenione kompetencje związane ze znajomością i stosowaniem zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych, znajomości elementów prawa i specyfiki ubezpieczeń w turystyce oraz nastawienie na rozwój i uczenie się nowych rzeczy.

## Kompetencje na stanowisku kierownik biura podróży

### Kompetencje kluczowe

Pracodawcy oceniający to stanowisko do kluczowych kompetencji zaliczyli te związane ze specyficznymi uwarunkowaniami, jakie niesie praca w turystyce, tj. znajomość branży, procedur i zasad pracy na stanowisku, etykiety biznesowej, zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz takie, które związane są ściśle ze stanowiskiem: znajomość technik sprzedażowych, zasad zarządzania ceną i dystrybucją, posługiwania się dokumentacją oraz umiejętność tworzenia produktu turystycznego, umiejętność współpracy z kooperantami. Wśród kluczowych cech ogólnych wskazano prezencję i kulturę osobistą.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Zdaniem badanych w odniesieniu właściwie do wszystkich przedstawionych kompetencji pojawiają się trudności w znalezieniu ich na rynku. Dotyczy to zarówno kompetencji wskazanych powyżej jako kluczowe, jak i pozostałych, przydatnych na tym stanowisku. Poza kompetencjami związanymi z wiedzą na temat branży i jej uwarunkowań (specyfika branży, trendy, elementy prawa, zasady i procedury, bezpieczeństwo) respondenci często zwracali uwagę na trudności w pozyskaniu osób z wiedzą na temat otoczenia związanego z działalnością w branży (współpraca z kooperantami, pośrednikami, innymi wytwórcami usług dla turystyki, znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce, wiedza z zakresu działalności placówek konsularno-dyplomatycznych), etykietą biznesową i stosowaniem dobrych praktyk w turystyce oraz zdolnościami negocjacyjnymi.

### Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

Zdaniem respondentów wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska pozostaną ważne w przyszłości, a wzrostu znaczenia można spodziewać się wśród tych, które wiążą się z posiadaniem wiedzy na temat branży i umiejętnością analizowania informacji na jej temat. Bardziej pożądane mogą stać się również kompetencje związane ze znajomością zasad bezpieczeństwa w turystyce i elementów prawa związanego ze świadczonymi usługami, a także umiejętność tworzenia kompleksowych produktów turystycznych.

### Bilans kompetencji

Wśród kompetencji istotnych dla tego stanowiska i wysoko ocenionych przez pracowników znalazły się: znajomość etykiety biznesowej, specyfiki branży i trendów, zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów, umiejętność posługiwania się dokumentacją branżową (umowy, programy, vouchery), umiejętność współpracy z kooperantami, analizowanie rynku, konkurencji i trendów, rozwiązywanie problemów i reklamacji, obsługa programów rezerwacyjnych.

Gorzej ocenione przez pracowników kompetencje to: znajomość technik i kanałów sprzedaży, rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa, umiejętność sporządzania ofert i tworzenia kompleksowego produktu turystycznego, umiejętność zarządzania usługą, wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania ceną i dystrybucją, wiedza z geografii i historii oraz komunikatywność.

## Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego – najważniejsze kompetencje

Kompetencje przedstawione dla poszczególnych stanowisk uznane zostały przez badanych pracodawców jako przydatne z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa.

Z kompetencji zawodowych najbardziej liczącymi się i trudnymi równocześnie do pozyskania na rynku są: znajomość rodzajów zagrożeń, zasad bezpieczeństwa i umiejętność reagowania i podejmowania działań w takich sytuacjach, wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce, znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów, znajomość technik i kanałów sprzedaży oraz umiejętność przygotowania programu zwiedzania, usługi/programu animacji.

Kompetencje ogólne, o które stosunkowo najtrudniej na rynku pracy w tej branży, a które zdaniem pracodawców należą do kluczowych, to: znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim), sumienność i dokładność oraz orientacja na klienta, gościnność.

Podobnie jak w pozostałych badanych branżach, badani pracownicy oceniają poziom swoich kompetencji średnio na nieco wyższym poziomie niż oczekiwania pracodawców. Najwyżej oceniają takie zawodowe kompetencje jak: umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji, zarządzania realizowaną usługą oraz nadzorowania jej planu i harmonogramu, umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przewodnictwem/pilotażem czy animacją, umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa.

Wśród kompetencji ogólnych najwyżej pracownicy oceniają: orientację na klienta i gościnność, umiejętność poszukiwania informacji przez Internet, zdolności organizacyjne, oraz kompetencje samoorganizacyjne: pomysłowość i kreatywność, umiejętność zarządzania czasem i terminowość, prezencję i kulturę osobistą czy komunikatywną znajomość języka angielskiego.

## Kompetencje na stanowisku przewodnik turystyczny<sup>48</sup>

### Kompetencje kluczowe

Kluczowe kompetencje wskazane na tym stanowisku wiążą się z wiedzą oraz praktyką z zakresu zagrożeń, zasad bezpieczeństwa i umiejętnościami reagowania i podejmowania działań w sytuacjach niebezpiecznych, co oczywiście związane jest ze wzrostem znaczenia bezpieczeństwa i własnego dobrego samopoczucia turystów, na co niewątpliwie wpływ ma wzrost światowego zagrożenia terroryzmem. Jedne z najważniejszych, zdaniem pracodawców, są również te kompetencje, które związane są ze specyfiką, jaką jest praca w turystyce, tj. znajomość branży i trendów, etykiety biznesowej, wiedza z geografii oraz historii czy związana ściślej ze stanowiskiem umiejętność przygotowania programu zwiedzania. Wśród kluczowych cech ważne są również te ogólne, związane z orientacją na klienta, gościnnością, komunikatywnością oraz zdolnościami organizacyjnymi, dobrym zarządzaniem czasem, odpowiedzialnością czy znajomością dodatkowego języka obcego.

<sup>48</sup> Profile kompetencyjne dla stanowiska przewodnik turystyczny i animator czasu wolnego zdecydowano się zaprezentować z racji na ważność dla branży. Z uwagi jednak na małą liczebność osób oceniających te stanowiska wyniki względem nich należy traktować z większą ostrożnością i bardziej pogładowo (N pracodawcy=8).

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Spośród kluczowych kompetencji trudne do zdobycia na rynku pracy są znajomość etykiety biznesowej oraz umiejętność przygotowania programu zwiedzania. Spośród mniej ważnych trudności przysparzają kompetencje ogólne, związane głównie ze specyfiką pracy przewodnika, tj. gotowość do wyjazdów, umiejętność zarządzania ludźmi oraz asertywność i radzenie sobie w sytuacjach stresujących.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Zdaniem respondentów niemal wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska pozostaną ważne w przyszłości. Badani prognozują, że ewentualnego wzrostu znaczenia można się spodziewać w stosunku do gotowości do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy oraz kompetencji związanych z pomysłowością i kreatywnością. Nieco mniejsze znaczenie w przyszłości może mieć znajomość elementów prawa związanego z turystyką oraz posiadanie licencji lub świadectwa ukończenia kursu przewodnika, które w chwili obecnej nie należą do obowiązkowych.

### **Bilans kompetencji**

Na kompetencje ważne dla tego stanowiska i stosunkowo wysoko oceniane przez pracowników składają się przede wszystkim te związane z bezpieczeństwem, tj. znajomość zagrożeń i zasad bezpieczeństwa, sposobów zapewniania bezpieczeństwa wycieczek oraz umiejętność reagowania w sytuacjach zagrożenia, a także umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przewodnictwem/pilotażem. Wśród cech ogólnych znalazły się tutaj: sumienność, gościnność i orientacja na klienta, otwartość i łatwe nawiązywanie kontaktów oraz zdolności organizacyjne.

Gorzej oceniona przez pracowników została natomiast wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, znajomość etykiety biznesowej, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań oraz znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

## Kompetencje na stanowisku pilot wycieczek

### Kompetencje kluczowe

Kluczowe kompetencje wskazane na tym stanowisku wiążą się ze znajomością technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego, znajomością procedur związanych z wykonywaniem zadań zawodowych, wiedzą na temat specyfiki branży oraz z zakresu historii i geografii. Potrzebna jest również samodzielność i dobra organizacja czasu, a także znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce.

### Kompetencje trudne do pozyskania

Pracodawcy oceniają, że spośród kompetencji kluczowych najtrudniejsze do pozyskania na rynku pracy są te związane z wiedzą na temat specyfiki branży i jej trendów oraz znajomością zasad bezpieczeństwa. Pozostałe, najtrudniejsze do pozyskania kompetencje należą do nieco mniej ważnych i odnoszą się do etykiety biznesowej, znajomości elementów prawa związanego z działalnością w turystyce, a także udzielaniem pierwszej pomocy w warunkach górskich. Spośród kompetencji ogólnych trudności zgłaszano w odniesieniu do znajomości dodatkowego języka obcego oraz gotowości kandydatów do brania na siebie odpowiedzialności.

### Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat

Zdaniem badanych w przyszłości wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska pozostaną ważne, a na znaczeniu może zyskać znajomość bezpieczeństwa w turystyce, umiejętność reagowania i udzielania pierwszej pomocy w warunkach górskich czy umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych. Wśród ogólnych kompetencji bardziej cenne mogą okazać się te związane z komunikatywnością i gotowością brania na siebie odpowiedzialności, nastawieniem na rozwój i uczenie się nowych rzeczy oraz znajomością dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

### Bilans kompetencji

Wśród kompetencji istotnych dla tego stanowiska i wysoko ocenionych przez pracowników wskazano znajomość specyfiki branży i trendów, zasad i procedur zawodowych, umiejętność

wykonywania zadań zawodowych związanych z przewodnictwem/pilotażem, umiejętność sporządzania programów zwiedzania i posługiwania się dokumentacją branżową (umowy, programy, vouchery). Wśród kompetencji ogólnych pracownicy dobrze oceniali zdolności organizacyjne i samodzielność organizacji pracy, komunikatywność, otwartość, terminowość i dobre zarządzanie czasem, gotowość do wyjazdów, prezencję i kulturę osobistą, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań oraz komunikatywną znajomość angielskiego.

Gorzej ocenione kompetencje to umiejętności zawodowe, takie jak znajomość geografii i historii, techniki sprzedaży, znajomość rodzajów zagrożeń i zasad bezpieczeństwa, znajomość zasad marketingu i PR oraz znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim).

## **Kompetencje na stanowisku animator czasu wolnego<sup>49</sup>**

### **Kompetencje kluczowe**

Zdaniem pracodawców kluczowa na tym stanowisku jest znajomość technik i metod prowadzenia zajęć animacyjnych oraz umiejętność przygotowania programu usługi animacji.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Żadna ze wskazanych kompetencji nie wydała się pracodawcom trudna do pozyskania na rynku pracy.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Zdaniem badanych w przyszłości większość kompetencji dla tego stanowiska może być nadal ważna. Nieco tracić może na istotności znajomość technik i metod prowadzenia zajęć animacyjnych czy znajomość dodatkowego języka (poza angielskim).

---

<sup>49</sup> Profile kompetencyjne dla stanowiska przewodnik turystyczny i animator czasu wolnego zdecydowano się zaprezentować z racji na ważność dla branży. Z uwagi jednak na małą liczebność osób oceniających te stanowiska, wyniki względem nich należy traktować z większą ostrożnością i bardziej pogładowo (N=7).

## **Bilans kompetencji**

Wśród kompetencji istotnych dla stanowiska i wysoko ocenionych przez pracowników znalazły się: umiejętność sporządzania programów zwiedzania/animacji oraz umiejętność prowadzenia zajęć ruchowo-tanecznych, samodzielność, zaangażowanie i zainteresowanie pracą w branży, zdolności organizacyjne, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań oraz sumienność i dokładność.

Gorzej ocenione kompetencje to: umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z prowadzeniem zajęć animacyjnych, znajomość technik i metod prowadzenia zajęć animacyjnych, znajomość zasad i procedur zawodowych, wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów, znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej w turystyce oraz umiejętność zarządzania ludźmi. Wśród kompetencji ogólnych pracownicy gorzej ocenili otwartość i łatwe nawiązywanie kontaktów, kreatywność i pomysłowość oraz komunikatywną znajomość angielskiego.

## **Kompetencje na stanowisku rezydent turystyczny**

### **Kompetencje kluczowe**

Kluczową kompetencją na stanowisku rezydenta turystycznego w opinii badanych jest wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów.

### **Kompetencje trudne do pozyskania**

Wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów jest zarówno kompetencją należącą do kluczowych, jak i takich, których pozyskanie na rynku sprawia trudność pracodawcom. Spośród mniej ważnych, ale wciąż przydatnych kompetencji najtrudniej na rynku znaleźć osoby znające procedury i zasady wykonywania zadań na tym stanowisku, potrafiące sporządzać oferty, znające elementy prawa związanego z turystyką, potrafiące posługiwać się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych, umiejące rozwiązywać problemy reklamacyjne czy podejmować działania w sytuacjach zagrożeń.

Spośród kompetencji ogólnych trudno jest znaleźć takich pracowników, którzy potrafią sobie radzić w sytuacjach stresujących, umiejętnie negocjują, są dokładni i sumienni, gotowi do pracy w nietypowych godzinach (co jest dość charakterystyczne dla tego stanowiska), ze znajomością dodatkowego języka obcego poza angielskim.

### **Kompetencje ważne w perspektywie 3–5 lat**

Zdaniem badanych w przyszłości wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska pozostaną ważne.

# Spis tabel

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Realizacja działań w projekcie . . . . .                                                                                          | 20 |
| Tabela 2. Pracujący (faktyczne miejsce pracy) w sekcji I (PKD) w latach 2012–2017 według płci . . . . .                                     | 36 |
| Tabela 3. Rozwój kompetencji zawodowych pracowników turystyki . . . . .                                                                     | 37 |
| Tabela 4. Formy rozwijania kompetencji pracowników, z których skorzystała firma w 2017 roku . . . . .                                       | 38 |
| Tabela 5. Udział w formach rozwijania kompetencji w aktualnym miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy badanie pracowników. . . . .      | 39 |
| Tabela 6. Formy rozwijania kompetencji pracowników, które stosowała firma w 2017 roku (badanie pracodawców) . . . . .                       | 40 |
| Tabela 7. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Polsce w październiku 2018 . . .                                                     | 47 |
| Tabela 8. Średnia ocena wybranych wyznaczników jakości i warunków pracy . . . . .                                                           | 48 |
| Tabela 9. Ocena poziomu kompetencji zatrudnionych pracowników . . . . .                                                                     | 51 |
| Tabela 10. Czynniki wpływające na rozwój rynku turystycznego . . . . .                                                                      | 54 |
| Tabela 11. Stanowiska funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach branży hotelarskiej**                                                     | 77 |
| Tabela 12. Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – hotelarstwo . . . . . | 77 |
| Tabela 13. Stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach branży gastronomicznej** . . .                                                     | 78 |

|                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 14. Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – gastronomia . . . . .                                                             | 79  |
| Tabela 15. Stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach branży imprezy i organizacja turystyki** . . . . .                                                                                             | 80  |
| Tabela 16. Stanowiska funkcjonujące w przedsiębiorstwach branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego** . . . . .                                                                             | 81  |
| Tabela 17. Wykształcenie pracowników sektora turystycznego z podziałem na typy szkół . . . . .                                                                                                          | 84  |
| Tabela 18. Formy zatrudnienia pracowników na kluczowych stanowiskach . . . . .                                                                                                                          | 86  |
| Tabela 19. Wymagania pracodawców dotyczące długości doświadczenia zawodowego w podziale na branże . . . . .                                                                                             | 90  |
| Tabela 20. Wymagania pracodawców dotyczące najniższego wieku podczas rozpatrywania kandydatów do pracy w podziale na branże . . . . .                                                                   | 92  |
| Tabela 21. Wymagania pracodawców dotyczące najwyższego wieku podczas rozpatrywania kandydatów do pracy w podziale na branże. . . . .                                                                    | 93  |
| Tabela 22. Housekeeping manager/Manager służby piętér – odsetek pracodawców wskazujących na przydatność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . . | 153 |
| Tabela 23. Pokojowa – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . .                                       | 155 |
| Tabela 24. Konserwator/dział techniczny – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . .                   | 156 |
| Tabela 25. Manager recepcji – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat . . . . .                                 | 157 |

Tabela 26. Recepcjonista – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . . 159

Tabela 27. Specjalista ds. rezerwacji – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . 161

Tabela 28. Specjalista ds. sprzedaży – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . 163

Tabela 29. Główny manager – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . . 165

Tabela 30. Szef kuchni – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . 167

Tabela 31. Kucharz – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . 169

Tabela 32. Pomoc kuchenna – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . . 171

Tabela 33. Barman – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . 172

Tabela 34. Kelner – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . 174

Tabela 35. Manager zmiany, kierownik sali – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . . 176

|                                                                                                                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 36. Główny manager/Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks). . . . . | 178 |
| Tabela 37. Specjalista ds. turystyki – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . .                                | 180 |
| Tabela 38. Specjalista ds. produktu – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks). . . . .                                         | 182 |
| Tabela 39. Kierownik biura podróży – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks). . . . .                                          | 184 |
| Tabela 40. Przewodnik turystyczny – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks). . . . .                                           | 186 |
| Tabela 41. Pilot wycieczek – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks) . . . . .                                          | 188 |
| Tabela 42. Animator czasu wolnego – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks). . . . .                                           | 190 |
| Tabela 43. Rezydent turystyczny – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks). . . . .                                             | 192 |
| Tabela 44. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży hotelarstwo – kompetencje specyficzne . . . . .                                                                                          | 195 |
| Tabela 45. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży hotelarstwo – kompetencje ogólne . . . . .                                                                                               | 196 |
| Tabela 46. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży gastronomia – kompetencje specyficzne . . . . .                                                                                          | 204 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 47. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży<br>gastronomia – kompetencje ogólne. . . . . | 206 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 48. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży<br>imprezy i organizacja turystyki – kompetencje specyficzne . . . . . | 214 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 49. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży<br>imprezy i organizacja turystyki – kompetencje ogólne . . . . . | 216 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 50. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży<br>pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego – kompetencje specyficzne . . . . . | 220 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 51. Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży<br>pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego – kompetencje ogólne. . . . . | 222 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

# Spis wykresów

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wykres 1. Czy w firmie poszukiwano w ostatnich 3 miesiącach (łącznie z chwilą obecną) osób do pracy? . . . . .                                                                  | 23 |
| Wykres 2. Przedsiębiorstwa zamierzające poszukiwać pracowników w ciągu następnych 3 miesięcy . . . . .                                                                          | 25 |
| Wykres 3. Liczba poszukiwanych pracowników w ostatnich 3 miesiącach (łącznie z chwilą obecną) . . . . .                                                                         | 26 |
| Wykres 4. Czy w ciągu następnych 12 miesięcy liczba osób zatrudnionych w firmie ulegnie zmianie? (bez osób zatrudnianych jednorazowo do obsługi okolicznościowych imprez) . . . | 27 |
| Wykres 5. Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży hotelarskiej* . . . . .                                                                                                   | 28 |
| Wykres 6. Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży gastronomia* . . . . .                                                                                                    | 29 |
| Wykres 7. Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży imprezy i organizacja turystyki* . .                                                                                      | 30 |
| Wykres 8. Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego* . . . . .                                                                | 31 |
| Wykres 9. Pracodawcy poszukujący pracowników oraz pracodawcy odczuwający trudności rekrutacyjne w trakcie poszukiwania pracowników . . . . .                                    | 32 |
| Wykres 10. Powody problemów ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy . . .                                                                                              | 33 |
| Wykres 11. Motywy rozwijania kompetencji przez pracowników** . . . . .                                                                                                          | 42 |
| Wykres 12. Możliwości wykorzystania swojej wiedzy i kompetencji w obecnej sytuacji zawodowej . . . . .                                                                          | 43 |

|                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wykres 13. Chęć rozwijania swoich kompetencji w ciągu najbliższych 12 miesięcy . . . . .                                                                                     | 44 |
| Wykres 14. Ocena stwierdzenia „Z chęcią zmieniałbym swoją pracę” . . . . .                                                                                                   | 45 |
| Wykres 15. Zadowolenie z pracy pracowników sektora turystycznego – średnie ocen . . .                                                                                        | 46 |
| Wykres 16. Charakterystyki bezpośredniego przełożonego w opinii pracowników . . . . .                                                                                        | 49 |
| Wykres 17. Ocena poziomu własnych kompetencji przez pracowników . . . . .                                                                                                    | 50 |
| Wykres 18. Reakcja na braki kompetencji (badanie pracodawców) . . . . .                                                                                                      | 52 |
| Wykres 19. Posiadanie planu działania wykraczającego poza perspektywę 3 miesięcy . . .                                                                                       | 74 |
| Wykres 20. Zanotowany w 2017 roku zysk w przedsiębiorstwach sektora turystycznego . .                                                                                        | 75 |
| Wykres 21. Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk<br>w perspektywie najbliższych 3–5 lat – imprezy i organizacja turystyki . . . . .           | 80 |
| Wykres 22. Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk<br>w perspektywie najbliższych 3–5 lat – pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego . . | 82 |
| Wykres 23. Płeć respondentów w badaniu branżowym BBKL 2018 . . . . .                                                                                                         | 83 |
| Wykres 24. Ogólne wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska . . .                                                                                           | 87 |
| Wykres 25. Wymagania pracodawców dotyczące wykształcenia w podziale na branże . . .                                                                                          | 89 |
| Wykres 26. Wymagania pracodawców dotyczące płci w podziale na branże . . . . .                                                                                               | 91 |
| Wykres 27. Oczekiwania wobec nowo przyjmowanych osób do pracy na stanowiska inne<br>niż kierownicze . . . . .                                                                | 94 |
| Wykres 28. Znajomość Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji ogółem i w podziale<br>na branże . . . . .                                                                          | 96 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 29. Ocena wpływu ZSK na firmy sektora turystycznego . . . . .              | 96  |
| Wykres 30. Pokojowa – bilans kompetencji zawodowych . . . . .                     | 198 |
| Wykres 31. Pokojowa – bilans kompetencji ogólnych . . . . .                       | 198 |
| Wykres 32. Konserwator/Dział techniczny – bilans kompetencji zawodowych . . . . . | 199 |
| Wykres 33. Konserwator/Dział techniczny – bilans kompetencji ogólnych . . . . .   | 199 |
| Wykres 34. Manager recepcji – bilans kompetencji zawodowych . . . . .             | 200 |
| Wykres 35. Manager recepcji – bilans kompetencji ogólnych. . . . .                | 200 |
| Wykres 36. Recepcjonista – bilans kompetencji zawodowych . . . . .                | 201 |
| Wykres 37. Recepcjonista – bilans kompetencji ogólnych. . . . .                   | 201 |
| Wykres 38. Specjalista ds. rezerwacji – bilans kompetencji zawodowych . . . . .   | 202 |
| Wykres 39. Specjalista ds. rezerwacji – bilans kompetencji ogólnych . . . . .     | 202 |
| Wykres 40. Główny manager – bilans kompetencji zawodowych . . . . .               | 203 |
| Wykres 41. Główny manager – bilans kompetencji ogólnych . . . . .                 | 203 |
| Wykres 42. Szef kuchni – bilans kompetencji zawodowych . . . . .                  | 207 |
| Wykres 43. Szef kuchni – bilans kompetencji ogólnych . . . . .                    | 207 |
| Wykres 44. Kucharz – bilans kompetencji zawodowych . . . . .                      | 208 |
| Wykres 45. Kucharz – bilans kompetencji ogólnych . . . . .                        | 208 |
| Wykres 46. Pomoc kuchenna – bilans kompetencji zawodowych . . . . .               | 209 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 47. Pomoc kuchenna – bilans kompetencji ogólnych . . . . .                     | 209 |
| Wykres 48. Barman – bilans kompetencji zawodowych . . . . .                           | 210 |
| Wykres 49. Barman – bilans kompetencji ogólnych . . . . .                             | 210 |
| Wykres 50. Kelner – bilans kompetencji zawodowych. . . . .                            | 211 |
| Wykres 51. Kelner – bilans kompetencji ogólnych . . . . .                             | 211 |
| Wykres 52. Manager zmiany, kierownik sali – bilans kompetencji zawodowych . . . . .   | 212 |
| Wykres 53. Manager zmiany, kierownik sali – bilans kompetencji ogólnych. . . . .      | 212 |
| Wykres 54. Główna manager/Kierownik restauracji – bilans kompetencji zawodowych . .   | 213 |
| Wykres 55. Główna manager/Kierownik restauracji – bilans kompetencji ogólnych . . . . | 213 |
| Wykres 56. Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji zawodowych . . . . .        | 217 |
| Wykres 57. Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji ogólnych . . . . .          | 217 |
| Wykres 58. Specjalista ds. produktu – bilans kompetencji zawodowych. . . . .          | 218 |
| Wykres 59. Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji ogólnych . . . . .          | 218 |
| Wykres 60. Kierownik biura podróży – bilans kompetencji zawodowych . . . . .          | 219 |
| Wykres 61. Kierownik biura podróży – bilans kompetencji ogólnych. . . . .             | 219 |
| Wykres 62. Przewodnik turystyczny – bilans kompetencji zawodowych . . . . .           | 223 |
| Wykres 63. Przewodnik turystyczny – bilans kompetencji ogólnych . . . . .             | 223 |
| Wykres 64. Pilot wycieczek – bilans kompetencji zawodowych. . . . .                   | 224 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 65. Pilot wycieczek – bilans kompetencji ogólnych . . . . .          | 224 |
| Wykres 66. Animator czasu wolnego – bilans kompetencji zawodowych . . . . . | 225 |
| Wykres 67. Animator czasu wolnego – bilans kompetencji ogólnych . . . . .   | 225 |

# Spis rysunków

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Rysunek 1. Kluczowe wyzwania branży hotelarskiej . . . . .                 | 66 |
| Rysunek 2. Kluczowe wyzwania branży gastronomicznej . . . . .              | 69 |
| Rysunek 3. Model diagnozy kompetencji po stronie popytu i podaży . . . . . | 99 |

# Bibliografia

- *Badanie rynku pracy w turystyce*, Raport z badania, Grupa BST dla MSiT, Katowice 2017
- *Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia Polska 2018*, Raport z badania ManpowerGroup, II kwartał 2018
- Baza noclegowa według stanu w dniu 31 lipca 2017 r. i jej wykorzystanie w I półroczu 2017 roku, Notatka informacyjna GUS 2017
- Bednarska M., Grobelna A., *Zmiana pokoleniowa na rynku pracy w turystyce*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 2017, vol.5, no.4
- Bilans Kapitału Ludzkiego, wyniki badań z edycji 2010-2014
- Janczak K., Patelak K., *Gospodarka turystyczna w Polsce w układzie wojewódzkim w latach 2012-2015*, Raport Activ Group dla Ministerstwa Sportu i Turystyki, Łódź 2017
- *Bilans kompetencji w branży turystycznej*, Raport z przeprowadzonych badań, Kraków 2015, dostęp: [http://www.krakow.pl/biznes/17621,artykul,bilans\\_kompetencji.html](http://www.krakow.pl/biznes/17621,artykul,bilans_kompetencji.html)
- Buhalis D., *Technologie informatyczne i telekomunikacyjne w turystyce*, [w:] Pender L., Sharpley R. (red.), *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008
- Danilewicz D., *Jakich młodych kandydatów szukają pracodawcy i jak oceniają ich kompetencje?*, [https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/na-poczek/jakich\\_kandydatow\\_poszukuja\\_pracodawcy](https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/na-poczek/jakich_kandydatow_poszukuja_pracodawcy)
- Dokument roboczy służb komisji. Sprawozdanie krajowe – Polska 2017 r., Bruksela, dnia 22.2.2017 r. SWD(2017) 86 final
- Eurostat news release, 14.12.2015
- Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector, World Travel and Tourism Council, January 2015
- Grabowska S., *Mapowanie procesów biznesowych jako technika wspierająca identyfikację działań kształtujących konkurencyjność i ryzyko*
- Grobelna A., *Doświadczenie pracy i jego znaczenie dla kształtowania postaw przyszłych kadr obsługi ruchu turystycznego*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, Nr2 (34), Szczecin 2016
- <https://www.praca.pl/poradniki/lista-stanowisk/turystyka-hotelarstwo>
- *Ile można zarobić w biurze podróży?*, [www. https://superbiz.se.pl/wiadomosci/ile-mozna-zarobic-w-biurze-podrozy-aa-cWjq-bwoY-zWct.html](https://superbiz.se.pl/wiadomosci/ile-mozna-zarobic-w-biurze-podrozy-aa-cWjq-bwoY-zWct.html)
- Janusz J.K. Kowalski, *Braki kadrowe w firmach coraz dotkliwsze. Gdzie brakuje najwięcej rąk do pracy*, gazeta prawna.pl

- *Jobs In tourism*, <https://jobsintourism.eu/>
- Kalecińska J., *Nowe technologie w branży turystycznej*, dostęp: [http://www.ecorys.pl/sites/default/files/nowe\\_tehnologie\\_w\\_branzy\\_turystycznej.pdf](http://www.ecorys.pl/sites/default/files/nowe_tehnologie_w_branzy_turystycznej.pdf)
- Kruczek Z., *Sektorowa Rama Kwalifikacji w turystyce i jej znaczenie dla kształcenia certyfikowanych kadr turystycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 379, 2015
- Kruczek Z., *Trendy we współczesnej światowej turystyce [w:] Trendy we współczesnej turystyce. Monografia wieloautorska*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków-Katowice 2017
- *Losy absolwentów szkół i uczelni kształcących kadry dla turystyki 2014*, Raport z badań dla Ministerstwa Sportu i Turystyki, Activ Group, dostęp: <https://www.msit.gov.pl/pl/turystyka/ksztalcenie-i-szkolenie/2913,Praca-badawcza-Losy-absolwentow-szkol-i-uczeln-ksztalcacych-kadry-dla-turystyki.html>
- *Marketingowa strategia Polski w sferze turystyki na lata 2012 -2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012
- *Methodological Notes to the Tourism Statistics Database 2017 Edition*, World Tourism Organization (UNWTO), <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418541>
- Michalska-Dudek I., *Podmioty podaży w turystyce. Charakterystyka biur podróży w Polsce – touroperatorzy*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; Raport dostępny: <http://www.michalska-dudek.pl/pliki/PPwT6.pdf> (dostęp w dn.02.03.2018)
- *Program rozwoju turystyki do 2020 roku*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015, pobrane: <https://bip.msit.gov.pl/bip/projekty-aktow-prawnyc/zakonczony-proces-legi/inne/1599,Program-Rozwoju-Turystyki-do-2020-roku.html>
- *Rocznik Statystyczny Województw 2017*, GUS, Warszawa 2017
- *Rynek gastronomiczny w Polsce, Raport 2018*
- *Sektorowa Rama Kwalifikacji dla sektora Turystyki*
- Seweryn R., *Wkład turystyki w tworzenie miejsc pracy w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej po 1989 roku*, [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” nr 41 (1/2015)
- *Skills and Competences in the Tourism Sector. Discussion paper, panel2*, dostęp: <https://ec.europa.eu>
- *Standardy jakości w turystyce*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, dostęp: [http://www.academia.edu/3770269/Standardy\\_jako%C5%9Bci\\_w\\_turystyce](http://www.academia.edu/3770269/Standardy_jako%C5%9Bci_w_turystyce)
- Tablice dotyczące podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności według stanu na 31 XII 2017 r.

- *Teoretycznie pracodawcy mają wybór, w praktyce liczba potencjalnych kandydatów jest jednak zdecydowanie niższa*, [www.strefabiznesu.pl](http://www.strefabiznesu.pl)
- Tokarz-Kocik A., *Kształcenie kadr dla potrzeb obsługi ruchu turystycznego*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, Nr2(34), Szczecin 2016,
- *Turystyka w 2017 roku*, GUS, Warszawa 2017
- *Turystyka w Unii Europejskiej*, Tablice, GUS, Warszawa 2017
- *Za mało rąk do pracy w turystyce*, artykuł dostępny w Internecie [www.tur-info.pl](http://www.tur-info.pl). Dostęp z dn. 05.03.2018

# Aneks 1 – słownik pojęć

**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 używamy 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.

**Luka kompetencyjna** – różnica pomiędzy poziomem posiadanych przez pracowników kompetencji a poziomem tych kompetencji niezbędnym do wykonywania zadań zawodowych charakterystycznych dla danego stanowiska.

**Niedobory kompetencyjne** – braki w zakresie określonych kompetencji, ich oznaką są problemy z rekrutacją osób o określonych kompetencjach.

**Niedopasowanie kompetencyjne** – oznaka braku równowagi na rynku pracy; to sytuacja, gdy kompetencje, lub ich poziom, posiadane przez kandydatów do pracy są inne od tych, których poszukują pracodawcy.

**Niedopasowanie kwalifikacyjne** – oznaka braku równowagi na rynku pracy; to sytuacja, gdy absolwenci wykonują pracę powyżej lub poniżej posiadanych kwalifikacji. Specyficzną jego formą jest niedopasowanie w zakresie kierunku kształcenia (ang. *field of study mismatch*), które pojawia się, gdy absolwent wykonuje pracę niemającą związku z ukończonym kierunkiem studiów.

**Popyt na kompetencje** – rozumiany jest jako zapotrzebowanie na wiedzę, umiejętności, uprawnienia (kwalifikacje) i inne wymagania związane ze skutecznym wypełnianiem zadań na kluczowych stanowiskach pracy.

**Podaż kompetencji** – oznacza dostępną na rynku pracy, posiadaną przez kandydatów do pracy wiedzę, umiejętności, uprawnienia (kwalifikacje) i inne charakterystyki mające wpływ na poziom wykonania pracy na kluczowych dla branży stanowiskach.

**Bilans kompetencji w BKL** – oznaczający zestawienie popytu i podaży kompetencji realizowany będzie na poziomie konkretnych kompetencji związanych z kluczowymi stanowiskami pracy.

**Profil roli zawodowej/stanowiska pracy** – rozumiany będzie jako zestaw zadań realizowanych na danym stanowisku/funkcji w przedsiębiorstwie oraz zestaw wymagań wobec kandydatów, które niezbędne są do poprawnej realizacji zadań związanych z danym stanowiskiem lub rolą zawodową. Wymagania te opisane zostaną w języku kompetencji.

**Sektorowa Rama Kwalifikacji w sektorze turystyka (SRKT)** – branżowa interpretacja Polskiej Ramy Kwalifikacji. W SRKT uniwersalne opisy z PRK zostały przełożone na język specyficzny dla sektora turystycznego. W obecnej chwili SRKT składa się z czterech podram (hotelarstwo, gastronomia, imprezy i organizacja turystyki, pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego), opisujących inne poziomy i kwalifikacje (planowane są również podramy dla innych branż sektora turystycznego).

**Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK)** – wprowadzony ustawą zbiór zasad, standardów, nowych funkcji i ról oraz procedur regulujących sposób działania różnych podmiotów (osób i instytucji) związanych z nadawaniem kwalifikacji oraz zapewnianiem ich jakości.

**Panele eksperckie** – są jedną z najbardziej popularnych metod w badaniach jakościowych i polegają na moderowanej przez badacza dyskusji. Eksperti w trakcie spotkań mają możliwość swobodnej wypowiedzi, a prowadzący może wyjaśniać pojawiające się w toku rozmowy wątpliwości czy zastrzeżenia. Panele dają możliwość wykorzystania elementów dynamiki grupowej, a przede wszystkim pozwalają na bezpośrednią konfrontację opinii ekspertów.

**Wywiad ekspercki** – to rozmowa z wybranym ekspertem prowadzona przez wyszkolonego moderatora na podstawie przygotowanego scenariusza dyskusji. Celem rozmowy jest dokładne poznanie perspektywy badanego i uzyskanie precyzyjnych informacji na dany temat.

**CAPI (Computer Assisted Personal Interview)** – metoda badawcza polegająca na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy użyciu urządzeń mobilnych, na których zapisywane są udzielone odpowiedzi. W trakcie wywiadu CAPI ankieter odczytuje pytania z ekranu przenośnego komputera i notuje na nim odpowiedzi respondenta. Następnie dane przesyłane są do centrali firmy za pomocą bezpiecznego łącza internetowego.

# Aneks 2 – wymagania kompetencyjne na kluczowych stanowiskach

## Prezentowane dane

### **Przydatność kompetencji, kompetencje kluczowe, trudność uzyskania**

Prezentowane w tabelach dane dotyczące ważności kompetencji oraz trudności znalezienia osób, które posiadają daną kompetencję, odnoszą się do % respondentów, którzy wskazali daną kompetencję za przydatną, kluczową lub trudną po pozyskaniu na rynku z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa.

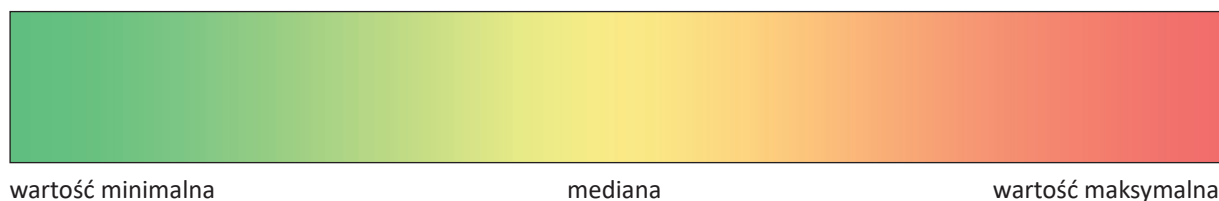
### **Ważność za 3–5 lat**

W przypadku prognozy ważności kompetencji w ciągu kolejnych 3–5 lat zastosowano prosty indeks. Badanych proszono o określenie, czy waga danej kompetencji (-1) „zmniejszy się”, (0) „nie zmieni się” czy też (1) „zwiększy się” w czasie 3–5 lat. Następnie posługując się tymi wartościami od -1 do 1 obliczano dla każdej kompetencji średnie arytmetyczne, które mogły przyjmować wartości z tego właśnie przedziału od -1 do 1. Im więcej osób mówiło zatem, że waga określonej kompetencji zwiększy się, tym indeks ten przyjmował bardziej dodatnie wartości (maksymalnie mógł wynieść 1, jeśli wszyscy badani stwierdziliby, że waga jakiejś kompetencji zwiększy się). Wartości bliższe 0 oznaczają zatem, że waga danych kompetencji pozostanie taka sama jak obecnie, natomiast wartości ujemne oznaczają, że zdaniem badanych znaczenie kompetencji ulegnie zmniejszeniu.

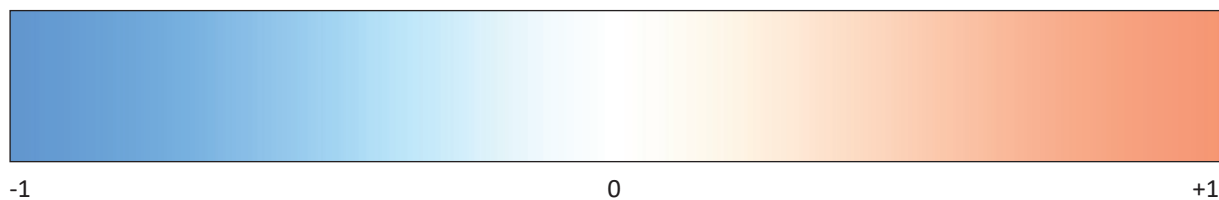
## Sposób prezentacji wyników

W poniższych tabelach dla łatwiejszej orientacji zastosowano dwa rodzaje kolorowania.

Dla danych odnoszących się do przydatności kompetencji, kompetencji kluczowych i trudności z pozyskaniem kompetencji użyto kolorowania „topograficznego”. Wartościom względnie niskim odpowiada kolor zielony, przeciętnym (zbliżonym do mediany) – żółty, względnie wysokim czerwony. Należy podkreślić, że środek, jak i bieguny skali kolorystycznej są wyznaczone przez empiryczne wartości analizowanej zmiennej. Przy kolorowaniu „topograficznym” w tabeli prezentującej zróżnicowane wartości zawsze wystąpi pełna gama kolorów tej skali.



Dla danych odnoszących się do ważności kompetencji za 3–5 lat użyto kolorowania „temperaturowego”, nawiązującego do kolorystyki skali temperatury. Przy tym kolorowaniu nie musi pojawić się pełna gama kolorów. Skala ta pozwala zwrócić uwagę na bezwzględne odchylenie od konkretnego punktu odniesienia, w tym przypadku od zera. Wartości będącej punktem odniesienia nadano kolor biały, wartościom ujemnym niebieski, a dodatnim czerwony. Im większa bezwzględna odległość od zera, tym większa intensywność koloru. W pytaniu tym zastosowano indeks, gdzie wartość -1 oznacza, że znaczenia danej kompetencji „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, +1 „zwiększy się”.



## Hotelarstwo

**Tabela 22.** Housekeeping manager/Manager służby pięter – odsetek pracodawców wskazujących na przydatność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych | 100%                    | 38%                  | 38%                | 0,38               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                   | 94%                     | 50%                  | 50%                | 0,19               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                 | 94%                     | 38%                  | 50%                | 0,38               |
|                                    | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                             | 94%                     | 25%                  | 44%                | 0,13               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich                                     | 94%                     | 31%                  | 44%                | 0,19               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                               | 94%                     | 31%                  | 50%                | 0,19               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                | 94%                     | 50%                  | 56%                | 0,38               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku                                                  | 94%                     | 38%                  | 44%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                 | 94%                     | 44%                  | 44%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                       | 94%                     | 31%                  | 56%                | 0,19               |
|                                    | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                     | 88%                     | 31%                  | 50%                | 0,38               |

|                    | Kompetencje                                                              | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                 | 94%                     | 19%                  | 56%                | 0,31               |
|                    | asertywność                                                              | 88%                     | 19%                  | 38%                | 0,44               |
|                    | sprawność fizyczna                                                       | 88%                     | 31%                  | 38%                | 0,19               |
|                    | dyskrecja                                                                | 94%                     | 25%                  | 44%                | 0,38               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę    | 88%                     | 31%                  | 31%                | 0,31               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań        | 88%                     | 38%                  | 38%                | 0,25               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                              | 94%                     | 31%                  | 56%                | 0,38               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                        | 88%                     | 44%                  | 56%                | 0,25               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                         | 88%                     | 44%                  | 50%                | 0,38               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                             | 88%                     | 31%                  | 56%                | 0,25               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                 | 81%                     | 13%                  | 56%                | 0,38               |
|                    | sumienność i dokładność                                                  | 81%                     | 31%                  | 38%                | 0,13               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                               | 88%                     | 38%                  | 44%                | 0,44               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                          | 88%                     | 31%                  | 38%                | 0,25               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                  | 88%                     | 25%                  | 44%                | 0,38               |
|                    | wysokie poczucie estetyki oraz zorientowanie na szczegóły                | 94%                     | 13%                  | 44%                | 0,19               |
|                    | cierpliwość i opanowanie                                                 | 88%                     | 25%                  | 50%                | 0,44               |
|                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                             | 88%                     | 50%                  | 44%                | 0,19               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu | 88%                     | 31%                  | 44%                | 0,38               |
|                    | znajomość języka angielskiego                                            | 81%                     | 31%                  | 50%                | 0,50               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=16)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 23.** Pokojowa – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych | 93%                     | 24%                  | 70%                | -0,17              |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                   | 93%                     | 30%                  | 63%                | -0,20              |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                 | 87%                     | 37%                  | 65%                | -0,22              |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich                                     | 100%                    | 39%                  | 57%                | -0,26              |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                               | 96%                     | 39%                  | 54%                | -0,20              |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                | 98%                     | 33%                  | 59%                | -0,24              |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku                                                  | 100%                    | 54%                  | 59%                | -0,26              |
| Kompetencje ogólne                 | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                                                                                | 87%                     | 20%                  | 50%                | -0,15              |
|                                    | sprawność fizyczna                                                                                                                      | 96%                     | 41%                  | 54%                | -0,26              |
|                                    | dyskrecja                                                                                                                               | 98%                     | 46%                  | 54%                | -0,20              |
|                                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę                                                                   | 96%                     | 37%                  | 63%                | -0,15              |
|                                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań                                                                       | 98%                     | 43%                  | 67%                | -0,20              |
|                                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                                                                                             | 91%                     | 33%                  | 48%                | -0,17              |
|                                    | orientacja na klienta, gościnność                                                                                                       | 100%                    | 39%                  | 41%                | -0,26              |
|                                    | prezencja i kultura osobista                                                                                                            | 100%                    | 30%                  | 43%                | -0,20              |
|                                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                | 98%                     | 30%                  | 59%                | -0,30              |
|                                    | sumienność i dokładność                                                                                                                 | 98%                     | 59%                  | 59%                | -0,37              |
|                                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                              | 98%                     | 41%                  | 50%                | -0,20              |
|                                    | umiejętność współpracy w grupie                                                                                                         | 100%                    | 39%                  | 35%                | -0,17              |
|                                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                                                                                            | 100%                    | 50%                  | 70%                | -0,15              |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=46)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmienia się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 24.** Konserwator/dział techniczny – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich                                     | 98%                     | 55%                  | 50%                | 0,08               |
|                                    | montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych                                                                                         | 93%                     | 43%                  | 58%                | 0,10               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                               | 95%                     | 38%                  | 48%                | 0,18               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                | 100%                    | 58%                  | 63%                | 0,18               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku                                                  | 98%                     | 43%                  | 58%                | 0,23               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych | 100%                    | 35%                  | 55%                | 0,20               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                   | 98%                     | 30%                  | 58%                | 0,28               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                 | 100%                    | 43%                  | 60%                | 0,20               |
| Kompetencje ogólne                 | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                                                                                | 98%                     | 30%                  | 43%                | 0,10               |
|                                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                | 98%                     | 30%                  | 58%                | 0,18               |
|                                    | sumienność i dokładność                                                                                                                 | 100%                    | 30%                  | 58%                | 0,20               |
|                                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                              | 98%                     | 30%                  | 50%                | 0,15               |
|                                    | umiejętność współpracy w grupie                                                                                                         | 98%                     | 28%                  | 63%                | 0,08               |
|                                    | sprawność fizyczna                                                                                                                      | 95%                     | 28%                  | 43%                | 0,15               |
|                                    | dyskrecja                                                                                                                               | 98%                     | 30%                  | 43%                | 0,13               |
|                                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę                                                                   | 98%                     | 25%                  | 50%                | 0,33               |
|                                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań                                                                       | 100%                    | 33%                  | 58%                | 0,13               |
|                                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                                                                                             | 100%                    | 43%                  | 58%                | 0,15               |
|                                    | orientacja na klienta, gościnność                                                                                                       | 98%                     | 35%                  | 48%                | 0,10               |
|                                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                                                                        | 90%                     | 25%                  | 50%                | 0,13               |
|                                    | prezencja i kultura osobista                                                                                                            | 95%                     | 18%                  | 53%                | 0,13               |
|                                    | zdolności organizacyjne                                                                                                                 | 95%                     | 30%                  | 53%                | 0,15               |
|                                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                                                                                            | 95%                     | 33%                  | 50%                | 0,18               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=40)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 25.** Manager recepcji – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 38%                  | 58%                | 0,42               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 96%                     | 54%                  | 46%                | 0,29               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 96%                     | 50%                  | 75%                | 0,33               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 96%                     | 46%                  | 54%                | 0,38               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 50%                  | 42%                | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 96%                     | 50%                  | 54%                | 0,29               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 92%                     | 29%                  | 50%                | 0,25               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 92%                     | 29%                  | 46%                | 0,08               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                                                                       | 96%                     | 46%                  | 54%                | 0,17               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                                 | 88%                     | 29%                  | 42%                | 0,17               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                                                                                 | 96%                     | 38%                  | 42%                | 0,17               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           | 100%                    | 38%                  | 50%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                                                                                             | 96%                     | 25%                  | 54%                | 0,17               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich                                                                                                     | 96%                     | 33%                  | 46%                | 0,17               |
|                                    | umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania                                                                                                                                 | 100%                    | 54%                  | 38%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                                                                               | 96%                     | 17%                  | 38%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 100%                    | 33%                  | 46%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 100%                    | 25%                  | 50%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 96%                     | 42%                  | 58%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                           | 100%                    | 42%                  | 50%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości wyjeżdżających i przyjeżdżających                                                                                      | 96%                     | 42%                  | 42%                | 0,38               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/ zespołem                                                                                                                                                                | 96%                     | 33%                  | 58%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 88%                     | 33%                  | 46%                | 0,13               |
|                                    | obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego                                                                                                                                                           | 96%                     | 33%                  | 29%                | 0,21               |

|                    | Kompetencje                                                              | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | analizowanie informacji i wyciąganie wniosków                            | 96%                     | 17%                  | 54%                | 0,25               |
|                    | asertywność                                                              | 100%                    | 25%                  | 54%                | 0,21               |
|                    | dyskrecja                                                                | 96%                     | 33%                  | 50%                | 0,25               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę    | 100%                    | 29%                  | 46%                | 0,13               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań        | 96%                     | 21%                  | 50%                | 0,25               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                              | 100%                    | 13%                  | 42%                | 0,29               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                       | 96%                     | 21%                  | 33%                | 0,21               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                         | 96%                     | 25%                  | 54%                | 0,33               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                        | 100%                    | 50%                  | 46%                | 0,25               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                         | 100%                    | 50%                  | 33%                | 0,21               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                             | 92%                     | 29%                  | 33%                | 0,21               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                 | 92%                     | 25%                  | 46%                | 0,29               |
|                    | sumienność i dokładność                                                  | 100%                    | 42%                  | 46%                | 0,29               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                             | 96%                     | 29%                  | 46%                | 0,08               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                       | 100%                    | 33%                  | 54%                | 0,25               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                               | 92%                     | 38%                  | 58%                | 0,25               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                          | 100%                    | 42%                  | 29%                | 0,13               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                            | 100%                    | 46%                  | 50%                | 0,17               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                  | 100%                    | 25%                  | 46%                | 0,17               |
|                    | cierpliwość i opanowanie                                                 | 100%                    | 33%                  | 50%                | 0,25               |
|                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                             | 96%                     | 46%                  | 42%                | 0,33               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                    | 100%                    | 46%                  | 58%                | 0,33               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu | 96%                     | 42%                  | 42%                | 0,25               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                              | 100%                    | 42%                  | 33%                | 0,29               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=24)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 26.** Recepcjonista – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 94%                     | 36%                  | 46%                | 0,16               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 98%                     | 56%                  | 56%                | 0,24               |
|                                    | Znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 86%                     | 30%                  | 62%                | 0,22               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 88%                     | 48%                  | 48%                | 0,16               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 92%                     | 40%                  | 46%                | 0,20               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 98%                     | 56%                  | 46%                | 0,16               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                                 | 94%                     | 16%                  | 42%                | 0,12               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                                                                                 | 94%                     | 36%                  | 42%                | 0,12               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           | 90%                     | 32%                  | 46%                | 0,18               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich                                                                                                     | 96%                     | 38%                  | 34%                | 0,24               |
|                                    | umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania                                                                                                                                 | 98%                     | 52%                  | 44%                | 0,38               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                                                                               | 94%                     | 22%                  | 38%                | 0,10               |
|                                    | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        | 96%                     | 28%                  | 48%                | 0,20               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 94%                     | 40%                  | 54%                | 0,24               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 94%                     | 32%                  | 50%                | 0,08               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 96%                     | 30%                  | 40%                | 0,16               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                           | 90%                     | 28%                  | 50%                | 0,16               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości wyjeżdżających i przyjeżdżających                                                                                      | 96%                     | 52%                  | 46%                | 0,16               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 98%                     | 28%                  | 42%                | 0,08               |
|                                    | obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego                                                                                                                                                           | 98%                     | 26%                  | 34%                | 0,16               |

|                    | Kompetencje                                                              | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                 | 90%                     | 26%                  | 46%                | 0,10               |
|                    | asertywność                                                              | 94%                     | 26%                  | 46%                | 0,16               |
|                    | dyskrecja                                                                | 98%                     | 42%                  | 38%                | 0,32               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę    | 96%                     | 32%                  | 46%                | 0,22               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań        | 96%                     | 30%                  | 58%                | 0,20               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                       | 96%                     | 26%                  | 42%                | 0,22               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                              | 94%                     | 28%                  | 46%                | 0,24               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                         | 96%                     | 18%                  | 46%                | 0,18               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                        | 98%                     | 50%                  | 50%                | 0,26               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                         | 98%                     | 48%                  | 38%                | 0,20               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                             | 98%                     | 44%                  | 46%                | 0,22               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                 | 96%                     | 34%                  | 56%                | 0,28               |
|                    | sumienność i dokładność                                                  | 98%                     | 40%                  | 52%                | 0,26               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                             | 96%                     | 18%                  | 36%                | 0,12               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                       | 94%                     | 24%                  | 52%                | 0,22               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                               | 96%                     | 24%                  | 42%                | 0,20               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                          | 98%                     | 26%                  | 32%                | 0,20               |
|                    | cierpliwość i opanowanie                                                 | 98%                     | 34%                  | 40%                | 0,16               |
|                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                             | 96%                     | 38%                  | 40%                | 0,18               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                    | 98%                     | 40%                  | 54%                | 0,40               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu | 92%                     | 46%                  | 36%                | 0,14               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                              | 98%                     | 56%                  | 50%                | 0,24               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=50)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 27.** Specjalista ds. rezerwacji – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Kompetencje | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 93%         | 57%                     | 50%                  | 0,29               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 86%         | 43%                     | 29%                  | 0,29               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 100%        | 29%                     | 36%                  | 0,21               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 93%         | 50%                     | 50%                  | 0,29               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 93%         | 29%                     | 50%                  | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 86%         | 29%                     | 50%                  | -0,07              |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 86%         | 43%                     | 50%                  | 0,00               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 86%         | 43%                     | 36%                  | 0,14               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                                                                       | 86%         | 43%                     | 43%                  | 0,00               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                                 | 100%        | 50%                     | 50%                  | 0,21               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                                                                                 | 93%         | 50%                     | 36%                  | 0,00               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           | 93%         | 36%                     | 43%                  | 0,21               |
|                                    | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                                                                                             | 93%         | 50%                     | 50%                  | 0,14               |
|                                    | umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania                                                                                                                                 | 86%         | 43%                     | 43%                  | 0,21               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                                                                               | 93%         | 29%                     | 36%                  | 0,21               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 86%         | 36%                     | 50%                  | 0,00               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 100%        | 21%                     | 50%                  | 0,14               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 86%         | 29%                     | 21%                  | 0,14               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                           | 93%         | 36%                     | 50%                  | 0,14               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości wyjeżdżających i przyjeżdżających                                                                                      | 93%         | 50%                     | 36%                  | 0,07               |
|                                    | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                                                                           | 86%         | 50%                     | 50%                  | 0,21               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 86%         | 29%                     | 43%                  | 0,07               |

|                    | Kompetencje                                                              | Kompetencje | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                             | 93%         | 29%                     | 36%                  | 0,29               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                    | 86%         | 50%                     | 43%                  | 0,21               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu | 100%        | 50%                     | 43%                  | 0,21               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                              | 93%         | 43%                     | 21%                  | 0,29               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                 | 86%         | 21%                     | 29%                  | 0,36               |
|                    | asertywność                                                              | 93%         | 21%                     | 29%                  | 0,14               |
|                    | dyskrecja                                                                | 86%         | 29%                     | 21%                  | 0,21               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę    | 93%         | 14%                     | 36%                  | 0,07               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań        | 93%         | 29%                     | 43%                  | 0,14               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                       | 93%         | 29%                     | 21%                  | 0,29               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                                | 93%         | 29%                     | 36%                  | 0,21               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                              | 93%         | 21%                     | 29%                  | 0,21               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                         | 93%         | 21%                     | 29%                  | 0,36               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                        | 79%         | 29%                     | 21%                  | 0,07               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                         | 93%         | 29%                     | 29%                  | 0,21               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                             | 86%         | 29%                     | 21%                  | 0,29               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                 | 100%        | 21%                     | 36%                  | 0,21               |
|                    | sumienność i dokładność                                                  | 86%         | 29%                     | 36%                  | 0,29               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                             | 79%         | 14%                     | 21%                  | 0,29               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                       | 86%         | 21%                     | 43%                  | 0,36               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                               | 93%         | 29%                     | 29%                  | 0,36               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                          | 86%         | 14%                     | 36%                  | 0,29               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                            | 93%         | 21%                     | 36%                  | 0,14               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                  | 79%         | 29%                     | 50%                  | 0,21               |
|                    | cierpliwość i opanowanie                                                 | 93%         | 14%                     | 29%                  | 0,21               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=14)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 28.** Specjalista ds. sprzedaży – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Kompetencje | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 92%         | 75%                     | 67%                  | 0,42               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 92%         | 50%                     | 67%                  | 0,67               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 92%         | 75%                     | 75%                  | 0,42               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 83%         | 42%                     | 42%                  | 0,25               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 92%         | 33%                     | 67%                  | 0,42               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 92%         | 50%                     | 50%                  | 0,17               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 92%         | 25%                     | 58%                  | 0,33               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 83%         | 25%                     | 33%                  | 0,50               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                                                                       | 83%         | 33%                     | 58%                  | 0,50               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                                 | 83%         | 42%                     | 50%                  | 0,33               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                                                                                 | 83%         | 25%                     | 42%                  | 0,08               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           | 83%         | 58%                     | 33%                  | 0,33               |
|                                    | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                                                                                             | 75%         | 42%                     | 58%                  | 0,25               |
|                                    | umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania                                                                                                                                 | 92%         | 25%                     | 42%                  | 0,17               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                                                                               | 92%         | 17%                     | 50%                  | 0,25               |
|                                    | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        | 92%         | 42%                     | 58%                  | 0,33               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 92%         | 42%                     | 50%                  | 0,50               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 75%         | 42%                     | 42%                  | 0,33               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 83%         | 42%                     | 50%                  | 0,33               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                           | 75%         | 33%                     | 42%                  | 0,25               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości wyjeżdżających i przyjeżdżających                                                                                      | 83%         | 33%                     | 50%                  | 0,17               |
|                                    | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                                                                           | 92%         | 42%                     | 50%                  | 0,25               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 92%         | 33%                     | 50%                  | 0,42               |

|                    | Kompetencje                                                              | Kompetencje | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                             | 83%         | 50%                     | 42%                  | 0,25               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                    | 92%         | 50%                     | 42%                  | 0,50               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu | 92%         | 50%                     | 33%                  | 0,17               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                              | 92%         | 58%                     | 42%                  | 0,33               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                 | 92%         | 25%                     | 33%                  | 0,25               |
|                    | asertywność                                                              | 92%         | 25%                     | 25%                  | 0,33               |
|                    | dyskrecja                                                                | 92%         | 50%                     | 33%                  | 0,33               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę    | 92%         | 42%                     | 33%                  | 0,17               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań        | 100%        | 58%                     | 25%                  | 0,25               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                       | 83%         | 50%                     | 25%                  | 0,33               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                                | 83%         | 17%                     | 25%                  | 0,25               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                              | 100%        | 25%                     | 25%                  | 0,08               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                         | 92%         | 50%                     | 33%                  | 0,25               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                        | 92%         | 42%                     | 33%                  | 0,17               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                         | 92%         | 42%                     | 33%                  | 0,25               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                             | 75%         | 42%                     | 33%                  | 0,17               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                 | 92%         | 42%                     | 42%                  | 0,17               |
|                    | sumienność i dokładność                                                  | 92%         | 33%                     | 58%                  | 0,17               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                             | 83%         | 42%                     | 33%                  | 0,33               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                       | 83%         | 42%                     | 42%                  | 0,33               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                               | 92%         | 42%                     | 42%                  | 0,33               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                          | 92%         | 25%                     | 33%                  | 0,33               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                            | 92%         | 42%                     | 17%                  | 0,17               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                  | 83%         | 42%                     | 33%                  | 0,08               |
|                    | cierpliwość i opanowanie                                                 | 83%         | 25%                     | 58%                  | 0,33               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=12)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmienia się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 29.** Główny manager – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Kompetencje | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%        | 61%                     | 57%                  | 0,29               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 93%         | 50%                     | 86%                  | 0,32               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 96%         | 46%                     | 71%                  | 0,36               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%        | 43%                     | 64%                  | 0,11               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 93%         | 46%                     | 64%                  | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 96%         | 46%                     | 54%                  | 0,32               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 96%         | 46%                     | 61%                  | 0,32               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 96%         | 50%                     | 61%                  | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                                                                       | 96%         | 61%                     | 54%                  | 0,21               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                                 | 93%         | 54%                     | 68%                  | 0,36               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                                                                                 | 89%         | 46%                     | 57%                  | 0,21               |
|                                    | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                                                                                     | 100%        | 43%                     | 71%                  | 0,36               |

|                    | Kompetencje                                                              | Kompetencje | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                 | 96%         | 43%                     | 71%                  | 0,32               |
|                    | asertywność                                                              | 93%         | 32%                     | 61%                  | 0,18               |
|                    | dyskrecja                                                                | 100%        | 57%                     | 68%                  | 0,25               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę    | 100%        | 46%                     | 75%                  | 0,14               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań        | 96%         | 43%                     | 64%                  | 0,18               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                       | 93%         | 36%                     | 43%                  | 0,21               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                                | 96%         | 54%                     | 82%                  | 0,29               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                              | 96%         | 46%                     | 68%                  | 0,32               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                         | 96%         | 43%                     | 61%                  | 0,29               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                        | 100%        | 57%                     | 50%                  | 0,25               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                         | 96%         | 43%                     | 50%                  | 0,29               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                             | 100%        | 50%                     | 50%                  | 0,21               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                 | 100%        | 46%                     | 68%                  | 0,29               |
|                    | sumienność i dokładność                                                  | 100%        | 43%                     | 50%                  | 0,04               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                             | 93%         | 36%                     | 54%                  | 0,18               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                       | 100%        | 54%                     | 75%                  | 0,21               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                               | 100%        | 43%                     | 57%                  | 0,32               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                          | 100%        | 43%                     | 61%                  | 0,21               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                            | 96%         | 50%                     | 61%                  | 0,25               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                  | 100%        | 46%                     | 57%                  | 0,32               |
|                    | cierpliwość i opanowanie                                                 | 100%        | 43%                     | 64%                  | 0,36               |
|                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                             | 96%         | 50%                     | 61%                  | 0,25               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                    | 100%        | 36%                     | 57%                  | 0,25               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu | 93%         | 43%                     | 61%                  | 0,25               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                              | 100%        | 50%                     | 43%                  | 0,36               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=28)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

## Gastronomia

**Tabela 30.** Szef kuchni – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                       | 100%                    | 47%                  | 58%                | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych | 89%                     | 31%                  | 44%                | 0,28               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów                                                | 97%                     | 47%                  | 53%                | 0,28               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)          | 83%                     | 22%                  | 50%                | 0,19               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                             | 100%                    | 39%                  | 53%                | 0,28               |
|                                    | znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych                                                                                | 100%                    | 69%                  | 53%                | 0,42               |
|                                    | znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych                                                                                | 100%                    | 47%                  | 58%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                           | 78%                     | 22%                  | 53%                | 0,28               |
|                                    | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                             | 100%                    | 47%                  | 67%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych                         | 97%                     | 42%                  | 47%                | 0,36               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                               | 100%                    | 44%                  | 61%                | 0,36               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                | 97%                     | 33%                  | 61%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                         | 92%                     | 33%                  | 58%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów                                     | 100%                    | 53%                  | 64%                | 0,47               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                 | 97%                     | 42%                  | 56%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                       | 100%                    | 42%                  | 61%                | 0,22               |

|                    | Kompetencje                                                               | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | asertywność                                                               | 92%                     | 33%                  | 53%                | 0,19               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę     | 100%                    | 39%                  | 61%                | 0,17               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań         | 100%                    | 39%                  | 61%                | 0,33               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                                 | 97%                     | 47%                  | 67%                | 0,28               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                               | 94%                     | 39%                  | 53%                | 0,25               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                          | 97%                     | 39%                  | 47%                | 0,28               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                         | 100%                    | 50%                  | 50%                | 0,31               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                          | 97%                     | 31%                  | 44%                | 0,28               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                              | 97%                     | 44%                  | 39%                | 0,28               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                  | 100%                    | 31%                  | 53%                | 0,31               |
|                    | samodzielna organizacja pracy                                             | 97%                     | 42%                  | 53%                | 0,22               |
|                    | sumienność i dokładność                                                   | 97%                     | 58%                  | 64%                | 0,22               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                              | 83%                     | 11%                  | 42%                | 0,06               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                           | 97%                     | 50%                  | 50%                | 0,11               |
|                    | umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków | 94%                     | 33%                  | 53%                | 0,19               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                             | 100%                    | 50%                  | 50%                | 0,14               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                   | 100%                    | 53%                  | 58%                | 0,25               |
|                    | zmysł estetyczny                                                          | 100%                    | 42%                  | 50%                | 0,22               |
|                    | znajomość języka angielskiego                                             | 89%                     | 25%                  | 47%                | 0,22               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=36)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 31.** Kucharz – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                       | 95%                     | 47%                  | 73%                | 0,25               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych | 91%                     | 36%                  | 69%                | 0,22               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów                                                | 95%                     | 45%                  | 58%                | 0,18               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)          | 80%                     | 33%                  | 56%                | 0,05               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                             | 95%                     | 38%                  | 44%                | 0,15               |
|                                    | znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych                                                                                | 98%                     | 65%                  | 55%                | 0,40               |
|                                    | znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych                                                                                | 96%                     | 53%                  | 55%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                             | 89%                     | 31%                  | 58%                | 0,11               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych                         | 98%                     | 64%                  | 51%                | 0,24               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                               | 95%                     | 36%                  | 56%                | 0,18               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                | 96%                     | 42%                  | 62%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                         | 91%                     | 31%                  | 55%                | 0,11               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów                                     | 98%                     | 60%                  | 60%                | 0,38               |

|                    | Kompetencje                                                               | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę     | 95%                     | 35%                  | 60%                | 0,29               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań         | 98%                     | 42%                  | 64%                | 0,27               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                                 | 96%                     | 33%                  | 65%                | 0,27               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                               | 95%                     | 31%                  | 53%                | 0,15               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                          | 93%                     | 38%                  | 53%                | 0,20               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                         | 98%                     | 53%                  | 51%                | 0,33               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                          | 93%                     | 38%                  | 47%                | 0,25               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                              | 95%                     | 38%                  | 44%                | 0,22               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                  | 95%                     | 27%                  | 53%                | 0,27               |
|                    | samodzielna organizacja pracy                                             | 98%                     | 44%                  | 55%                | 0,16               |
|                    | sumienność i dokładność                                                   | 96%                     | 56%                  | 56%                | 0,25               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                           | 96%                     | 44%                  | 47%                | 0,24               |
|                    | umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków | 93%                     | 33%                  | 49%                | 0,20               |
|                    | zaangażowanie                                                             | 95%                     | 49%                  | 49%                | 0,24               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=56)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 32.** Pomoc kuchenna – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważności kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                          | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych              | 79%                     | 29%                  | 64%                | 0,17               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                                          | 90%                     | 45%                  | 69%                | 0,24               |
|                                    | znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych                                                                                             | 90%                     | 64%                  | 62%                | 0,40               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych                                      | 95%                     | 57%                  | 62%                | 0,40               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                             | 95%                     | 36%                  | 62%                | 0,29               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z pomocą w przygotowaniu i serwowaniu potraw i napojów, a także utrzymaniem czystości i porządku | 98%                     | 60%                  | 62%                | 0,43               |
| Kompetencje ogólne                 | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę                                                                                | 95%                     | 43%                  | 74%                | 0,31               |
|                                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań                                                                                    | 98%                     | 55%                  | 74%                | 0,40               |
|                                    | orientacja na klienta, gościnność                                                                                                                    | 93%                     | 45%                  | 62%                | 0,40               |
|                                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                                                                                     | 90%                     | 43%                  | 55%                | 0,26               |
|                                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                             | 100%                    | 36%                  | 71%                | 0,33               |
|                                    | samodzielna organizacja pracy                                                                                                                        | 93%                     | 48%                  | 64%                | 0,36               |
|                                    | sumienność i dokładność                                                                                                                              | 95%                     | 60%                  | 64%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność współpracy w grupie                                                                                                                      | 98%                     | 38%                  | 62%                | 0,33               |
|                                    | sprawność fizyczna                                                                                                                                   | 95%                     | 31%                  | 48%                | 0,21               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=42)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmienia się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 33.** Barman – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                       | 97%                     | 45%                  | 77%                | 0,29               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych | 94%                     | 35%                  | 68%                | 0,32               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów                                                | 100%                    | 77%                  | 61%                | 0,35               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)          | 84%                     | 29%                  | 81%                | 0,19               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                             | 100%                    | 32%                  | 52%                | 0,26               |
|                                    | znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych                                                                                | 100%                    | 61%                  | 68%                | 0,35               |
|                                    | znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych                                                                                | 100%                    | 65%                  | 68%                | 0,45               |
|                                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                | 84%                     | 13%                  | 52%                | 0,23               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych                         | 97%                     | 52%                  | 48%                | 0,26               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                               | 97%                     | 35%                  | 65%                | 0,23               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                | 97%                     | 45%                  | 68%                | 0,35               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń/ umiejętność rozliczenia baru                                                           | 100%                    | 48%                  | 58%                | 0,26               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów                                     | 100%                    | 65%                  | 61%                | 0,26               |
|                                    | obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego                                                                                           | 94%                     | 65%                  | 32%                | 0,23               |

|                    | Kompetencje                                                               | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę     | 94%                     | 48%                  | 61%                | 0,29               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań         | 97%                     | 45%                  | 68%                | 0,29               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                                 | 100%                    | 32%                  | 61%                | 0,32               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                               | 97%                     | 35%                  | 52%                | 0,29               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                          | 100%                    | 32%                  | 55%                | 0,26               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                         | 97%                     | 61%                  | 52%                | 0,42               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                          | 100%                    | 68%                  | 58%                | 0,48               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                              | 97%                     | 58%                  | 61%                | 0,29               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                  | 100%                    | 39%                  | 61%                | 0,26               |
|                    | samodzielna organizacja pracy                                             | 100%                    | 55%                  | 61%                | 0,42               |
|                    | sumienność i dokładność                                                   | 100%                    | 55%                  | 65%                | 0,23               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                           | 94%                     | 52%                  | 48%                | 0,32               |
|                    | umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków | 97%                     | 29%                  | 55%                | 0,10               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                             | 100%                    | 55%                  | 61%                | 0,19               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                     | 90%                     | 26%                  | 74%                | 0,52               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                               | 97%                     | 35%                  | 55%                | 0,45               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=31)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 34.** Kelner – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                 | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych     | 83%                     | 30%                  | 62%                | 0,15               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów                                                    | 100%                    | 66%                  | 62%                | 0,30               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)              | 81%                     | 21%                  | 58%                | 0,11               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                                 | 98%                     | 42%                  | 53%                | 0,23               |
|                                    | znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych                                                                                    | 100%                    | 62%                  | 60%                | 0,36               |
|                                    | wiedza na temat składu potraw serwowanych w restauracji                                                                                     | 100%                    | 66%                  | 64%                | 0,34               |
|                                    | wiedza na temat win i zasad ich parowania z posiłkami                                                                                       | 96%                     | 57%                  | 77%                | 0,34               |
|                                    | wiedza na temat podstawowych diet (wegańska, wegetariańska, bezglutenowa) oraz wiedza na temat obecności alergenów w poszczególnych daniach | 98%                     | 55%                  | 68%                | 0,36               |
|                                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                    | 81%                     | 17%                  | 36%                | 0,11               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych                             | 94%                     | 40%                  | 58%                | 0,17               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                   | 98%                     | 32%                  | 57%                | 0,15               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                    | 96%                     | 23%                  | 58%                | 0,23               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń/umiejętność rozliczenia zmiany                                                              | 89%                     | 28%                  | 53%                | 0,11               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów                                         | 100%                    | 49%                  | 53%                | 0,21               |
|                                    | obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego                                                                                               | 96%                     | 55%                  | 40%                | 0,23               |

|                    | Kompetencje                                                               | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę     | 96%                     | 38%                  | 57%                | 0,26               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań         | 98%                     | 30%                  | 68%                | 0,23               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                               | 98%                     | 32%                  | 49%                | 0,26               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                          | 96%                     | 25%                  | 49%                | 0,25               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                         | 98%                     | 55%                  | 53%                | 0,38               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                          | 98%                     | 43%                  | 58%                | 0,25               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                              | 98%                     | 51%                  | 55%                | 0,28               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                  | 98%                     | 34%                  | 68%                | 0,25               |
|                    | samodzielna organizacja pracy                                             | 100%                    | 34%                  | 60%                | 0,17               |
|                    | sumienność i dokładność                                                   | 98%                     | 47%                  | 64%                | 0,28               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                           | 98%                     | 42%                  | 53%                | 0,17               |
|                    | umiejętność zdobywania i analizowania informacji oraz wyciągania wniosków | 92%                     | 23%                  | 64%                | 0,19               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                             | 96%                     | 51%                  | 58%                | 0,23               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                     | 92%                     | 26%                  | 68%                | 0,34               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                               | 96%                     | 38%                  | 47%                | 0,26               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=53)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 35.** Manager zmiany, kierownik sali – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 21%                  | 36%                | 0,07               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 86%                     | 21%                  | 50%                | 0,14               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 93%                     | 29%                  | 50%                | 0,00               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu gastronomicznego                                                                                                                                         | 93%                     | 21%                  | 50%                | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 71%                     | 29%                  | 43%                | 0,14               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów                                                                                                                | 93%                     | 36%                  | 36%                | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 86%                     | 29%                  | 43%                | 0,14               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 79%                     | 7%                   | 36%                | 0,14               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych                                                                                                                                   | 100%                    | 36%                  | 43%                | 0,43               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)                                                                          | 93%                     | 0%                   | 43%                | 0,07               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                                                                                             | 100%                    | 43%                  | 43%                | 0,14               |
|                                    | znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych                                                                                                                                                | 86%                     | 36%                  | 43%                | 0,29               |
|                                    | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                                                                                     | 93%                     | 36%                  | 64%                | 0,43               |
|                                    | umiejętność trafnego analizowania i diagnozowania potrzeb klienta                                                                                                                                       | 86%                     | 50%                  | 43%                | 0,29               |

|                    | Kompetencje                                                           | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | asertywność                                                           | 93%                     | 21%                  | 36%                | 0,29               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę | 93%                     | 29%                  | 29%                | 0,21               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań     | 100%                    | 36%                  | 50%                | 0,43               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                    | 93%                     | 29%                  | 21%                | 0,36               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                             | 93%                     | 14%                  | 43%                | 0,29               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                           | 93%                     | 29%                  | 36%                | 0,36               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                      | 100%                    | 21%                  | 36%                | 0,29               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                     | 100%                    | 36%                  | 29%                | 0,29               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                      | 100%                    | 21%                  | 36%                | 0,29               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                          | 100%                    | 50%                  | 36%                | 0,29               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                              | 100%                    | 43%                  | 57%                | 0,14               |
|                    | samodzielna organizacja pracy                                         | 100%                    | 36%                  | 50%                | 0,29               |
|                    | sumienność i dokładność                                               | 93%                     | 43%                  | 57%                | 0,43               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                          | 100%                    | 21%                  | 36%                | 0,29               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                    | 93%                     | 57%                  | 36%                | 0,36               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                       | 86%                     | 57%                  | 57%                | 0,29               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                              | 93%                     | 43%                  | 50%                | 0,36               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                         | 93%                     | 50%                  | 43%                | 0,36               |
|                    | zdolności organizacyjne                                               | 93%                     | 36%                  | 50%                | 0,36               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                 | 93%                     | 29%                  | 64%                | 0,43               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                           | 93%                     | 14%                  | 29%                | 0,43               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=14)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 36.** Główny manager/Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 79%                  | 79%                | 0,29               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 86%                     | 36%                  | 71%                | 0,29               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 86%                     | 43%                  | 64%                | 0,29               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 71%                     | 36%                  | 50%                | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 71%                     | 43%                  | 57%                | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów                                                                                                                | 100%                    | 57%                  | 57%                | 0,43               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 93%                     | 36%                  | 64%                | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 71%                     | 29%                  | 57%                | 0,14               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych                                                                                                                                   | 100%                    | 43%                  | 71%                | 0,14               |
|                                    | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)                                                                          | 93%                     | 14%                  | 36%                | 0,21               |
|                                    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                                                                                             | 100%                    | 50%                  | 43%                | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych                                                                                                                                                | 100%                    | 57%                  | 57%                | 0,07               |
|                                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                | 93%                     | 21%                  | 21%                | 0,07               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           | 71%                     | 21%                  | 50%                | 0,14               |
|                                    | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                                                                                             | 93%                     | 36%                  | 71%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych                                                                                         | 86%                     | 43%                  | 43%                | 0,00               |
|                                    | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                                                                               | 100%                    | 43%                  | 64%                | 0,43               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 79%                     | 29%                  | 50%                | 0,07               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 86%                     | 36%                  | 43%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 100%                    | 50%                  | 57%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność sporządzania oferty dostosowanej do potrzeb klienta                                                                                                                                         | 100%                    | 43%                  | 64%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)                                                                    | 79%                     | 21%                  | 50%                | 0,00               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów                                                                                                     | 93%                     | 43%                  | 50%                | 0,29               |
|                                    | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych                                                                                                                                       | 100%                    | 64%                  | 64%                | 0,29               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                                                                 | 100%                    | 36%                  | 64%                | 0,29               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 93%                     | 36%                  | 57%                | 0,21               |
|                                    | obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego                                                                                                                                                           | 100%                    | 36%                  | 14%                | 0,21               |
|                                    | diagnozowanie i analizowanie potrzeb klienta                                                                                                                                                            | 93%                     | 50%                  | 50%                | 0,43               |
|                                    | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                                                                                     | 100%                    | 36%                  | 50%                | 0,29               |

|                    | Kompetencje                                                           | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | asertywność                                                           | 100%                    | 36%                  | 50%                | 0,21               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę | 93%                     | 43%                  | 36%                | 0,36               |
|                    | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań     | 100%                    | 57%                  | 50%                | 0,14               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                    | 93%                     | 14%                  | 21%                | 0,21               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                             | 100%                    | 43%                  | 57%                | 0,29               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                           | 100%                    | 50%                  | 57%                | 0,07               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                      | 100%                    | 57%                  | 50%                | 0,50               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                     | 100%                    | 86%                  | 36%                | 0,36               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                      | 100%                    | 36%                  | 21%                | 0,21               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                          | 100%                    | 64%                  | 29%                | 0,29               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                              | 100%                    | 50%                  | 57%                | 0,21               |
|                    | samodzielna organizacja pracy                                         | 100%                    | 43%                  | 43%                | 0,36               |
|                    | sumienność i dokładność                                               | 100%                    | 50%                  | 43%                | 0,43               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                          | 93%                     | 21%                  | 14%                | 0,29               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                    | 93%                     | 50%                  | 50%                | 0,14               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                       | 100%                    | 50%                  | 36%                | 0,29               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                              | 100%                    | 36%                  | 57%                | 0,29               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                         | 100%                    | 43%                  | 29%                | 0,21               |
|                    | zdolności organizacyjne                                               | 100%                    | 21%                  | 36%                | 0,36               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                 | 86%                     | 29%                  | 43%                | 0,29               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                           | 93%                     | 50%                  | 21%                | 0,14               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=14)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

## Imprezy i organizacja turystyki

**Tabela 37.** Specjalista ds. turystyki – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 98%                     | 53%                  | 69%                | 0,39               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 99%                     | 43%                  | 67%                | 0,33               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 98%                     | 47%                  | 67%                | 0,33               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 95%                     | 58%                  | 62%                | 0,29               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 95%                     | 45%                  | 60%                | 0,33               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 96%                     | 60%                  | 58%                | 0,26               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 95%                     | 40%                  | 57%                | 0,26               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 91%                     | 36%                  | 67%                | 0,22               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                                                                      | 98%                     | 46%                  | 70%                | 0,27               |
|                                    | ogólna wiedza z historii oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)                                 | 97%                     | 44%                  | 61%                | 0,27               |
|                                    | wiedza z zakresu działalności placówek konsularno-dyplomatycznych                                                                                                                                       | 85%                     | 31%                  | 58%                | 0,19               |
|                                    | znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce                                                                                                                                                             | 98%                     | 47%                  | 60%                | 0,23               |
|                                    | umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych                                                                                                                                                            | 95%                     | 51%                  | 48%                | 0,24               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami)                                                         | 97%                     | 50%                  | 60%                | 0,27               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 94%                     | 35%                  | 54%                | 0,21               |
|                                    | umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta                                                                                                                | 95%                     | 49%                  | 64%                | 0,28               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów pilotami, animatorami, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami                                           | 94%                     | 43%                  | 58%                | 0,23               |
|                                    | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                                                                          | 94%                     | 45%                  | 60%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 95%                     | 43%                  | 57%                | 0,16               |
|                                    | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        | 94%                     | 42%                  | 57%                | 0,20               |

|                    | Kompetencje                                                                          | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań                    | 96%                     | 42%                  | 69%                | 0,24               |
|                    | pomysłowość i kreatywność                                                            | 95%                     | 36%                  | 51%                | 0,24               |
|                    | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                                          | 95%                     | 40%                  | 53%                | 0,21               |
|                    | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                                   | 97%                     | 43%                  | 45%                | 0,22               |
|                    | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                                     | 95%                     | 32%                  | 50%                | 0,23               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                                    | 99%                     | 40%                  | 47%                | 0,28               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                     | 94%                     | 43%                  | 47%                | 0,26               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                                         | 96%                     | 40%                  | 44%                | 0,20               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                             | 96%                     | 31%                  | 60%                | 0,20               |
|                    | sumienność i dokładność                                                              | 95%                     | 44%                  | 55%                | 0,26               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                                         | 94%                     | 33%                  | 41%                | 0,13               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                                   | 92%                     | 36%                  | 61%                | 0,30               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                           | 95%                     | 35%                  | 49%                | 0,21               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                                      | 95%                     | 33%                  | 44%                | 0,21               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                             | 91%                     | 30%                  | 58%                | 0,19               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                        | 97%                     | 44%                  | 50%                | 0,29               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                              | 95%                     | 34%                  | 59%                | 0,26               |
|                    | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek | 86%                     | 25%                  | 54%                | 0,21               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu             | 98%                     | 44%                  | 42%                | 0,19               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                | 96%                     | 37%                  | 52%                | 0,36               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                          | 96%                     | 48%                  | 46%                | 0,33               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=129)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 38.** Specjalista ds. produktu – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 53%                  | 64%                | 0,39               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 100%                    | 53%                  | 56%                | 0,39               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 100%                    | 44%                  | 69%                | 0,36               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%                    | 53%                  | 58%                | 0,50               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 94%                     | 44%                  | 61%                | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 94%                     | 58%                  | 61%                | 0,39               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 86%                     | 47%                  | 58%                | 0,31               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 94%                     | 50%                  | 64%                | 0,42               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                                                                      | 94%                     | 53%                  | 50%                | 0,47               |
|                                    | ogólna wiedza z historii oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)                                 | 94%                     | 39%                  | 50%                | 0,42               |
|                                    | wiedza z zakresu działalności placówek konsularno-dyplomatycznych                                                                                                                                       | 92%                     | 31%                  | 56%                | 0,22               |
|                                    | znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce                                                                                                                                                             | 94%                     | 47%                  | 58%                | 0,22               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           | 94%                     | 44%                  | 64%                | 0,44               |
|                                    | umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych                                                                                                                                                            | 94%                     | 44%                  | 56%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami)                                                         | 94%                     | 44%                  | 61%                | 0,28               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 92%                     | 36%                  | 50%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta                                                                                                                | 94%                     | 44%                  | 56%                | 0,39               |
|                                    | umiejętność tworzenia pełnego, kompleksowego produktu turystycznego, ofert katalogowych                                                                                                                 | 89%                     | 61%                  | 61%                | 0,44               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów pilotami, animatorami, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami                                           | 94%                     | 42%                  | 56%                | 0,36               |
|                                    | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                                                                          | 97%                     | 44%                  | 53%                | 0,44               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 89%                     | 47%                  | 69%                | 0,33               |

|                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 92%                     | 42%                  | 56%                | 0,39               |
|                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 97%                     | 47%                  | 56%                | 0,42               |
|                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 94%                     | 56%                  | 56%                | 0,42               |
|                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 92%                     | 31%                  | 56%                | 0,31               |
|                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 97%                     | 44%                  | 53%                | 0,39               |
|                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 89%                     | 42%                  | 56%                | 0,47               |
|                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 94%                     | 39%                  | 67%                | 0,42               |
|                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 97%                     | 44%                  | 56%                | 0,42               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                                                                                | 89%                     | 36%                  | 58%                | 0,44               |
|                    | sumiennosc i dokładność                                                                                                                                                                                 | 92%                     | 42%                  | 61%                | 0,44               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                                                                                                                                                            | 94%                     | 28%                  | 58%                | 0,25               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                                                                                                                                                      | 97%                     | 33%                  | 58%                | 0,42               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                                                                                              | 97%                     | 28%                  | 61%                | 0,31               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                                                                                                                                                         | 97%                     | 33%                  | 58%                | 0,36               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                                                                                                                                                | 100%                    | 42%                  | 61%                | 0,31               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                                                                                                                                           | 94%                     | 36%                  | 53%                | 0,36               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                                                                                                                                                 | 97%                     | 50%                  | 61%                | 0,31               |
|                    | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek                                                                                                                    | 86%                     | 25%                  | 53%                | 0,39               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                | 94%                     | 33%                  | 53%                | 0,31               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                                                                                                                                   | 89%                     | 36%                  | 64%                | 0,42               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                                                                                                                                             | 97%                     | 39%                  | 58%                | 0,33               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=36)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 39.** Kierownik biura podróży – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 59%                  | 75%                | 0,49               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 100%                    | 63%                  | 71%                | 0,40               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 93%                     | 53%                  | 74%                | 0,41               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 99%                     | 59%                  | 68%                | 0,33               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 97%                     | 56%                  | 73%                | 0,41               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 97%                     | 60%                  | 74%                | 0,38               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 97%                     | 42%                  | 66%                | 0,37               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 92%                     | 38%                  | 68%                | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                                                                      | 97%                     | 45%                  | 66%                | 0,36               |
|                                    | ogólna wiedza z historii oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)                                 | 97%                     | 44%                  | 55%                | 0,38               |
|                                    | wiedza z zakresu działalności placówek konsularno-dyplomatycznych                                                                                                                                       | 92%                     | 37%                  | 71%                | 0,34               |
|                                    | znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce                                                                                                                                                             | 97%                     | 41%                  | 70%                | 0,38               |
|                                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                | 99%                     | 34%                  | 44%                | 0,32               |
|                                    | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           | 99%                     | 48%                  | 74%                | 0,45               |
|                                    | umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych                                                                                                                                                            | 99%                     | 44%                  | 60%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 97%                     | 55%                  | 74%                | 0,37               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 95%                     | 36%                  | 68%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 99%                     | 42%                  | 66%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta                                                                                                                | 97%                     | 53%                  | 64%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność tworzenia pełnego, kompleksowego produktu turystycznego, ofert katalogowych                                                                                                                 | 97%                     | 51%                  | 68%                | 0,42               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów pilotami, animatorami, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami itp.)                                     | 97%                     | 53%                  | 71%                | 0,30               |
|                                    | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                                                                          | 96%                     | 48%                  | 64%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                                                                 | 95%                     | 40%                  | 67%                | 0,27               |
|                                    | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        | 97%                     | 47%                  | 62%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 96%                     | 48%                  | 64%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                                                                                     | 96%                     | 38%                  | 58%                | 0,33               |

|                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 97%                     | 33%                  | 52%                | 0,33               |
|                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 97%                     | 37%                  | 67%                | 0,36               |
|                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 97%                     | 40%                  | 53%                | 0,37               |
|                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 97%                     | 41%                  | 45%                | 0,32               |
|                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 47%                  | 53%                | 0,19               |
|                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 97%                     | 37%                  | 59%                | 0,29               |
|                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 95%                     | 45%                  | 49%                | 0,37               |
|                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 96%                     | 40%                  | 56%                | 0,29               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                                                                                                                                                            | 99%                     | 51%                  | 51%                | 0,33               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                                                                                | 97%                     | 45%                  | 66%                | 0,37               |
|                    | sumienność i dokładność                                                                                                                                                                                 | 99%                     | 41%                  | 55%                | 0,33               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                                                                                                                                                            | 93%                     | 37%                  | 51%                | 0,19               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                                                                                                                                                      | 96%                     | 36%                  | 70%                | 0,40               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                                                                                              | 96%                     | 38%                  | 55%                | 0,33               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                                                                                                                                                         | 97%                     | 37%                  | 53%                | 0,21               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                                                                                                                                                | 97%                     | 38%                  | 56%                | 0,27               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                                                                                                                                           | 100%                    | 47%                  | 58%                | 0,33               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                                                                                                                                                 | 99%                     | 33%                  | 64%                | 0,32               |
|                    | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę                                                                                                                                   | 88%                     | 30%                  | 64%                | 0,26               |
|                    | gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy                                                                                                                                                    | 95%                     | 34%                  | 59%                | 0,29               |
|                    | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek                                                                                                                    | 96%                     | 26%                  | 63%                | 0,36               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                                                                                                                                   | 97%                     | 41%                  | 56%                | 0,40               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                                                                                                                                             | 99%                     | 48%                  | 45%                | 0,40               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=73)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

## Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego

**Tabela 40.** Przewodnik turystyczny – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 63%                  | 50%                | 0,13               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 100%                    | 50%                  | 63%                | 0,00               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 100%                    | 25%                  | 38%                | -0,13              |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%                    | 50%                  | 25%                | 0,00               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 63%                  | 38%                | 0,25               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 100%                    | 38%                  | 13%                | 0,25               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 100%                    | 38%                  | 0%                 | 0,38               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 75%                     | 63%                  | 13%                | 0,38               |
|                                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                | 88%                     | 38%                  | 50%                | 0,13               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 100%                    | 38%                  | 50%                | 0,13               |
|                                    | umiejętność przygotowania programu zwiedzania, usługi/programu animacji                                                                                                                                 | 88%                     | 50%                  | 63%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 100%                    | 75%                  | 50%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przewodnictwem/pilotażem                                                                                                                          | 100%                    | 63%                  | 38%                | 0,38               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                                                                 | 100%                    | 25%                  | 63%                | 0,25               |
|                                    | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        | 100%                    | 0%                   | 38%                | 0,13               |

|                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 25%                  | 63%                | 0,38               |
|                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 100%                    | 50%                  | 38%                | 0,38               |
|                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 100%                    | 38%                  | 50%                | 0,50               |
|                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%                    | 38%                  | 50%                | 0,38               |
|                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 13%                  | 38%                | 0,13               |
|                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 100%                    | 13%                  | 38%                | 0,25               |
|                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 100%                    | 38%                  | 63%                | 0,50               |
|                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 100%                    | 25%                  | 38%                | 0,38               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                                                                                                                                                       | 100%                    | 63%                  | 50%                | 0,25               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                                                                                                                                        | 100%                    | 50%                  | 25%                | 0,25               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                                                                                                                                                            | 100%                    | 25%                  | 38%                | 0,13               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                                                                                | 100%                    | 38%                  | 63%                | 0,13               |
|                    | sumienność i dokładność                                                                                                                                                                                 | 100%                    | 63%                  | 50%                | 0,25               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                                                                                              | 100%                    | 38%                  | 38%                | 0,25               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                                                                                                                                           | 100%                    | 25%                  | 25%                | 0,13               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                                                                                                                                                 | 100%                    | 50%                  | 38%                | 0,25               |
|                    | sprawność fizyczna                                                                                                                                                                                      | 100%                    | 25%                  | 13%                | 0,00               |
|                    | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu przewodnika turystycznego na danym obszarze                                                                                         | 88%                     | 25%                  | 13%                | -0,13              |
|                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                                                                                                                                                            | 100%                    | 50%                  | 38%                | 0,13               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                                                                                                                                   | 100%                    | 50%                  | 38%                | 0,38               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                                                                                                                                             | 100%                    | 38%                  | 38%                | 0,38               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=8)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 41.** Pilot wycieczek – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz indeks ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 50%                  | 64%                | 0,36               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 100%                    | 36%                  | 61%                | 0,36               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 97%                     | 31%                  | 64%                | 0,19               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%                    | 56%                  | 50%                | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 50%                  | 61%                | 0,53               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 100%                    | 56%                  | 50%                | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 100%                    | 42%                  | 50%                | 0,36               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 89%                     | 28%                  | 47%                | 0,28               |
|                                    | ogólna wiedza z historii oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)                                 | 100%                    | 56%                  | 42%                | 0,42               |
|                                    | wiedza z zakresu działalności placówek konsularno-dyplomatycznych                                                                                                                                       | 94%                     | 22%                  | 47%                | 0,28               |
|                                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                | 97%                     | 31%                  | 42%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 97%                     | 44%                  | 36%                | 0,44               |
|                                    | umiejętność przygotowania programu zwiedzania, usługi/programu animacji                                                                                                                                 | 100%                    | 44%                  | 39%                | 0,39               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 100%                    | 36%                  | 53%                | 0,33               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami itp.)                                 | 100%                    | 42%                  | 50%                | 0,28               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przewodnictwem/pilotażem                                                                                                                          | 100%                    | 44%                  | 33%                | 0,39               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                                                                 | 92%                     | 33%                  | 44%                | 0,22               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 97%                     | 44%                  | 44%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność reagowania i udzielania pierwszej pomocy turystyce w warunkach górskich                                                                                                                     | 100%                    | 36%                  | 56%                | 0,42               |

|                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 94%                     | 31%                  | 42%                | 0,31               |
|                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 97%                     | 42%                  | 56%                | 0,42               |
|                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 89%                     | 31%                  | 47%                | 0,39               |
|                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%                    | 44%                  | 44%                | 0,42               |
|                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 25%                  | 22%                | 0,36               |
|                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 94%                     | 36%                  | 39%                | 0,28               |
|                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 94%                     | 47%                  | 42%                | 0,33               |
|                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 94%                     | 39%                  | 44%                | 0,42               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                                                                                                                                                       | 94%                     | 36%                  | 33%                | 0,28               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                                                                                                                                        | 94%                     | 44%                  | 39%                | 0,39               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                                                                                                                                                            | 97%                     | 44%                  | 33%                | 0,31               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                                                                                | 92%                     | 28%                  | 44%                | 0,28               |
|                    | sumienność i dokładność                                                                                                                                                                                 | 97%                     | 36%                  | 44%                | 0,22               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                                                                                              | 100%                    | 50%                  | 44%                | 0,39               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                                                                                                                                           | 97%                     | 33%                  | 33%                | 0,28               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                                                                                                                                                 | 100%                    | 42%                  | 44%                | 0,39               |
|                    | sprawność fizyczna                                                                                                                                                                                      | 100%                    | 33%                  | 31%                | 0,33               |
|                    | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek                                                                                                                    | 97%                     | 33%                  | 44%                | 0,36               |
|                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                                                                                                                                                            | 94%                     | 50%                  | 47%                | 0,36               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                                                                                                                                   | 97%                     | 42%                  | 58%                | 0,42               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                                                                                                                                             | 97%                     | 47%                  | 36%                | 0,33               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=35)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 42.** Animator czasu wolnego – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 29%                  | 43%                | -0,14              |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 100%                    | 0%                   | 29%                | -0,14              |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 86%                     | 0%                   | 29%                | -0,14              |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%                    | 0%                   | 29%                | -0,14              |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 43%                  | 29%                | -0,29              |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 86%                     | 43%                  | 29%                | -0,29              |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 100%                    | 57%                  | 29%                | -0,43              |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 100%                    | 43%                  | 29%                | -0,14              |
|                                    | umiejętność przygotowania programu zwiedzania, usługi/programu animacji                                                                                                                                 | 100%                    | 57%                  | 29%                | -0,29              |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 86%                     | 14%                  | 29%                | 0,00               |
|                                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z prowadzeniem zajęć animacyjnych                                                                                                                   | 100%                    | 57%                  | 29%                | 0,00               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                                                                 | 100%                    | 29%                  | 14%                | 0,00               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 100%                    | 14%                  | 43%                | 0,00               |
|                                    | Umiejętność reagowania i udzielania pierwszej pomocy turystyce w warunkach górskich                                                                                                                     | 100%                    | 0%                   | 14%                | 0,00               |

|                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 86%                     | 14%                  | 14%                | 0,00               |
|                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 100%                    | 29%                  | 14%                | 0,00               |
|                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 100%                    | 43%                  | 14%                | -0,29              |
|                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 100%                    | 0%                   | 14%                | -0,29              |
|                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 100%                    | 0%                   | 14%                | 0,00               |
|                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 100%                    | 14%                  | 14%                | 0,00               |
|                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 86%                     | 14%                  | 29%                | 0,00               |
|                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 100%                    | 0%                   | 14%                | -0,14              |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                                                                                                                                                       | 100%                    | 14%                  | 14%                | 0,00               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                                                                                                                                        | 100%                    | 43%                  | 14%                | -0,14              |
|                    | posiadanie zdolności artystycznych                                                                                                                                                                      | 100%                    | 14%                  | 29%                | 0,00               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                                                                                                                                                            | 100%                    | 14%                  | 14%                | 0,00               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                                                                                | 100%                    | 14%                  | 29%                | 0,00               |
|                    | sumienność i dokładność                                                                                                                                                                                 | 100%                    | 29%                  | 14%                | 0,00               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                                                                                              | 100%                    | 43%                  | 29%                | 0,00               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                                                                                                                                           | 100%                    | 43%                  | 29%                | -0,14              |
|                    | zdolności organizacyjne                                                                                                                                                                                 | 100%                    | 43%                  | 14%                | -0,14              |
|                    | sprawność fizyczna                                                                                                                                                                                      | 100%                    | 0%                   | 14%                | 0,00               |
|                    | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                                                                                                                                                            | 100%                    | 14%                  | 14%                | 0,00               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                                                                                                                                   | 86%                     | 29%                  | 43%                | -0,43              |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                                                                                                                                             | 86%                     | 43%                  | 29%                | -0,29              |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                | 100%                    | 0%                   | 29%                | 0,00               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=7)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

**Tabela 43.** Rezydent turystyczny – odsetek pracodawców wskazujących na ważność kompetencji, trudności pozyskania oraz ważność kompetencji w okresie 3–5 lat (indeks)

|                                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje specyficzne – zawodowe | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 100%                    | 59%                  | 59%                | 0,38               |
|                                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 97%                     | 34%                  | 48%                | 0,17               |
|                                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 93%                     | 38%                  | 66%                | 0,34               |
|                                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 97%                     | 45%                  | 55%                | 0,17               |
|                                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 93%                     | 45%                  | 62%                | 0,31               |
|                                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 93%                     | 28%                  | 48%                | 0,21               |
|                                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 90%                     | 41%                  | 48%                | 0,14               |
|                                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 93%                     | 48%                  | 52%                | 0,28               |
|                                    | wiedza z zakresu działalności placówek konsularno-dyplomatycznych                                                                                                                                       | 90%                     | 24%                  | 48%                | 0,28               |
|                                    | znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce                                                                                                                                                             | 97%                     | 45%                  | 52%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)                                                    | 93%                     | 31%                  | 62%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                | 90%                     | 31%                  | 59%                | 0,34               |
|                                    | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         | 86%                     | 21%                  | 52%                | 0,17               |
|                                    | umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta                                                                                                                | 90%                     | 34%                  | 55%                | 0,28               |
|                                    | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów pilotami, animatorami, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami                                           | 93%                     | 31%                  | 52%                | 0,31               |
|                                    | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                                                                 | 93%                     | 17%                  | 38%                | 0,24               |
|                                    | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                                                                       | 97%                     | 21%                  | 41%                | 0,24               |
|                                    | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        | 97%                     | 34%                  | 62%                | 0,28               |

|                    | Kompetencje                                                                                                                                                                                             | Przydatność kompetencji | Kompetencje kluczowe | Trudność uzyskania | Ważność za 3–5 lat |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Kompetencje ogólne | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       | 93%                     | 28%                  | 45%                | 0,21               |
|                    | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             | 97%                     | 28%                  | 55%                | 0,34               |
|                    | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym | 97%                     | 34%                  | 52%                | 0,31               |
|                    | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            | 97%                     | 31%                  | 41%                | 0,34               |
|                    | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                                                                 | 93%                     | 34%                  | 45%                | 0,28               |
|                    | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   | 100%                    | 24%                  | 48%                | 0,31               |
|                    | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         | 93%                     | 28%                  | 34%                | 0,10               |
|                    | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             | 97%                     | 24%                  | 41%                | 0,28               |
|                    | orientacja na klienta, gościnność                                                                                                                                                                       | 97%                     | 34%                  | 48%                | 0,34               |
|                    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                                                                                                                                        | 93%                     | 31%                  | 41%                | 0,24               |
|                    | prezencja i kultura osobista                                                                                                                                                                            | 93%                     | 34%                  | 41%                | 0,17               |
|                    | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                                                                                                                                                | 97%                     | 41%                  | 62%                | 0,24               |
|                    | sumienność i dokładność                                                                                                                                                                                 | 97%                     | 38%                  | 59%                | 0,24               |
|                    | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                                                                                                                                                            | 97%                     | 24%                  | 45%                | 0,17               |
|                    | umiejętność prowadzenia negocjacji                                                                                                                                                                      | 90%                     | 28%                  | 59%                | 0,17               |
|                    | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                                                                                                                                              | 97%                     | 34%                  | 45%                | 0,31               |
|                    | umiejętność współpracy w grupie                                                                                                                                                                         | 93%                     | 24%                  | 45%                | 0,14               |
|                    | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                                                                                                                                                | 93%                     | 17%                  | 48%                | 0,14               |
|                    | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                                                                                                                                           | 97%                     | 31%                  | 45%                | 0,17               |
|                    | zdolności organizacyjne                                                                                                                                                                                 | 93%                     | 38%                  | 38%                | 0,17               |
|                    | czynne prawo jazdy                                                                                                                                                                                      | 97%                     | 14%                  | 28%                | 0,21               |
|                    | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek                                                                                                                    | 86%                     | 17%                  | 48%                | 0,28               |
|                    | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                | 97%                     | 34%                  | 34%                | 0,07               |
|                    | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                                                                                                                                   | 90%                     | 38%                  | 55%                | 0,31               |
|                    | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                                                                                                                                             | 97%                     | 41%                  | 34%                | 0,28               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=29)

\*Ważność za 3–5 lat – użyto skali: -1 „zmniejszy się”, 0 – „nie zmieni się”, 1 „zwiększy się”

# Aneks 3 – bilans kompetencji – zestawienie ocen pracodawców i pracowników

## Sposób prezentacji wyników

Na poniższych wykresach bilansu kompetencji zestawiono informacje dotyczące ważności danej kompetencji podane przez pracodawców z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa, z samooceną pracowników pod względem poziomu danej kompetencji w odniesieniu do wymagań na stanowisku, jakie zajmuje w firmie.

Oś x reprezentuje oceny pracowników. Im dalej na prawo znajduje się dana kompetencja, tym wyższy jej średni deklarowany przez pracowników poziom. Oś y reprezentuje oceny pracodawców. Im kompetencja znajduje się wyżej, tym wyższa jest średnia ocena jej znaczenia dla danego stanowiska.

Oceny kompetencji zostały scentrowane względem wszystkich ocenianych kompetencji dla danego stanowiska. Określenie „bardziej/mniej znaczące” czy „lepiej/gorzej oceniane” są używane w stosunku do kompetencji w obrębie danego stanowiska.

Dla czytelności wykresów zastosowano skrótowe nazwy używanych w badaniu kompetencji, które zaprezentowano w poniższych tabelach.

## Hotelarstwo

**Tabela 44.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży hotelarstwo – kompetencje specyficzne

|                                     | Kompetencje specyficzne – zawodowe                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa                      | Pełna nazwa                                                                                                                                                                                             |
| analiza rynku i trendów             | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           |
| działalność gospodarcza w turystyce | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             |
| etykieta biznesowa                  | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             |
| kalkulacje i rozliczenia            | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         |
| koordynacja pracy innych            | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                                                                                             |
| marketing i PR                      | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         |
| motywowanie                         | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                                                                                     |
| naprawa maszyn i urządzeń           | montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych                                                                                                                                                         |
| obsługa kasy i terminala            | obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego                                                                                                                                                           |
| obsługa portali rezerwacji          | umiejętność obsługi portali rezerwacji i sprzedaży usług zakwaterowania                                                                                                                                 |
| obsługa urządzeń                    | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń i narzędzi stosowanych w zakładach hotelarskich                                                                                                     |
| ocena jakości pracy                 | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                                                                               |
| prawo w turystyce                   | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym |
| procedury zawodowe                  | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   |
| reagowanie na zagrożenia            | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                |
| rozwiązywanie problemów             | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        |
| techniki sprzedaży                  | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            |
| umiejętność zarządzania ceną        | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                                                                           |
| utrzymanie czystości                | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z utrzymaniem czystości i porządku                                                                                                                  |
| wiedza o rynku i trendach           | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       |
| współpraca z kooperantami           | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.)                                           |

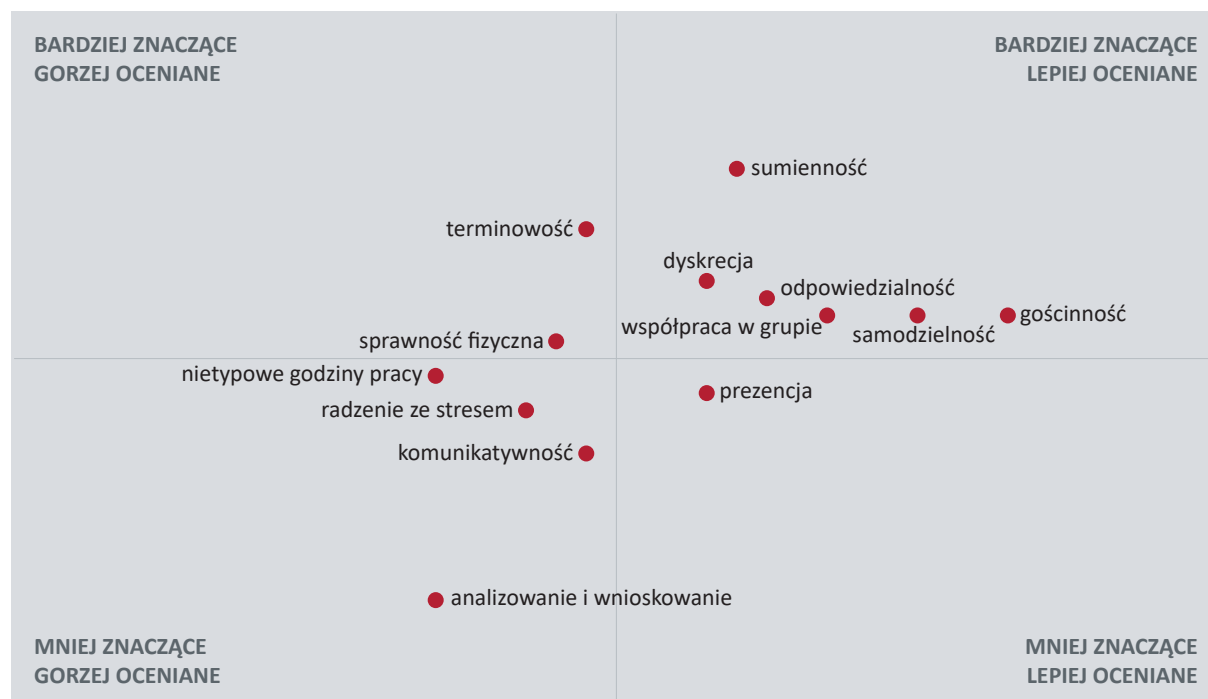
|                                  | Kompetencje specyficzne – zawodowe                                                                                                                      |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa                   | Pełna nazwa                                                                                                                                             |
| wykonywanie zadań zawodowych     | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z rezerwacją i obsługą gości wyjeżdżających i przyjeżdżających                                      |
| zarządzanie ludźmi               | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                 |
| zarządzanie usługą               | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                       |
| zasady bezpieczeństwa            | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                 |
| zasady zarządzania ceną          | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług hotelarskich                                                                                       |
| znajomość dokumentacji branżowej | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.)    |
| znajomość powiązań branży        | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych itp.) |
| znajomość zadań dla stanowisk    | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług hotelarskich                                                 |

**Tabela 45.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży hotelarstwo – kompetencje ogólne

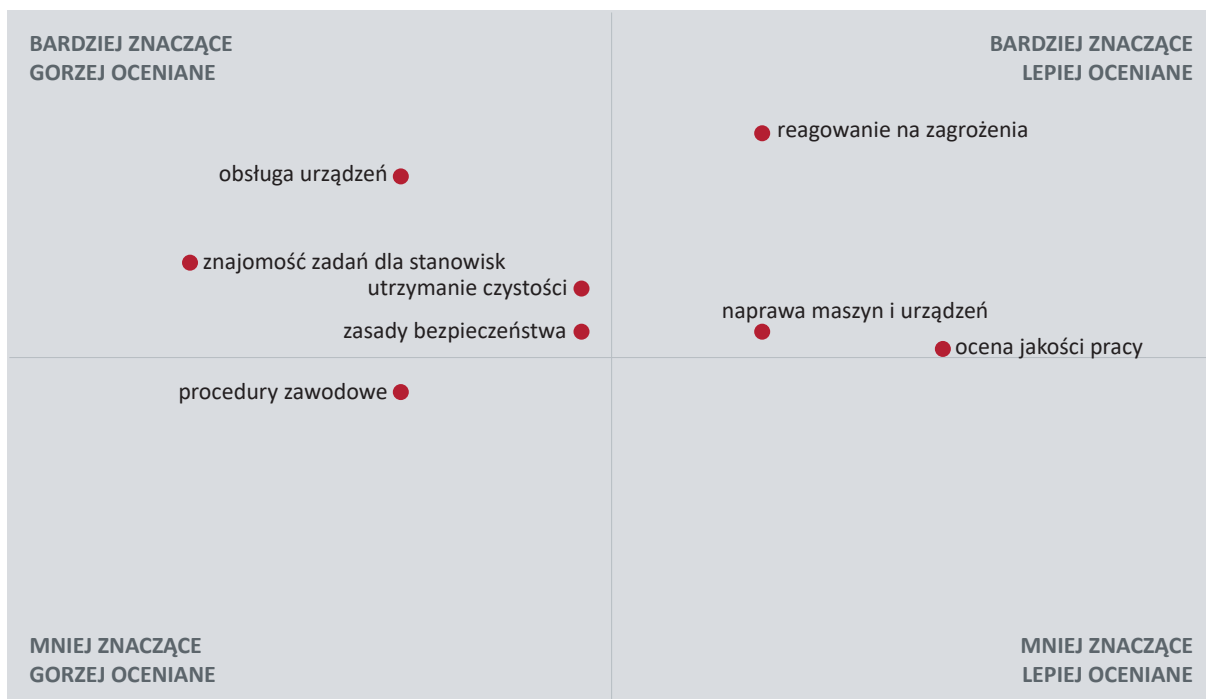
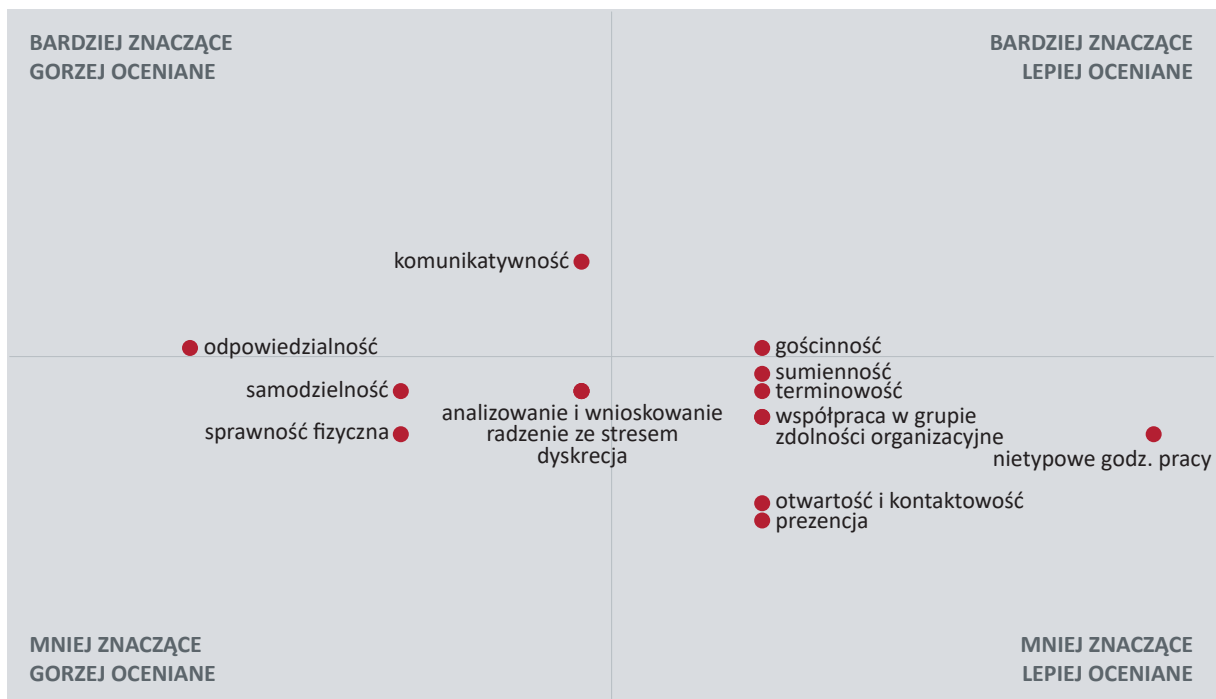
|                             | Kompetencje ogólne                                                       |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa              | Pełna nazwa                                                              |
| analizowanie i wnioskowanie | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                 |
| asertywność                 | asertywność                                                              |
| cierpliwość                 | cierpliwość i opanowanie                                                 |
| drugi język obcy            | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                    |
| dyskrecja                   | dyskrecja                                                                |
| gościnność                  | orientacja na klienta, gościnność                                        |
| komunikacja pisemna         | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                             |
| komunikatywność             | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                              |
| komunikatywny angielski     | komunikatywna znajomość języka angielskiego                              |
| kreatywność                 | pomysłowość i kreatywność                                                |
| negocjacje                  | umiejętność prowadzenia negocjacji                                       |
| nietypowe godziny pracy     | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę    |
| obsługa komputera           | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu |

|                             | Kompetencje ogólne                                                |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa              | Pełna nazwa                                                       |
| odpowiedzialność            | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań |
| otwartość i kontaktowość    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                  |
| prezencja                   | prezencja i kultura osobista                                      |
| radzenie ze stresem         | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                          |
| samodzielność               | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                        |
| sprawność fizyczna          | sprawność fizyczna                                                |
| sumienność                  | sumienność i dokładność                                           |
| terminowość                 | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                      |
| uczenie się nowych rzeczy   | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                  |
| współpraca w grupie         | umiejętność współpracy w grupie                                   |
| wyszukiwanie przez Internet | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                |
| zaangażowanie               | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                     |
| zdolności organizacyjne     | zdolności organizacyjne                                           |

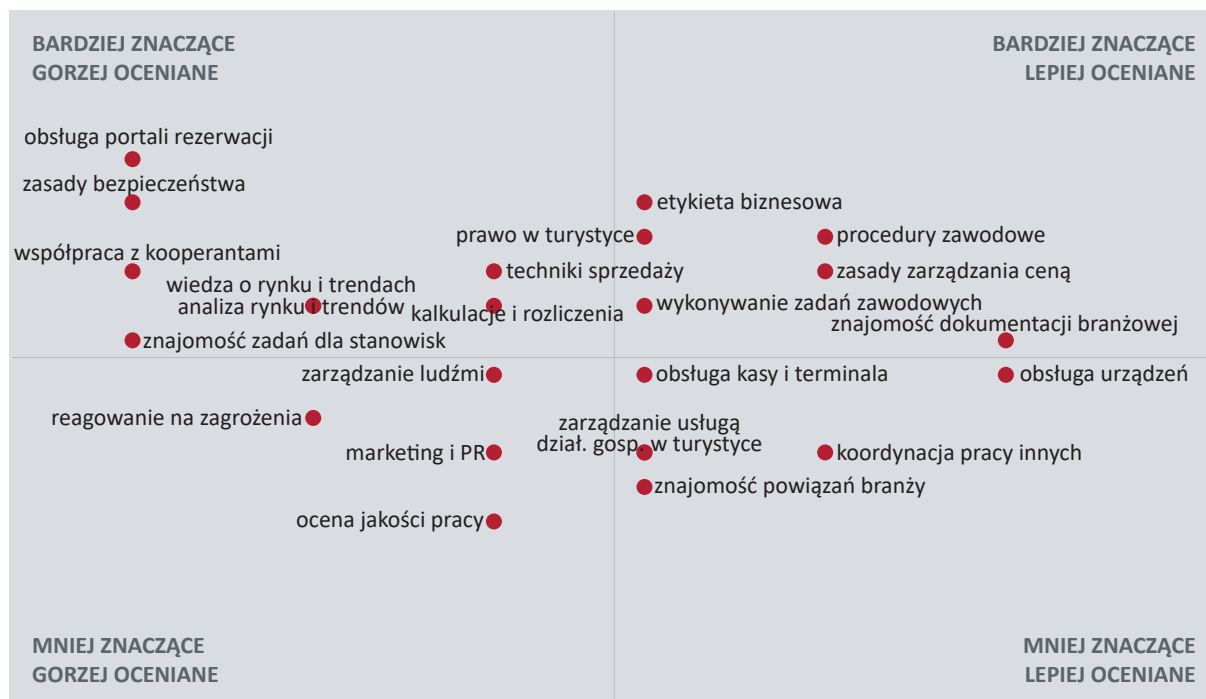
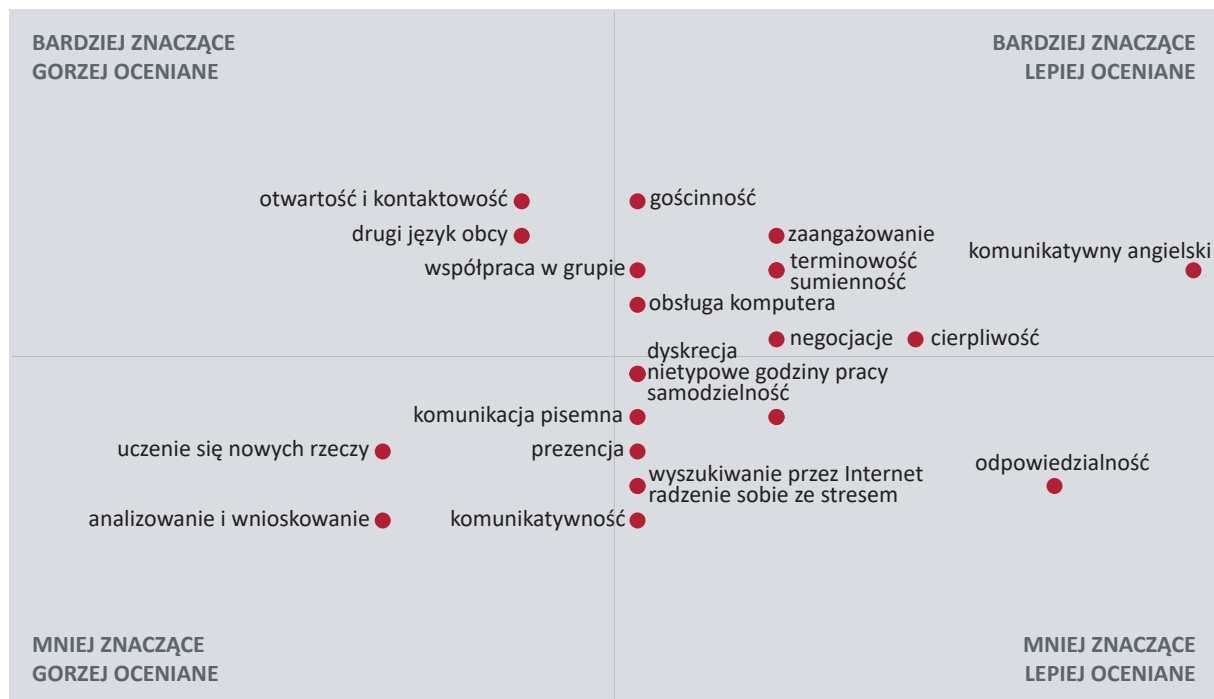
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

**Wykres 30.** Pokojowa – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 31.** Pokojowa – bilans kompetencji ogólnych

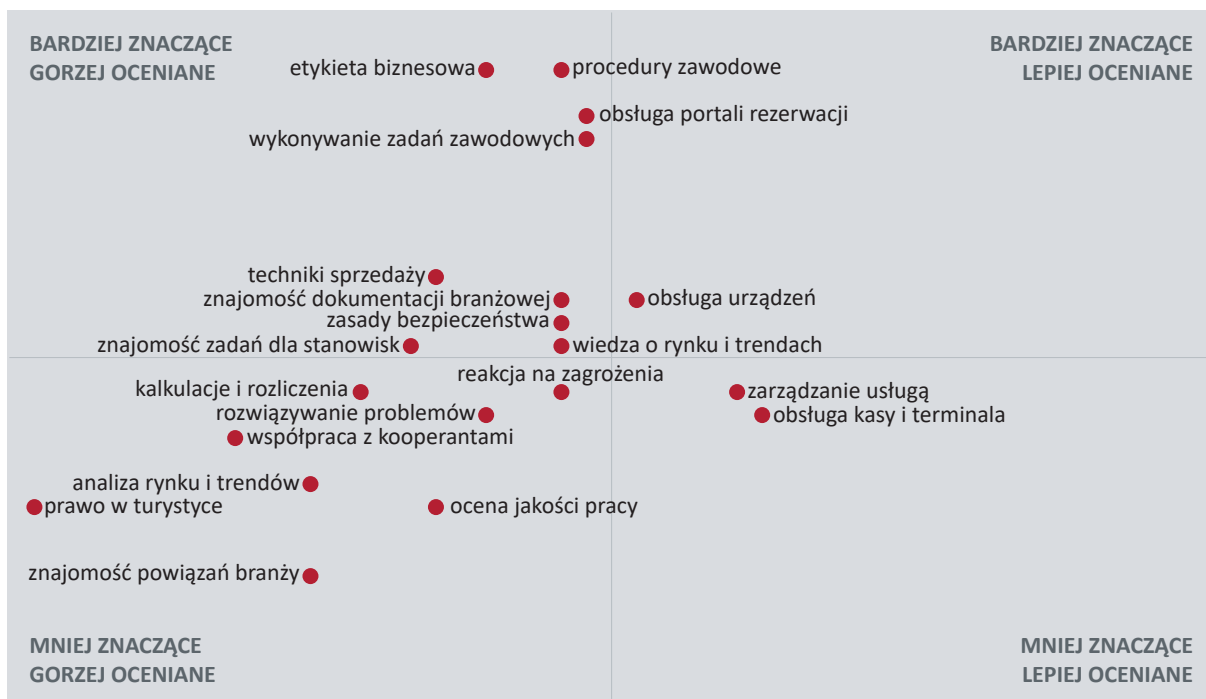
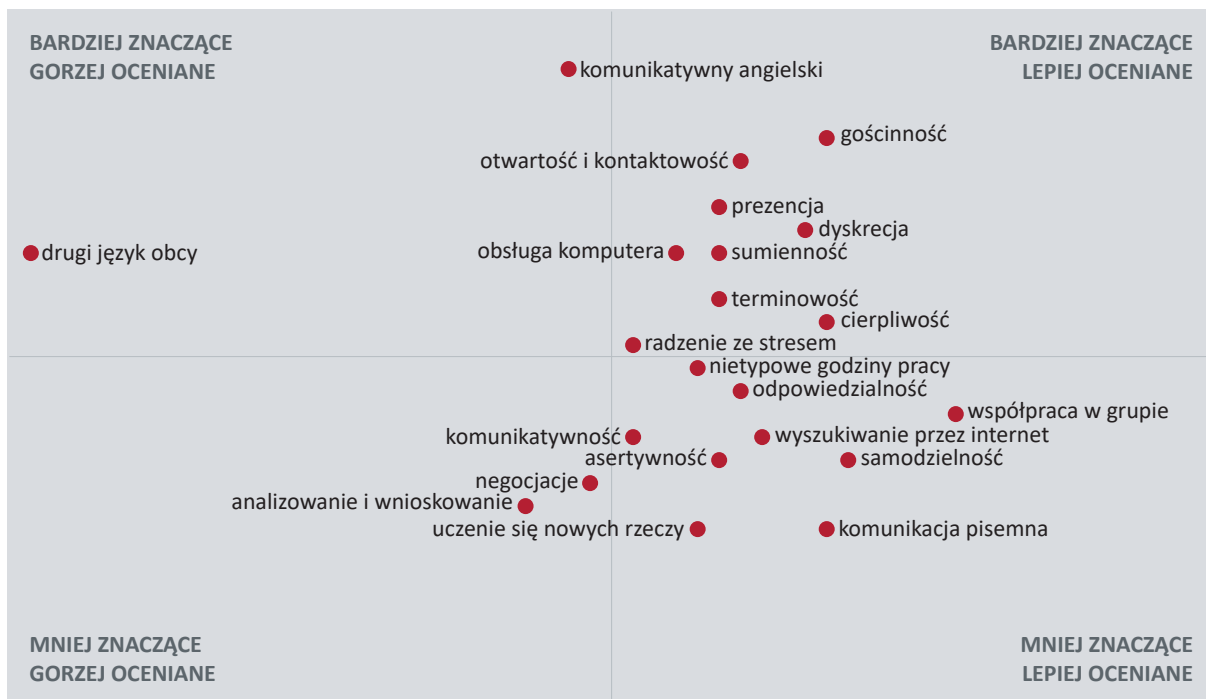
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=46,80)

**Wykres 32.** Konserwator/Dział techniczny – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 33.** Konserwator/Dział techniczny – bilans kompetencji ogólnych

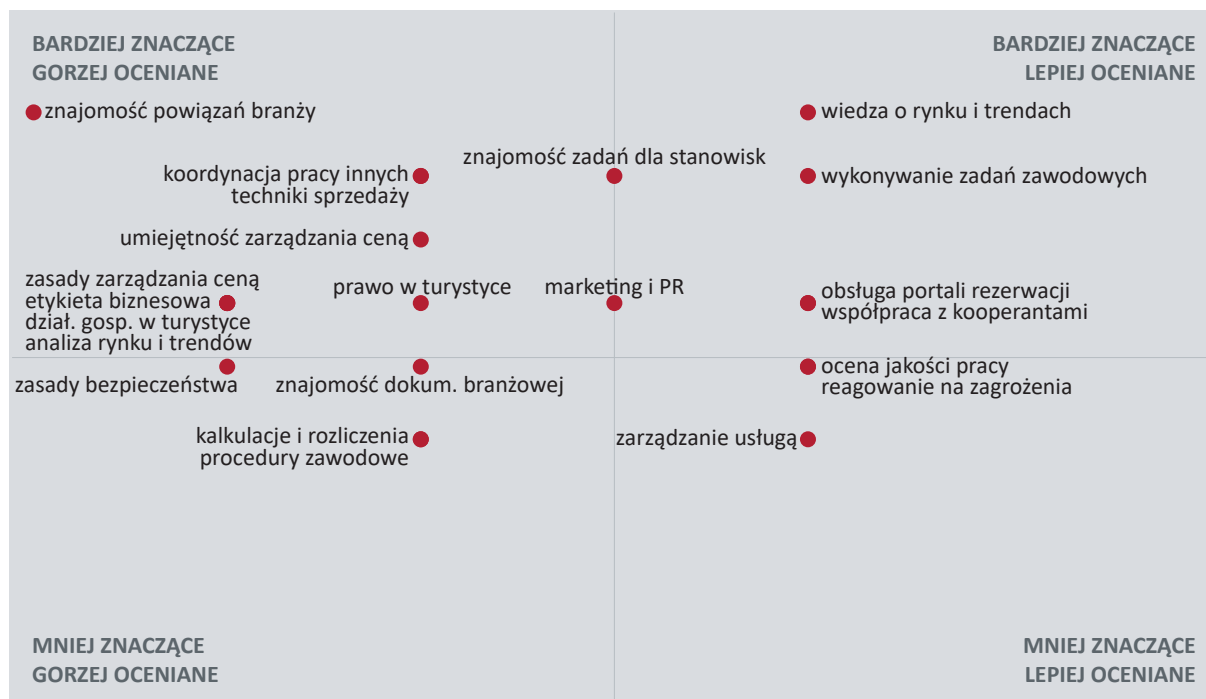
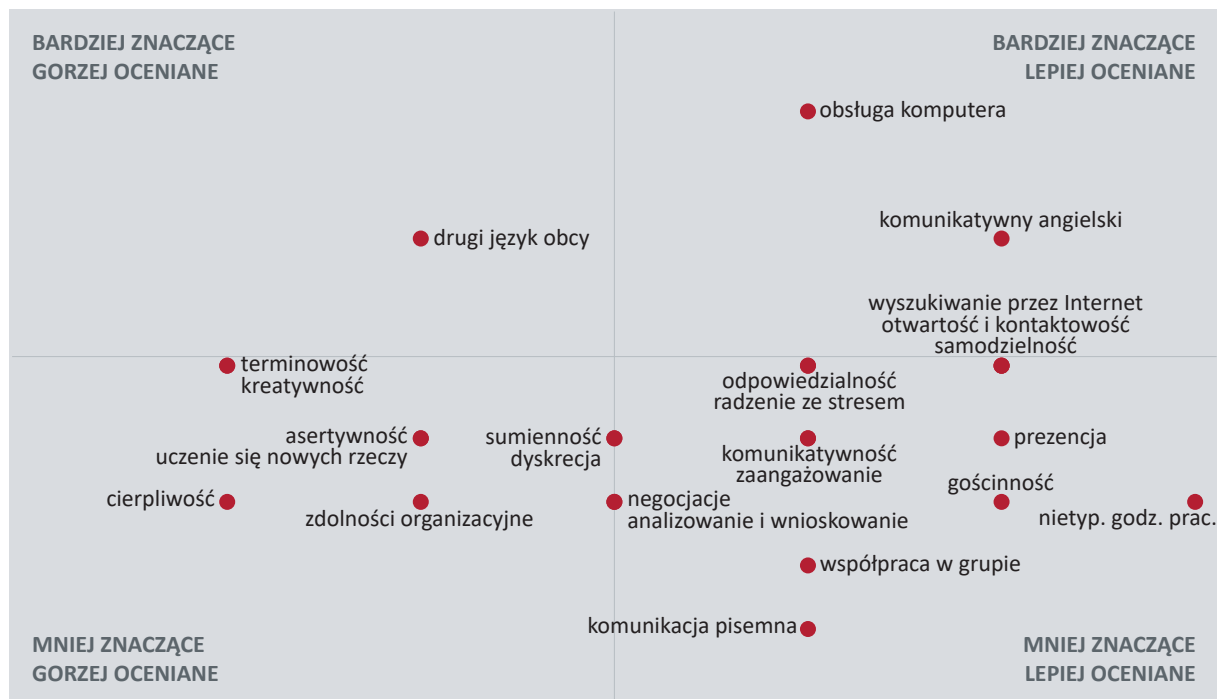
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=40,16)

**Wykres 34.** Manager recepcji – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 35.** Manager recepcji – bilans kompetencji ogólnych

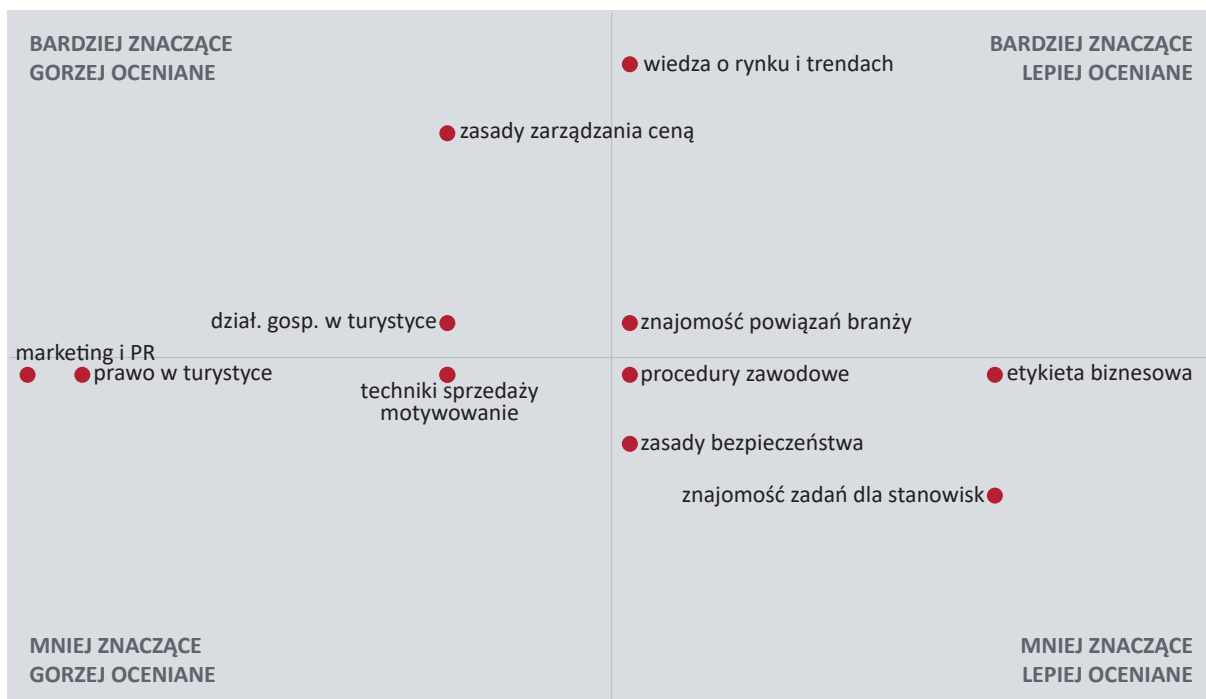
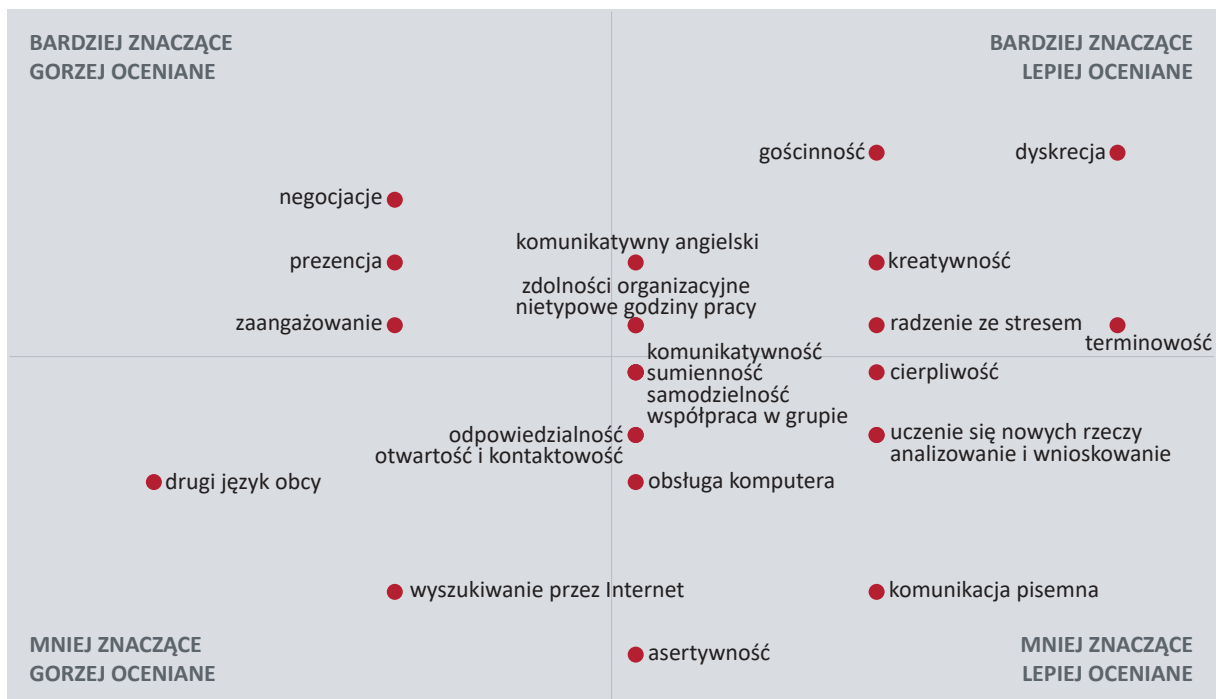
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=24,17)

**Wykres 36.** Recepcjonista – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 37.** Recepcjonista – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=50,82)

**Wykres 38.** Specjalista ds. rezerwacji – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 39.** Specjalista ds. rezerwacji – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018  
(N=14,11)

**Wykres 40.** Główny manager – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 41.** Główny manager – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=28,10)

# Gastronomia

**Tabela 46.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży gastronomia – kompetencje specyficzne

|                                          | Kompetencje specyficzne – zawodowe                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa                           | Pełna nazwa                                                                                                                                                                                             |
| analiza rynku i trendów                  | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           |
| działalność gospodarcza w turystyce      | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             |
| etykieta biznesowa                       | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             |
| kalkulacje i rozliczenia                 | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń/umiejętność rozliczenia baru<br>umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń/umiejętność rozliczenia zmiany                                          |
| koordynacja pracy innych                 | umiejętność koordynowania pracy innych osób                                                                                                                                                             |
| marketing i PR                           | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         |
| motywowanie                              | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                                                                                     |
| obsługa kasy i terminala                 | obsługa kasy fiskalnej, terminala płatniczego                                                                                                                                                           |
| obsługa komputera                        | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu                                                                                                                                |
| obsługa urządzeń                         | umiejętność obsługi i używania materiałów, urządzeń, narzędzi i maszyn stosowanych w obiektach gastronomicznych                                                                                         |
| ocena jakości pracy                      | umiejętność oceny jakości wykonanej pracy                                                                                                                                                               |
| prawo w turystyce                        | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym |
| prezentowanie produktów gastronomicznych | znajomość zasad prezentowania produktów gastronomicznych                                                                                                                                                |
| procedury zawodowe                       | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą konsumentów                                                                                                                |
| reagowanie na zagrożenia                 | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                |
| sporządzanie ofert                       | umiejętność sporządzania oferty dostosowanej do potrzeb klienta                                                                                                                                         |
| techniki sprzedaży                       | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu gastronomicznego<br>znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                         |
| umiejętność zarządzania ceną             | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych                                                                                                                                       |
| wiedza o rynku i trendach                | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       |

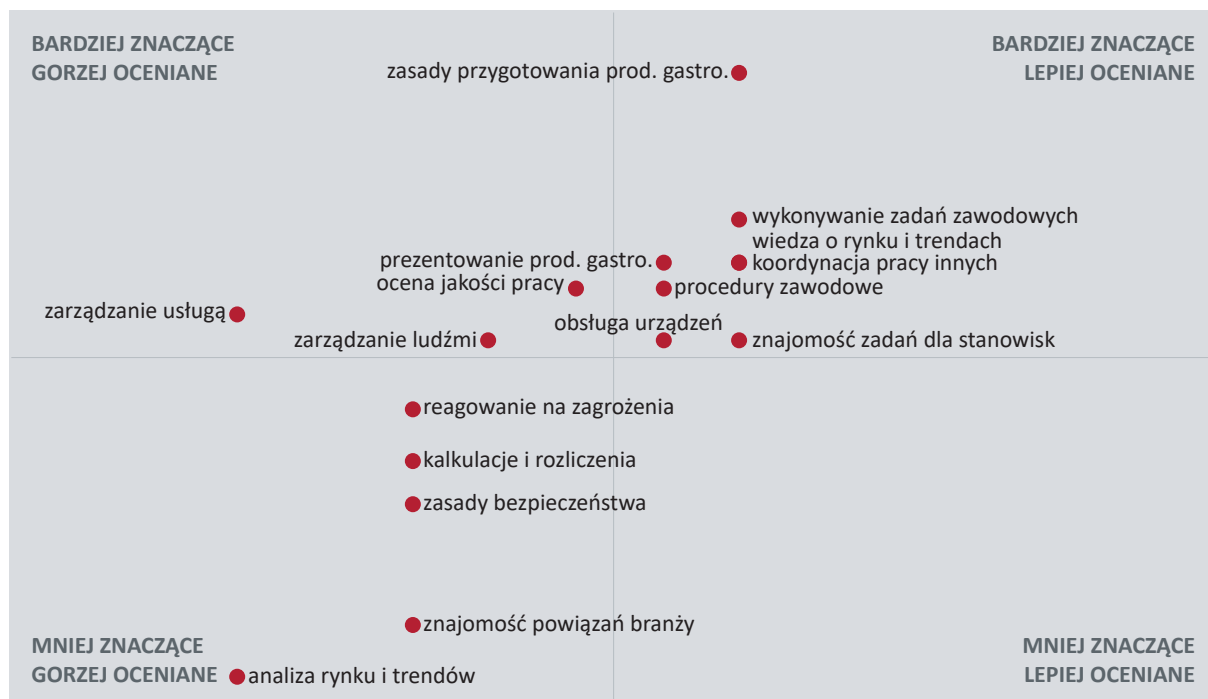
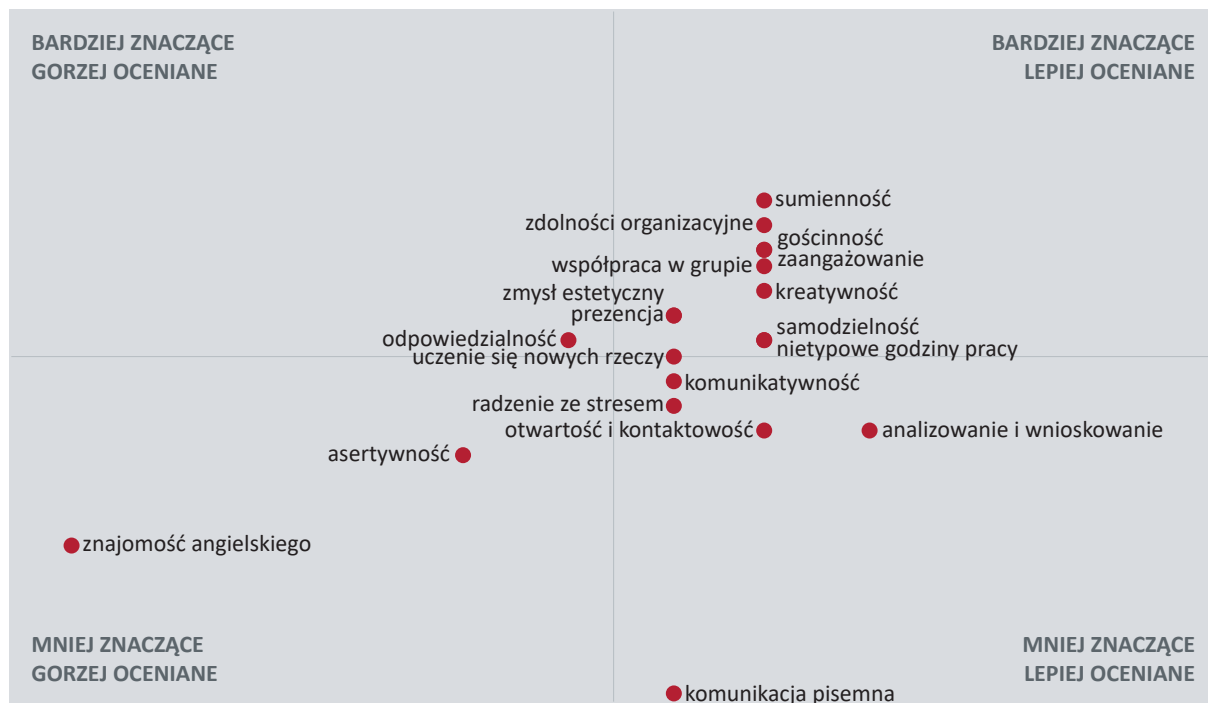
|                                                 | Kompetencje specyficzne – zawodowe                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa                                  | Pełna nazwa                                                                                                                                          |
| współpraca z kooperantami                       | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)                 |
| wykonywanie zadań zawodowych                    | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z pomocą w przygotowaniu i serwowaniu potraw i napojów, a także utrzymaniem czystości i porządku |
|                                                 | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przygotowaniem i serwowaniem potraw i napojów                                                  |
| zarządzanie ludźmi                              | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                              |
| zarządzanie usługą                              | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                    |
| zasady bezpieczeństwa                           | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych              |
| zasady przygotowania produktów gastronomicznych | znajomość zasad przygotowania produktów gastronomicznych                                                                                             |
| zasady zarządzania ceną                         | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług gastronomicznych                                                                                |
| znajomość diet                                  | wiedza na temat podstawowych diet (wegańska, wegetariańska, bezglutenowa) oraz wiedza na temat obecności alergenów w poszczególnych daniach          |
| znajomość dokumentacji branżowej                | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.) |
| znajomość powiązań branży                       | znajomość powiązań i zależności między branżą a wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, hotelami itp.)                       |
| znajomość składu potraw                         | wiedza na temat składu potraw serwowanych w restauracji                                                                                              |
| znajomość win                                   | wiedza na temat win i zasad ich parowania z posiłkami                                                                                                |
| znajomość zadań dla stanowisk                   | znajomość ról zawodowych i podziału zadań między stanowiskami w procesie świadczenia usług gastronomicznych                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy *desk research* oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

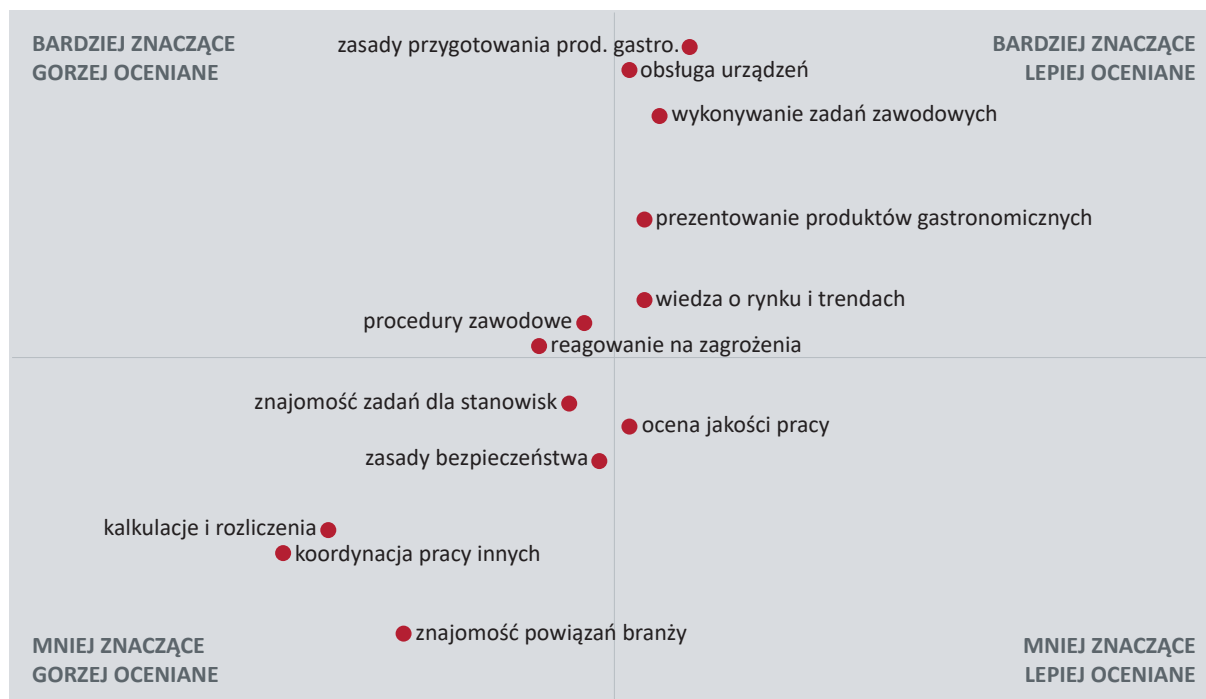
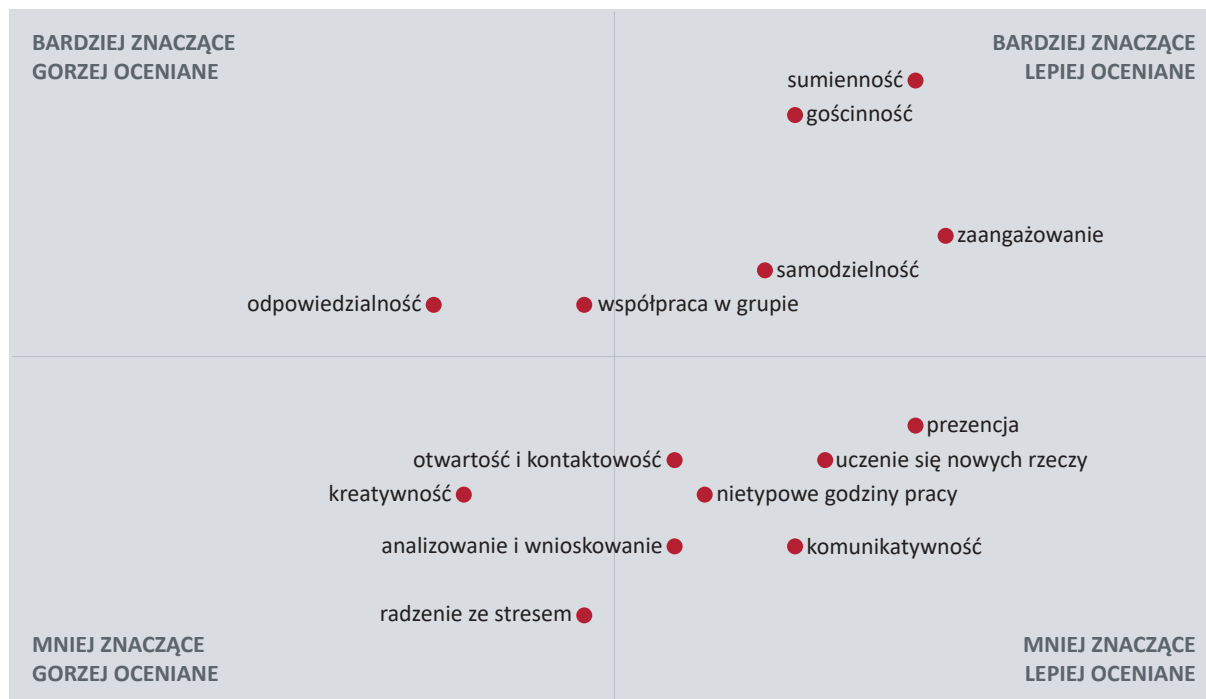
**Tabela 47.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży gastronomia – kompetencje ogólne

| Skrótowa nazwa              | Kompetencje specyficzne – ogólne                                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                             | Pełna nazwa                                                           |
| analiza potrzeb klienta     | umiejętność trafnego analizowania i diagnozowania potrzeb klienta     |
| analizowanie i wnioskowanie | analiza informacji i wyciąganie wniosków                              |
| asertywność                 | asertywność                                                           |
| drugi język obcy            | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                 |
| gościnność                  | orientacja na klienta, gościnność                                     |
| komunikacja pisemna         | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                          |
| komunikatywność             | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                           |
| komunikatywny angielski     | komunikatywna znajomość języka angielskiego                           |
| kreatywność                 | pomysłowość i kreatywność                                             |
| negocjacje                  | umiejętność prowadzenia negocjacji                                    |
| nietypowe godziny pracy     | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę |
| odpowiedzialność            | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań     |
| otwartość i kontaktowość    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                      |
| prezencja                   | prezencja i kultura osobista                                          |
| radzenie ze stresem         | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                              |
| samodzielność               | samodzielna organizacja pracy                                         |
| sprawność fizyczna          | sprawność fizyczna                                                    |
| sumienność                  | sumienność i dokładność                                               |
| uczenie się nowych rzeczy   | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                      |
| współpraca w grupie         | umiejętność współpracy w grupie                                       |
| zaangażowanie               | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                         |
| zdolności organizacyjne     | zdolności organizacyjne                                               |
| zmysł estetyczny            | zmysł estetyczny                                                      |
| znajomość angielskiego      | znajomość języka angielskiego                                         |

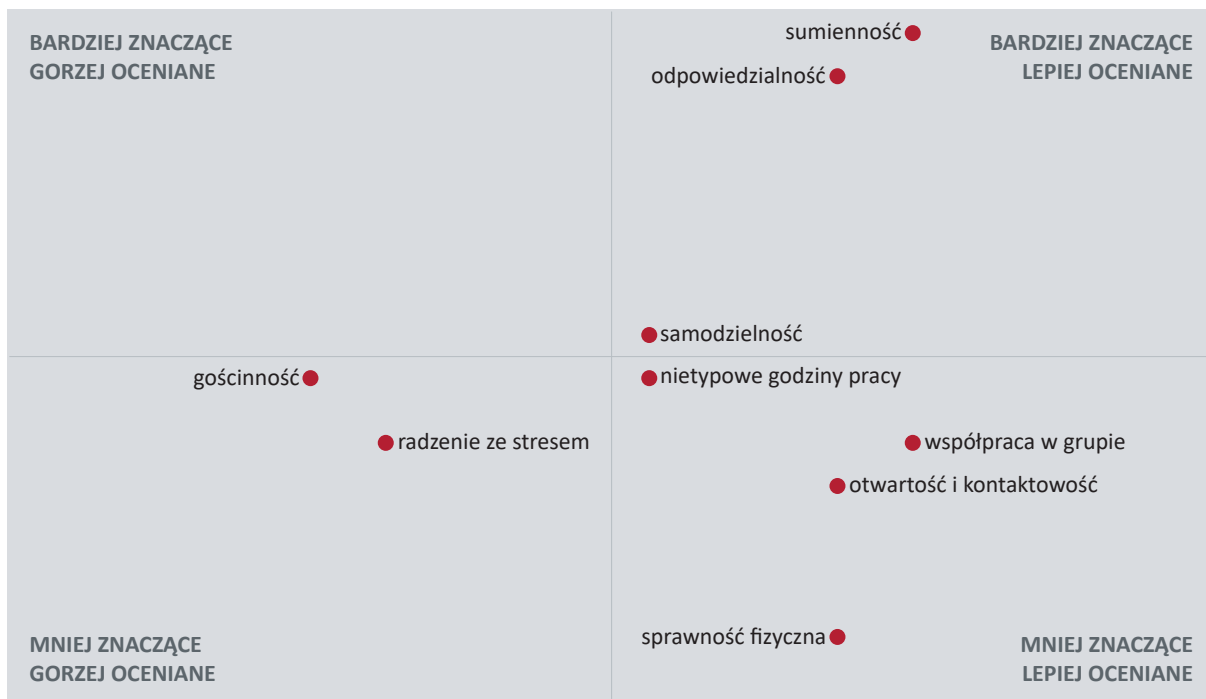
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy *desk research* oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

**Wykres 42.** Szef kuchni – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 43.** Szef kuchni – bilans kompetencji ogólnych

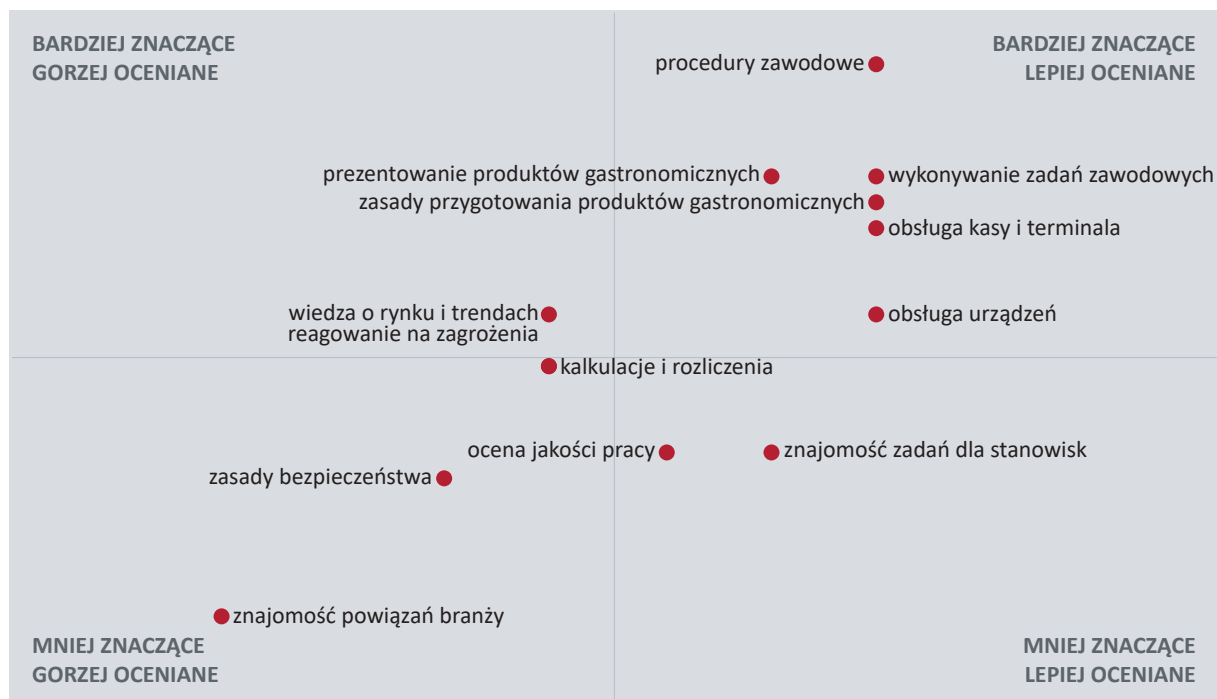
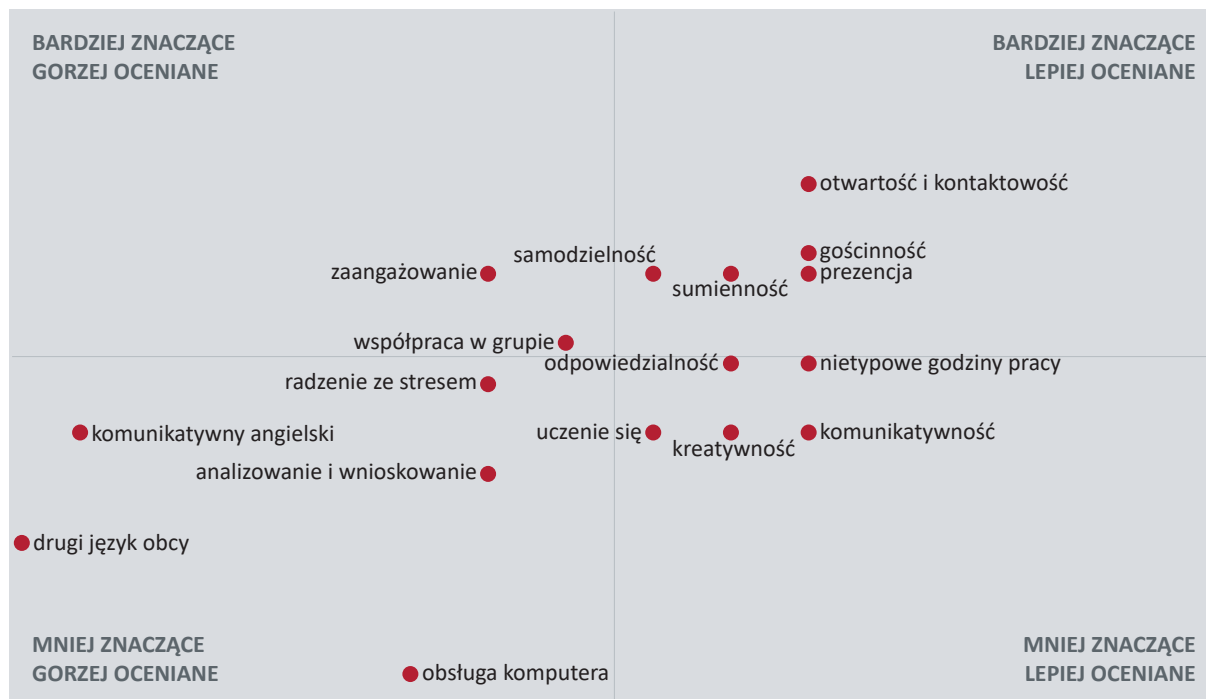
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=36,15)

**Wykres 44.** Kucharz – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 45.** Kucharz – bilans kompetencji ogólnych

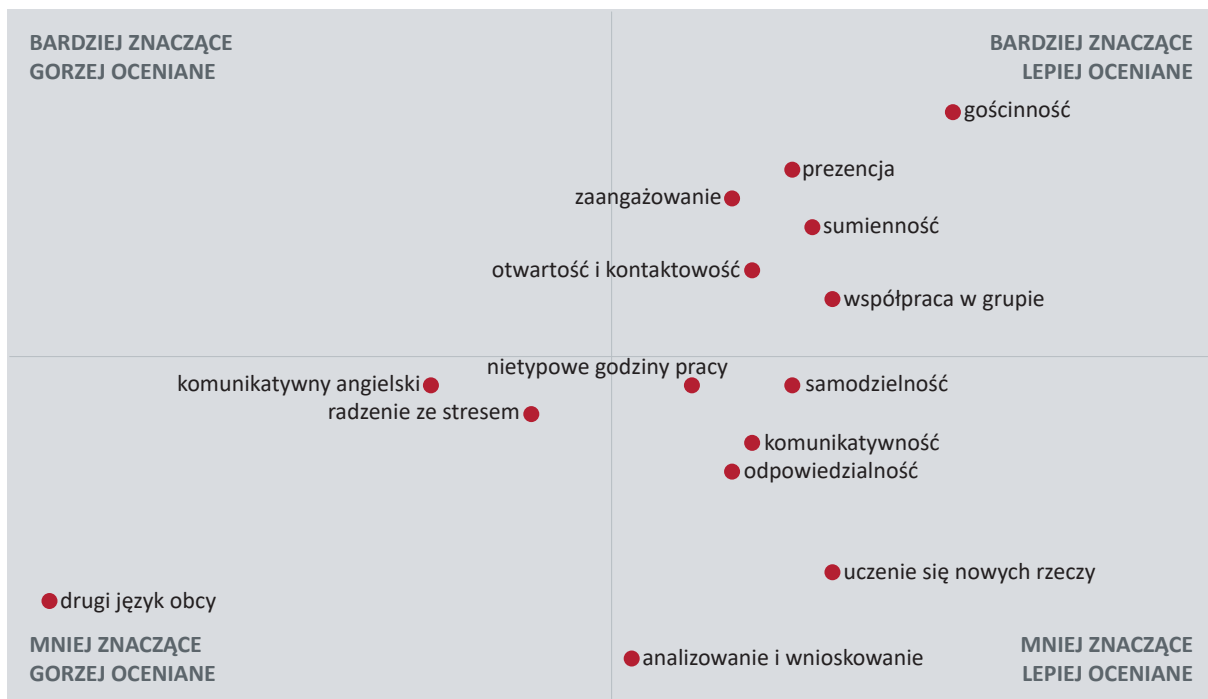
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=56,75)

**Wykres 46.** Pomoc kuchenna – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 47.** Pomoc kuchenna – bilans kompetencji ogólnych

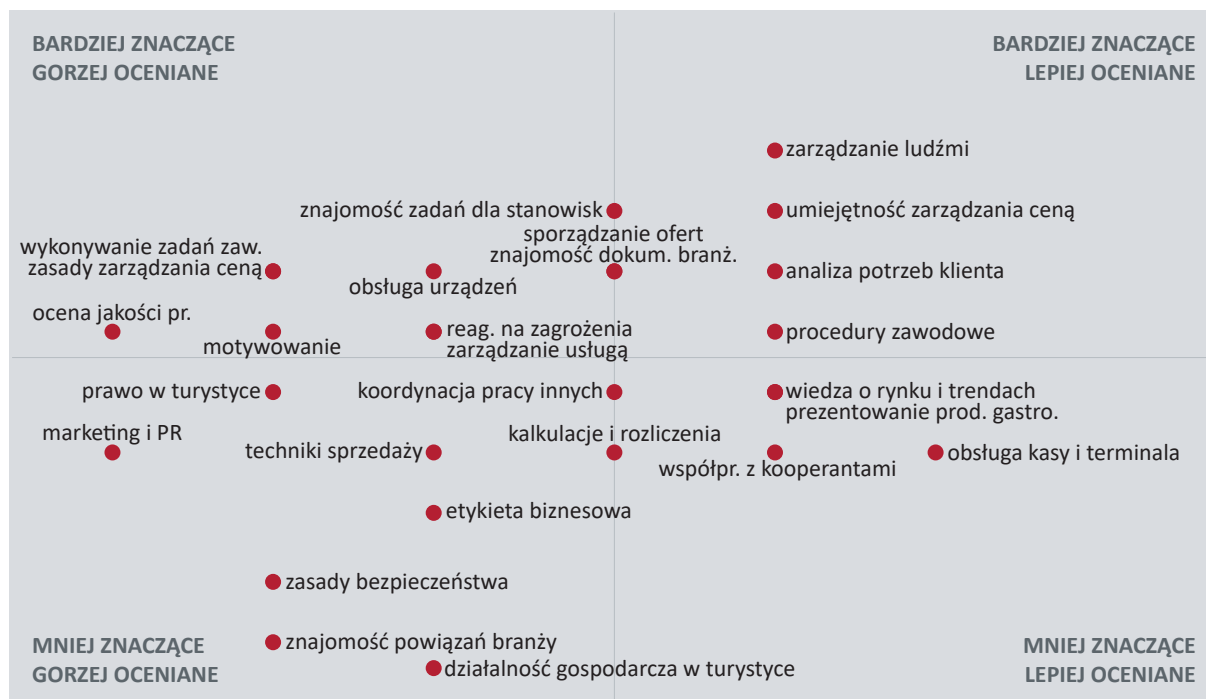
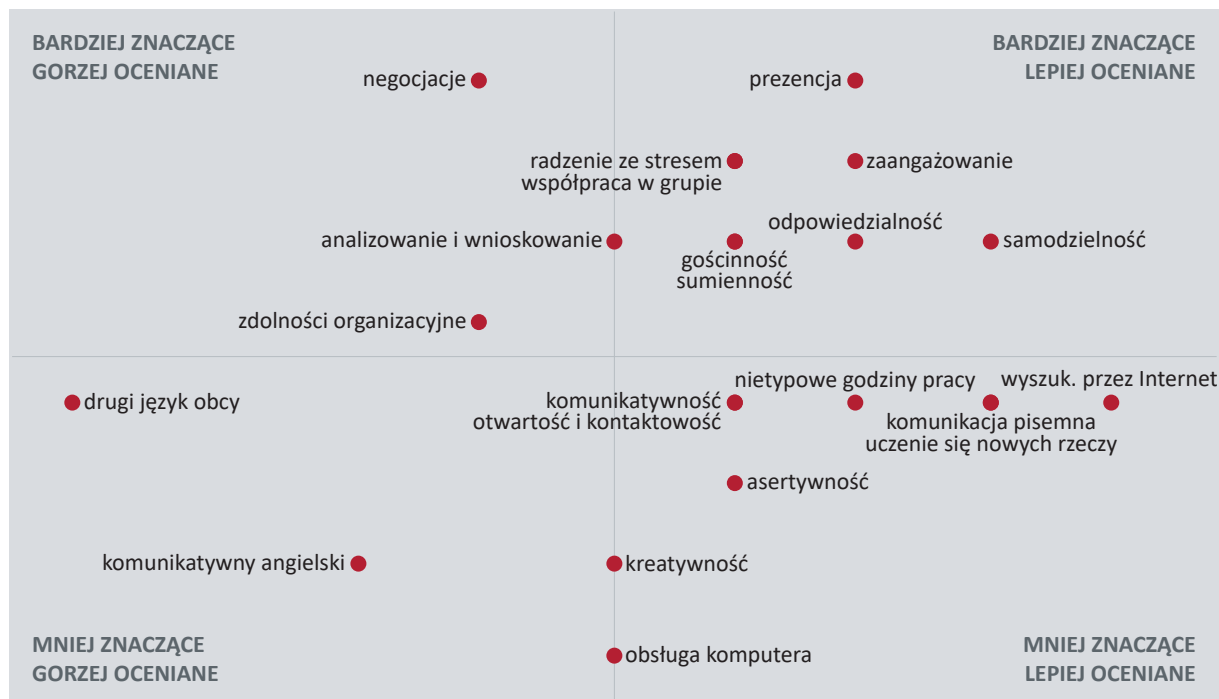
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=42,43)

**Wykres 48.** Barman – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 49.** Barman – bilans kompetencji ogólnych

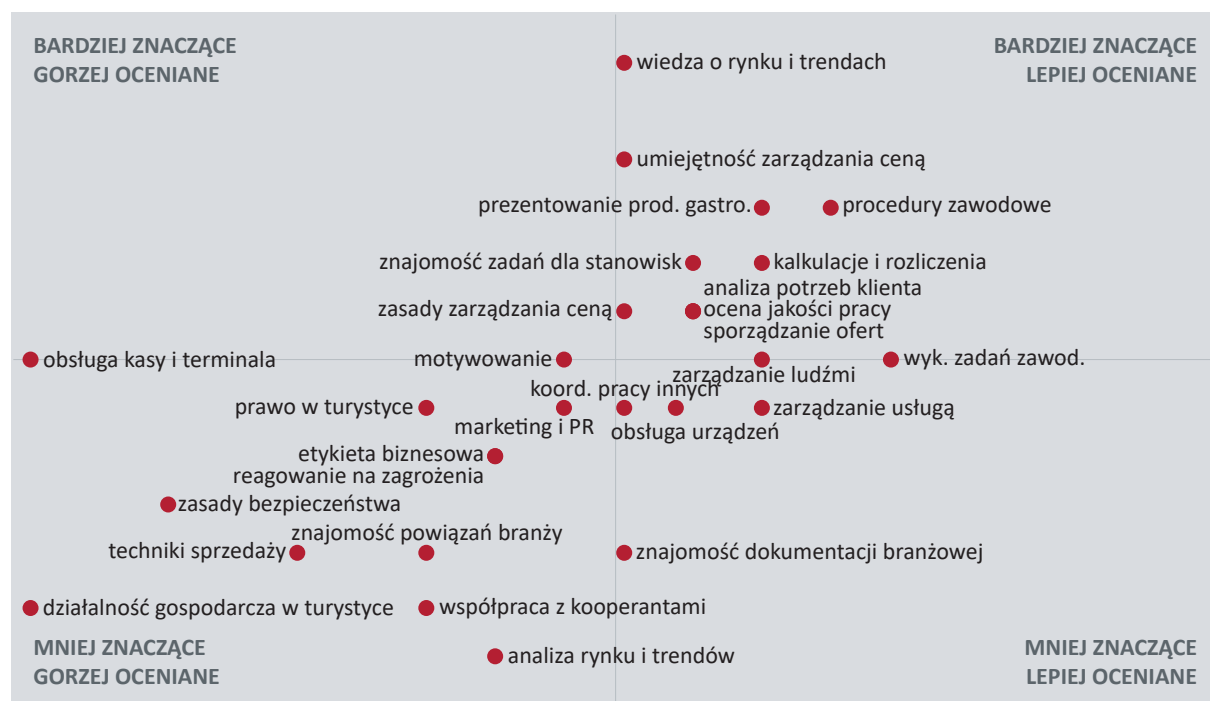
Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=31,12)

**Wykres 50.** Kelner – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 51.** Kelner – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=53,79)

**Wykres 52.** Manager zmiany, kierownik sali – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 53.** Manager zmiany, kierownik sali – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=14,12)

**Wykres 54.** Główna manager/Kierownik restauracji – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 55.** Główna manager/Kierownik restauracji – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=14,13)

## Imprezy i organizacja turystyki

**Tabela 48.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży imprezy i organizacja turystyki – kompetencje specyficzne

| Skrótowa nazwa                      | Kompetencje specyficzne – zawodowe                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Pełna nazwa                                                                                                                                                                                             |
| analiza rynku i trendów             | umiejętność analizy rynku turystycznego, konkurencji, trendów                                                                                                                                           |
| działalność gospodarcza w turystyce | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             |
| działalność konsulatów              | działalność placówek konsularnych                                                                                                                                                                       |
| etykieta biznesowa                  | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             |
| geografia i historia                | ogólna wiedza z historii oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)                                 |
| kalkulacje i rozliczenia            | umiejętność sporządzania kalkulacji i rozliczeń                                                                                                                                                         |
| marketing i PR                      | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         |
| motywowanie                         | umiejętność motywowania pracowników                                                                                                                                                                     |
| prawo w turystyce                   | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym |
| procedury zawodowe                  | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   |
| programy rezerwacyjne               | umiejętność obsługi programów rezerwacyjnych                                                                                                                                                            |
| reagowanie na zagrożenia            | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                |
| rozwiązywanie problemów             | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        |
| sporządzanie ofert                  | umiejętność sporządzania oferty, programu turystycznego dostosowanego do potrzeb klienta                                                                                                                |
| techniki sprzedaży                  | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            |
| tworzenie produktu turystycznego    | umiejętność tworzenia pełnego, kompleksowego produktu turystycznego, ofert katalogowych                                                                                                                 |
| ubezpieczenia w turystyce           | znajomość specyfiki ubezpieczeń w turystyce                                                                                                                                                             |
| umiejętność zarządzania ceną        | umiejętność zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                                                                          |
| wiedza o rynku i trendach           | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       |

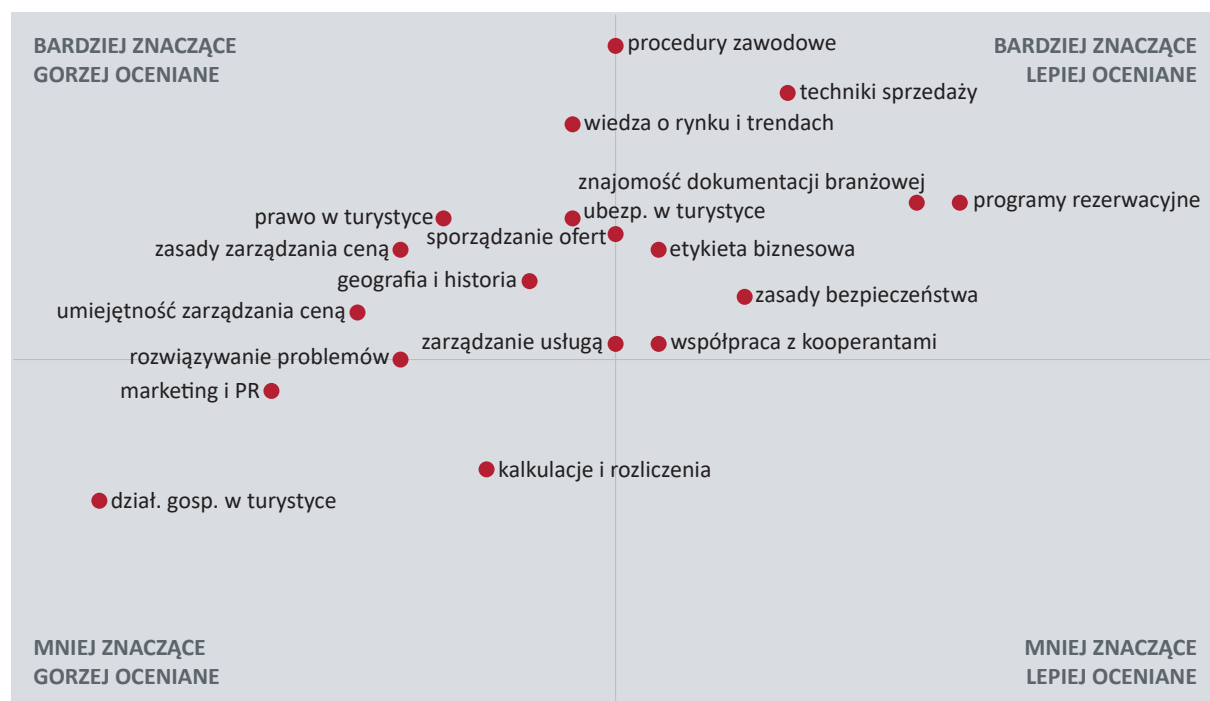
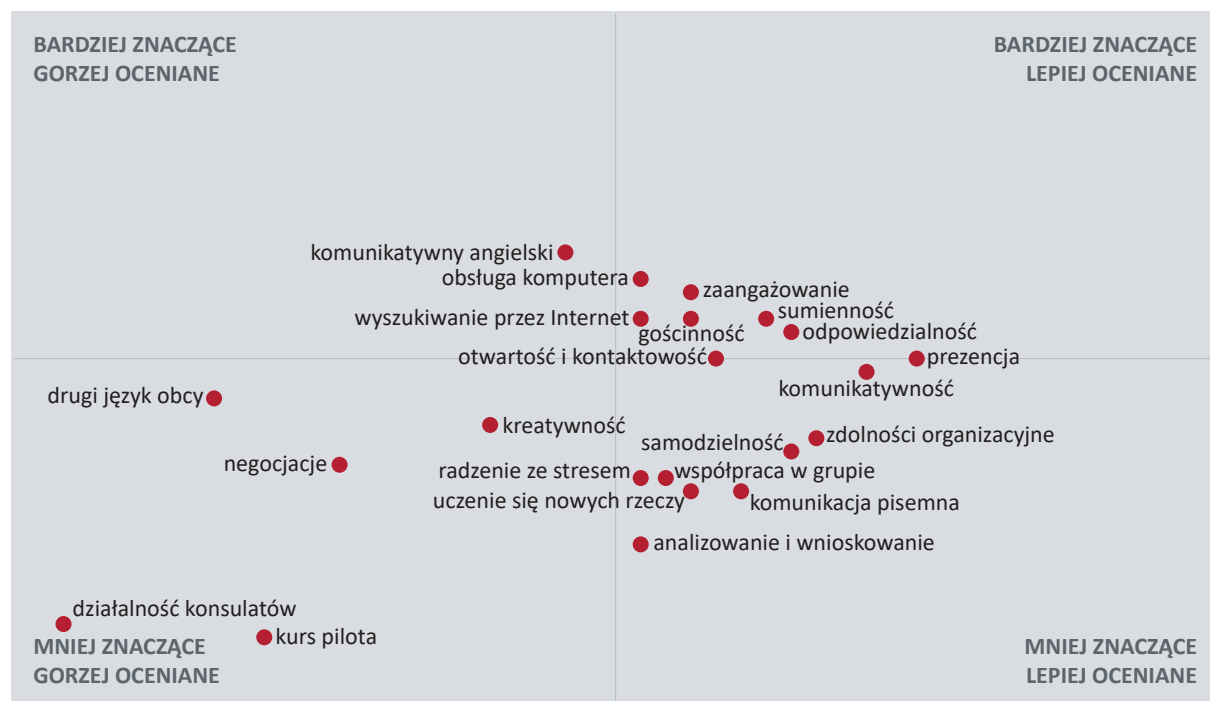
|                                  | Kompetencje specyficzne – zawodowe                                                                                                                             |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa                   | Pełna nazwa                                                                                                                                                    |
| współpraca z kooperantami        | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów, pilotami, animatorami, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami |
| zarządzanie ludźmi               | umiejętność zarządzania ludźmi/zespołem                                                                                                                        |
| zarządzanie usługą               | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                              |
| zasady bezpieczeństwa            | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych                        |
| zasady zarządzania ceną          | znajomość zasad zarządzania ceną i dystrybucją usług turystycznych                                                                                             |
| znajomość dokumentacji branżowej | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami)                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

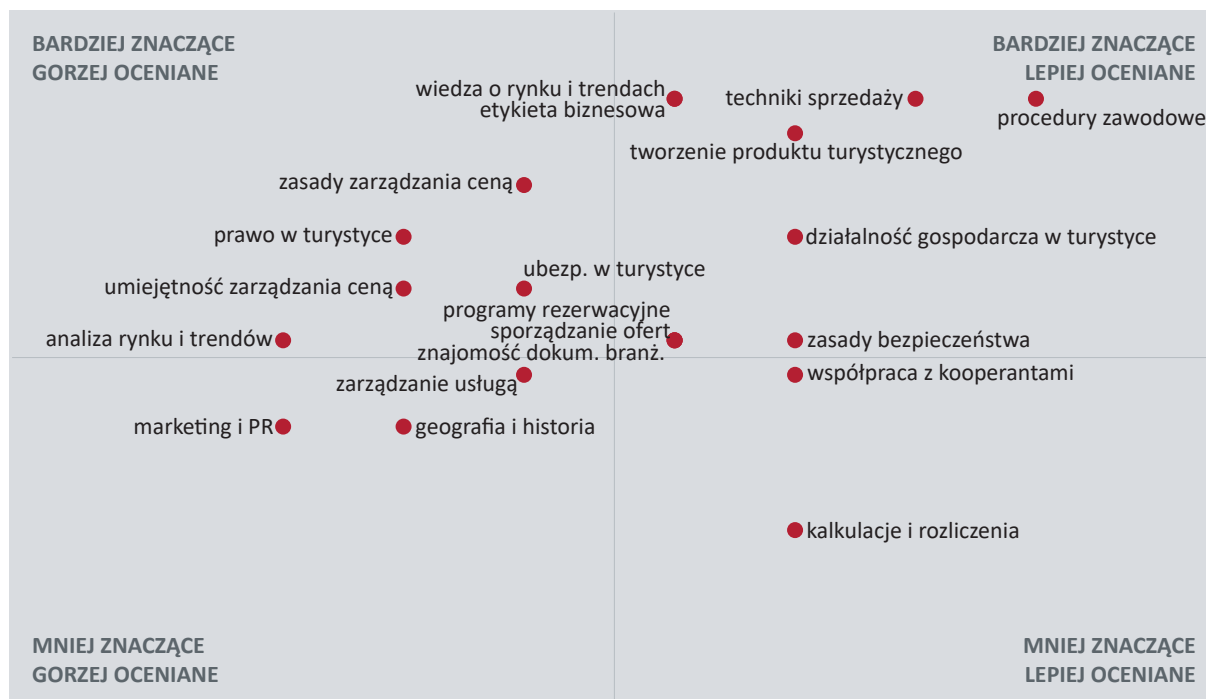
**Tabela 49.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży imprezy i organizacja turystyki – kompetencje ogólne

| Skrótowa nazwa              | Kompetencje ogólne                                                                   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Pełna nazwa                                                                          |
| analizowanie i wnioskowanie | analiza informacji i wyciąganie wniosków                                             |
| asertywność                 | asertywność                                                                          |
| drugi język obcy            | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                |
| gościnność                  | orientacja na klienta, gościnność                                                    |
| gotowość do wyjazdów        | gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy                                 |
| komunikacja pisemna         | umiejętność prowadzenia komunikacji pisemnej                                         |
| komunikatywność             | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                                          |
| komunikatywny angielski     | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                          |
| kreatywność                 | pomysłowość i kreatywność                                                            |
| kurs pilota                 | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek |
| kurs pilota                 | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek |
| negocjacje                  | umiejętność prowadzenia negocjacji                                                   |
| nietypowe godziny pracy     | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę                |
| obsługa komputera           | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu             |
| odpowiedzialność            | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań                    |
| otwartość i kontaktowość    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                     |
| prezencja                   | prezencja i kultura osobista                                                         |
| radzenie ze stresem         | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                             |
| samodzielność               | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                           |
| sumienność                  | sumienność i dokładność                                                              |
| uczenie się nowych rzeczy   | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                                     |
| współpraca w grupie         | umiejętność współpracy w grupie                                                      |
| wyszukiwanie przez Internet | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                                   |
| zaangażowanie               | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                        |
| zdolności organizacyjne     | zdolności organizacyjne                                                              |

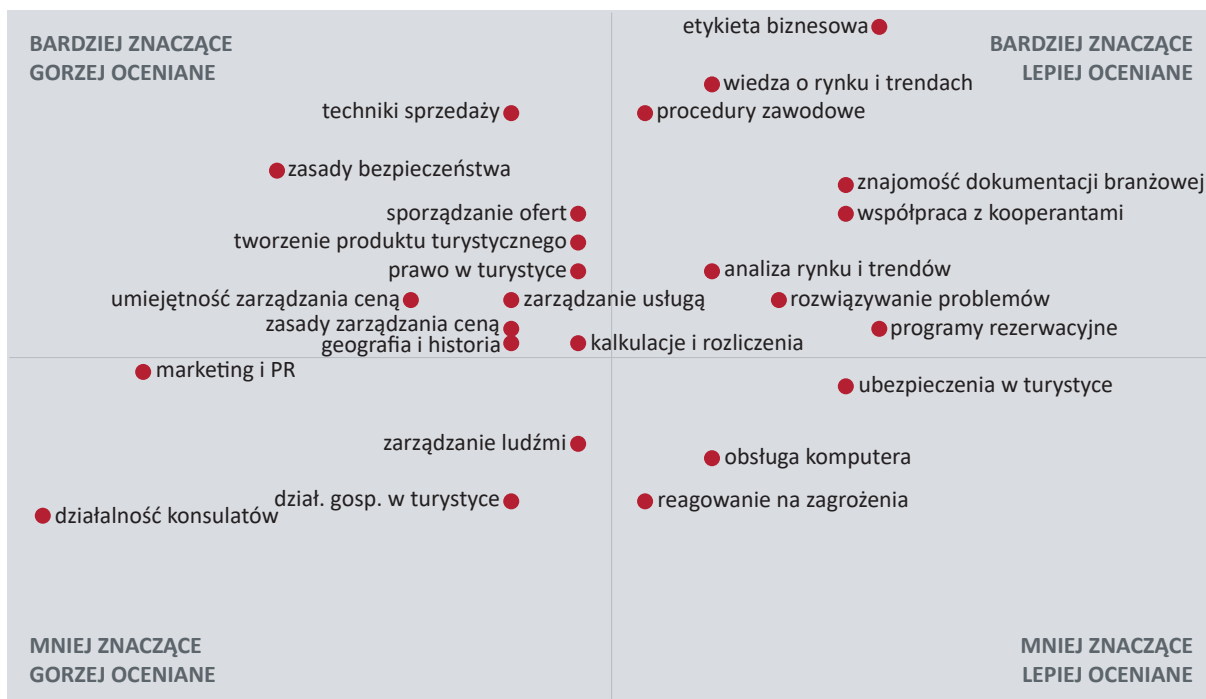
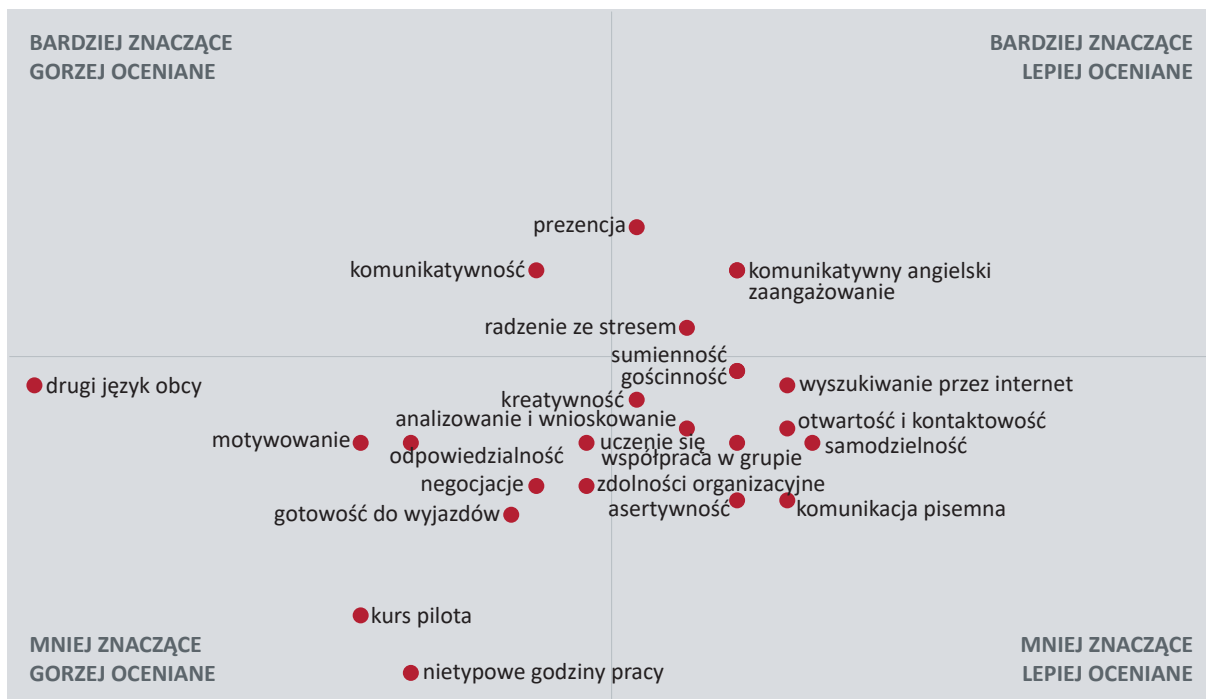
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

**Wykres 56.** Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 57.** Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=129,192)

**Wykres 58.** Specjalista ds. produktu – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 59.** Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018  
(N=36,24)

**Wykres 60.** Kierownik biura podróży – bilans kompetencji zawodowych

**Wykres 61.** Kierownik biura podróży – bilans kompetencji ogólnych


Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=73,54)

## Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego

**Tabela 50.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego – kompetencje specyficzne

| Kompetencje specyficzne – zawodowe  |                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa                      | Pełna nazwa                                                                                                                                                                                             |
| bezpieczeństwo wycieczek            | wiedza na temat sposobów zapewniania bezpieczeństwa wycieczek                                                                                                                                           |
| działalność gospodarcza w turystyce | znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej związanej z turystyką                                                                                                                             |
| działalność konsulatów              | działalność placówek konsularnych                                                                                                                                                                       |
| etykieta biznesowa                  | znajomość etykiety biznesowej i dobrych praktyk w turystyce                                                                                                                                             |
| geografia i historia                | ogólna wiedza z historii oraz geografii Polski i świata wraz z wiedzą specjalistyczną odnoszącą się do obiektu lub obszaru świadczenia usługi (miejsca, regionu, kraju)                                 |
| marketing i PR                      | znajomość zasad marketingu i PR                                                                                                                                                                         |
| pierwsza pomoc w górach             | umiejętność reagowania i udzielania pierwszej pomocy turystyce w warunkach górskich                                                                                                                     |
| prawo w turystyce                   | znajomość elementów prawa cywilnego i administracyjnego związanego z prawem konsumenckim, zasadami odwoływania imprez, anulowania umów, rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków, prawem żywnościowym |
| procedury zawodowe                  | znajomość zasad i procedur wykonywania zadań zawodowych związanych z obsługą turystów                                                                                                                   |
| reagowanie na zagrożenia            | umiejętność reagowania i podejmowania działań w sytuacjach zagrożenia, niebezpieczeństwa                                                                                                                |
| rozwiązywanie problemów             | umiejętność rozwiązywania problemów i reklamacji                                                                                                                                                        |
| sporządzanie programów zwiedzania   | umiejętność przygotowania programu zwiedzania, usługi/ programu animacji                                                                                                                                |
| techniki sprzedaży                  | znajomość technik i kanałów sprzedaży produktu turystycznego                                                                                                                                            |
| techniki zajęć animacyjnych         | znajomość technik i metod prowadzenia zajęć animacyjnych                                                                                                                                                |
| wiedza o rynku i trendach           | wiedza na temat specyfiki branży i nowych trendów                                                                                                                                                       |
| współpraca z kooperantami           | umiejętność współpracy z kooperantami, pośrednikami i wytwórcami innych usług dla turystów (organizatorami turystyki, wytwórcami usług gastronomicznych, hotelami itp.)                                 |

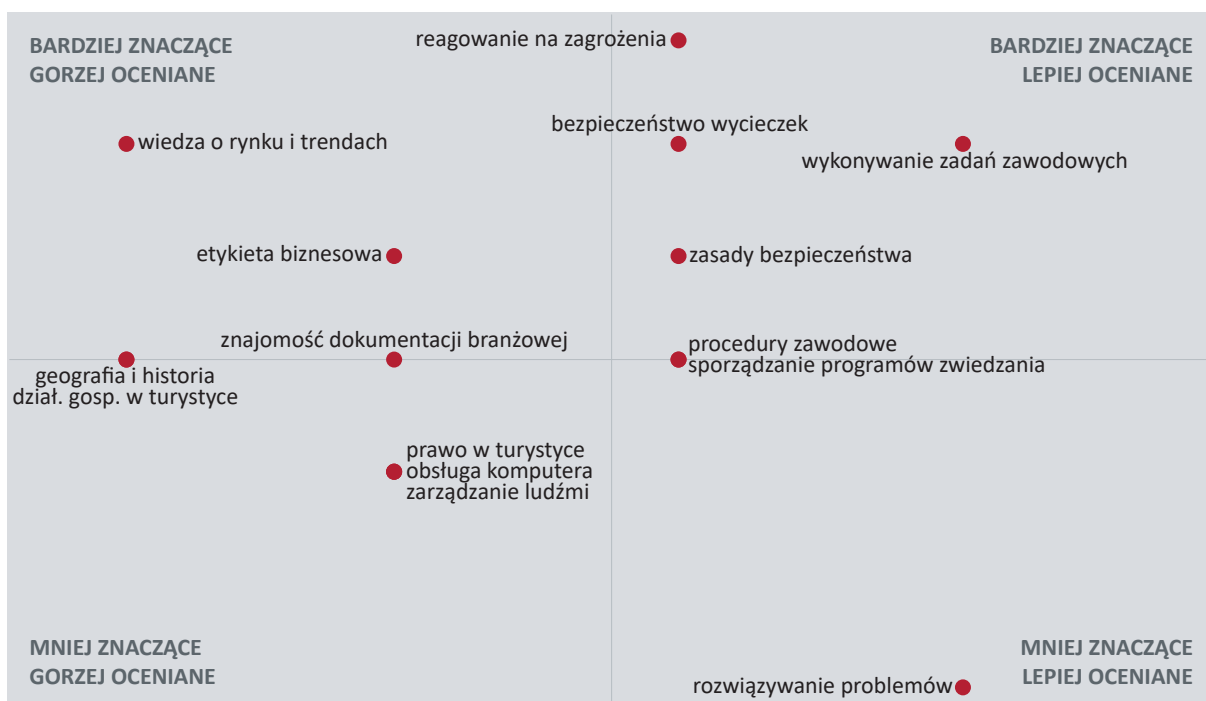
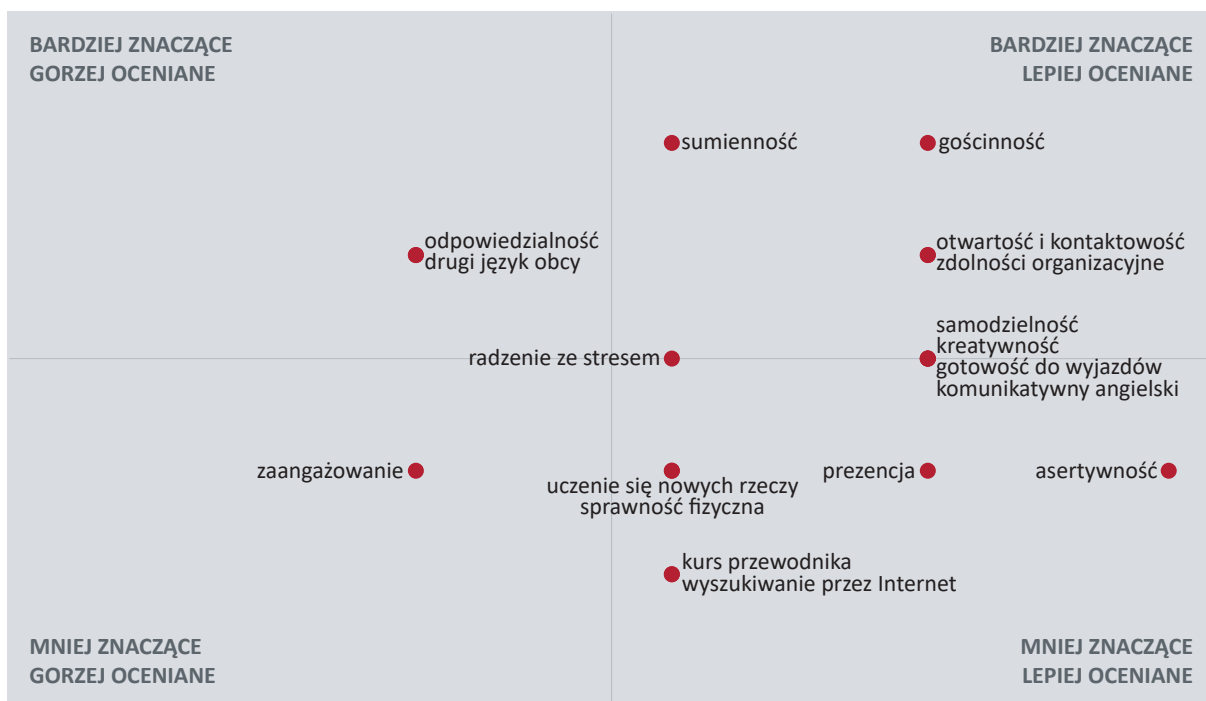
|                                  | Kompetencje specyficzne – zawodowe                                                                                                                   |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Skrótowa nazwa                   | Pełna nazwa                                                                                                                                          |
| wykonywanie zadań zawodowych     | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z prowadzeniem zajęć animacyjnych                                                                |
|                                  | umiejętność wykonywania zadań zawodowych związanych z przewodnictwem/pilotażem                                                                       |
| zajęcia ruchowo-taneczne         | umiejętność przeprowadzenia zajęć ruchowo-tanecznych                                                                                                 |
| zarządzanie ludźmi               | umiejętność zarządzania ludźmi/ zespołem                                                                                                             |
| zarządzanie usługą               | umiejętność zarządzania realizowaną usługą, nadzorowania jej planu i harmonogramu                                                                    |
| zasady bezpieczeństwa            | znajomość zasad bezpieczeństwa w turystyce oraz rodzajów zagrożeń dla życia, zdrowia i mienia turystów oraz ich interesów ekonomicznych              |
| znajomość dokumentacji branżowej | umiejętność posługiwania się dokumentacją związaną ze świadczeniem usług turystycznych (umowami, programami imprez, voucherami, sprawozdaniami itp.) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy *desk research* oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

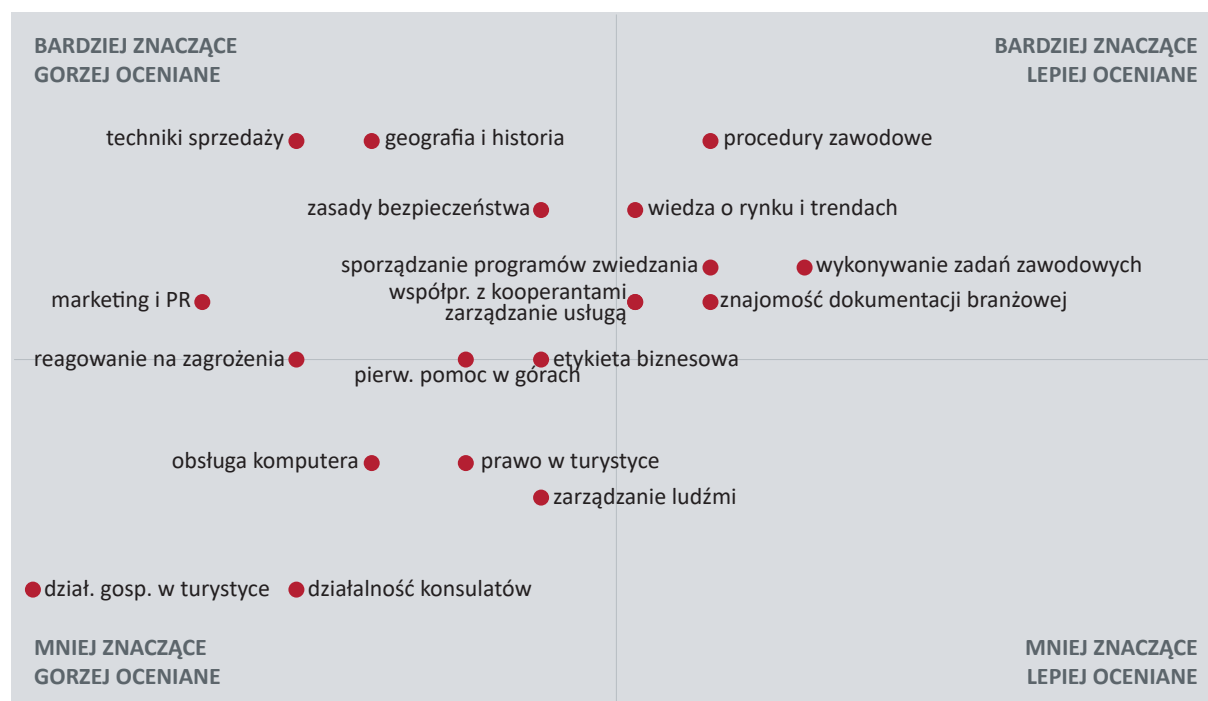
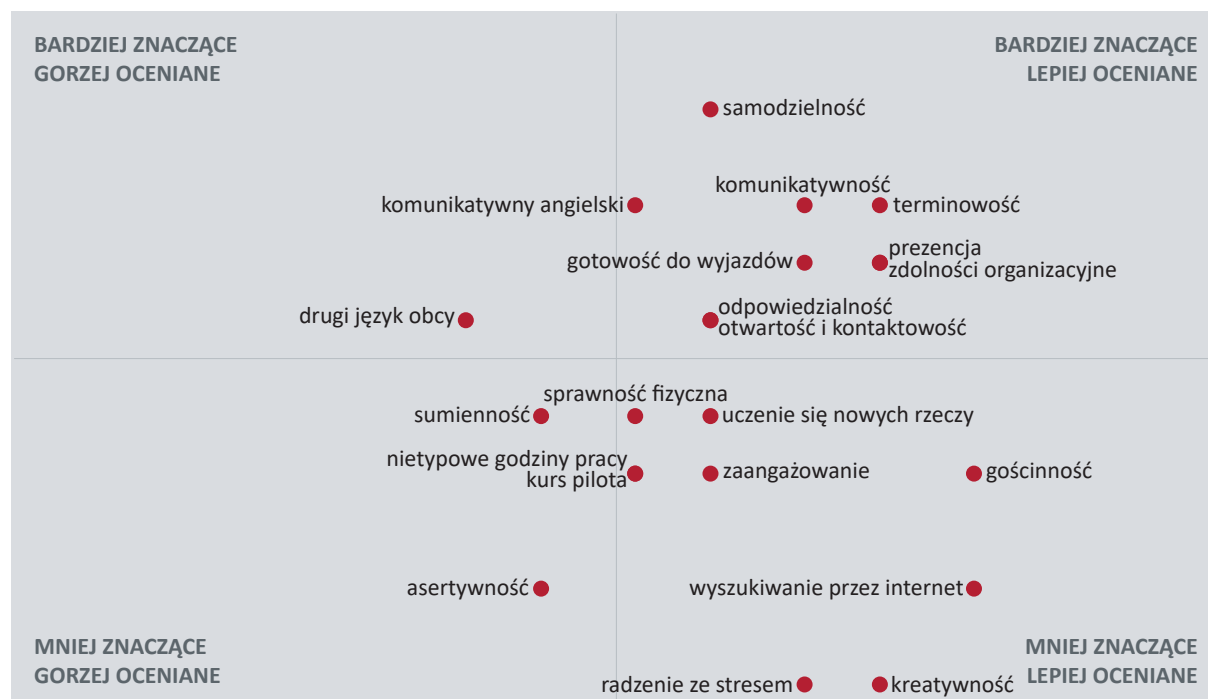
**Tabela 51.** Skrótowe nazwy zastosowane na wykresach bilansu kompetencji w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego – kompetencje ogólne

| Skrótowa nazwa              | Kompetencje specyficzne – ogólne                                                     |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Pełna nazwa                                                                          |
| asertywność                 | asertywność                                                                          |
| drugi język obcy            | znajomość dodatkowego języka obcego (poza angielskim)                                |
| gościnność                  | orientacja na klienta, gościnność                                                    |
| gotowość do wyjazdów        | gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy                                 |
| komunikatywność             | komunikatywność i jasne przekazywanie myśli                                          |
| komunikatywny angielski     | komunikatywna znajomość języka angielskiego                                          |
| kreatywność                 | pomysłowość i kreatywność                                                            |
| kurs pilota                 | posiadanie nieobowiązkowej licencji lub świadectwa ukończenia kursu pilota wycieczek |
| nietypowe godziny pracy     | gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę                |
| obsługa komputera           | obsługa biurowych programów komputerowych (np. MS Office) oraz Internetu             |
| odpowiedzialność            | gotowość do brania na siebie odpowiedzialności za wykonanie zadań                    |
| otwartość i kontaktowość    | otwartość, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi                                     |
| prezencja                   | prezencja i kultura osobista                                                         |
| radzenie ze stresem         | radzenie sobie w sytuacjach stresujących                                             |
| samodzielność               | umiejętność samodzielnej organizacji pracy                                           |
| sprawność fizyczna          | sprawność fizyczna                                                                   |
| sumienność                  | sumienność i dokładność                                                              |
| terminowość                 | umiejętność zarządzania czasem i terminowość                                         |
| uczenie się nowych rzeczy   | nastawienie na rozwój, uczenie się nowych rzeczy                                     |
| wyszukiwanie przez Internet | umiejętność poszukiwania informacji przez Internet                                   |
| zaangażowanie               | zaangażowanie, zainteresowanie pracą w branży                                        |
| zdolności artystyczne       | posiadanie zdolności artystycznych                                                   |
| zdolności organizacyjne     | zdolności organizacyjne                                                              |

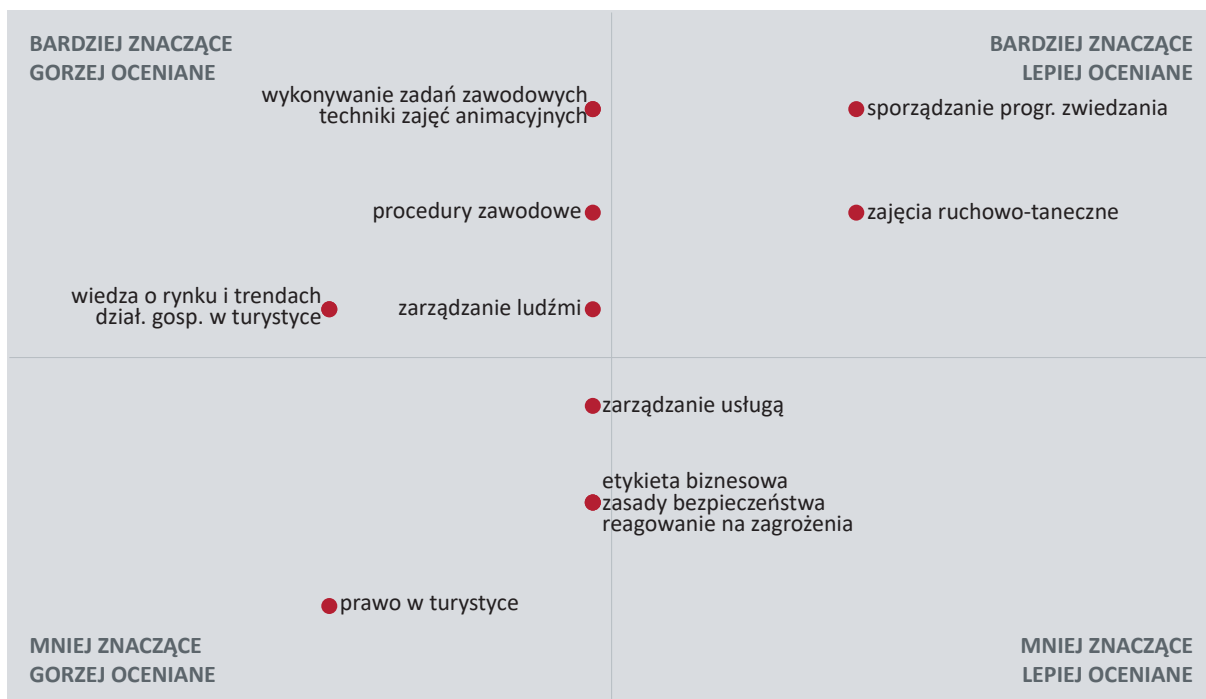
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy desk research oraz indywidualnych wywiadów eksperckich

**Wykres 62.** Przewodnik turystyczny – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 63.** Przewodnik turystyczny – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=8,13)

**Wykres 64.** Pilot wycieczek – bilans kompetencji zawodowych**Wykres 65.** Pilot wycieczek – bilans kompetencji ogólnych

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=35,27)

**Wykres 66.** Animator czasu wolnego – bilans kompetencji zawodowych

**Wykres 67.** Animator czasu wolnego – bilans kompetencji ogólnych


Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (N=7,7)

**Wykres 1.** Czy w firmie poszukiwano w ostatnich 3 miesiącach (łącznie z chwilą obecną) osób do pracy? (w %).

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

N=801

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Ogółem            | 21% |
| >50 pracowników   | 25% |
| 10-49 pracowników | 25% |
| 1-9 pracowników   | 16% |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 2.** Przedsiębiorstwa zamierzające poszukiwać pracowników w ciągu następnych 3 miesięcy

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

N=801

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Ogółem            | 13% |
| >50 pracowników   | 14% |
| 10-49 pracowników | 16% |
| 1-9 pracowników   | 10% |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 3.** Liczba poszukiwanych pracowników w ostatnich 3 miesiącach (łącznie z chwilą obecną)

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

N=177

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1 pracownik                  | 24% |
| 2 pracowników                | 34% |
| 3 pracowników                | 12% |
| 4 pracowników                | 6%  |
| 5 lub więcej pracowników     | 11% |
| Nie wiem / trudno powiedzieć | 12% |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 4.** Czy w ciągu następnych 12 miesięcy liczba osób zatrudnionych w firmie ulegnie zmianie? (bez osób zatrudnianych jednorazowo do obsługi okolicznościowych imprez)

Informacje z wykresu kołowego zapisano w tabeli.

N=801

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Pozostanie na tym samym poziomie | 71% |
| Trudno powiedzieć                | 16% |
| Zwiększy się                     | 10% |
| Zmniejszy się                    | 3%  |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 5. Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży hotelarskiej\*

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

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

N=227

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| Pokojowa                                     | 74% |
| Recepcjonista                                | 37% |
| Konserwator / dział techniczny               | 17% |
| Manager recepcji                             | 8%  |
| Specjalista ds. sprzedaży                    | 6%  |
| Specjalista ds. rezerwacji                   | 5%  |
| Główny manager                               | 3%  |
| Housekeeping manager / Manager służby pięter | 3%  |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

## Wykres 6. Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży gastronomii\*

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

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

N=250

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Kucharz                                                    | 60% |
| Kelner                                                     | 56% |
| Pomoc kuchenna                                             | 44% |
| Barman                                                     | 20% |
| Szef kuchni                                                | 18% |
| Food runner, asystent kelnera                              | 6%  |
| Główny manager /Kierownik restauracji/Dyrektor gastronomii | 4%  |
| Manager zmiany, kierownik sali                             | 1%  |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 7.** Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży imprezy i organizacja turystyki\*

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

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

N=261

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Specjalista ds. turystyki | 65% |
| Specjalista ds. produktu  | 13% |
| Kierownik biura podróży   | 13% |
| Rezydent turystyczny      | 5%  |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 8.** Najczęściej poszukiwani pracownicy w branży pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego\*

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

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

N=63

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Animator czasu wolnego                     | 46% |
| Przewodnik turystyczny (miejski, terenowy) | 38% |
| Pilot wycieczek                            | 23% |
| Przewodnik górski                          | 12% |
| Rezydent turystyczny                       | 8%  |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 9.** Pracodawcy poszukujący pracowników oraz pracodawcy odczuwających trudności rekrutacyjne w trakcie poszukiwania pracowników

Grafika przedstawia dwa wykresy kołowe. Informacje z wykresów zapisano w tabelach.

Pracodawcy szukający pracowników

N=801

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Nie szukają                  | 78% |
| Szukają                      | 21% |
| Nie wiem / trudno powiedzieć | 1%  |

Od części oznaczonej wartością 21% biegnie strzałka do drugiego wykresu.

Pracodawcy mający trudności rekrutacyjne

N=177

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| trudności z kandydatami na niektóre poszukiwane stanowiska  | 36% |
| brak trudności                                              | 35% |
| trudności z kandydatami na wszystkie poszukiwane stanowiska | 28% |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 10.** Powody problemów ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy

Informacje z wykresu kołowego zapisano w tabeli.

N=115

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| zgłaszający się kandydaci nie spełniali oczekiwań                               | 63% |
| kandydatom, którzy spełniali oczekiwanie nie odpowiadały warunki pracy w firmie | 24% |
| praktycznie nikt nie odpowiedział na ofertę pracy                               | 10% |
| nie wiem / trudno powiedzieć                                                    | 3%  |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 11. Motywy rozwijania kompetencji przez pracowników\*\*

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

\*mała liczebność, dane poglądowe

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

N=398

|                                               | Ogółem | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy<br>i organizacja<br>turystyki | Pilotaż,<br>przewodnictwo<br>i animacja czasu<br>wolnego* |
|-----------------------------------------------|--------|-------------|-------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy | 50%    | 45%         | 52%         | 52%                                   | 53%                                                       |
| zwiększenie swoich zarobków                   | 34%    | 34%         | 38%         | 34%                                   | 24%                                                       |
| zmniejszenie ryzyka utraty pracy              | 26%    | 31%         | 28%         | 24%                                   | 18%                                                       |
| znalezienie lepszej pracy                     | 25%    | 26%         | 24%         | 26%                                   | 24%                                                       |
| uzyskanie certyfikatu / licencji              | 22%    | 25%         | 16%         | 24%                                   | 27%                                                       |
| wymagania ze strony pracodawcy                | 20%    | 18%         | 24%         | 20%                                   | 15%                                                       |
| planowanie założenia własnej firmy            | 17%    | 14%         | 12%         | 20%                                   | 29%                                                       |
| możliwość bezpłatnego udziału                 | 15%    | 13%         | 17%         | 16%                                   | 3%                                                        |
| skierowanie przez urząd pracy                 | 2%     | 6%          | 1%          | 1%                                    | 0                                                         |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 12.** Możliwości wykorzystania swojej wiedzy i kompetencji w obecnej sytuacji zawodowej

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

\*mała liczebność, dane pogładowe

N=398

|                                                  | W bardzo małym stopniu | W małym stopniu | W umiarkowanym stopniu | W dużym stopniu | W bardzo dużym stopniu | Brak możliwości |
|--------------------------------------------------|------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Ogółem                                           | 6%                     | 11%             | 25%                    | 47%             | 8%                     | 3%              |
| Hotelarstwo                                      | 7%                     | 9%              | 31%                    | 42%             | 10%                    | 1%              |
| Gastronomia                                      | 3%                     | 12%             | 27%                    | 49%             | 5%                     | 4%              |
| Imprezy i organizacja turystyki                  | 9%                     | 11%             | 21%                    | 46%             | 10%                    | 3%              |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego* | 3%                     | 9%              | 17%                    | 62%             | 9%                     | -               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 13.** Chęć rozwijania swoich kompetencji w ciągu najbliższych 12 miesięcy

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

\*mała liczebność, dane pogładowe

N=801

|                                                  | Tak | Nie | Trudno powiedzieć |
|--------------------------------------------------|-----|-----|-------------------|
| Ogółem                                           | 29% | 53% | 18%               |
| Hotelarstwo                                      | 27% | 56% | 17%               |
| Gastronomia                                      | 25% | 52% | 23%               |
| Imprezy i organizacja turystyki                  | 33% | 52% | 15%               |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego* | 30% | 51% | 19%               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 14. Ocena stwierdzenia „Z chęcią zmieniłbym swoją pracę“

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

\*mała liczebność, dane pogładowe

N=801

|                                                  | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Ani tak,<br>ani nie | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|--------------------------------------------------|------------------|------------|---------------------|------------|------------------|
| Ogółem                                           | 19%              | 28%        | 18%                 | 25%        | 10%              |
| Hotelarstwo                                      | 14%              | 32%        | 19%                 | 23%        | 12%              |
| Gastronomia                                      | 19%              | 31%        | 19%                 | 24%        | 7%               |
| Imprezy i organizacja turystyki                  | 21%              | 27%        | 16%                 | 26%        | 10%              |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego* | 27%              | 13%        | 19%                 | 28%        | 13%              |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 15.** Zadowolenie z pracy pracowników sektora turystycznego – średnie ocen

Informacje z wykresu zapisano w tabeli.

N=801

|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| Możliwość awansu                                        | 3,62 |
| Zarobki                                                 | 3,82 |
| Możliwość rozwoju osobistego i podnoszenia umiejętności | 3,88 |
| Możliwość łączenia pracy z życiem prywatnym             | 3,93 |
| Możliwość wykazania się inicjatywą                      | 3,96 |
| Pewność zatrudnienia                                    | 4,05 |
| Kontakty ze współpracownikami                           | 4,07 |
| Ogólne zadowolenie                                      | 4,08 |
| Warunki wykonywania pracy                               | 4,09 |
| Relacje z przełożonymi                                  | 4,17 |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 16. Charakterystyki bezpośredniego przełożonego w opinii pracowników

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

N=717

|                                                                                 | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Ani tak, ani nie | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| Przełożony odnosi się do mnie z szacunkiem                                      | 1%               | 4%         | 9%               | 44%        | 42%              |
| Przełożony angażuje mnie w podejmowanie decyzji, które mają wpływ na moją pracę | 3%               | 5%         | 15%              | 48%        | 29%              |
| Moja praca jest oceniana sprawiedliwie                                          | 2%               | 4%         | 12%              | 47%        | 35%              |
| Przełożony kiedy tylko może, unika podejmowania decyzji                         | 27%              | 29%        | 14%              | 21%        | 9%               |
| Przełożony charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji                      | 2%               | 4%         | 12%              | 43%        | 39%              |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 17. Ocena poziomu własnych kompetencji przez pracowników

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

N=801

|                                                                                       | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Ani tak, ani nie | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| Często muszę wykonywać zadania, które są zbyt trudne w stosunku do moich umiejętności | 17%              | 29%        | 18%              | 25%        | 11%              |
| Często muszę wykonywać zadania, które są zbyt proste w stosunku do moich umiejętności | 11%              | 20%        | 26%              | 32%        | 11%              |
| Czuję, że w pracy wykorzystuję swoją wiedzę i umiejętności                            | 1%               | 7%         | 15%              | 47%        | 30%              |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 18. Reakcja na braki kompetencji (badanie pracodawców)

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

N=801

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Szkolenie obecnych pracowników                                         | 56% |
| Zatrudnienie nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach          | 27% |
| Zatrudnienie nowych pracowników, których następnie się szkoli          | 8%  |
| Reorganizacja w firmie, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności | 6%  |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 19.** Posiadanie planu działania wykraczającego poza perspektywę 3 miesięcy

Informacje z wykresów słupkowych zapisano w dwóch tabelach.

Posiadanie strategii

N=801

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| tak                          | 28% |
| nie                          | 67% |
| nie wiem / trudno powiedzieć | 5%  |

Zasięg czasowy planu strategicznego

N=268

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| plan na 1 rok                | 28% |
| plan na 2 lata               | 28% |
| plan na 3 lata               | 5%  |
| plan powyżej 3 lat           | 5%  |
| nie wiem / trudno powiedzieć | 34% |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 20.** Zanotowany w 2017 roku zysk w przedsiębiorstwach sektora turystycznego

Informacje z wykresów słupkowych zapisano w dwóch tabelach.

Zysk w 2017

N=801

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| tak                          | 81% |
| nie                          | 13% |
| nie wiem / trudno powiedzieć | 6%  |

Zysk w roku 2017 w branżach

\*mała liczebność, dane poglądowe

N=647

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Hotelarstwo                                     | 80% |
| Gastronomia                                     | 84% |
| Imprezy i organizacja turystyki                 | 81% |
| Pilotaż, przewodnictwo, animacja czasu wolnego* | 70% |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Tabela 12.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – hotelarstwo

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

|                                              |     |       |
|----------------------------------------------|-----|-------|
| Główny manager                               | 7%  | N=71  |
| Specjalista ds. sprzedaży                    | 6%  | N=208 |
| Specjalista ds. rezerwacji                   | 9%  | N=188 |
| Recepcjonista                                | 15% | N=121 |
| Manager recepcji                             | 8%  | N=200 |
| Konserwator / dział techniczny               | 7%  | N=90  |
| Pokojowa                                     | 26% | N=83  |
| Housekeeping manager / Manager służby pięter | 13% | N=146 |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Tabela 14.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – gastronomia

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

|                                        |     |       |
|----------------------------------------|-----|-------|
| Główny manager / Kierownik restauracji | 4%  | N=188 |
| Manager zmiany, kierownik sali         | 7%  | N=229 |
| Food runner, asystent kelnera          | 11% | N=202 |
| Kelner                                 | 20% | N=126 |
| Barman                                 | 9%  | N=191 |
| Pomoc kuchenna                         | 24% | N=28  |
| Kucharz                                | 15% | N=90  |
| Szef kuchni                            | 7%  | N=119 |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 21.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – imprezy i organizacja turystyki

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

|                           |     |       |
|---------------------------|-----|-------|
| Kierownik biura podróży   | 7%  | N=253 |
| Specjalista ds. produktu  | 13% | N=122 |
| Specjalista ds. turystyki | 17% | N=204 |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 22.** Pracodawcy przewidujący wzrost zatrudnienia dla kluczowych stanowisk w perspektywie najbliższych 3–5 lat – pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

|                      |     |       |
|----------------------|-----|-------|
| Rezydent turystyczny | 16% | N=172 |
| Pilot wycieczek      | 24% | N=109 |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 23.** Płeć respondentów w badaniu branżowym BBKL 2018

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

|                     | mężczyzna | kobieta |
|---------------------|-----------|---------|
| PRACODAWCY<br>N=801 | 38%       | 62%     |
| PRACOWNICY<br>N=801 | 24%       | 76%     |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 24.** Ogólne wymagania wobec kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

N=801

|               | Hotelarstwo | Gastronomia | Imprezy i organizacja turystyki | Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego | Ogółem |
|---------------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|--------|
| Wykształcenie | 87%         | 84%         | 94%                             | 88%                                             | 88%    |
| Doświadczenie | 46%         | 43%         | 55%                             | 47%                                             | 48%    |
| Wiek          | 44%         | 45%         | 43%                             | 38%                                             | 44%    |
| Płeć          | 47%         | 27%         | 28%                             | 23%                                             | 32%    |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 25.** Wymagania pracodawców dotyczące wykształcenia w podziale na branże

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

\*mała liczebność, dane pogładowe

N=801

|                                                     | podstawowe,<br>gimnazjalne | zasadnicze<br>zawodowe | średnie | licencjat / inżynier | magisterskie | bez<br>znaczenia |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|---------|----------------------|--------------|------------------|
| Hotelarstwo                                         | 8%                         | 18%                    | 41%     | 9%                   | 11%          | 13%              |
| Gastronomia                                         | 5%                         | 40%                    | 34%     | 3%                   | 2%           | 16%              |
| Imprezy i organizacja<br>turystyki                  | -                          | 4%                     | 61%     | 18%                  | 11%          | 6%               |
| Pilotaż, przewodnictwo<br>i animacja czasu wolnego* | -                          | 3%                     | 61%     | 17%                  | 7%           | 12%              |
| Ogółem                                              | 4%                         | 19%                    | 47%     | 10%                  | 8%           | 12%              |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

## Wykres 26. Wymagania pracodawców dotyczące płci w podziale na branże

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

\*mała liczebność, dane poglądowe

N=801

|                                                  | Kobieta | Mężczyzna | Bez znaczenia |
|--------------------------------------------------|---------|-----------|---------------|
| Hotelarstwo                                      | 31%     | 16%       | 53%           |
| Gastronomia                                      | 14%     | 12%       | 74%           |
| Imprezy i organizacja turystyki                  | 24%     | 4%        | 72%           |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego* | 18%     | 5%        | 77%           |
| Ogółem                                           | 22%     | 10%       | 68%           |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 27.** Oczekiwania wobec nowo przyjmowanych osób do pracy na stanowiska inne niż kierownicze

Informacje z grafiki zapisano jako listę.

N=801

Strategia sita 86%:

- pełne przygotowanie kandydatów 42%
- tylko niewielkie doszkolenie 44%

Strategia inwestycji 14%:

- większe doszkolenie 11%
- pełne doszkolenie 3%

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 28.** Znajomość Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji ogółem i w podziale na branże

Informacje z wykresu słupkowego zapisano w tabeli.

\*mała liczebność, dane poglądowe

N=801

|                                                  | Nie słyszeliśmy o tym systemie | Słyszeliśmy o tym systemie, ale mamy tylko bardzo ogólną wiedzę o nim | Dość dobrze znamy system i jego założenia | Mamy bardzo szeroką wiedzę o tym systemie i jego założeniach |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Ogółem                                           | 48%                            | 34%                                                                   | 13%                                       | 5%                                                           |
| Hotelarstwo                                      | 52%                            | 31%                                                                   | 13%                                       | 4%                                                           |
| Gastronomia                                      | 54%                            | 30%                                                                   | 14%                                       | 2%                                                           |
| Imprezy i organizacja turystyki                  | 44%                            | 38%                                                                   | 12%                                       | 6%                                                           |
| Pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego* | 24%                            | 48%                                                                   | 19%                                       | 10%                                                          |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 29. Ocena wpływu ZSK na firmy sektora turystycznego

Informacje z wykresu kołowego zapisano w tabeli.

N=418

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| tak                          | 42% |
| nie                          | 33% |
| nie wiem / trudno powiedzieć | 25% |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 30. Pokojowa – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                 | LEPIEJ OCENIANE                                                        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- obsługa urządzeń</li><li>- ocena jakości pracy</li></ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>- utrzymanie czystości</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li></ul> |                                                                        |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 31. Pokojowa – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                         | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                        |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- terminowość</li><li>- sprawność fizyczna</li></ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- sumienność</li><li>- dyskrecja</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- samodzielność</li><li>- gościnność</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- komunikatywność</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- prezencja</li></ul>                                                                                                                            |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 32.** Konserwator/ Dział techniczny – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                           | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                              |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- obsługa urządzeń</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li><li>- utrzymanie czystości</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- naprawa maszyn i urządzeń</li><li>- ocena jakości pracy</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- procedury zawodowe</li></ul>                                                                                                      |                                                                                                                                              |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 33.** Konserwator/ Dział techniczny – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                      | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywność</li><li>- odpowiedzialność</li></ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- gościnność</li></ul>                                                                                                                                                                              |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- samodzielność</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- dyskrecja</li><li>- sprawność fizyczna</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- sumienność</li><li>- terminowość</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- zdolności organizacyjne</li><li>- nietypowe godz. pracy</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- prezencja</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 34. Manager recepcji – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- obsługa portali rezerwacji</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- współpraca z kooperantami</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- analiza rynku i trendów</li><li>- kalkulacja i rozliczenia</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- etykieta biznesowa</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- zasady zarządzania ceną</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- znajomość dokumentacji branżowej</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- zarządzanie ludźmi</li><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- marketing i PR</li><li>- ocena jakości pracy</li></ul>                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- obsługa kasy i terminala</li><li>- obsługa urządzeń</li><li>- zarządzanie usługą dział. gosp. w turystyce</li><li>- koordynacja pracy innych</li><li>- znajomość powiązań branży</li></ul>                |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 35. Manager recepcji – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                   | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- drugi język obcy</li></ul>             | <ul style="list-style-type: none"><li>- gościnność</li><li>- zaangażowanie</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- terminowość</li><li>- sumienność</li><li>- obsługa komputera</li><li>- negocjacje</li><li>- cierpliwość</li><li>- komunikatywny angielski</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- dyskrecja</li><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- samodzielność</li><li>- prezencja</li><li>- wyszukiwanie przez internet</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- komunikatywność</li></ul>     |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 36. Recepcjonista – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | LEPIEJ OCENIANE                                                                                         |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- etykieta biznesowa</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- obsługa portali rezerwacji</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- znajomość dokumentacji branżowej</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li><li>- wiedza i rynku i trendach</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- obsługa urządzeń</li></ul>                                      |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- reakcja na zagrożenia</li><li>- rozwiązywanie problemów</li><li>- analiza rynku i trendów</li><li>- współpraca z kooperantami</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- ocena jakości pracy</li><li>- znajomość powiązań branży</li></ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- zarządzanie usługą</li><li>- obsługa kasy i terminala</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 37. Recepcjonista – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                      | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywny angielski</li><li>- drugi język obcy</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- gościnność</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- prezencja</li><li>- dyskrecja</li><li>- obsługa komputera</li><li>- sumienność</li><li>- terminowość</li><li>- cierpliwość</li><li>- radzenie ze stresem</li></ul>                                                 |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- negocjacje</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- komunikatywność</li><li>- wyszukiwanie przez internet</li><li>- asertywność</li><li>- samodzielność</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- komunikacja pisemna</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 38.** Specjalista ds. rezerwacji – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- znajomość powiązań branży</li><li>- koordynacja pracy innych</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- umiejętność zarządzania ceną</li><li>- zasady zarządzania ceną</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- dział. gosp. w turystyce</li><li>- analiza rynku i trendów</li><li>- prawo w turystyce</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- marketing i PR</li><li>- obsługa portali rezerwacji</li><li>- współpraca z kooperantami</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- znajomość dokum. branżowej</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- procedury zawodowe</li></ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- ocena jakości pracy</li><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- zarządzanie usługą</li></ul>                                                                                                                        |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 39. Specjalista ds. rezerwacji – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=14,11)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                              | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | - drugi język obcy                                                                                                           | - obsługa komputera<br>- komunikatywny angielski                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | - terminowość<br>- kreatywność<br>- asertywność<br>- uczenie się nowych rzeczy<br>- cierpliwość<br>- zdolności organizacyjne | - odpowiedzialność<br>- radzenie ze stresem<br>- wyszukiwanie przez internet<br>- otwartość i kontaktowość<br>- samodzielność<br>- sumienność<br>- dyskrecja<br>- komunikatywność<br>- zaangażowanie<br>- negocjacje<br>- analizowanie i wnioskowanie<br>- gościnność<br>- nietypowe godziny pracy<br>- współpraca w grupie<br>- komunikacja pisemna |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 40.** Główny manager – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                 | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- zasady zarządzania ceną</li><li>- dział gosp. w turystyce</li></ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- znajomość powiązań branży</li></ul>                                                           |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- marketing i PR</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- motywowanie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- procedury zawodowe</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 41.** Główny manager – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=28,10)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                          | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- negocjacje</li><li>- prezencja</li><li>- zaangażowanie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- gościnność</li><li>- dyskrecja</li><li>- komunikatywny angielski</li><li>- kreatywność</li><li>- zdolności organizacyjne</li><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- terminowość</li></ul>                                                                                                                           |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- drugi język obcy</li><li>- wyszukiwanie przez internet</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywność</li><li>- sumienność</li><li>- samodzielność</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- cierpliwość</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li><li>- obsługa komputera</li><li>- komunikacja pisemna</li><li>- asertywność</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 42. Szef kuchni – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                     | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- zarządzanie usługą</li><li>- ocena jakości pracy</li><li>- zarządzanie ludźmi</li></ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- zasady przygotowania prod. gastro.</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- prezentowanie prod. gastro.</li><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- koordynacja pracy innych</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- obsługa urządzeń</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- znajomość powiązań branży</li><li>- analiza rynku i trendów</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 43.** Szef kuchni – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | - odpowiedzialność                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>- sumienność</li><li>- zdolności organizacyjne</li><li>- gościnność</li><li>- zaangażowanie</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- kreatywność</li><li>- zmysł estetyczny</li><li>- prezencja</li><li>- samodzielność</li><li>- nietypowe godziny pracy</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- asertywność</li><li>- znajomość angielskiego</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- komunikatywność</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li><li>- komunikacja pisemna</li></ul>                                                               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 44. Kucharz – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                           | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- procedury zawodowe</li><li>- reagowanie na zagrożenia</li></ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- zasady przygotowania prod. gastro.</li><li>- obsługa urządzeń</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- prezentowanie produktów gastronomicznych</li><li>- wiedza o rynku i trendach</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- koordynacja pracy innych</li><li>- znajomość powiązań branży</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- ocena jakości pracy</li></ul>                                                                                                                                                                         |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 45. Kucharz – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=56,75)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                  | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- odpowiedzialność</li><li>- współpraca w grupie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- sumienność</li><li>- gościnność</li><li>- zaangażowanie</li><li>- samodzielność</li></ul>                                                                                                    |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- kreatywność</li><li>- radzenie ze stresem</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>- prezencja</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li><li>- komunikatywność</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 46. Pomoc kuchenna – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                          | LEPIEJ OCENIANE                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | - zasady przygotowania prod. gastro.                                                     | - wykonywanie zadań zawodowych<br>- obsługa urządzeń |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | - znajomość zadań dla stanowisk<br>- reagowanie na zagrożenia<br>- zasady bezpieczeństwa |                                                      |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 47. Pomoc kuchenna – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=42,43)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                            | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                         |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE |                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>- sumienność</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- samodzielność</li></ul>                                                         |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- gościnność</li><li>- radzenie ze stresem</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- sprawność fizyczna</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 48. Barman – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                      | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | - wiedza o rynku i trendach<br>reagowanie na zagrożenia                              | - procedury zawodowe<br>- prezentowanie produktów gastronomicznych<br>- wykonywanie zadań zawodowych<br>- zasady przygotowania produktów gastronomicznych<br>- obsługa kasy i terminala<br>- obsługa urządzeń |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | - kalkulacje i rozliczenia<br>- zasady bezpieczeństwa<br>- znajomość powiązań branży | - ocena jakości pracy<br>- znajomość zadań dla stanowisk                                                                                                                                                      |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

#### Wykres 49. Barman – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=31,12)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                      | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- zaangażowanie</li><li>- współpraca w grupie</li></ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- gościnność</li><li>- samodzielność</li><li>- sumienność</li><li>- prezencja</li></ul>           |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- radzenie ze stresem</li><li>- komunikatywny angielski</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li><li>- drugi język obcy</li><li>- obsługa komputera</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- odpowiedzialność</li><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- uczenie się</li><li>- kreatywność</li><li>- komunikatywność</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 50. Kelner – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                            | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                  |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- prezentowanie produktów gastronomicznych</li><li>- znajomość win</li><li>- znajomość diet</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- znajomość składu potraw</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- obsługa kasy i terminala</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- obsługa urządzeń</li><li>- ocena jakości pracy</li><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- znajomość powiązań branży</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- obsługa komputera</li></ul>                                                                                                              |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 51.** Kelner – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=57,79)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                    | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE |                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>- gościnność</li><li>- prezencja</li><li>- zaangażowanie</li><li>- sumienność</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- współpraca w grupie</li></ul>                                   |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywny angielski</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- drugi język obcy</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- samodzielność</li><li>- komunikatywność</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 52.** Manager zmiany, kierownik sali – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                        |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li><li>- wykonywanie zadań zaw. zasady zarządzania ceną</li><li>- obsługa urządzeń</li><li>- sporządzanie ofert</li><li>- znajomość dokum. branż.</li><li>- ocena jakości pr.</li><li>- motywowanie</li><li>- reag. na zagrożenia</li><li>- zarządzanie usługą</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- zarządzanie ludźmi</li><li>- umiejętność zarządzania ceną</li><li>- analiza potrzeb klienta</li><li>- procedury zawodowe</li></ul>             |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- prawo w turystyce</li><li>- koordynacja pracy innych</li><li>- marketing i PR</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- znajomość powiązań branży</li><li>- działalność gospodarcza w turystyce</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- prezentowanie prod. gastro.</li><li>- współpr. z kooperantami</li><li>- obsługa kasy i terminala</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 53.** Manager zmiany, kierownik sali – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=14,12)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                        | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- negocjacje</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li><li>- zdolności organizacyjne</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- prezencja</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- zaangażowanie</li><li>- gościnność</li><li>- sumienność</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- samodzielność</li></ul>                   |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- drugi język obcy</li><li>- komunikatywny angielski</li><li>- kreatywność</li><li>- obsługa komputera</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywność</li><li>- otwartość i kontaktować</li><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- komunikacja pisemna</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- wyszuk. przez internet</li><li>- asertywność</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 54.** Główny manager, kierownik restauracji – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- motywowanie</li><li>- obsługa kasy i terminala</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- umiejętność zarządzania ceną</li><li>- prezentowanie prod. gastro.</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- znajomość zadań dla stanowisk</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- zasady zarządzania ceną</li><li>- analiza potrzeb klienta</li><li>- ocena jakości pracy</li><li>- sporządzanie ofert</li><li>- zarządzanie ludźmi</li><li>- wyk. zadań zawod.</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- prawo w turystyce</li><li>- działalność gospodarcza w turystyce</li><li>- marketing i PR</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- znajomość powiązań branży</li><li>- współpraca z kooperantami</li><li>- analiza rynku i trendów</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- koord. pracy innych</li><li>- obsługa urządzeń</li><li>- zarządzanie usługą</li><li>- znajomość dokumentacji branżowej</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 55.** Główny manager, kierownik restauracji – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=14,13)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                  | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywny angielski</li><li>- negocjacje</li><li>- nietypowe godziny pracy</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- gościnność</li><li>- prezencja</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- sumienność</li><li>- komunikatywność</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- współpr. w grupie</li><li>- zaangażowanie</li><li>- kreatywność</li><li>- asertywność</li><li>- samodzielność</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- drugi język obcy</li></ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>- zdolności organizacyjne</li><li>- komunikacja pisemna</li><li>- obsługa komputera</li><li>- wyszukiwanie przez internet</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 56.** Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                               | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- ubezpiecz. w turystyce</li><li>- sporządzanie ofert</li><li>- zasady zarządzania ceną</li><li>- geografia i historia</li><li>- umiejętność zarządzania ceną</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- procedury zawodowe</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- znajomość dokumentacji branżowej</li><li>- programy rezerwacyjne</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- zarządzanie usługą</li><li>- współpraca z kooperantami</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- rozwiązywanie problemów</li><li>- marketing i PR</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li><li>- dział. gosp. w turystyce</li></ul>                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 57.** Specjalista ds. turystyki – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=129,192)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                  | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | - komunikatywny angielski                                                                        | - obsługa komputera<br>- zaangażowanie<br>- wyszukiwanie przez internet<br>- sumienność<br>- gościnność<br>- odpowiedzialność<br>- otwartość i kontaktowość                                                                 |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | - drugi język obcy<br>- kreatywność<br>- negocjacje<br>- działalność konsulatów<br>- kurs pilota | - prezencja<br>- komunikatywność<br>- samodzielność<br>- zdolności organizacyjne<br>- radzenie ze stresem<br>- współpraca w grupie<br>- uczenie się nowych rzeczy<br>- komunikacja pisemna<br>- analizowanie i wnioskowanie |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 58.** Specjalista ds. produktu – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- zasady zarządzania ceną</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- umiejętność zarządzania ceną</li><li>- ubezpiec. w turystyce</li><li>- analiza rynku i trendów</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- techniki sprzedaży</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- tworzenie produktu turystycznego</li><li>- działalność gospodarcza w turystyce</li><li>- programy rezerwacyjne</li><li>- sporządzanie ofert</li><li>- znajomość dokum. branż.</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- zarządzanie usługą</li><li>- marketing i PR</li><li>- geografia i historia</li></ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- współpraca z kooperantami</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 59.** Specjalista ds. produktu – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=36,24)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                              | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- kreatywność</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li></ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywność</li><li>- zdolności organizacyjne</li><li>- prezencja</li><li>- analizowanie i wnioskowanie</li></ul>                                                                                                                  |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- odpowiedzialność</li><li>- współpraca w grupie</li><li>- zaangażowanie</li><li>- gościnność</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- drugi język obcy</li><li>- kurs pilota</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- komunikatywny angielski</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- sumienność</li><li>- negocjacje</li><li>- obsługa komputera</li><li>- samodzielność</li><li>- komunikacja pisemna</li><li>- wyszukiwanie przez internet</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 60.** Kierownik biura podróży – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- techniki sprzedaży</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- sporządzanie ofert</li><li>- tworzenie produktu turystycznego</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- umiejętność zarządzania ceną</li><li>- zarządzanie usługą</li><li>- zasady zarządzania ceną</li><li>- geografia i historia</li><li>- kalkulacje i rozliczenia</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- etykieta biznesowa</li><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- znajomość dokumentacji branżowej</li><li>- współpraca z kooperantami</li><li>- analiza rynku i trendów</li><li>- rozwiązywanie problemów</li><li>- programy rezerwacyjne</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- marketing i PR</li><li>- zarządzanie ludźmi</li><li>- dział. gosp. w turystyce</li><li>- działalność konsulatów</li></ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>- ubezpieczenia w turystyce</li><li>- obsługa komputera</li><li>- reagowanie na zagrożenia</li></ul>                                                                                                                                                                               |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 61.** Kierownik biura podróży – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=73,54)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | - komunikatywność                                                                                                                                                              | - prezencja<br>- komunikatywny angielski<br>- zaangażowanie<br>- radzenie ze stresem                                                                                                                                                |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | - drugi język obcy<br>- odpowiedzialność<br>- uczenie się<br>- negocjacje<br>- zdolności organizacyjne<br>- gotowość do wyjazdów<br>- kurs pilota<br>- nietypowe godziny pracy | - sumienność<br>- gościnność<br>- wyszukiwanie przez Internet<br>- kreatywność<br>- analizowanie i wnioskowanie<br>- otwartość i kontaktowość<br>- współpraca w grupie<br>- samodzielność<br>- asertywność<br>- komunikacja pisemna |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 62.** Przewodnik turystyczny – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                           | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- etykieta biznesowa</li></ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- bezpieczeństwo wycieczek</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- geografia i historia</li><li>- dział. gosp. w turystyce</li><li>- znajomość dokumentacji branżowej</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- obsługa komputera</li><li>- zarządzanie ludźmi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- procedury zawodowe</li><li>- sporządzanie programów zwiedzania</li><li>- rozwiązywanie problemów</li></ul>                                   |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 63.** Przewodnik turystyczny – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=8,13)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                               | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- odpowiedzialność</li><li>- drugi język obcy</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- sumienność</li><li>- gościnność</li><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- zdolności organizacyjne</li></ul>                                                                                                                                                                                                           |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- zaangażowanie</li></ul>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>- radzenie ze stresem</li><li>- samodzielność</li><li>- kreatywność</li><li>- gotowość do wyjazdów</li><li>- komunikatywny angielski</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- sprawność fizyczna</li><li>- prezencja</li><li>- asertywność</li><li>- kurs przewodnika</li><li>- wyszukiwanie przez Internet</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 64. Pilot wycieczek – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                  | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- techniki sprzedaży</li><li>- geografia i historia</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- marketing i PR</li></ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- procedury zawodowe</li><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- sporządzanie programów zwiedzania</li><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- znajomość dokumentacji branżowej</li><li>- zarządzanie usługą</li><li>- współpr. z kooperantami</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- pierw. pomoc w górach</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- obsługa komputera</li><li>- prawo w turystyce</li><li>- zarządzanie ludźmi</li><li>- dział. gosp. w turystyce</li><li>- działalność konsulatów</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

### Wykres 65. Pilot wycieczek – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

(N=35,27)

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                    | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | - drugi język obcy                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- samodzielność</li><li>- komunikatywny angielski</li><li>- komunikatywność</li><li>- terminowość</li><li>- gotowość do wyjazdów</li><li>- prezencja</li><li>- zdolności organizacyjne</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- otwartość i kontaktowość</li></ul>     |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- sumienność</li><li>- asertywność</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- sprawność fizyczna</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- kurs pilota</li><li>- zaangażowanie</li><li>- gościnnność</li><li>- wyszukiwanie przez Internet</li><li>- radzenie ze stresem</li><li>- kreatywność</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 66.** Animator czasu wolnego – bilans kompetencji zawodowych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                       | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- wykonywanie zadań zawodowych</li><li>- techniki zajęć animacyjnych</li><li>- procedury zawodowe</li><li>- wiedza o rynku i trendach</li><li>- dział. gosp. w turystyce</li><li>- zarządzanie ludźmi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- sporządzanie progr. zwiedzania</li><li>- zajęcia ruchowo-taneczne</li></ul> |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- zarządzanie usługą</li><li>- etykieta biznesowa</li><li>- zasady bezpieczeństwa</li><li>- reagowanie na zagrożenia</li><li>- prawo w turystyce</li></ul>                                                      |                                                                                                                     |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)

**Wykres 67.** Animator czasu wolnego – bilans kompetencji ogólnych

Informacje z wykresu punktowego zapisano w tabeli.

|                   | GORZEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                                                                              | LEPIEJ OCENIANE                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BARDZIEJ ZNACZĄCE | <ul style="list-style-type: none"><li>- otwartość i kontaktowość</li><li>- kreatywność</li><li>- komunikatywny angielski</li></ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- samodzielność</li><li>- zaangażowanie</li><li>- zdolności organizacyjne</li><li>- odpowiedzialność</li><li>- sumienność</li></ul>                                      |
| MNIEJ ZNACZĄCE    | <ul style="list-style-type: none"><li>- radzenie ze stresem</li><li>- drugi język obcy</li><li>- zdolności artystyczne</li><li>- terminowość</li><li>- sprawność fizyczna</li><li>- asertywność</li><li>- gotowość do wyjazdów</li><li>- uczenie się nowych rzeczy</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- prezencja</li><li>- nietypowe godziny pracy</li><li>- gościnność</li><li>- obsługa komputera</li><li>- wyszukiwanie przez Internet</li><li>- komunikatywność</li></ul> |

Źródło: Opracowanie własne – badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystyki, 2018 (pracodawcy).

[powrót do tekstu](#)