



GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI

EDUKACJA W TURYSTYCE JAKO KLUCZ DO PRZYSZŁOŚCI BRANŻY: STAN – WYZWANIA – OCZEKIWANIA

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Publikacja konferencyjna
XII GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI



**FORUM
TURYSTYKI
REGIONÓW**

1997-2025

28 LAT DZIAŁALNOŚCI



**Od 28 lat działamy na rzecz rozwoju
polskiej turystyki**

Zapraszamy do współpracy

Marek Migdal
Prezes Forum Turystyki Regionów



www.forumturystyki.pl

EDUKACJA W TURYSTYCE JAKO KLUCZ DO PRZYSZŁOŚCI BRANŻY STAN — WYZWANIA — OCZEKIWANIA

**PUBLIKACJA KONFERENCYJNA
PO XII GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI
WAŁCZ 2-3 GRUDNIA 2025**



SZCZECIN 2025

RECENZJA

dr hab. Zbigniew Głubiński prof. US

REDAKCJA NAUKOWA

dr hab. Jacek Olszewski-Strzyżowski prof. AWFiS Gdańsk

Copyright © Forum Turystyki Regionów 2025

WYDAWCA

Forum Turystyki Regionów

Biuro-adres korespondencyjny

ul. Broniewskiego 12, 71-460 Szczecin

Tel. 91 488 00 50

e-mail: forum@forumturystyki.pl

www.forumturystyki.pl



Ministerstwo
Sportu i Turystyki

Wydawnictwo bezpłatne zrealizowane w ramach zadania publicznego
pn. „Kompetencje i kwalifikacje w turystyce”
dofinansowane ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki
zgodnie z zawartą umową nr 2025/0003/0843/DT/BP/IS z dnia 21.05.2025r.

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	5
OD RECENZENTA	7
ODSZEDŁ NA NAJWYŻSZĄ UCZELNIĘ – WSPOMNIENIE O PROF. DR. HAB. GRZEGORZU GOŁEMBSKIM	9
1. ANALIZA STANU OFERTY EDUKACYJNEJ I ZAPOTRZEBOWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW	17
1.1. WPROWADZENIE	17
1.2. INFORMACJE O CELU PROJEKTU ORAZ O PODJĘTYCH BADANIACH	22
1.3. WYNIKI BADAŃ	25
1.3.1. BADANIA PRZEDSTAWICIELI BRANŻY TURYSTYCZNEJ	25
1.3.2. BADANIA SZKÓŁ ŚREDNICH I UCZELNI O PROFILU TURYSTYCZNYM	44
1.3.3. BADANIA PRZEDSTAWICIELI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (JST)	68
1.4. WNIOSKI KOŃCOWE I REKOMENDACJE	85
1.4.1. REALIZACJA CELÓW BADAWCZYCH	86
1.4.2. REKOMENDACJE	88
1.4.2.1. Rekomendacje dla branży turystycznej	88
1.4.2.2. Rekomendacje dla sektora szkolnictwa (szkoły i uczelnie)	89
1.4.2.3. Rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego (JST)	90
2. DEBATY EKSPERCKIE	91
2.1. ZMIENIAJĄCA SIĘ PERCEPCJA BRANŻY TURYSTYCZNEJ	91
2.1.1. WPROWADZENIE DO DYSKUSJI	91
2.1.2. PODSUMOWANIE DEBATY EKSPERCKIEJ	96
2.2. SYSTEM EDUKACJI TURYSTYCZNEJ – RELACJA MIĘDZY OFERTĄ EDUKACYJNĄ A OCZEKIWANIAM I BRANŻOWYMI	101
2.2.1. BADANIA EMPIRYCZNE POPRZEDZAJĄCE PANEL	101
2.2.2. DEBATA	104
2.2.3. PODSUMOWANIE	111

2.3. WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW SYSTEMU EDUKACJI Z BRANŻĄ TURYSTYCZNĄ	113
2.3.1. PODSUMOWANIE DYSKUSJI PANELOWEJ	113
2.3.1.1. Rynek pracy, nowe wyzwania, transformacja cyfrowa i zrównoważony rozwój	113
2.3.1.2. Różne perspektywy, wspólny problem	114
2.3.1.3. Kompetencje wymagane od absolwentów	115
2.3.1.4. Diagnoza obecnego stanu współpracy między edukacją a branżą	116
2.3.1.5. Praktyki i staże obowiązek edukacyjny, ale mało efektywny	117
2.3.1.6. Współpraca – rzeczywiste partnerstwo a nie obowiązek	117
2.3.1.7. Rola BCU jako centrum budowania kompetencji oraz łącznik między edukacją i biznesem	118
2.3.1.8. Strategiczne wnioski i rekomendacje	119
2.3.2. WSPÓŁPRACA SYSTEMU EDUKACJI Z BRANŻĄ TURYSTYCZNĄ – ROLA BCU	120
2.3.2.1. Wprowadzenie	120
2.3.2.2. Przegląd literatury – kompetencje kadr, luki i źródła niedopasowania	122
2.3.2.3. Dobre praktyki międzynarodowe jako punkt odniesienia dla rozwoju BCU w turystyce	124
2.3.2.4. BCU w Polsce jako płaszczyzna współpracy	125
2.3.2.5. Podsumowanie	127
3. <u>WNIOSKI I REKOMENDACJE XII GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI</u>	129

Wprowadzenie

XII GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI poświęcone było zagadnieniu fundamentalnemu dla przyszłości naszej branży: **edukacji w turystyce**.

Hasło przewodnie tegorocznej edycji – ***Edukacja w turystyce jako klucz do przyszłości branży: stan – wyzwania – oczekiwania*** – nie było jedynie tytułem konferencji. Stało się osią wszystkich debat, warsztatów i rozmów, które odbyły się 2-3 grudnia 2025 roku w Wałczu.

Turystyka pozostaje jedną z najbardziej dynamicznych gałęzi gospodarki, ale jej rozwój w coraz większym stopniu zależy od jakości kapitału ludzkiego. Transformacja cyfrowa, rozwój sztucznej inteligencji, rosnące znaczenie turystyki zrównoważonej oraz zmieniające się oczekiwania klientów powodują, że tradycyjne modele kształcenia przestają być wystarczające. Dlatego podczas XII GREMIUM postawiliśmy pytania zasadnicze: czy system edukacji nadąża za potrzebami rynku? Jak zmniejszyć luki kompetencyjne? Jak zwiększyć atrakcyjność pracy i kształcenia w turystyce? Jak skutecznie połączyć szkoły, uczelnie, branżę i administrację w spójny system rozwoju kadr?

Tegoroczna edycja miała szczególny kontekst. Dyskusje toczyły się równolegle z procesem tworzenia Branżowego Centrum Umiejętności – Turystyka w Czaplinku oraz powołaniem nowej Sektorowej Rady ds. Kompetencji w obszarze Turystyka. Nieprzypadkowo więc miejscem spotkania był Wałcz – region sąsiadujący z przyszłym ośrodkiem kształcenia praktycznego, który ma stać się realnym pomostem między edukacją a rynkiem pracy.

W trzech debatach plenarnych analizowaliśmy zmieniającą się percepcję branży turystycznej, relację między ofertą edukacyjną a oczekiwaniami pracodawców oraz model współpracy systemu edukacji z sektorem turystyki.

Sześć warsztatów tematycznych pozwoliło pogłębić refleksję nad innowacjami technologicznymi, rolą sztucznej inteligencji w procesie kształcenia, wyzwaniami pokoleniowymi oraz nowoczesnymi metodami nauczania. W centrum uwagi pozostawało jedno pytanie: jak przygotować kadry, które będą zdolne współtworzyć konkurencyjną i odpowiedzialną turystykę przyszłości?

Niniejsza publikacja jest zapisem tych debat. Zawiera relacje z dyskusji, wyniki analiz oraz – co najważniejsze – wypracowane wspólnie wnioski i rekomendacje. Stanowią one głos środowiska naukowego, branżowego i samorządowego w sprawie kierunków zmian w systemie edukacji turystycznej oraz budowania trwałych mechanizmów współpracy międzysektorowej.

Od 2003 roku GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI pozostaje platformą dialogu i integracji środowisk. *Nauka wizjonerem, władza kreatorem, branża realizatorem – a korzyści wspólne* – ta idea nadal wyznacza kierunek naszych działań.

Zapraszam do lektury oraz do współpracy przy kolejnych edycjach GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI. Wspólnie budujemy system edukacji i wspierajmy rozwój polskiej turystyki.

Zapraszam do współpracy
Marek Migdal
Przewodniczący Zespołu Organizacyjnego
GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI
Prezes FORUM TURYSTYKI REGIONÓW

dr hab. Zbigniew Głabiński prof. UŚ

Od recenzenta

Jako praktyk biznesu turystycznego od 36 lat oraz nauczyciel akademicki kształcący kadry dla turystyki od 28 lat stwierdzam, że publikacja, która jest efektem XII Gremium Ekspertów Turystyki, to opracowanie, które jak w soczewce skupia zdecydowaną większość problemów współczesnego systemu kształcenia kadr turystycznych w Polsce.

Jest to pozycja niezwykle potrzebna i powinna zostać upowszechniona wśród całego sektora edukacji, przedstawicieli gospodarki turystycznej jak i administracji rządowej oraz samorządowej odpowiedzialnej za turystykę. Autorzy poprzez badania empiryczne, analizę literatury oraz wnioski wynikające z twórczej dyskusji w trakcie Gremium wykazali, że system kształcenia kadr dla turystyki w Polsce przeżywa poważny kryzys, za który wszyscy zainteresowani proporcjonalnie ponoszą odpowiedzialność.

Niewątpliwie powszechną praktyką jest, to że przedstawiciele sektora biznesu turystycznego mają wysokie wymagania dotyczące absolwentów zarówno szkół średnich jak i wyższych, ale z drugiej strony znaczna ich część unika zaangażowania w proces kształcenia i współpracę z sektorem edukacji.

Przeprowadzone badanie empiryczne i wnioski z dyskusji potwierdzają to, że praktyki zawodowe często są fikcją, a praktykanci są traktowani jako bezpłatna siła robocza. Z drugiej jednak strony nieprzygotowany do pełnienia funkcji opiekuna praktyk przedsiębiorca nie ma wiedzy ani umiejętności jak powinna przebiegać praktyka zawodowa. Ponadto praktykanci nie są przygotowani jak korzystać z urzędów znajdujących się w przedsiębiorstwie, nie mają doświadczenia, nie znają procedur, ani zasad zachowania bezpieczeństwa w sieci. Dlatego część przedsiębiorców

powierza im najprostsze zadania do wykonania, które nie wiążą się z żadnym ryzykiem lub zagrożeniem dla przedsiębiorstwa.

Autorzy trafnie zdiagnozowali problemy działania szkolnictwa średniego i wyższego, które ze względu na specyfikę długofalowego funkcjonowania i uwarunkowania formalno-prawne zazwyczaj tylko deklaratorywnie wskazują na potrzebę współpracy z przedstawicielami gospodarki turystycznej. Ścisłe sformalizowanie programów nauczania i konieczność zapewniania pensum dla zatrudnionych na etatach pracowników utrudnia rzeczywistą współpracę z przedsiębiorcami. Do tego na poziomie akademickim dochodzi kwestia traktowania dydaktyki jako elementu drugoplanowego wobec aktywności naukowej pracowników. Należy zwrócić uwagę, że ocena pracowników uczelni wyższych dotyczy przede wszystkim ilości i jakości publikacji, udziału w projektach, stażach czy konferencjach, a dydaktyka ma znaczenie drugoplanowe.

Wreszcie w badaniu empirycznym autorzy ujawnili znikome zainteresowanie ze strony jednostek samorządu terytorialnego przygotowaniem kadr dla turystyki i współpracą zarówno z przedsiębiorcami, jak i sektorem edukacji. Ewentualna współpraca ogranicza się do organizacji wspólnych projektów bądź wydarzeń. To bardzo zastanawiające, ponieważ to jednostki samorządu terytorialnego szczebla powiatowego nadzorują szkoły średnie, a urzędy marszałkowskie często deklarują współpracę ze światem akademickim.

Podsumowując, recenzowana publikacja w sposób rzetelny i trafny wskazuje aktualne problemy kształcenia i doskonalenia kadr dla turystyki. W mojej ocenie, aby podjąć próbę zmiany zdiagnozowanych problemów należy przygotować poradnik/vademecum dla przedsiębiorców, sektora edukacji i administracji samorządowej oraz wdrożyć długofalowy system szkoleń dla ich przedstawicieli. Tylko systemowe podejście oraz zmiany legislacyjne, szczególnie dotyczące sektora edukacji, które umożliwią realny wpływ praktyków na kształcenie, przyczynią się do lepszego przygotowania absolwentów do wyzwań, przed którymi stoi cała gospodarka turystyczna.

Marek Migdal

Odszedł na Najwyższą Uczelnię

WSPOMNIENIE O PROF. DR HAB. GRZEGORZU GOŁEMBSKIM



Odszedł na Najwyższą Uczelnię,

tak pomyślałem w maju 2025 roku, gdy dotarła do mnie wiadomość o śmierci prof. dr hab. Grzegorza Gołembskiego. Odszedł Człowiek, który dla polskiej turystyki był instytucją. Naukowiec, praktyk branży turystycznej, pasjonat podróży, wizjoner, dla mnie i dla wielu innych mentor i przyjaciel.

Profesor Gołembski był jednym z tych ludzi, których obecność nadaje sens środowisku, wytycza kierunki, weryfikuje działania. Był punktem odniesienia – intelektualnym, moralnym i organizacyjnym. Wnosił spokój, klarowność myślenia i zdolność patrzenia dalej niż bieżący kontekst.

Pozostawił po sobie ogromne dziedzictwo – w swoich wychowankach, publikacjach, w instytucjach i wydarzeniach, które współtworzył. Ale przede wszystkim w ludziach, których inspirował i wspierał, nie tylko w rozwoju naukowym.

Turystyka jako zjawisko ekonomiczne – odwaga myślenia

Profesor należał do pionierów ekonomiki turystyki w Polsce. Już jego rozprawa doktorska z 1973 roku – poświęcona znaczeniu ruchu turystycznego dla działalności handlu detalicznego – wyznaczała kierunek badań, który wówczas dopiero się rodził.

W czasach gospodarki centralnie planowanej potrafił formułować tezy o potrzebie większej samodzielności podmiotów rynkowych, o ograniczeniu systemu nakazowego i wzmocnieniu mechanizmów rynkowych w turystyce. W książce *Rynek turystyczny w Polsce* pisał o konieczności zapewnienia większej autonomii jednostkom gospodarczym. W podręczniku *Ekonomika turystyki* wskazywał na przewagę systemu rynkowego w podejmowaniu decyzji gospodarczych.

Wówczas, to była odwaga nie tylko intelektualna oraz umiejętność wyprzedzania czasu.

Po 1989 roku Profesor konsekwentnie podkreślał, że turystyka przestała być jedynie narzędziem relaksu i regeneracji sił pracowników, a stała się pełnoprawnym zjawiskiem ekonomicznym. W *Kompendium wiedzy o turystyce* pisał, że przemiany ustrojowe zmieniły sposób postrzegania sektora turystyki, która stała się obszarem realnej gospodarki, inwestycji, konkurencyjności i rozwoju regionalnego.

Ta zmiana optyki i początek postrzegania turystyki jako istotnej dziedziny gospodarki to w ogromnej mierze Jego zasługa.

Nauczyciel – Mentor – Mistrz

Profesor był wieloletnim kierownikiem Katedry Turystyki Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, później Uniwersytetu Ekonomicznego. Kierował

nią w latach 1999–2017, nadając jej wyraźny profil naukowy i budując tzw. *Poznańską Szkołę Badań nad Turystyką*. Przez wiele lat współpracował z Instytutem Turystyki w Warszawie, pełniąc funkcję członka Rady Naukowej i Rady Programowej oraz redaktorem kwartalnika *Problemy Turystyki*. Był lubianym wykładowcą akademickim, autorem wielu publikacji naukowych i cenionym w środowisku turystycznym autorytetem.

Wypromował kilkaset prac magisterskich i dyplomowych oraz 15 doktoratów, z których większość to dzisiejsi profesorowie kształcący kolejne pokolenia, bazując na wiedzy i wartościach wszczepionych im przez profesora.

Prof. Gołembski mawiał, że miarą wielkości profesora nie jest wyłącznie dorobek publikacyjny, lecz przede wszystkim kadra, którą potrafi wychować. I rzeczywiście – wielu dzisiejszych profesorów i ekspertów turystyki to Jego wychowankowie.

Miał niezwykle kontakt ze studentami. Łączył wymagania z życzliwością. Był uważnym rozmówcą. Potrafił słuchać. Cieszył się z sukcesów swoich podopiecznych bardziej niż z własnych osiągnięć.

W środowisku naukowym znany był jako ekonomista i badacz rygorystyczny, ale jednocześnie radosny i pełen humoru humanista. Miał dar zadawania wnikliwych pytań. Zawsze dociekał głębiej.

Badacz o horyzontach międzynarodowych

Od 1987 roku był członkiem AIEST – najstarszego międzynarodowego stowarzyszenia ekspertów turystyki. Reprezentował Polskę w Tourism and Travel Research Association oraz w Tourist Research Centre (TRC). Uczestniczył w licznych spotkaniach TRC w Europie – od Brugii po Wiedeń, od Bolzano po Helsinki. W okresie przedakcesyjnym Polski do UE koordynował badania turystyczne realizowane w ramach programu PHARE. W latach 2002-2009 koordynował współpracę badawczą strony polskiej z Uniwersytetem w Innsbrucku.

Efektom doświadczeń krajowych i zagranicznych były liczne publikacje naukowe, m.in. *Kompendium wiedzy o turystyce* – jedna z najważniejszych monografii polskiej turystyki oraz *Turystyka w badaniach ekonomicznych*, które nadal są nie tylko podstawowym materiałem dydaktycznym na wielu uczelniach w Polsce i stanowią fundament dla naukowców, ale również cenną lekturą dla praktyków sektora turystyki.

Tytuł profesora zwyczajnego otrzymał w 2000 roku z rąk Prezydenta RP w 35. rocznicę pracy naukowej, wieloletniego wysiłku i konsekwencji.

Praktyk, który znał branżę od środka

Profesor nie był akademikiem zamkniętym w wieży.

W 1988 roku założył własne przedsiębiorstwo *Progres*, obsługujące grupy przyjazdowe do Polski, głównie z Wielkiej Brytanii. Jako naukowiec potrafił łączyć głęboką wiedzę teoretyczną z praktycznym podejściem do problemów sektora turystycznego w czym pomagało mu trzynastoletnie doświadczenie prowadzenia własnego biura podróży specjalizującego się w turystyce przyjazdowej.

Od 1983 roku oprócz uczelnianych prac naukowych prowadził analizy na zlecenie władz państwowych, samorządowych i podmiotów gospodarczych. Okres ten wspominał w autobiografii jako pełen konkretów, doświadczeń i codziennej pracy operacyjnej.

To doświadczenie praktyczne nadawało Jego wykładom i publikacjom wyjątkowej wiarygodności. Mówił o turystyce nie tylko jako badacz, lecz jako praktyk- przedsiębiorca.

Inspirował, wspierał i dzielił się swoją wiedzą oraz doświadczeniem. Przez wiele lat pomagał nam rozumieć, jak działa gospodarka i wdrażać zasady ekonomii w sektorze turystyki. Jako pierwszy wprowadził i wypromował nowy kierunek studiów *Ekonomia turystyki*.

Podróże – szkoła życia, pokory i równowagi

Oprócz nauki jego pasją było podróżowanie. Turystyka była dla Profesora nie tylko przedmiotem badań, była jego zawodową miłością – sposobem na życie.

W młodości łączył wyjazdy zagraniczne z pracą zarobkową – jak sam opisywał w pierwszym tomie autobiografii, doświadczenie pracy w Holandii było dla niego szkołą organizacji, efektywności i pokory.

Pierwszą podróżą, którą wspominał w swojej autobiografii był wyjazd do Izraela. Było to dla niego doświadczenie zupełnie innego rodzaju niż wcześniejsze wyjazdy zarobkowe czy poznawcze. Nie jechał tam wyłącznie jako turysta – chciał zrozumieć historię, religię i współczesność państwa, które dla Europy ma znaczenie symboliczne i cywilizacyjne. Odwiedzał Jerozolimę, Betlejem, Nazaret, przemierzał miejsca znane z kart Biblii, ale jednocześnie obserwował nowoczesny Tel Awiw i realia państwa funkcjonującego w permanentnym napięciu geopolitycznym. W swoich refleksjach pisał o niezwykłym współlistnieniu sacrum i codzienności, o poczuciu historycznej ciągłości, ale też o kruchości pokoju. Wyjazd ten umocnił w nim przekonanie, że tożsamość narodowa i kultura są fundamentem rozwoju społecznego, a zrozumienie przeszłości jest warunkiem odpowiedzialnego myślenia o przyszłości.

Wyprawa na Syberię i nad jezioro Bajkał miała dla niego wymiar szczególny – była próbą dotknięcia historii zapisanej w losach Polaków zesłanych na Wschód. Odwiedzał miejsca pamięci, rozmawiał z lokalnymi mieszkańcami, szukał śladów obecności rodaków rozsianych po bezkresnych przestrzeniach. Zachwycała go monumentalność przyrody – surowość krajobrazu, bezkres tajgi, ogrom i cisza Bajkału, który nazywał *żywym świadkiem historii*. Jednocześnie ta podróż skłaniała go do refleksji nad losem człowieka wobec potęgi natury i historii. Pisał, że Syberia uczy pokory, ale też pozwala zrozumieć siłę przetrwania i determinację ludzi, którzy potrafili zachować tożsamość w najtrudniejszych warunkach.

W drugim tomie autobiografii *Przez życie i świat* opisał wyprawę do Nepalu i trekking dookoła Annapurny. Himalaje uczyły go cierpliwości, służby innym i rozumienia szczęścia w kategoriach niematerialnych. Pokazywały, jak mały jest człowiek wobec natury.

Pisał o potrzebie utrzymania wewnętrznej równowagi, o umiławaniu przyrody jako siły kształtującej osobowość.

Z kolei Ameryka Południowa fascynowała go różnorodnością geograficzną i kulturową – od Andów po Amazonię, od Machu Picchu po wodospady Iguazu. Podziwiał przenikanie kultur, analizował uwarunkowania historyczne i gospodarcze regionu. Nawet w relacjach z podróży pozostawał ekonomistą – dostrzegał zależności między strukturą społeczną a poziomem rozwoju gospodarczego.

Podróże były dla niego nieustanną lekcją świata. Opowieściami z podróży chętnie obdarzał swoich studentów i przyjaciół.

GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI – idea, która trwa

Szczególne miejsce w życiu Profesora zajmowało GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI – spotkanie środowisk naukowych i liderów branży turystycznej, gdzie w gronie ekspertów omawiane są kluczowe aspekty rozwoju polskiego sektora turystyki.

W 2003 r. wspólnie wymyśliliśmy i zorganizowaliśmy pierwsze GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI mające z założenia łączyć naukę z praktyką, środowiska akademickie z branżą. Od początku była to przestrzeń dialogu i kreowania współpracy międzysektorowej. Ta myśl i idea cyklicznych spotkań naukowców i praktyków, do których dołączyło grono przedstawicieli samorządów terytorialnych, przetrwała do dziś.

Od samego początku Profesor pełnił funkcję Przewodniczącego Rady Naukowej. Dbał o poziom merytoryczny, o różnorodność perspektyw, o to, by spotkania miały realny wpływ na rozwój sektora.

Przez 22 lata mieliśmy zaszczyt wspólnie organizować kolejne edycje GREMIUM. Profesor z ogromną radością obserwował, jak inicjatywa żyje, jak przyciąga coraz liczniejsze grono uczestników. W 2024 r. podczas XI edycji w Toruniu cieszył się, widząc dynamiczny rozwój przedsięwzięcia oraz zainteresowanie i aktywność uczestników. Zaraz po jej zakończeniu rozmawialiśmy już o kolejnej odsłonie. Choć Profesor zmagał się już z poważną chorobą to snuł plany i rozważaliśmy tematy następnej konferencji.

Niestety, podczas XII GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI po raz pierwszy zabrakło Profesora. Dlatego poświęciliśmy mu specjalną sesję wspomnieniową. Był obecny w naszych myślach i słowach.

GREMIUM trwa. I będzie trwać – jako żywy pomnik Jego idei łączenia nauki z praktyką i współpracy międzysektorowej.

Człowiek

Profesor był tytanem pracy. Ale był też człowiekiem ciepłym, dowcipnym, uważnym. Potrafił budować zespoły. Cieszył się z rozwoju innych. Inspirował do większej wytrwałości i szerszej perspektywy.

Był człowiekiem niezwykle zdyscyplinowanym, ale jednocześnie otwartym na innych. Miał w sobie naturalną elegancję – w sposobie bycia, mówienia i prowadzenia sporów naukowych. Nigdy nie podnosił głosu, a mimo to potrafił stanowczo bronić swoich racji. Cenił lojalność i odpowiedzialność, wymagał wiele – przede wszystkim od siebie. W pracy imponował systematycznością i konsekwencją, w relacjach prywatnych – serdecznością i poczuciem humoru. Potrafił żartować z samego siebie, a przy tym zawsze znajdował czas na rozmowę, radę czy wsparcie. Dla wielu z nas był nie tylko autorytetem naukowym, ale również wzorem postawy życiowej – człowieka, który łączy ambicję z pokorą, sukces z wdzięcznością, a intensywność działania z umiejętnością zatrzymania się i refleksji.

Miał w sobie niezwykłą pogodę ducha. Nawet w trudnych momentach zachowywał spokój i dystans.

W autobiografii pisał, że człowiek jest *ziarenkiem na pustyni życia* i że niezwykle przypadki mogą zdecydować o jego losie. Dla mnie takim niezwykłym przypadkiem było to, że nasze drogi się spotkały.

Dziedzictwo

Profesor Grzegorz Gołembski został pochowany na Cmentarzu Górczyńskim w Poznaniu.

Pozostawił po sobie książki, uczniów, idee, instytucje i ...pozostawił GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI, jednak jego honorowe miejsce w tym wydarzeniu i jego uczestnikach pozostanie na zawsze.

Pozostawił w nas przekonanie, że turystyka to nie tylko sektor gospodarki, lecz przestrzeń spotkania ludzi, kultur i idei.

Dla mnie pozostanie mentorem i przyjacielem. Człowiekiem, który pokazał, że nauka może i powinna służyć praktyce. Że pasja poznawania świata nie kończy się nigdy. Że intensywność życia daje poczucie spełnienia.

Cześć Jego pamięci.

1. Analiza stanu oferty edukacyjnej i zapotrzebowania przedsiębiorców

IDENTYFIKACJA LUK KOMPETENCYJNYCH W SEKTORZE BRANŻY TURYSTYCZNEJ

1.1. Wprowadzenie

Turystyka pozostaje jednym z kluczowych sektorów gospodarki światowej i krajowej, generując istotne efekty ekonomiczne, społeczne oraz przestrzenne. Jej rozwój w coraz większym stopniu zależy nie tylko od dostępności infrastruktury i atrakcyjności oferty, lecz przede wszystkim od jakości kapitału ludzkiego. Dynamiczne przemiany zachodzące w sektorze turystycznym powodują szybkie dezaktualizowanie się kompetencji pracowników, co sprawia, że kształcenie, szkolenia oraz stałe doskonalenie zawodowe stają się podstawowym warunkiem utrzymania konkurencyjności podmiotów działających na rynku turystycznym.

Sektor turystyki należy do tych obszarów gospodarki, w których poziom przygotowania kadr w sposób bezpośredni przekłada się na jakość świadczonych usług, satysfakcję klientów oraz zdolność przedsiębiorstw do reagowania na zmienne uwarunkowania rynkowe. W warunkach postępującej cyfryzacji, rosnącej różnorodności form turystyki oraz zmieniających się preferencji konsumentów szczególnego znaczenia nabiera spójność pomiędzy ofertą edukacyjną szkół i uczelni a realnymi potrzebami przedsiębiorców funkcjonujących w branży turystycznej.

Rozwój nowych technologii, zmiany modeli konsumpcji turystyki, rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju oraz coraz większa specjalizacja produktów turystycznych powodują wzrost zapotrzebowania na nowe i zaktualizowane umiejętności. Od osób pracujących w turystyce oczekuje

się nie tylko aktualnej wiedzy branżowej, lecz także rozwiniętych kompetencji cyfrowych, komunikacyjnych, międzykulturowych i organizacyjnych, zdolności pracy zespołowej, elastyczności oraz umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmieniających się oczekiwań rynku i klientów.

Międzynarodowe oraz europejskie instytucje zajmujące się rozwojem turystyki jednoznacznie wskazują, że jakość usług turystycznych oraz konkurencyjność destynacji są ściśle powiązane z poziomem przygotowania i ciągłego rozwoju kompetencji kadr. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera efektywna współpraca pomiędzy sektorem edukacji, branżą turystyczną oraz jednostkami samorządu terytorialnego (JST), umożliwiającą lepsze dopasowanie programów kształcenia do potrzeb rynku pracy, szybszy transfer wiedzy i innowacji oraz budowanie trwałych mechanizmów rozwoju kapitału ludzkiego w turystyce.

W Polsce system kształcenia i doskonalenia kadr dla turystyki obejmuje różnorodne formy edukacji i szkoleń. Pomimo ich dostępności wciąż widoczne jest niedopasowanie zakresu i tematyki szkoleń do realnych potrzeb rynku pracy. Dotyczy to zwłaszcza osób już zatrudnionych w sektorze turystyki, które często nie mają możliwości systematycznego podnoszenia kwalifikacji w obszarach odpowiadających aktualnym i przyszłym wyzwaniom branży.

Rosnące znaczenie wyspecjalizowanych form turystyki dodatkowo zwiększa zapotrzebowanie na szkolenia ukierunkowane tematycznie. Jednocześnie coraz większą rolę odgrywają szkolenia z zakresu wykorzystania narzędzi cyfrowych, marketingu internetowego, zarządzania doświadczeniem turysty, bezpieczeństwa oraz odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju. Brak odpowiednio zaprojektowanych programów szkoleniowych może prowadzić do obniżenia jakości usług oraz ograniczenia możliwości rozwoju całego sektora.

W tym kontekście kluczowe znaczenie zyskuje potrzeba budowy spójnego i elastycznego systemu szkoleń dla sektora turystycznego, opartego na stałej diagnozie potrzeb rynku oraz współpracy z interesariuszami branży. Szkolenia powinny łączyć wiedzę teoretyczną z praktycznymi umiejętnościami, wspierać rozwój kompetencji miękkich oraz przygotowywać uczestników do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych.

UNWTO wskazuje w swoim dokumencie *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030 wraz z celami zrównoważonego rozwoju (SDG)*, że *dobrze wyszkolona i wykwalifikowana siła robocza ma kluczowe znaczenie dla rozwoju turystyki. Sektor ten może zachęcać do inwestowania w kształcenie i szkolenie zawodowe oraz wspierać mobilność siły roboczej poprzez umowy transgraniczne dotyczące kwalifikacji, standardów i certyfikatów. W szczególności młodzież (...) powinna korzystać ze środków edukacyjnych, w których turystyka może promować integrację, wartości kultury, tolerancję oraz pokój*¹.

Prognozy UNWTO na najbliższe lata wskazują na dynamiczny wzrost zatrudnienia w sektorze turystycznym, co przełoży się na rosnące zapotrzebowanie na nowoczesne i dobrze wykształcone kadry. Podobne stanowisko prezentuje Unia Europejska, podkreślając, że przewaga konkurencyjna Europy na globalnym rynku turystycznym będzie zależała od tworzenia innowacyjnych, markowych produktów turystycznych oraz od wysokiej jakości usług – ściśle powiązanej z poziomem kompetencji i profesjonalizmu pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Wraz z postępującą standaryzacją ofert, rozwojem nowych produktów turystycznych, zmianami w preferencjach podróżnych oraz wdrażaniem nowoczesnych technologii, rola wykwalifikowanej kadry staje się kluczowym czynnikiem rozwoju całej branży².

¹ UNWTO, TOURISM IN THE 2030 AGENDA, 2015, <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-Agenda> [dostęp: 30.12.2025]

² UNWTO, <https://www.untourism.int/un-tourism-education> [dostęp: 30.12.2025]

Jednocześnie UE przewiduje, że w okresie nadchodzących lat zdecydowanie wzrośnie zainteresowanie młodych ludzi podejmowaniem pracy w obsłudze ruchu turystycznego³.

Jak wskazuje Polska Organizacja Turystyczna, w sektorze turystyki pojawiają się nowe zawody czy techniki pracy zespołowej. Wyraźnie przyśpiesza presja na podnoszenie kompetencji w edukacji pozaformalnej. Stają się one priorytetem międzynarodowych turystycznych programów edukacyjnych (między innymi UNWTO)⁴.

O potrzebie doskonalenia kadr (także przyszłych kadr turystycznych) wskazano m.in. w dokumencie strategicznym Polskiej Organizacji Turystycznej z 2012 roku. W przeprowadzonej analizie SWOT potencjału krajowej turystyki, wskazano w Słabych Stronach: *Niedostateczny poziom wykształcenia pracowników branży turystycznej*, w Zagrożeniach: *Brak dopływu do branży turystycznej dostatecznej liczby odpowiednio wykształconych pracowników (deficyt ilościowy i jakościowy siły roboczej)*, natomiast w Szansach wskazano na: *Poprawę jakości usług turystycznych w wyniku m.in. wzrostu konkurencji, a także lepszego wykształcenia/szkolenia pracowników i wprowadzanych standardów obsługi*⁵.

Także poszczególne regiony podejmują inicjatywy mające na celu wzmocnienie swojego potencjału turystycznego, dostrzegając w rozwoju kapitału ludzkiego istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej nad innymi destynacjami. W tabeli poniżej zaprezentowano wybrane zapisy z regionalnych dokumentów strategicznych, odnoszące się do działań ukierunkowanych na podnoszenie kwalifikacji zawodowych osób zainteresowanych zatrudnieniem w sektorze turystyki.

³ European Parliament, <https://www.europarl.europa.eu/portal/en>, [dostęp: 30.12.2025]

⁴ Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030, Przypływ podnosi wszystkie łódzie, Polska Organizacja Turystyki, Warszawa 2023, s.56

⁵ Marketingowa Strategia Polski w Sektorze Turystyki na lata 2012-2020, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012, s. 73

Tabela 1. Treść zapisów z dokumentów strategicznych 16 województw, odnoszących się do planowanych działań w zakresie edukacji kadr dla turystyki

Województwo	Zakres zapisów w dokumencie strategicznym
Dolnośląskie	Szkolenie profesjonalnych kadr dla turystyki (analizy potrzeb szkoleniowych w zakresie turystyki, uwzględniając specyfikę regionu, opracowanie i wdrożenie, we współpracy z uczelniami, metodologii szkolenia oraz programów podnoszących jakość i standardy usług turystycznych dla kadr branży turystycznej).
Kujawsko-pomorskie	Podnoszenie kwalifikacji osób zatrudnionych w przemyśle turystycznym (szkolenia itp.).
Lubelskie	Region posiada duży potencjał ludzki (zasoby wykształconych kadr, dobra baza edukacyjna do kształcenia kadr na rzecz rozwoju przemysłów kultury i turystyki).
Lubuskie	Przygotowanie i rozwój kompetentnych kadr turystycznych, odpowiadających na aktualne i przyszłe potrzeby rynku oraz wzmacniających konkurencyjność oferty turystycznej regionu.
Łódzkie	Zwiększenie potencjału kadrowego – zatrudnienie nowych, wykwalifikowanych pracowników, połączone z analizą zapotrzebowania rynku turystycznego na kadry turystyczne (monitoring rynku pracy). Stworzenie systemu współpracy z branżą turystyczną, JST a instytucjami edukacji turystycznej (wdrożenie staży i praktyk). Wdrożenie systemu ustawicznego kształcenia zawodowego w turystyce, podnoszącego kwalifikacje zawodowe (np. Ogólnopolskie Centrum Kształcenia Zawodowego w Turystyce).
Małopolskie	Budowanie dialogu i partnerstwa instytucji rynku pracy w rozwiązywaniu lokalnych problemów związanych z zatrudnieniem i bezrobociem. Szkolenia w zakresie przedsiębiorczości i działalności gospodarki turystycznej.
Mazowieckie	Przygotowanie kadr powinno być rezultatem zaprogramowania i wdrożenia kompleksowego systemu, w którym głównymi podmiotami są przedstawiciele branży turystycznej (powiązanie z produktami turystycznymi regionu oraz ze specyfiką ruchu turystycznego).
Opolskie	Organizowanie cyklicznych szkoleń dla rolników rozpoczynających i prowadzących działalność agroturystyczną i ekoturystyczną (w tym kreowanie poczucia dumy z walorów i atrakcji lokalnych, podnoszenia jakości itp.).
Podkarpackie	Budowanie wizerunku turystycznego regionu w oparciu o m.in. wyszkolone kadry. Stałe kształcenie i podnoszenie jakości kadr obsługujących ruch turystyczny (hotele, gastronomia, gospodarstwa agroturystyczne).
Podlaskie	Zapewnienie wysokiej jakości edukacji zawodowej i szkolenia zawodowego w turystyce.
Pomorskie	Podniesienie jakości kształcenia kadr turystycznych poprzez współpracę ze szkołami i innymi instytucjami edukacyjnymi w zakresie turystyki (doradztwo i szkolenia).
Śląskie	Istotnym warunkiem rozwoju sektora turystyki w regionie jest podnoszenie kwalifikacji kadry pracowników branży turystycznej i szkolenie nowych pracowników.
Świętokrzyskie	Potrzeba dobrze przygotowanej kadry, organizacji szkoleń, doradztwa w zakresie funduszy UE. Wprowadzenie programów umożliwiających odbywanie praktyk, szkoleń i staży za granicą dla przyszłej kadry ekspertów krajowych, regionalnych i lokalnych animatorów w obszarze kreacji produktów oraz zarządzania projektami innowacyjnymi w turystyce. Realizacja programu "Profesjonalne kadry" (program skierowany do branży turystycznej i JST).
Warmińsko-mazurskie	Organizacja szkoleń i kursów dla kadry turystycznej (w zakresie promocji). Ścisłejsze powiązanie uczelni o profilu turystycznym z gospodarką regionu (pozwoli to na zatrzymanie kadry z wykształceniem w regionie).
Wielkopolskie	Działania w kierunku wzrostu zatrudnienia w gospodarce turystycznej (powstanie kadra zawodowa o wysokich kwalifikacjach, która zapewni nową jakość usług). Kształcenie będzie zgodne z potrzebami rynku (na poziomie średnim i wyższym przy wykorzystaniu nowoczesnych technik i programów nauczania). Wiedza, umiejętności i przedsiębiorczość kadry turystycznej staną się atutem turystyki.
Zachodniopomorskie	Wykształcenie nowej kadry dla turystyki w połączeniu z ustawicznym podnoszeniem kwalifikacji personelu już pracującego w branży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych 16 województw, 2025

Analiza regionalnych dokumentów strategicznych, w szczególności strategii rozwoju turystyki, pokazuje, że we wszystkich województwach zagadnienia związane z rozwojem kompetencji i szkoleniem kadr turystycznych zajmują istotne miejsce w planowanych działaniach rozwojowych. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników sektora turystyki jest konsekwentnie wskazywane jako jeden z kluczowych priorytetów polityki regionalnej. Zapisy strategiczne obejmują m.in. działania ukierunkowane na poprawę jakości usług turystycznych, rozwój doradztwa i wsparcia kompetencyjnego, wzmacnianie współpracy z uczelniami wyższymi i instytucjami edukacyjnymi, wspieranie przedsiębiorczości w turystyce oraz rozwój kształcenia ustawicznego, dostosowanego do zmieniających się potrzeb rynku.

1.2. Informacje o celu projektu oraz o podjętych badaniach

Celem projektu jest identyfikacja i ocena potrzeb szkoleniowych w sektorze turystyki oraz analiza stopnia dopasowania dostępnej oferty szkoleniowej do aktualnych i przyszłych wymagań rynku. Realizacja tego celu umożliwi wskazanie kluczowych obszarów niedoborów kompetencyjnych, określenie priorytetowych kierunków rozwoju szkoleń oraz sformułowanie rekomendacji dotyczących projektowania i wdrażania skutecznych programów szkoleniowych dla osób pracujących w turystyce.

Projekt przyczyni się do wzmocnienia systemu doskonalenia kadr turystycznych, podnoszenia jakości usług oraz wspierania długofalowego, konkurencyjnego i zrównoważonego rozwoju turystyki w Polsce.

Analiza została oparta na wynikach badań ankietowych skierowanych do kluczowych interesariuszy sektora turystyki. W ramach badań wykorzystano trzy komplementarne narzędzia badawcze: autorską ankietę dla przedstawicieli branży turystycznej (składającą się z 9 pytań), ankietę dla szkół średnich oraz uczelni kształcących kadry na potrzeby turystyki (składającą się z 13 pytań), a także ankietę dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (JST) (składającą się z 12 pytań).

Zastosowanie zróżnicowanych grup respondentów pozwoliło na wielostronne ujęcie problematyki kształcenia i doskonalenia kadr turystycznych oraz na konfrontację oferty edukacyjnej z rzeczywistymi i przyszłymi potrzebami rynku oraz polityką rozwoju turystyki na poziomie lokalnym i regionalnym.

W trakcie badania otrzymano następujące ilości odpowiedzi (N=131):

- przedstawiciele branży turystycznej: 41;
- przedstawiciele szkół średnich i uczelni turystycznych: 47;
- przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego (JST): 48.

Niniejsza Analiza-Raport składa się z 4 rozdziałów. W rozdziale 1.1. opisano kontekst funkcjonowania branży turystycznej, znaczenie kompetencji kadrowych dla jej rozwoju oraz aktualne wyzwania związane z niedopasowaniem oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. W rozdziale tym uzasadniono także potrzebę przeprowadzenia badań i podjęcia analiz luk kompetencyjnych.

W rozdziale 1.2. przedstawiono cele analizy, główne założenia badawcze oraz zakres przeprowadzonych analiz.

Rozdział 1.3. poświęcony jest prezentacji i analizie rezultatów badań empirycznych przeprowadzonych wśród kluczowych interesariuszy sektora turystycznego, umożliwiającym identyfikację luk kompetencyjnych. W podrozdziale 1.3.1. zaprezentowano opinie przedsiębiorców dotyczące zapotrzebowania na kompetencje pracowników, ocenę przygotowania absolwentów do pracy w sektorze oraz wskazano obszary największych deficytów kompetencyjnych. W podrozdziale 1.3.2. omówiono ofertę edukacyjną, programy kształcenia oraz zakres współpracy instytucji edukacyjnych z rynkiem pracy. Analiza ta pozwoliła ocenić stopień dostosowania kształcenia do potrzeb branży. Część tę zamykają wnioski z badania szkół średnich i uczelni o profilu turystycznym, wskazujące kluczowe kierunki zmian i usprawnień. W podrozdziale 1.3.3. przedstawiono rolę samorządów w rozwoju branży turystycznej,

w szczególności w obszarze wsparcia edukacji, rynku pracy oraz współpracy lokalnej. Następnie zaprezentowano wnioski z badania jednostek samorządu terytorialnego (JST).

Materiał kończy rozdział 1.4. w którym dokonano całościowej syntezy wyników badań oraz zidentyfikowano najważniejsze luki kompetencyjne w sektorze branży turystycznej. W podrozdziale 1.4.1. oceniono stopień osiągnięcia założonych celów projektu oraz odniesiono wyniki badań do postawionych pytań badawczych. W podrozdziale 1.4.2. przedstawiono praktyczne zalecenia wynikające z przeprowadzonych analiz, służące lepszemu dopasowaniu oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. Rekomendacje zostały uszczegółowione w podziale na rekomendacje dla branży turystycznej, sektora szkolnictwa (szkół i uczelni) oraz jednostek samorządu terytorialnego (JST).

Opracowanie uzupełniają bibliografia, zawierająca wykaz wykorzystanych źródeł, a także spis tabel i spis wykresów, porządkujące elementy ilustracyjne zastosowane w raporcie.

Przedstawiona analiza koncentruje się na ocenie aktualnego stanu kształcenia kadr dla sektora turystyki oraz identyfikacji obszarów niedopasowania kompetencyjnego, postrzeganych zarówno przez instytucje edukacyjne, jak i przedstawicieli rynku pracy. Zestawienie struktury kształcenia, rozwijanych kompetencji oraz oczekiwań pracodawców pozwala na wskazanie kluczowych luk kompetencyjnych, które ograniczają efektywne wejście absolwentów na rynek pracy oraz wpływają na dalszy rozwój branży.

W związku z powyższym określono CELE BADAWCZE niniejszego opracowania, którymi są:

- *Analiza trendów w zatrudnieniu – zapotrzebowanie na kompetencje – oczekiwania pracodawców.*
- *Analiza ofert edukacyjnych szkół średnich i uczelni wyższych, które kształcą kadry na potrzeby branży turystycznej.*

- *Identyfikacja dostępnych programów nauczania oraz ich zgodności z aktualnymi wymaganiami rynku – oczekiwaniami pracodawców.*
- *Identyfikacja luk kompetencyjnych między ofertą szkół i uczelni a oczekiwaniami rynku (pracodawców).*
- *Diagnoza aktualnych problemów i oczekiwań w zakresie badanego obszaru tematycznego.*

Szczegółowe omówienie powyższych Celów badawczych zostało przeprowadzone w części 1.4.1. *Realizacja celów badawczych.*

Wyniki przeprowadzonych badań uwzględniają analizę trendów w zatrudnieniu w sektorze turystyki, obejmującą zapotrzebowanie na określone kompetencje oraz aktualne oczekiwania pracodawców, analizę ofert edukacyjnych szkół średnich oraz uczelni wyższych kształcących kadry na potrzeby branży turystycznej, w tym identyfikację dostępnych programów nauczania i ocenę ich zgodności z aktualnymi wymaganiami rynku pracy, identyfikację luk kompetencyjnych pomiędzy ofertą kształcenia a oczekiwaniami pracodawców, a także diagnozę kluczowych problemów i oczekiwań interesariuszy w odniesieniu do badanego obszaru tematycznego.

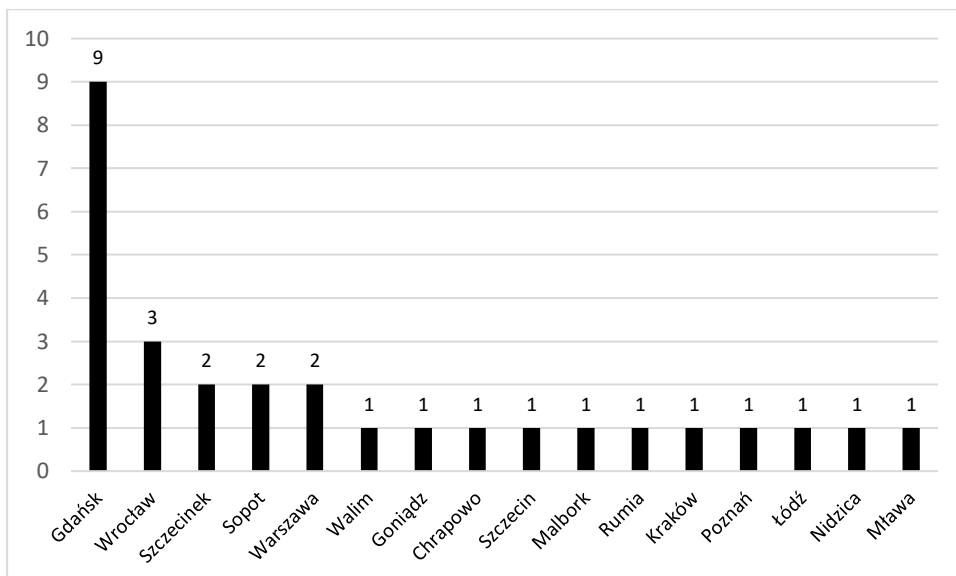
1.3. Wyniki badań

Poniżej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli branży turystycznej.

1.3.1. Badania przedstawicieli branży turystycznej

W sumie otrzymano odpowiedzi od 41 przedstawicieli branży. Odpowiedzi otrzymano od przedstawicieli branży działających w następujących miastach.

Wykres 1. Miejscowości w których działają przedstawiciele branży



Źródło: Badania własne, 2025

Zebrane dane wskazują, że spośród 41 przedstawicieli branży turystycznej jedynie 29 respondentów podało nazwy miejscowości, w których prowadzą swoją działalność, natomiast 12 badanych nie wskazało miasta działania.

Poniżej w tabeli przedstawiono główny profil działalności badanych firm – przedstawicieli branży turystycznej.

Tabela 2. Główny profil działalności badanych firm (w % wskazań)

Profil działalności	%
Turystyka militarna	2
Przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek	2
Rekreacja i rozrywka	2
Agroturystyka	5
Ekoturystyka	5
Oferta wellness & SPA	5
Przemysł spotkań – turystyka biznesowa – MICE	7

Oferta eventowa	12
Biuro podróży – organizator usług turystycznych	20
Branża HoReCa	22
Gastronomia	24
Hotelarstwo, usługi noclegowe	46

Źródło: badania własne, 2025

Struktura profilu działalności badanych podmiotów wskazuje na wyraźną dominację hotelarstwa i usług noclegowych (46%), a także gastronomii (24%) i branży HoReCa (22%), które łącznie stanowią ponad połowę całej próby. Potwierdza to koncentrację rynku na podstawowych usługach obsługi ruchu turystycznego.

Istotną rolę odgrywają również biura podróży – organizatorzy usług turystycznych (20%), uzupełnione przez ofertę eventową (12%) oraz turystykę biznesową MICE (7%), wskazujące na znaczenie funkcji organizacyjnych i wydarzeniowych. Pozostałe formy działalności (w tym rekreacja i rozrywka, oferta agroturystyczna i ekoturystyczna, oferta wellness & SPA i inne), charakteryzują się pozostałym udziałem (łącznie 2-5%) i pełnią funkcję uzupełniającą wobec dominujących obszarów rynku wskazanych przez badane podmioty.

Respondentów poproszono o wskazanie kluczowych kompetencji miękkich pracowników rynku usług turystycznych, które w ich opinii mają największe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju branży.

Tabela 3. Kluczowe kompetencje miękkie pracowników rynku usług turystycznych w opinii przedstawicieli branży (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Asertywność	12
Wnioskowanie, negocjacje i podejmowanie decyzji	12
Umiejętności negocjacyjne	15
Zarządzanie ludźmi	19
Inteligencja emocjonalna	20
Umiejętność zarządzania czasem	22
Kreatywność	32
Umiejętność pracy pod presją czasu	34
Umiejętność rozwiązywania problemów	34
Orientacja na klienta	37
Umiejętność adaptacji do sytuacji	39
Umiejętność radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, konfliktami	39
Zorientowanie na obsługę klienta	41
Otwartość i życzliwość wobec innych osób	51
Samodzielność i inicjatywa	54
Współpraca/współdziałanie z innymi osobami w zespole	56
Radzenie sobie ze stresem	61
Umiejętność budowania dobrej atmosfery w kontaktach międzyludzkich	63
Umiejętność pracy w zespole	66
Łatwość nawiązywania pozytywnych relacji interpersonalnych	68
Empatyczne podejście do ludzi	83
Komunikatywność	90

Źródło: badania własne, 2025

Dane pokazują, że przedstawiciele branży turystycznej za **najbardziej kluczowe kompetencje miękkie** uznają przede wszystkim *komunikatywność* (90%) oraz *empatyczne podejście do ludzi* (83%), co jednoznacznie podkreśla znaczenie jakości relacji z klientem. Bardzo wysoko oceniono także *łatwość nawiązywania relacji interpersonalnych* (68%), *umiejętność pracy w zespole* (66%), *budowanie dobrej atmosfery w kontaktach międzyludzkich* (63%) oraz *radzenie sobie ze stresem* (61%). Kompetencje związane z organizacją pracy i decyzyjnością, takie jak *negocjacje*, *asertywność czy wnioskowanie*, uzyskały wyraźnie niższe wskazania (12-15%), co sugeruje, że w branży turystycznej priorytetem są umiejętności interpersonalne i emocjonalne, a nie formalne kompetencje zarządcze.

Ankietowanych poproszono o wskazanie najważniejszych kompetencji zawodowych branych pod uwagę przy zatrudnianiu nowych pracowników w branży turystycznej.

Tabela 4. Najważniejsze kompetencje zawodowe przy zatrudnianiu nowych pracowników w branży turystycznej (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Umiejętność obsługi mediów społecznościowych (np. Instagram)	2
Współpraca z kontrahentami/kooperantami	2
Zarządzanie sprzedażą usług rekreacyjnych i rozrywkowych	2
Znajomość narzędzi graficznych do przygotowywania materiałów promocyjnych i ofertowych	2
Bezpieczne administrowanie danymi (RODO)	7
Doradztwo w zakresie zdrowego żywienia	7
Monitorowanie rynków i zarządzanie ceną	7
Prowadzenie animacji czasu wolnego	7
Prowadzeniu sprzedaży usług turystycznych z wykorzystaniem komunikacji internetowej	7
Umiejętność obsługi grup specjalistycznych (np. turystyki kulturowej, aktywnej, medycznej itp.)	7
Umiejętność obsługi kongresów i konferencji	7
Umiejętność planowania/organizowania i kalkulacji imprez turystycznych	7
Umiejętność pozyskiwania środków, grantów na organizację imprez z różnych źródeł (m.in. dofinansowanie ze strony JST, fundusze UE)	7

Wdrażanie innowacyjnych produktów/usług	7
Wyszukiwanie nowych kanałów promocji	7
Znajomość metod i technik organizacji oraz obsługi imprez w sektorze rekreacji i rozrywki	7
Znajomość najnowszych zjawisk i trendów zachodzących na rynku usług biur podróży	7
Animowanie czasu wolnego (wszystkich grup wiekowych lub wybranych segmentów: dzieci, dorosłych, seniorów, turystów z niepełnosprawnościami)	10
Bezpieczeństwo w rekreacji i rozrywce	10
Organizacja i zarządzanie bezpieczeństwem imprez turystycznych	10
Szybkość realizacji usług	10
Udzielanie konsultacji turystycznej w hotelu (konsjerż)	10
Umiejętność pisania blogów i działalności w mediach społecznościowych	10
Umiejętność pozyskiwania sponsorów	10
Znajomość aktualnych trendów gastronomicznych	10
Umiejętność zapewnienia turystom opieki, bezpieczeństwa i komfortu pobytu	11
Organizowanie usług wellness & SPA	12
Tworzenie, kształtowanie i promocja nowych produktów turystycznych	12
Umiejętności zarządzania i planowania w branży turystycznej	12
Umiejętność wdrażania i obsługi nowych programów komputerowych, aplikacji	12
Znajomość zasad i narzędzi public relations	12
Umiejętność wykorzystania nowych technologii (m.in. audioprzewodniki, aplikacje itp.)	14
Organizacja wydarzeń turystycznych	15
Umiejętność wdrażania innowacyjnych produktów/usług	15
Umiejętność organizacji imprez turystycznych	17
Umiejętność analizowania i monitoring rynku sprzedaży internetowej	20
Znajomość nowoczesnych metod, technik i narzędzi marketingowych	20
Koordynowanie eventów	22
Znajomość metod i technik sprzedaży usług branży MICE	22
Sprawne posługiwanie się systemami rezerwacyjnymi, aplikacjami mobilnymi i narzędziami online wspierającymi usługi turystyczne, wdrażanie innowacyjnych produktów/usług	24
Umiejętności z zakresu obsługi klienta i komunikacji interpersonalnej	24
Doradztwo w zakresie podróży	27
Personalizacja i profesjonalizacja usług turystycznych (np. w zakresie dostarczania turystyce odpowiednich, unikatowych doznań (tzw. „ekonomia doświadczeń”)	27
Prowadzenie promocji w mediach społecznościowych	32
Znajomość metod i technik obsługi ruchu turystycznego	32

Umiejętność zarządzania projektami	34
Kompetencje w zakresie wykorzystywania technologii cyfrowych w promocji ofert turystycznych	44
Znajomość standardów hotelarskich	49
Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z mediami i klientami	51
Umiejętności gastronomiczne/kucharskie	63
Znajomość zasad etyki zawodowej w turystyce	66
Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami	76
Znajomość języków obcych na poziomie dobrym	80

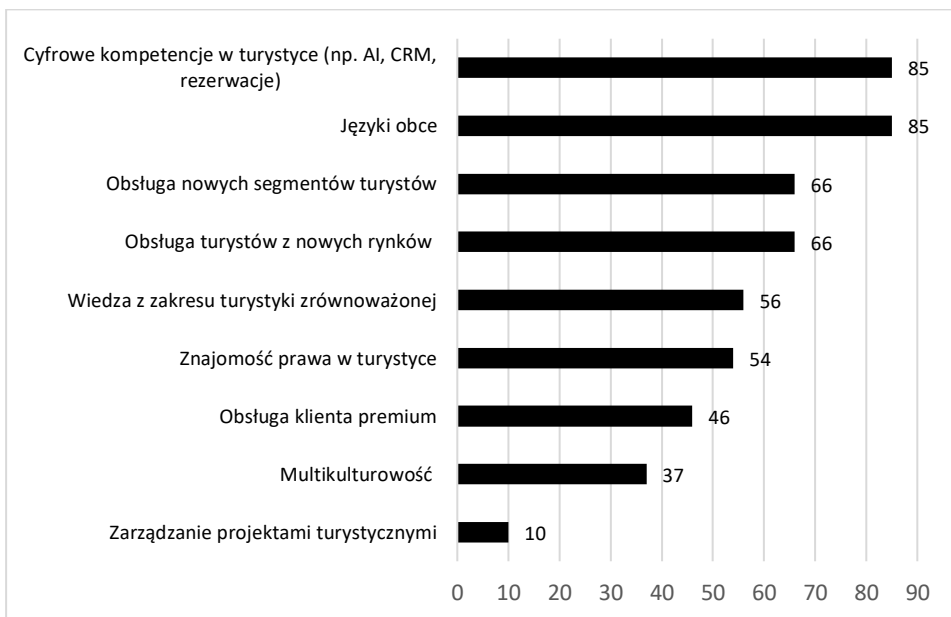
Źródło: badania własne, 2025

Zebrane dane wskazują, że przedstawiciele branży turystycznej za najważniejsze kompetencje zawodowe przy zatrudnianiu nowych pracowników uznają przede wszystkim *znajomość języków obcych na poziomie dobrym* (80%) oraz *umiejętność budowania i utrzymywania relacji z klientami* (76%), co potwierdza kluczowe znaczenie bezpośredniej obsługi turysty w warunkach silnej konkurencji rynkowej. Wysoko oceniono również *znajomość zasad etyki zawodowej w turystyce* (66%), *umiejętności gastronomiczne/kucharskie* (63%) oraz *nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z mediami i klientami* (51%), co odzwierciedla rosnącą wagę jakości usług i reputacji podmiotów turystycznych.

Istotną grupę kompetencji stanowią także umiejętności cyfrowe i marketingowe, w tym *wykorzystywanie technologii cyfrowych w promocji ofert* (44%), *zarządzanie projektami* (34%) oraz *promocja w mediach społecznościowych* (32%), co wskazuje na postępującą cyfryzację branży. Relatywnie rzadziej wskazywano specjalistyczne kompetencje operacyjne, takie jak *obsługa mediów społecznościowych*, *zarządzanie sprzedażą usług rekreacyjnych* czy *współpraca z kontrahentami* (po 2-7%), co sugeruje, że są one postrzegane jako kompetencje uzupełniające, możliwe do rozwinięcia w toku pracy zawodowej.

Badanych poproszono o wskazanie kompetencji i kwalifikacji pracowników turystyki, które ich zdaniem będą zyskiwać na znaczeniu w najbliższych latach.

Wykres 2. Kompetencje i kwalifikacje pracowników turystyki, które będą zyskiwać na znaczeniu w najbliższych latach według badanych (w % wskazań)



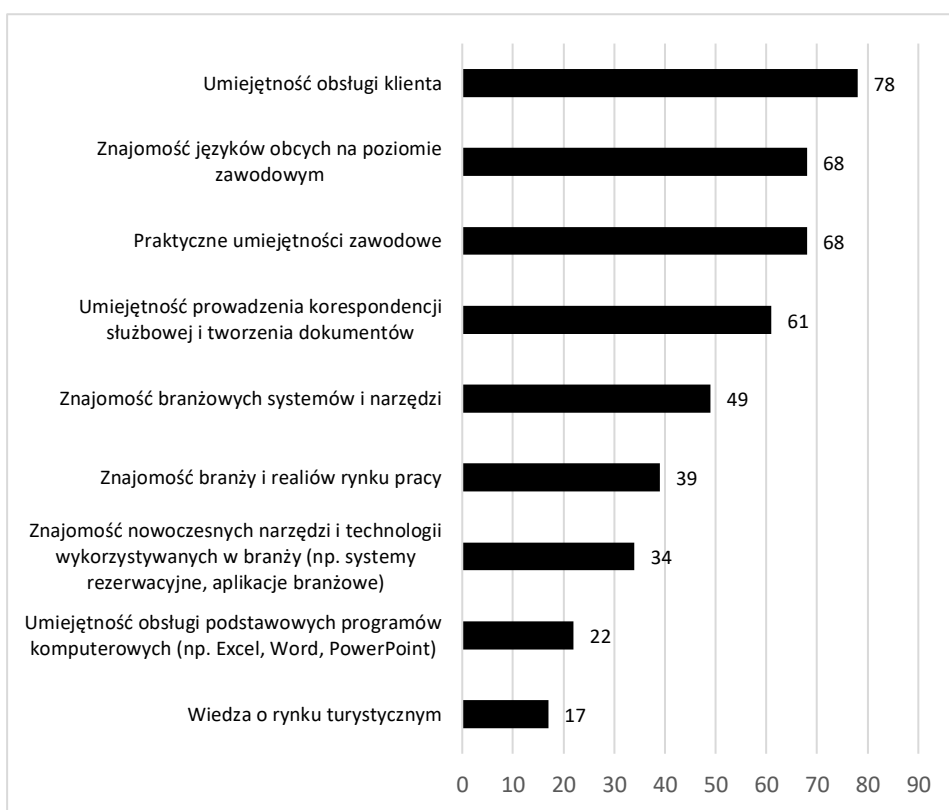
Źródło: badania własne, 2025

Z opinii badanych przedstawicieli branży turystycznej wynika, że w najbliższych latach na znaczeniu najbardziej będą zyskiwać *cyfrowe kompetencje w turystyce* (85%) oraz *znajomość języków obcych* (85%), co odzwierciedla postępującą cyfryzację sektora i internacjonalizację rynku. Istotne znaczenie przypisywane jest również *obsłudze nowych segmentów turystów* oraz *turystów z nowych rynków* (po 66%), a także *wiedzy z zakresu turystyki zrównoważonej* (56%) i *znajomości prawa w turystyce* (54%). Relatywnie mniejsze znaczenie respondenci przypisują *zarządzaniu projektami turystycznymi* (10%), co sugeruje, że kompetencje te są

postrzegane jako mniej uniwersalne lub istotne głównie dla wybranych stanowisk.

W dalszej kolejności przebadano opinie dotyczące obszarów wiedzy i umiejętności, które zdaniem badanych są niedostatecznie rozwinięte u młodych kandydatów do pracy w branży turystycznej.

Wykres 3. Obszary wiedzy i umiejętności niedostatecznie rozwinięte u młodych kandydatów do pracy w branży turystycznej, wskazane przez badanych (w % wskazań)



Źródło badania własne, 2025

Z opinii przedstawicieli branży turystycznej wynika, że u młodych kandydatów do pracy najczęściej niedostatecznie rozwinięta *jest umiejętność obsługi klienta* (78%) (co wskazuje na istotną lukę w zakresie

kompetencji praktycznych i interpersonalnych). Wysoki odsetek wskazań dotyczy również *znajomości języków obcych na poziomie zawodowym* (68%) oraz *praktycznych umiejętności zawodowych* (68%), co sugeruje niedopasowanie przygotowania absolwentów do realnych wymagań rynku pracy.

Respondenci zwracają także uwagę na *braki w umiejętności prowadzenia korespondencji służbowej i tworzenia dokumentów* (61%) oraz *znajomości branżowych systemów i narzędzi* (49%). Relatywnie rzadziej wskazywano niedostatki w zakresie *podstawowych programów komputerowych* (22%) i *wiedzy o rynku turystycznym* (17%), co może oznaczać, że są to obszary lepiej rozwinięte w procesie kształcenia formalnego.

Przedstawiciele branży poproszono o wskazanie najistotniejszych wyzwań i problemów związanych z kształceniem nowych kadr w branży turystycznej, z ich perspektywy.

Tabela 5. Najistotniejsze wyzwania i problemy związane z kształceniem nowych kadr w branży turystycznej w opinii przedstawicieli branży (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Szkoły i uczelnie nie oferują wystarczającej liczby godzin zajęć praktycznych w programach nauczania	2
Brakuje dostępnych na rynku szkoleń rozwijających kompetencje miękkie pracowników (np. komunikacja, praca zespołowa, radzenie sobie w sytuacjach stresowych)	7
Firma nie otrzymuje propozycji współpracy ze strony szkół i uczelni turystycznych	7
Brak jest badań lub analiz dotyczących kształcenia zawodowego i ogólnego oraz potrzeb rynku pracy w branży turystycznej	10
Współpraca z placówkami edukacyjnymi (szkołami, uczelniami) w zakresie praktyk lub staży jest niewystarczająca lub nieefektywna.	10
Brak wystarczającej współpracy sektora nauki (szkoły i uczelnie wyższe o profilu turystycznym) a branżą turystyczną	12
Na poziomie lokalnym lub regionalnym brakuje wsparcia instytucjonalnego dla rozwoju kształcenia zawodowego w turystyce.	12
W firmie występuje rotacja pracowników spowodowana brakiem możliwości rozwoju zawodowego.	12

Istnieje niewielkie zainteresowanie młodzieży kształceniem zawodowym i wyższym w zakresie turystyki	15
Z powodu niedopasowania kompetencji absolwentów szkół i uczelni do potrzeb firmy, konieczne jest wdrażanie własnych programów szkoleniowych	15
Nowo zatrudnione osoby często nie posiadają podstawowej wiedzy o strukturze i funkcjonowaniu współczesnego rynku turystycznego	17
Brak jest współpracy z innymi instytucjami i organizacjami (poza szkołami i uczelniami) związanymi z rozwojem turystyki (m.in. MSiT, MNiSW, ME, POT, ROT, LOT, JST itp.)	20
Dostosowanie edukacji do potrzeb rynku pracy	20
Brakuje dostępnych szkoleń zawodowych dopasowanych do rzeczywistych potrzeb pracowników branży turystycznej	29
Brak jest współpracy z innymi instytucjami i organizacjami (poza szkołami i uczelniami) związanymi z kształceniem turystycznym	39
Zatrudniani pracownicy mają problemy z obsługą podstawowych narzędzi cyfrowych wykorzystywanych w turystyce (np. systemów rezerwacyjnych, CRM)	39
Zmiany na rynku usług turystycznych za sprawą sytuacji geopolitycznej w Europie (np. wojna na Ukrainie), była pandemia COVID-19, sztuczna inteligencja itp.	41
Nowo zatrudnione osoby wymagają dodatkowego przeszkolenia mimo ukończonego kierunku związanego z turystyką	51
Zauważalny jest niski rozwój kwalifikacji zawodowych pracowników branży turystycznej	51
Brakuje programów kształcenia, które przygotowują młodych ludzi do pracy w konkretnych segmentach rynku (np. turystyka biznesowa, eventowa, zdrowotna)	54
Brak atrakcyjnych ofert edukacyjnych z zakresu szeroko pojętych zagadnień związanych z turystyką, dla młodych ludzi	61
Brak jest odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników w branży turystycznej	61
Brak jest pracowników posiadających odpowiednie przygotowanie praktyczne po ukończeniu szkoły lub uczelni o profilu turystycznym	61
Brak jest nowoczesnych narzędzi i technologii w kształceniu zawodowym w placówkach edukacyjnych	66

Źródło: badania własne, 2025

Powyższe wyniki wskazują, że w opinii przedstawicieli branży turystycznej kluczowe problemy w kształceniu nowych kadr dotyczą przede wszystkim niedostosowania edukacji do realiów rynku pracy oraz braków

kompetencyjnych absolwentów. Najczęściej wskazywanym wyzwaniem jest *brak nowoczesnych narzędzi i technologii w kształceniu zawodowym* (66%), a także *niedobór wykwalifikowanych pracowników, brak odpowiedniego przygotowania praktycznego absolwentów oraz niewystarczająca liczba atrakcyjnych ofert edukacyjnych dla młodych ludzi* (po 61% wskazań).

Ponad połowa respondentów zwraca uwagę na niski poziom rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników oraz fakt, że nowo zatrudnione osoby wymagają *dodatkowego przeszkolenia mimo ukończenia kierunków turystycznych* (po 51%). Istotnym problemem jest także *brak programów kształcenia przygotowujących do pracy w konkretnych segmentach rynku turystycznego* (54% wskazań).

Znacząca część badanych podkreśla również wpływ *dynamicznych zmian rynkowych* (41%), *niedostateczne kompetencje cyfrowe pracowników* (39%) oraz *brak współpracy z instytucjami związanymi z kształceniem turystycznym* (39%). Najrzadziej wskazywane były kwestie formalne, takie jak *niewystarczająca liczba godzin zajęć praktycznych w programach nauczania* (2%), co sugeruje, że problemem nie jest sama obecność praktyk, lecz ich jakość, czas trwania i dopasowanie do potrzeb branży (rynku usług turystycznych).

W dalszej części badania ankietowanych zapytano o najważniejsze i najbardziej potrzebne działania wobec sektora edukacji, które powinny zostać podjęte w celu lepszego dostosowania kształcenia do potrzeb rynku pracy w turystyce.

Tabela 6. Najważniejsze i najbardziej potrzebne działania wobec sektora edukacji na rzecz dostosowania kształcenia do potrzeb rynku pracy w turystyce, wskazane przez badanych (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Udział przedsiębiorców w procesie tworzenia standardów kształcenia i programów nauczania w celu dopasowania ofert edukacyjnych do potrzeb rynku pracy w turystyce	7
Podejmowanie systemowych rozwiązań w zakresie przeciwdziałania zjawisku odchodzenia pracowników z turystyki do innych zawodów	10
Współpraca z instytucjami rynku pracy w celu zapewnienia staży i praktyk dla uczniów i studentów kierunków turystycznych	10
Współpraca z uczelniami i instytucjami edukacyjnymi w celu opracowania nowych programów nauczania zgodnych z aktualnymi potrzebami rynku pracy	15
Współpraca z organizacjami pracodawców z branży turystycznej w celu promowania kształcenia w turystyce	17
Organizowanie szkoleń i warsztatów dla przedsiębiorców w zakresie kształcenia zawodowego i zarządzania zasobami ludzkimi, realizowanych przez sektor edukacji	22
Stworzenie programów szkoleniowych i kursów uwzględniających nowe technologie i trendy w branży turystycznej	27
Stworzenie platformy internetowej dla pracodawców z branży turystycznej, umożliwiającej wymianę doświadczeń i dobrych praktyk związanych z kształceniem w zakresie turystyki	34
Dalsze rozwijanie i aktualizowanie standardów kształcenia w placówkach edukacyjnych o profilu turystycznym	37
Współpraca z pracodawcami z branży turystycznej w celu określenia najważniejszych umiejętności i kompetencji wymaganych od pracowników usług turystycznych	41
Regularne spotkania i konsultacje branży turystycznej w celu dostosowania działań do potrzeb rynku pracy	54
Organizacja szkoleń i warsztatów dla nauczycieli, pracowników edukacji i wykładowców w celu poprawy jakości nauczania i wdrożenia nowych metod dydaktycznych	68
Współpraca branży turystycznej z placówkami edukacyjnymi o profilu turystycznym	71
Dostosowanie ofert edukacyjnych do zmieniających się potrzeb rynku pracy	83

Źródło: badania własne, 2025

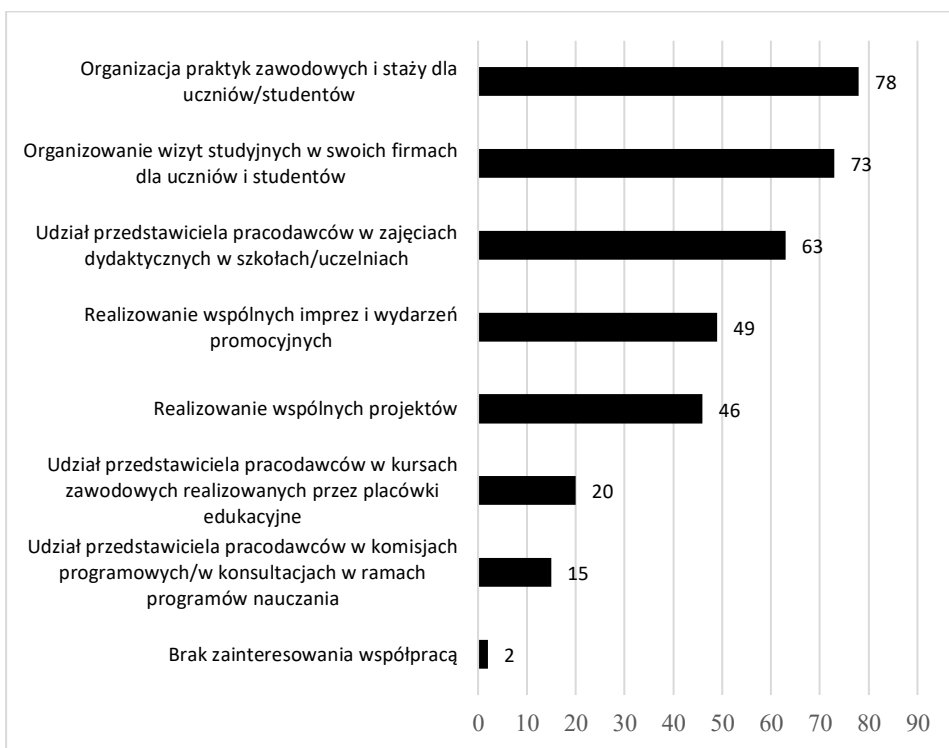
Respondenci jednoznacznie wskazują, że kluczowym kierunkiem działań jest *dostosowanie ofert edukacyjnych do zmieniających się potrzeb rynku pracy* (na ten aspekt zwróciło uwagę aż 83% badanych). Bardzo wysoko oceniono również znaczenie *ściślej współpracy branży turystycznej z placówkami edukacyjnymi o profilu turystycznym* (71%) oraz *podnoszenie kompetencji kadry dydaktycznej poprzez szkolenia i warsztaty dla nauczycieli i wykładowców* (68%).

Ponad połowa respondentów podkreśla *potrzebę regularnych spotkań i konsultacji środowiska branżowego* (54%) oraz *współpracy z pracodawcami przy definiowaniu kluczowych kompetencji pracowników usług turystycznych* - 41% (co wskazuje na oczekiwanie stałego dialogu między edukacją a rynkiem pracy). Istotne znaczenie przypisywane jest także *aktualizacji standardów kształcenia* (37%) oraz *tworzeniu platform wymiany doświadczeń dla pracodawców* (34%).

Niżej oceniono działania o charakterze bardziej selektywnym lub pośrednim, takie jak *tworzenie programów uwzględniających nowe technologie* (27%), *szkolenia dla przedsiębiorców realizowane przez sektor edukacji* (22%) czy *promowanie kształcenia w turystyce we współpracy z organizacjami pracodawców* (17%). Najrzadziej wskazywano *bezpośredni udział przedsiębiorców w tworzeniu standardów kształcenia* (7%), co sugeruje, że branża w większym stopniu oczekuje systemowych zmian i realnej współpracy operacyjnej niż formalnego współtworzenia dokumentów programowych w placówkach edukacyjnych o profilu turystycznym.

Uczestników badania zapytano o formy współpracy przedsiębiorstw branży turystycznej z placówkami edukacyjnymi, zarówno te już realizowane, jak i deklarowane jako możliwe do podjęcia w przyszłości.

Wykres 4. Formy współpracy przedsiębiorstw branży turystycznej z placówkami edukacyjnymi – realizowane i deklarowane (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Wyniki pokazują, że współpraca branży turystycznej z sektorem edukacji koncentruje się przede wszystkim na działaniach praktycznych i bezpośrednim kontakcie z uczniami oraz studentami. Najczęściej realizowaną lub deklarowaną formą współpracy jest *organizacja praktyk zawodowych i staży* (78%), a także *organizowanie wizyt studyjnych w firmach* (73%), co potwierdza duże znaczenie uczenia się w realnym środowisku pracy.

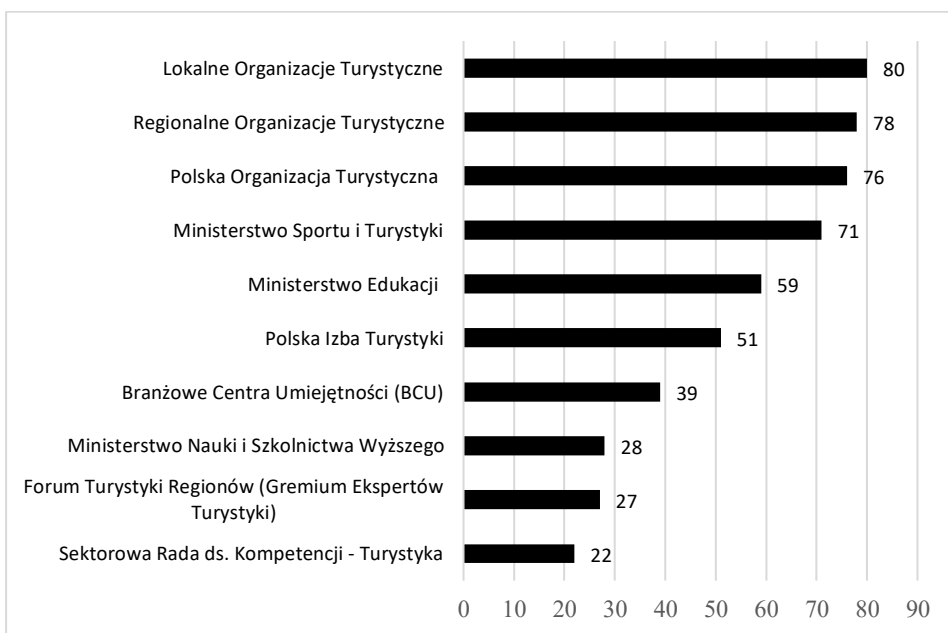
Ponad połowa respondentów wskazuje również na *udział przedstawicieli pracodawców w zajęciach dydaktycznych* (63%), co świadczy o otwartości branży na dzielenie się wiedzą praktyczną. Nieco rzadziej realizowane są

wspólne imprezy i wydarzenia promocyjne (49%) oraz projekty realizowane wspólnie z placówkami edukacyjnymi (46%).

Znacznie mniejsze znaczenie przypisywane jest *formalnemu zaangażowaniu pracodawców w kursy zawodowe* (20%) oraz *udziałowi w komisjach programowych i konsultacjach programów nauczania* (15%), co sugeruje, że współpraca ma częściej charakter operacyjny niż systemowy. Jednocześnie jedynie 2% badanych deklaruje *brak zainteresowania współpracą*, co potwierdza wysoki potencjał do dalszego rozwijania relacji między branżą turystyczną a sektorem edukacji.

Badanych przedstawicieli branży poproszono o wskazanie instytucji i organizacji postrzeganych jako kluczowi partnerzy współpracy w zakresie podnoszenia standardów pracy w turystyce.

Wykres 5. Instytucje i organizacje postrzegane jako kluczowi partnerzy współpracy z badanymi, w zakresie podnoszenia standardów pracy w turystyce (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Przedstawiciele branży najczęściej wskazują na organizacje systemu turystyki na poziomie lokalnym i regionalnym jako kluczowych partnerów współpracy w zakresie podnoszenia standardów pracy w branży. Najwyższy odsetek wskazań dotyczy *Lokalnych Organizacji Turystycznych* (80%), *Regionalnych Organizacji Turystycznych* (78%) oraz *Polskiej Organizacji Turystycznej* (76%), co podkreśla znaczenie struktur koordynujących rozwój turystyki i promocję na różnych poziomach zarządzania.

Wysoko oceniono również rolę *Ministerstwa Sportu i Turystyki* (71%) oraz *Ministerstwa Edukacji* (59%), wskazując na oczekiwanie wsparcia systemowego i regulacyjnego w obszarze jakości usług oraz kształcenia kadr. Ponad połowa respondentów dostrzega potencjał współpracy z *Polską Izbą Turystyki* (51%), co sugeruje znaczenie organizacji branżowych jako pośredników między administracją a przedsiębiorcami.

Znacznie rzadziej wskazywano instytucje o charakterze eksperckim i doradczym, takie jak *Branżowe Centra Umiejętności* (39%), *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* (28%), *Forum Turystyki Regionów* (27%) oraz *Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka* (22%). Wyniki te pokazują, że branża turystyczna w większym stopniu identyfikuje potencjał współpracy z podmiotami operacyjnymi i administracyjnymi niż z ciałami doradczo-eksperskimi, mimo ich istotnej roli w długofalowym rozwoju standardów pracy.

WNIOSKI Z BADANIA BRANŻY TURYSTYCZNEJ

- rynek badanych podmiotów turystycznych jest zdominowany przez *hotelarstwo i usługi noclegowe* (46%), *gastronomię* (24%) oraz *branżę HoReCa* (22%), co potwierdza koncentrację sektora na podstawowych usługach obsługi ruchu turystycznego;
- za kluczowe kompetencje miękkie uznano *komunikatywność* (90%) oraz *empatyczne podejście do ludzi* (83%), a także *łatwość nawiązywania relacji* (68%), *pracę zespołową* (66%), *budowanie dobrej atmosfery* (63%) i *radzenie sobie ze stresem* (61%); *kompetencje decyzyjne i organizacyjne* uzyskały znacznie niższe wskazania (12-15%);
- przy zatrudnianiu nowych pracowników największe znaczenie ma *znajomość języków obcych* (80%), *umiejętność budowania relacji z klientami* (76%) oraz *znajomość zasad etyki zawodowej* (66%), przy jednoczesnym rosnącym znaczeniu *kompetencji gastronomicznych* (63%) i *kontaktów z mediami i klientami* (51%);
- w perspektywie najbliższych lat na znaczeniu najbardziej zyskiwać będą *kompetencje cyfrowe w turystyce* (85%) oraz *znajomość języków obcych* (85%), a także *obsługa nowych segmentów i rynków turystów* (po 66%), *turystyka zrównoważona* (56%) i *prawo w turystyce* (54%);
- najczęściej wskazywane braki u młodych kandydatów dotyczą *obsługi klienta* (78%), *znajomości języków obcych na poziomie zawodowym* (68%) oraz *praktycznych umiejętności zawodowych* (68%), a także *prowadzenia korespondencji i dokumentacji służbowej* (61%) i *znajomości systemów branżowych* (49%);
- kluczowe problemy w kształceniu kadr wynikają z *braku nowoczesnych narzędzi i technologii w edukacji* (66%), *niedoboru wykwalifikowanych pracowników, niewystarczającego przygotowania praktycznego absolwentów* oraz *braku atrakcyjnych ofert edukacyjnych* (po 61%);

- ponad połowa respondentów wskazuje na *niski poziom rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników* (51%) oraz *konieczność dodatkowego szkolenia nowo zatrudnionych mimo ukończenia kierunków turystycznych* (51%), a także *brak programów przygotowujących do pracy w konkretnych segmentach rynku* (54%);

- najważniejszym kierunkiem działań jest *dostosowanie ofert edukacyjnych do potrzeb rynku pracy* (83%), *wzmocnienie współpracy branży z placówkami edukacyjnymi* (71%) oraz *szkolenia i rozwój kompetencji kadry dydaktycznej* (68%);

- współpraca branży z edukacją ma głównie charakter praktyczny: *praktyki i staże* (78%), *wizyty studyjne* (73%) oraz *udział pracodawców w zajęciach dydaktycznych* (63%), przy znacznie mniejszym *zaangażowaniu w komisje programowe* (15%) i *kursy zawodowe* (20%);

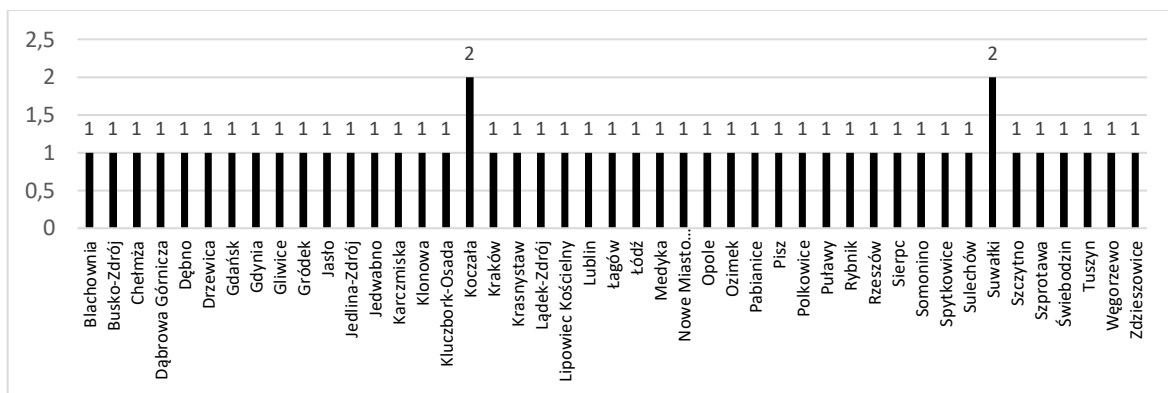
- jako kluczowych partnerów w podnoszeniu standardów pracy w turystyce wskazano *Lokalne Organizacje Turystyczne* (80%), *Regionalne Organizacje Turystyczne* (78%), *Polską Organizację Turystyczną* (76%), *Ministerstwo Sportu i Turystyki* (71%) oraz *Ministerstwo Edukacji* (59%), natomiast mniejsze znaczenie przypisano instytucjom eksperckim, takim jak *Branżowe Centra Umiejętności* (39%) czy *Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka* (22%).

Poniżej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli szkół średnich i uczelni o profilu turystycznym.

1.3.2. Badania szkół średnich i uczelni o profilu turystycznym

Odpowiedzi otrzymano z 47 placówek edukacyjnych znajdujących się w następujących miastach (45).

Wykres 6. Zestawienie miast z których otrzymano odpowiedzi od badanych

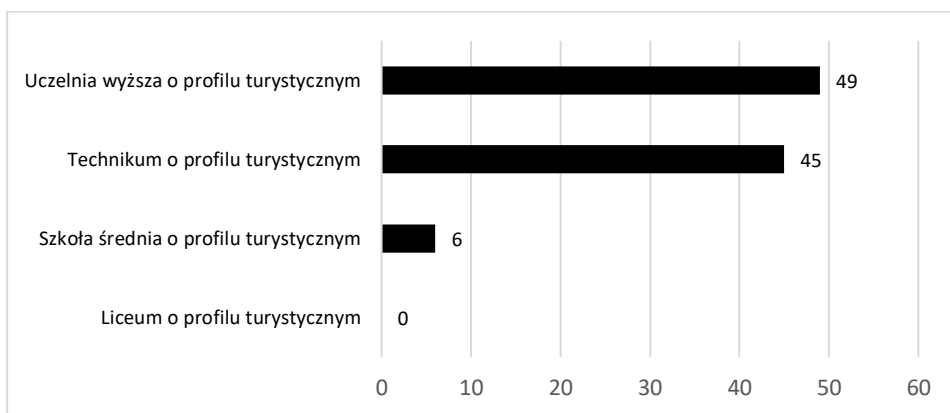


Źródło: badania własne, 2025

Dane wskazują, że spośród 47 placówek edukacyjnych jedynie 45 respondentów podało nazwy miejscowości, w których prowadzą działalność, natomiast 2 badanych nie wskazało miasta działania.

Poniżej na wykresie przedstawiono typy placówek edukacyjnych od których otrzymano odpowiedzi.

Wykres 7. Typ reprezentowanej placówki edukacyjnej o profilu turystycznym
(w % wskazań)



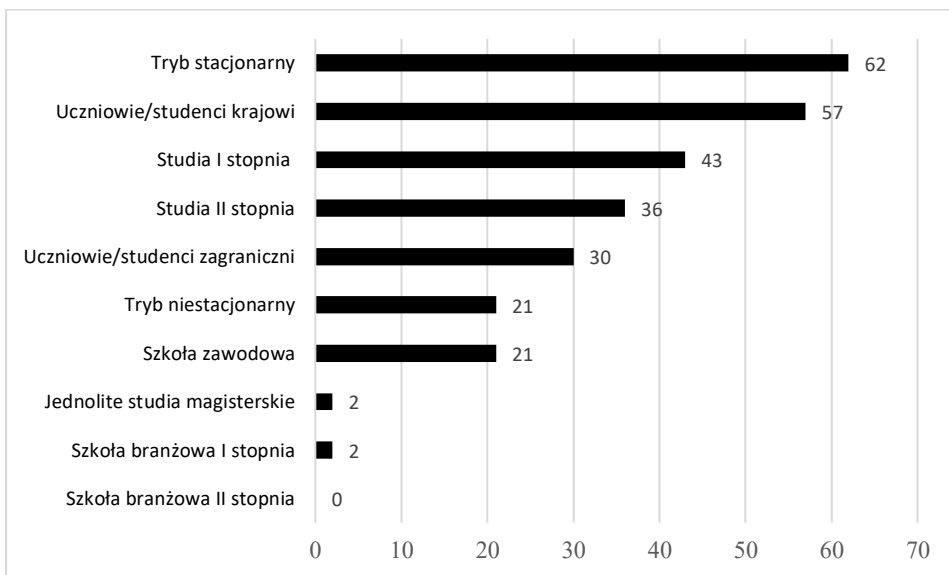
Źródło: badania własne, 2025

Struktura respondentów wskazuje na wyraźną dominację *uczelni wyższych o profilu turystycznym* (49%) oraz *techników o profilu turystycznym* (45%), które łącznie reprezentują zdecydowaną większość badanej próby. Oznacza to, że perspektywa badania jest kształtowana głównie przez placówki bezpośrednio związane z kształceniem zawodowym i akademickim w obszarze turystyki.

Znacznie mniejszy udział odnotowano w przypadku *szkół średnich o profilu turystycznym* (6%), natomiast *licea o profilu turystycznym* nie zostały wskazane w ogóle (0%).

Poproszono respondentów o wskazanie trybów kształcenia realizowanych w ich placówkach edukacyjnych.

Wykres 8. Tryby kształcenia realizowane w placówkach edukacyjnych o profilu turystycznym (w % wskazań)

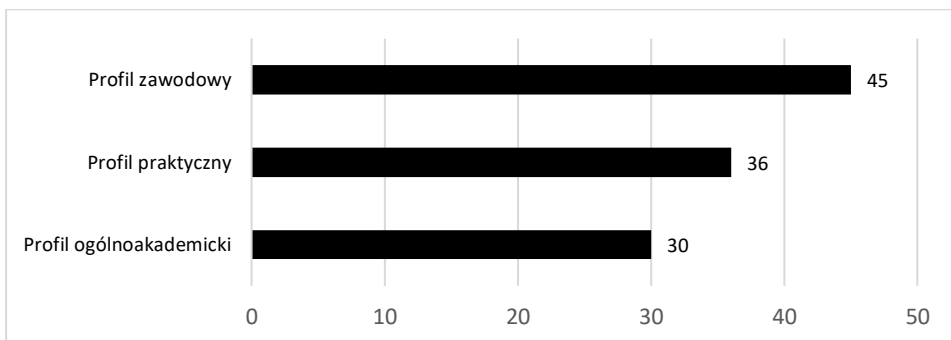


Źródło: badania własne, 2025

Wyniki wskazują, że kształcenie na kierunkach o profilu turystycznym realizowane jest przede wszystkim w *trybie stacjonarnym* (62%), co potwierdza dominację tradycyjnej, bezpośredniej formy nauczania. Znaczący udział stanowią również *uczniowie i studenci krajowi* – 57% (co pokazuje, że oferta edukacyjna badanych placówek w głównej mierze skierowana jest na rynek krajowy). Jednocześnie *uczniowie i studenci zagraniczni* stanowią 30% wskazań.

Istotną rolę w strukturze kształcenia odgrywają *studia I stopnia* (43%) oraz *studia II stopnia* (36%). Znacznie rzadziej realizowane są *formy niestacjonarne* (21%) oraz *kształcenie w szkołach zawodowych* (21%), natomiast *jednolite studia magisterskie* (2%) i *szkoły branżowe I stopnia* (2%) mają marginalne znaczenie. *Szkoły branżowe II stopnia* nie zostały wskazane w ogóle (0%).

Wykres 9. Profil kształcenia realizowany w badanych placówkach edukacyjnych



Źródło: badania własne, 2025

Wyniki wskazują, że w badanych placówkach dominują formy kształcenia o charakterze *zawodowym* (45%), co podkreśla orientację edukacji turystycznej na przygotowanie absolwentów do bezpośredniego wykonywania pracy w branży. Istotny udział ma również *profil praktyczny* (36%), który wzmacnia kompetencje aplikacyjne i odpowiada na potrzeby rynku pracy.

Relatywnie mniejszy odsetek wskazań dotyczy *profilu ogólnoakademickiego* (30%), co sugeruje, że funkcja teoretyczna i badawcza pełni rolę uzupełniającą wobec kształcenia ukierunkowanego na praktykę.

W dalszej kolejności przebadano kierunki i specjalizacje o profilu turystycznym realizowane w badanych placówkach.

Tabela 7. Kierunki i specjalizacje o profilu turystycznym realizowane w badanych placówkach (w % wskazań)

Odpowiedź	%
Aktywność fizyczna i agroturystyka kwalifikowana	0
Ekoturystyka zdrowotna	0
Geoturystyka	0
Krajoznawstwo i turystyka historyczna	0
Przewodnictwo i pilotaż turystyczny	0
Prowadzenie kursów zawodowych	1

Ekoturystyka	2
Gastronomia – sztuka kulinarna	2
Turystyka historyczna i kulturowa	2
Turystyka historyczna i muzealnictwo	2
Turystyka i hotelarstwo	2
Turystyka i kultura śródziemnomorska	2
Turystyka i rekreacja	2
Turystyka i zarządzanie dziedzictwem	2
Turystyka krajoznawcza i kulturowa	2
Turystyka religijna	2
Turystyka zdrowotna	2
Turystyka zrównoważona	2
Agroturystyka	4
Dietetyka w turystyce zdrowotnej	4
Gastronomia	4
Gospodarka turystyczna	4
Biznes turystyczny	6
Hotelarstwo i animacja czasu wolnego	6
Język angielski w turystyce	6
Technik żywienia i usług gastronomicznych	11
Turystyka historyczna	11
Turystyka przyrodnicza	11
Zarządzanie w turystyce i w sporcie	11
Technik obsługi turystycznej	12
Krajoznawstwo i turystyka kulturowa	13
Turystyka międzynarodowa, hotelarstwo i usługi czasu wolnego	13
Zarządzanie w turystyce	13
Gastronomia i hotelarstwo	15
Turystyka historyczna i dziedzictwo kulturowe	26
Turystyka kulturowa	26
Sport i turystyka na terenach górskich	30
Turystyka	52

Źródło: badania własne, 2025

Struktura odpowiedzi wskazuje na wyraźną dominację *kierunków o charakterze ogólnym* (w szczególności *turystyki* - 52% odpowiedzi), co potwierdza szerokie, niespecjalistyczne podejście do kształcenia kadr dla branży turystycznej. Stosunkowo wysoki udział mają również kierunki i specjalizacje związane z *turystyką kulturową* (26%) oraz *turystyką historyczną i dziedzictwem kulturowym* (po 26%), co podkreśla znaczenie zasobów kulturowych w ofercie edukacyjnej.

Znaczącą grupę stanowią także kierunki łączące turystykę z aktywnością fizyczną i środowiskiem przyrodniczym, takie jak *sport i turystyka na terenach górskich* (30%), *turystyka przyrodnicza* i *turystyka historyczna* (po 11%). Widoczna jest ponadto obecność kierunków o charakterze zawodowym i menedżerskim, m.in. *zarządzanie w turystyce* (13%), *zarządzanie w turystyce i sporcie* (11%), *biznes turystyczny* (6%) oraz *gospodarka turystyczna* (4%).

Relatywnie mniejsze znaczenie mają kierunki i specjalizacje powiązane z gastronomią i hotelarstwem (*gastronomia i hotelarstwo* – 15%), *technik żywienia i usług gastronomicznych* (11%), *hotelarstwo i animacja czasu wolnego* (6%) oraz *gastronomia* (4%), co wskazuje na ich uzupełniającą rolę wobec kierunków stricte turystycznych.

Jednocześnie wiele wąskich i wyspecjalizowanych obszarów (m.in. *geoturystyka, ekoturystyka zdrowotna, przewodnictwo i pilotaż turystyczny, krajoznawstwo i turystyka historyczna*) nie zostało wskazanych w ogóle (0%), co może świadczyć o ograniczonej ofercie specjalistycznej i koncentracji placówek edukacyjnych na kierunkach o szerszym, bardziej uniwersalnym profilu kształcenia.

Badanych zapytano o kompetencje miękkie uwzględniane w programach nauczania na kierunkach o profilu turystycznym.

Tabela 8. Kompetencje miękkie uwzględniane w programach nauczania na kierunkach o profilu turystycznym (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Inteligencja emocjonalna	32
Umiejętność budowania dobrej atmosfery w kontaktach międzyludzkich	36
Umiejętność radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, konfliktami	36
Zarządzanie ludźmi	36
Umiejętności negocjacyjne	38
Umiejętność pracy pod presją czasu	38
Asertywność	40
Otwartość i życzliwość wobec innych osób	40
Umiejętność adaptacji do sytuacji	43
Wnioskowanie, negocjacje i podejmowanie decyzji	43
Łatwość nawiązywania pozytywnych relacji interpersonalnych	49
Radzenie sobie ze stresem	49
Umiejętność zarządzania czasem	49
Empatyczne podejście do ludzi	51
Zorientowanie na obsługę klienta	57
Samodzielność i inicjatywa	60
Umiejętność rozwiązywania problemów	64
Współpraca/współdziałanie z innymi osobami w zespole	64
Orientacja na klienta	70
Umiejętność pracy w zespole	77
Kreatywność	79
Komunikatywność	83

Źródło: badania własne, 2025

Wyniki wskazują, że programy nauczania w badanych placówkach o profilu turystycznym w największym stopniu akcentują kompetencje interpersonalne i komunikacyjne, kluczowe dla jakości obsługi klienta w branży turystycznej. Najczęściej uwzględnianą kompetencją jest *komunikatywność* (83%), a także *kreatywność* (79%) oraz *umiejętność pracy w zespole* (77%) (co podkreśla znaczenie efektywnej współpracy i elastyczności w dynamicznym środowisku pracy).

Wysoki odsetek wskazań dotyczy również *orientacji na klienta* (70%), *współdziałania w zespole* (64%), *umiejętności rozwiązywania problemów* (64%) oraz *samodzielności i inicjatywy* (60%), co wskazuje na dążenie do kształtowania wśród uczniów/studentów postaw proaktywnych i odpowiedzialnych.

Istotną rolę odgrywają także kompetencje związane z regulacją emocji i funkcjonowaniem w sytuacjach trudnych, takie jak: *empatyczne podejście do ludzi* (51%), *radzenie sobie ze stresem* (49%), *zarządzanie czasem* (49%) oraz *łatwość nawiązywania relacji interpersonalnych* (49%).

Relatywnie rzadziej w programach nauczania pojawiają się kompetencje o charakterze stricte menedżerskim i decyzyjnym, w tym *inteligencja emocjonalna* (32%), *zarządzanie ludźmi* (36%), *umiejętności negocjacyjne* (38%) czy *wnioskowanie i podejmowanie decyzji* (43%), co sugerować może, że kompetencje te są częściej traktowane jako rozwijane na późniejszych etapach kariery zawodowej niż w początkowym procesie kształcenia.

Uczestników badania poproszono o wskazanie kompetencji zawodowych rozwijanych w badanych placówkach w toku kształcenia na kierunkach o profilu turystycznym.

Tabela 9. Kompetencje zawodowe rozwijane w badanych placówkach w toku kształcenia na kierunkach o profilu turystycznym (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Organizacja usług gastronomicznych	30
Umiejętność planowania i koordynacji podróży służbowych	32
Planowanie programów rekreacyjnych	47
Wiedza z zakresu ekologii i zrównoważonego rozwoju w turystyce	49
Znajomość standardów jakości i obsługi klienta w hotelarstwie i gastronomii	49
Umiejętność prowadzenia dokumentacji i rozliczeń finansowych w turystyce	53
Obsługa gościa hotelowego	55
Znajomość systemów rezerwacyjnych i obsługi programów branżowych	60
Umiejętność organizacji i sprzedaży imprez turystycznych	62
Umiejętność tworzenia i promowania produktów turystycznych	62

Kompetencje sprzedażowe i marketingowe w turystyce	64
Znajomość języków obcych w kontekście zawodowym	66
Kompetencje przewodnickie i animacyjne (prowadzenie grup turystycznych, animacja czasu wolnego)	68
Znajomość prawa turystycznego i przepisów dotyczących organizacji turystyki	68
Organizacja i sprzedaż imprez turystycznych	70
Umiejętność obsługi klienta w branży turystycznej	70
Wiedza na temat geografii turystycznej Polski i świata	74

Źródło: badania własne, 2025

Wyniki wskazują, że proces kształcenia w placówkach o profilu turystycznym koncentruje się przede wszystkim na kompetencjach bezpośrednio związanych z obsługą klienta i organizacją usług turystycznych. Najczęściej rozwijana jest *wiedza z zakresu geografii turystycznej Polski i świata* (74%), a także *umiejętność obsługi klienta* (70%) oraz *organizacja i sprzedaż imprez turystycznych* (70%), co potwierdza praktyczny charakter kształcenia w badanych placówkach.

Wysoki odsetek wskazań dotyczy również *kompetencji przewodnickich i animacyjnych* (68%), *znajomości prawa turystycznego* (68%) oraz *znajomości języków obcych* w kontekście zawodowym (66%), wskazując na znaczenie formalnych i komunikacyjnych aspektów pracy w turystyce.

Istotną rolę odgrywają także *kompetencje sprzedażowe i marketingowe* (64%), *tworzenie i promowanie produktów turystycznych* (62%) oraz *organizacja i sprzedaż imprez turystycznych* (62%).

Umiarkowany poziom wskazań dotyczy *znajomości systemów rezerwacyjnych* (60%), *obsługi gościa hotelowego* (55%) oraz *prowadzenia dokumentacji i rozliczeń finansowych* (53%), co sugeruje stopniowe włączanie kompetencji operacyjnych do programów nauczania.

Relatywnie rzadziej rozwijane są kompetencje bardziej wyspecjalizowane, takie jak *planowanie podróży służbowych* (32%) czy *organizacja usług*

gastronomicznych (30%), co wskazuje, że pełnią one rolę uzupełniającą wobec szerokiego zestawu kluczowych kompetencji zawodowych w turystyce.

Następnie respondentom zadano pytanie o wskazanie najważniejszych kompetencji zawodowych przyszłych pracowników branży.

Tabela 10. Najważniejsze kompetencje zawodowe przyszłych pracowników branży turystycznej w opinii respondentów (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Sprawne posługiwanie się systemami rezerwacyjnymi, aplikacjami mobilnymi i narzędziami online wspierającymi usługi turystyczne, wdrażanie innowacyjnych produktów/usług	9
Szybkość realizacji usług	9
Umiejętność obsługi kongresów i konferencji	11
Wdrażanie innowacyjnych produktów/usług	11
Bezpieczne administrowanie danymi (RODO)	13
Udzielanie konsultacji turystycznej w hotelu (konsjerż)	13
Umiejętność obsługi mediów społecznościowych (np. Instagram)	13
Umiejętność analizowania i monitoring rynku sprzedaży internetowej	15
Umiejętność zarządzania projektami	15
Wiedza z zakresu turystyki zdrowotnej	15
Znajomość metod i technik obsługi ruchu turystycznego	17
Umiejętność wdrażania innowacyjnych produktów/usług	19
Monitorowanie rynków i zarządzanie ceną	21
Bezpieczeństwo danych	23
Doradztwo w zakresie zdrowego żywienia	23
Umiejętność pisanie blogów i działalności w mediach społecznościowych	23
Umiejętność wykorzystania nowych technologii (m.in. audioprzewodniki, aplikacje itp.)	23
Umiejętność zapewnienia turystom opieki, bezpieczeństwa i komfortu pobytu	23
Znajomość narzędzi graficznych do przygotowywania materiałów promocyjnych i ofertowych	23
Znajomość zasad i narzędzi public relations	23
Umiejętność wdrażania i obsługi nowych programów komputerowych, aplikacji	26
Umiejętność planowania/organizowania i kalkulacji imprez turystycznych	28
Umiejętność pozyskiwania sponsorów	28
Znajomość aktualnych trendów gastronomicznych	28

Znajomość metod i technik organizacji oraz obsługi imprez w sektorze rekreacji i rozrywki	28
Znajomość metod i technik sprzedaży usług branży MICE	28
Bezpieczeństwo w rekreacji i rozrywce	30
Prowadzenie animacji czasu wolnego	30
Umiejętności z zakresu obsługi klienta i komunikacji interpersonalnej	30
Umiejętności zarządzania i planowania w branży turystycznej	30
Znajomość nowoczesnych metod, technik i narzędzi marketingowych	31
Koordynowanie eventów	34
Umiejętność pozyskiwania środków, grantów na organizację imprez z różnych źródeł (m.in. dofinansowanie ze strony JST, fundusze UE)	34
Znajomość języków obcych na poziomie dobrym	34
Znajomość standardów hotelarskich	34
Organizowanie usług wellness & SPA	36
Prowadzenie promocji w mediach społecznościowych	36
Tworzenie, kształtowanie i promocja nowych produktów turystycznych	36
Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z mediami i klientami	38
Prowadzenie sprzedaży usług turystycznych z wykorzystaniem komunikacji internetowej	38
Umiejętność organizacji imprez turystycznych	38
Zarządzanie sprzedażą usług rekreacyjnych i rozrywkowych	38
Organizacja wydarzeń turystycznych	40
Wyszukiwanie nowych kanałów promocji	40
Doradztwo w zakresie podróży	45
Organizacja i zarządzanie bezpieczeństwem imprez turystycznych	47
Kompetencje w zakresie wykorzystywania technologii cyfrowych w promocji ofert turystycznych	49
Personalizacja i profesjonalizacja usług turystycznych, np. w zakresie dostarczania turystyce odpowiednich, unikatowych doznań (tzw. „ekonomia doświadczeń”)	49
Umiejętność obsługi grup specjalistycznych (np. turystyka kulturowa, aktywna, medyczna itp.)	51
Współpraca z kontrahentami/kooperantami	53
Umiejętności gastronomiczne/kucharskie	55
Znajomość najnowszych zjawisk i trendów zachodzących na rynku usług biur podróży	55
Znajomość zasad etyki zawodowej w turystyce	56
Animowanie czasu wolnego (wszystkich grup wiekowych lub wybranych segmentów: dzieci, dorosłych, seniorów, turystów z niepełnosprawnościami)	60
Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami	64

Źródło: badania własne, 2025

Jak widać z powyższego zestawienia, najwyżej ocenianymi kompetencjami zawodowymi przyszłych pracowników branży turystycznej, zdaniem respondentów, są przede wszystkim umiejętności związane z obsługą klienta, relacjami interpersonalnymi oraz personalizacją usług. Najczęściej wskazywano na *budowanie i utrzymywanie relacji z klientami* (64%), a także *animowanie czasu wolnego różnych grup odbiorców* (60%), co podkreśla znaczenie bezpośredniego kontaktu z turystą i dostosowywania oferty do jego potrzeb.

Istotną grupę kompetencji stanowią zagadnienia etyczne i rynkowe, w tym *znajomość zasad etyki zawodowej w turystyce* (56%) oraz *orientacja w najnowszych trendach na rynku usług biur podróży* (55%). Równie wysoko oceniono *umiejętności gastronomiczne i kucharskie* (55%).

Respondenci dużą wagę przywiązują także do współpracy i obsługi wyspecjalizowanych segmentów rynku. Ponad połowa badanych wskazała na znaczenie *współpracy z kontrahentami i kooperantami* (53%) oraz *umiejętność obsługi grup specjalistycznych* (51%) (np. turyści kulturowi, aktywni czy medyczni). Wysoko oceniono również *personalizację i profesjonalizację usług turystycznych*, wpisującą się w koncepcję „ekonomii doświadczeń” (49%).

Kolejnym kluczowym obszarem są kompetencje cyfrowe i marketingowe. Respondenci często wskazywali na *wykorzystywanie technologii cyfrowych w promocji ofert turystycznych* (49%), *organizację i zarządzanie bezpieczeństwem imprez turystycznych* (47%) oraz *doradztwo w zakresie podróży* (45%). Znaczenie mają również działania promocyjne, takie jak *wyszukiwanie nowych kanałów promocji i organizacja wydarzeń turystycznych* (po 40%).

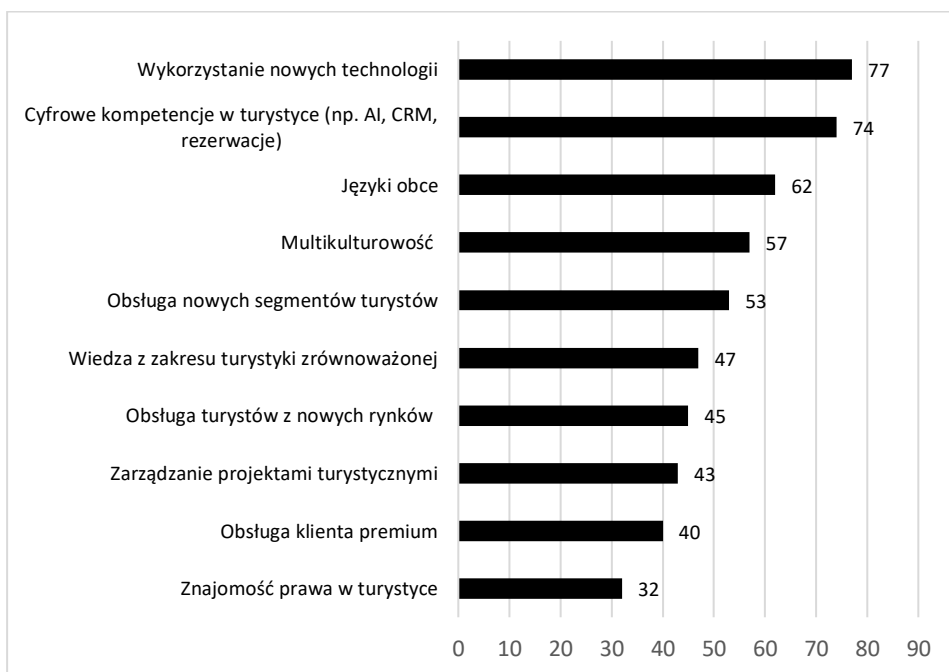
Niżej, choć nadal istotnie, oceniono kompetencje organizacyjne, sprzedażowe i eventowe, w tym m.in.: *organizację imprez turystycznych, zarządzanie sprzedażą usług rekreacyjnych i rozrywkowych* oraz *sprzedaż usług turystycznych z wykorzystaniem komunikacji internetowej* (po 38%).

Uzupełnieniem są *kompetencje językowe, menedżerskie i hotelarskie* (ok. 34-36%), a także umiejętności związane z nowymi technologiami, bezpieczeństwem danych, marketingiem internetowym i innowacjami.

Najrzadziej wskazywane były kompetencje stricte techniczne lub wyspecjalizowane, takie jak *szybkość realizacji usług, obsługa systemów rezerwacyjnych czy wdrażanie innowacyjnych rozwiązań* (poniżej 15%), co sugeruje, że respondenci większą wagę przywiązują do kompetencji miękkich, relacyjnych i doświadczeniowych niż do wąsko rozumianych umiejętności operacyjnych.

Poproszono badanych o wskazanie, jakie kwalifikacje lub kompetencje pracowników turystyki będą, według nich, zyskiwać na znaczeniu w ciągu najbliższych lat (szczegóły na wykresie poniżej).

Wykres 10. Jakie kwalifikacje lub kompetencje pracowników turystyki będą, według respondentów zyskiwać na znaczeniu w ciągu najbliższych lat



Źródło: badania własne, 2025

W opinii respondentów w najbliższych latach na znaczeniu będą zyskiwać przede wszystkim kompetencje technologiczne i cyfrowe, co odzwierciedla kierunek transformacji branży turystycznej. Najczęściej wskazywano *wykorzystanie nowych technologii* (77%) oraz *cyfrowe kompetencje w turystyce* – 74% (obejmujące m.in. sztuczną inteligencję, systemy CRM i narzędzia rezerwacyjne). Potwierdzać to może rosnącą rolę automatyzacji, analityki danych i rozwiązań online w obsłudze ruchu turystycznego oraz sprzedaży usług.

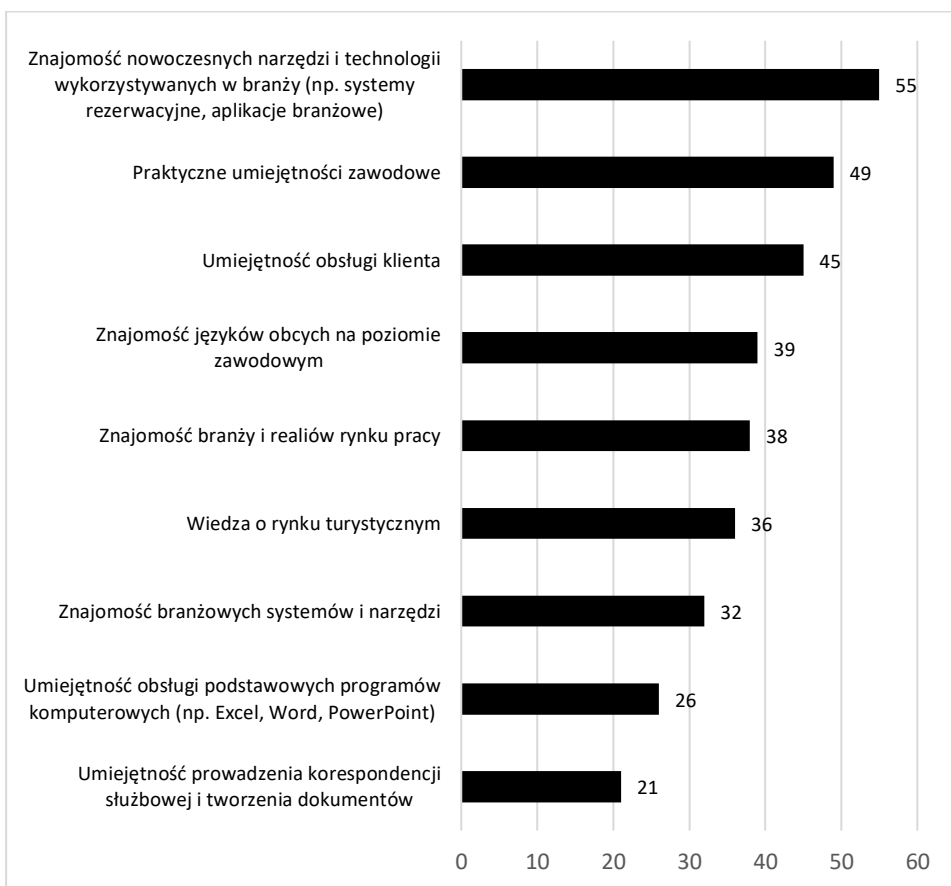
Wysoko oceniono również *znajomość języków obcych* (62%) oraz *kompetencje międzykulturowe* (57%). Z tym obszarem wiąże się także *obsługa nowych segmentów turystów* (53%) oraz *turystów z nowych rynków* (45%), co sugeruje potrzebę elastyczności i dostosowywania oferty do zmieniającej się struktury popytu turystycznego.

Istotną grupę przyszłościowych kwalifikacji stanowią kompetencje związane z rozwojem zrównoważonym i zarządzaniem – niemal połowa respondentów wskazała na rosnące znaczenie *wiedzy z zakresu turystyki zrównoważonej* (47%), a 43% – *na zarządzanie projektami turystycznymi*, co podkreśla potrzebę planowania, koordynacji i odpowiedzialnego rozwoju produktów turystycznych.

Nieco rzadziej wskazywano *obsługę klienta premium* (40%) oraz *znajomość prawa w turystyce* (32%). Oznacza to, że obok kompetencji technologicznych i miękkich, znaczenie zachowują także kwalifikacje specjalistyczne, związane z wysoką jakością usług oraz funkcjonowaniem branży w określonych ramach prawnych.

W dalszej kolejności zbadano, jakie obszary wiedzy lub umiejętności według badanych, są obecnie najczęściej niedostatecznie rozwinięte u absolwentów kierunków turystycznych.

Wykres 11. Obszary wiedzy i umiejętności najczęściej niedostatecznie rozwinięte u absolwentów kierunków turystycznych w opinii respondentów (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Zdaniem respondentów największe braki kompetencyjne absolwentów kierunków turystycznych dotyczą przede wszystkim obszaru praktycznego przygotowania do pracy oraz wykorzystania nowoczesnych technologii. Najczęściej wskazywano na *niewystarczającą znajomość nowoczesnych narzędzi i technologii stosowanych w branży* (takich jak systemy rezerwacyjne czy aplikacje branżowe – 55%).

Istotnym problemem są również niedostatecznie rozwinięte *praktyczne umiejętności zawodowe* (49%), co potwierdza lukę pomiędzy kształceniem

akademickim a realnymi wymaganiami rynku pracy. W tym kontekście respondenci zwracają uwagę także na *braki w umiejętności obsługi klienta* (45%), które są kluczowe dla jakości usług i budowania relacji z turystami.

Kolejną grupę deficytów stanowią kompetencje językowe i rynkowe. Respondenci wskazali na *niewystarczającą znajomość języków obcych na poziomie zawodowym* (39%) oraz *ograniczoną znajomość branży i realiów rynku pracy* (38%). Podobnie oceniono *wiedzę o rynku turystycznym* (36%), co może utrudniać absolwentom zrozumienie mechanizmów funkcjonowania sektora oraz jego aktualnych trendów.

Wskazywano również na braki w *znajomości branżowych systemów i narzędzi* (32%) oraz *podstawowych programów komputerowych* (takich jak Excel, Word czy PowerPoint – 26%). Najmniej problematyczne okazały się *umiejętności prowadzenia korespondencji służbowej i tworzenia dokumentów* (21%), co sugeruje, że kompetencje administracyjne są relatywnie lepiej rozwinięte.

Poproszono badanych o wskazanie form współpracy z branżą turystyczną.

Tabela 11. Formy współpracy instytucji edukacyjnych z branżą turystyczną w opinii respondentów (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Brak współpracy	2
Wspólne działania promocyjne w Internecie	4
Współpraca w zakresie tworzenia programów i projektów dotyczących doskonalenia zawodowego dla nauczycieli kierunków turystycznych	11
Realizacja wspólnych projektów	19
Udział w komisjach programowych/konsultacjach	19
Systematyczna współpraca z pracodawcami w celu weryfikacji przydatności kompetencji absolwentów	28
Organizacja konferencji, spotkań informacyjnych	30
Organizowanie szkoleń i kursów dla pracowników branży turystycznej	30
Realizacja wspólnych wydarzeń i imprez promocyjnych	30
Organizowanie konkursów (np. wiedzy z zakresu turystyki)	36
Współpraca w celu dopasowania ofert edukacyjnych do potrzeb rynku pracy	38

Konsultacje programów nauczania	40
Współpraca pomiędzy nauczycielami kierunków turystycznych a przedstawicielami sektora turystycznego	47
Organizacja wizyt studyjnych	49
Udział pracodawców w zajęciach dydaktycznych	49
Organizacja praktyk i staży	77

Źródło: badanie własne, 2025

Badani najczęściej wskazywali na *organizację praktyk i staży* jako podstawową i najbardziej rozpowszechnioną formę współpracy z branżą turystyczną (77%). Wynik ten potwierdza, że bezpośredni kontakt studentów i uczniów z realnym środowiskiem pracy jest kluczowym elementem relacji pomiędzy sektorem edukacji a rynkiem turystycznym.

Stosunkowo wysoko oceniono również *udział pracodawców w zajęciach dydaktycznych* oraz *organizację wizyt studyjnych* (po 49%), co wskazuje na rosnące znaczenie praktycznego transferu wiedzy oraz prezentowania realiów funkcjonowania branży w procesie kształcenia. Ważną rolę odgrywa także *współpraca nauczycieli kierunków turystycznych z przedstawicielami sektora turystycznego* (47%), sprzyjająca lepszemu dopasowaniu treści dydaktycznych do potrzeb rynku.

Respondenci często wskazywali na *konsultacje programów nauczania* (40%) oraz *współpracę w celu dostosowania ofert edukacyjnych do potrzeb rynku pracy* (38%). Świadczy to o rosnącej świadomości konieczności systemowego dialogu pomiędzy edukacją a branżą oraz elastycznego reagowania na zmieniające się wymagania pracodawców.

Istotnym obszarem współpracy są również działania o charakterze szkoleniowym i informacyjnym (takie jak m.in. *organizacja szkoleń i kursów dla pracowników branży, konferencje i spotkania informacyjne* oraz *wspólne wydarzenia i imprezy promocyjne* – po 30%). Nieco rzadziej wskazywano na *systematyczną współpracę z pracodawcami w zakresie weryfikacji kompetencji absolwentów* (28%) oraz *udział w komisjach programowych i realizację wspólnych projektów* (po 19%).

Najbardziej deklarowaną formą współpracy były *wspólne działania promocyjne w Internecie* (4%), natomiast jedynie 2% respondentów wskazało na *brak jakiejkolwiek współpracy*, co potwierdza, że relacje pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a branżą turystyczną są powszechne, choć zróżnicowane pod względem intensywności i zakresu.

Zbadano również działania podejmowane przez instytucje edukacyjne w zakresie monitorowania losów ich absolwentów.

Tabela 12. Działania podejmowane przez instytucje edukacyjne w zakresie monitorowania losów absolwentów w opinii respondentów (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Udostępnianie organom prowadzącym lub instytucjom nadzorującym danych dotyczących losów absolwentów	0
Informacje o losach absolwentów są wykorzystywane do modyfikacji programów nauczania	9
Prowadzenie analizy poziomu zadowolenia absolwentów z ukończonych kierunków kształcenia	11
Brak działań	13
Monitorowanie ilu absolwentów kontynuuje naukę na wyższym poziomie (np. studia, kursy)	15
Gromadzenie danych dotyczących zatrudnienia absolwentów w zawodach zgodnie z profilem kształcenia	23
Prowadzenie bazy danych absolwentów	23
Wykorzystywanie mediów społecznościowych do utrzymywania kontaktu z absolwentami	26
Zapraszanie absolwentów do udziału w działaniach realizowanych w placówkach (np. spotkania, dni otwarte, działania stowarzyszeń absolwentów)	28
Prowadzenie systematycznych badań losów zawodowych absolwentów	34

Źródło: badania własne, 2025

Respondenci najczęściej wskazywali na *prowadzenie systematycznych badań losów zawodowych absolwentów* (34%) jako podstawową formę monitorowania dalszych ścieżek edukacyjno-zawodowych. Relatywnie często deklarowano także *utrzymywanie kontaktu z absolwentami za pośrednictwem mediów społecznościowych* (26%) oraz *prowadzenie baz danych absolwentów i gromadzenie informacji dotyczących zatrudnienia absolwentów zgodnie z profilem kształcenia* (po 23%).

Badani zapraszali również swoich absolwentów do *udziału w działaniach realizowanych w placówkach* (28%), co sprzyja budowaniu trwałych relacji oraz wymianie doświadczeń pomiędzy absolwentami a instytucją. Z kolei *monitorowanie kontynuacji nauki przez absolwentów na wyższym poziomie* (15%) oraz *analiza poziomu ich zadowolenia z ukończonych kierunków kształcenia* (11%) mają charakter uzupełniający.

Jednocześnie 13% respondentów wskazało na *brak jakichkolwiek działań w zakresie monitorowania losów absolwentów*. Szczególnie niską rangę przypisano *wykorzystywaniu informacji o losach absolwentów do modyfikacji programów nauczania* (9%), a żaden z respondentów nie zadeklarował *udostępniania danych dotyczących losów absolwentów organom prowadzącym lub instytucjom nadzorującym* (0%).

Zadano również jednostkom edukacyjnym pytanie o wskazanie, z jakimi instytucjami, podmiotami i organizacjami widziałyby możliwość współpracy w zakresie podnoszenia standardów pracy w turystyce.

Wykres 12. Instytucje, podmioty i organizacje, z którymi respondenci dostrzegają możliwość współpracy w zakresie podnoszenia standardów pracy w turystyce (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Respondenci najczęściej wskazywali na możliwość współpracy z *Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi* (66%), co podkreśla znaczenie podmiotów działających najbliżej rynku lokalnego i bezpośrednich interesariuszy branży turystycznej. Wysoko oceniono również potencjał współpracy z *Polską Organizacją Turystyczną* (55%) oraz *Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi* (51%), które odgrywają kluczową rolę w koordynacji działań promocyjnych, rozwojowych i jakościowych w skali krajowej i regionalnej.

Istotnymi partnerami w procesie podnoszenia standardów pracy w turystyce są także instytucje administracji publicznej – respondenci wskazywali przede wszystkim na *Ministerstwo Sportu i Turystyki* (45%) oraz *jednostki samorządu terytorialnego (JST)* (43%), co świadczy o oczekiwaniu wsparcia systemowego, regulacyjnego i organizacyjnego ze strony sektora publicznego.

Umiarkowany poziom wskazań dotyczył organizacji branżowych i eksperckich, takich jak *Forum Turystyki Regionów* (36%), *Polska Izba*

Turystyki (34%) oraz *Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka* (32%). Podmioty te postrzegane są jako ważne ogniwa dialogu pomiędzy edukacją a rynkiem pracy.

Niżej oceniono możliwość współpracy z *Ministerstwem Edukacji* (32%) oraz *Branżowymi Centrami Umiejętności* (BCU) (21%). Najrzadziej wskazywano *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* (15%).

WNIOSKI Z BADANIA SZKÓŁ ŚREDNICH I UCZELNI O PROFILU TURYSTYCZNYM

- w strukturze respondentów dominują uczelnie wyższe o profilu turystycznym (49%) oraz technika o profilu turystycznym (45%); szkoły średnie o profilu turystycznym stanowią 6%, a licea o profilu turystycznym nie zostały wskazane (0%);
- kształcenie realizowane jest głównie w trybie stacjonarnym (62%); formy niestacjonarne wskazano w 21% odpowiedzi; oferta edukacyjna skierowana jest głównie do uczniów i studentów krajowych (57%), a do uczniów i studentów zagranicznych na poziomie 30%;
- w strukturze poziomów kształcenia dominują studia I stopnia (43%) oraz studia II stopnia (36%); szkoły zawodowe i formy niestacjonarne wskazano po 21%; jednolite studia magisterskie oraz szkoły branżowe I stopnia uzyskały po 2%; szkoły branżowe II stopnia w badaniu nie wystąpiły (0%);
- w badanych placówkach przeważają formy kształcenia o charakterze zawodowym (45%) oraz profil praktyczny (36%); profil ogólnoakademicki wskazano w 30% odpowiedzi;
- oferta dydaktyczna obejmuje przede wszystkim kierunki o charakterze ogólnym, w tym turystykę (52%); kierunki związane z turystyką kulturową oraz turystyką historyczną i dziedzictwem kulturowym wskazano po 26%; kierunki łączące turystykę z aktywnością fizyczną i środowiskiem przyrodniczym obejmują sport i turystykę na terenach górskich (30%), turystykę przyrodniczą (11%) oraz turystykę historyczną (11%);

- kierunki o profilu zarządczym i biznesowym obejmują zarządzanie w turystyce (13%), zarządzanie w turystyce i sporcie (11%), biznes turystyczny (6%) oraz gospodarkę turystyczną (4%); kierunki gastronomiczne i hotelarskie obejmują gastronomię i hotelarstwo (15%), technika żywienia i usług gastronomicznych (11%), hotelarstwo i animację czasu wolnego (6%) oraz gastronomię (4%);
- kierunki i specjalizacje takie jak geoturystyka, ekoturystyka zdrowotna, przewodnictwo i pilotaż turystyczny, krajoznawstwo oraz turystyka historyczna nie zostały wskazane (0%);
- w programach nauczania najczęściej uwzględniane są kompetencje komunikacyjne, kreatywne i zespołowe: komunikatywność (83%), kreatywność (79%), umiejętność pracy w zespole (77%), współdziałanie w zespole (64%) oraz łatwość nawiązywania relacji interpersonalnych (49%);
- kompetencje związane z orientacją na klienta i funkcjonowaniem w sytuacjach wymagających obejmują orientację na klienta (70%), empatyczne podejście do ludzi (51%), radzenie sobie ze stresem (49%), zarządzanie czasem (49%), samodzielność i inicjatywę (60%) oraz umiejętność rozwiązywania problemów (64%);
- kompetencje menedżerskie i decyzyjne obejmują wnioskowanie i podejmowanie decyzji (43%), umiejętności negocjacyjne (38%), zarządzanie ludźmi (36%) oraz inteligencję emocjonalną (32%);
- w zakresie kompetencji zawodowych najczęściej rozwijane są obszary związane z obsługą klienta i realizacją usług turystycznych: geografia turystyczna Polski i świata (74%), obsługa klienta (70%), organizacja i sprzedaż imprez turystycznych (70%), kompetencje przewodnickie i animacyjne (68%) oraz obsługa gościa hotelowego (55%);
- kompetencje sprzedażowe, marketingowe i organizacyjne obejmują sprzedaż i marketing usług turystycznych (64%), tworzenie i promocję

produktów turystycznych (62%), organizację i sprzedaż imprez turystycznych (62%) oraz doradztwo w zakresie podróży (45%);

- kompetencje formalno-prawne i językowe obejmują prawo w turystyce (68%), znajomość zasad etyki zawodowej (56%) oraz znajomość języków obcych w kontekście zawodowym (66%);

- kompetencje cyfrowe i operacyjne obejmują znajomość systemów rezerwacyjnych (60%), wykorzystanie technologii cyfrowych w promocji ofert turystycznych (49%), prowadzenie dokumentacji i rozliczeń finansowych (53%) oraz obsługę podstawowych programów komputerowych (26%);

- rzadziej rozwijane kompetencje obejmują planowanie podróży służbowych (32%) oraz organizację usług gastronomicznych (30%);

- za najważniejsze kompetencje przyszłych pracowników branży uznano budowanie i utrzymywanie relacji z klientami (64%), animowanie czasu wolnego różnych grup odbiorców (60%), znajomość zasad etyki zawodowej (56%), orientację w trendach rynku biur podróży (55%), umiejętności gastronomiczne i kucharskie (55%) oraz współpracę z kontrahentami i kooperantami (53%);

- kompetencje cyfrowe, marketingowe i związane z bezpieczeństwem obejmują wykorzystanie technologii cyfrowych w promocji ofert turystycznych (49%), organizację i zarządzanie bezpieczeństwem imprez turystycznych (47%), wyszukiwanie nowych kanałów promocji oraz organizację wydarzeń turystycznych (po 40%);

- w perspektywie najbliższych lat na znaczeniu zyskują wykorzystanie nowych technologii (77%), cyfrowe kompetencje w turystyce (74%), znajomość języków obcych (62%), kompetencje międzykulturowe (57%), obsługa nowych segmentów turystów (53%), turystyka zrównoważona (47%) oraz zarządzanie projektami turystycznymi (43%);

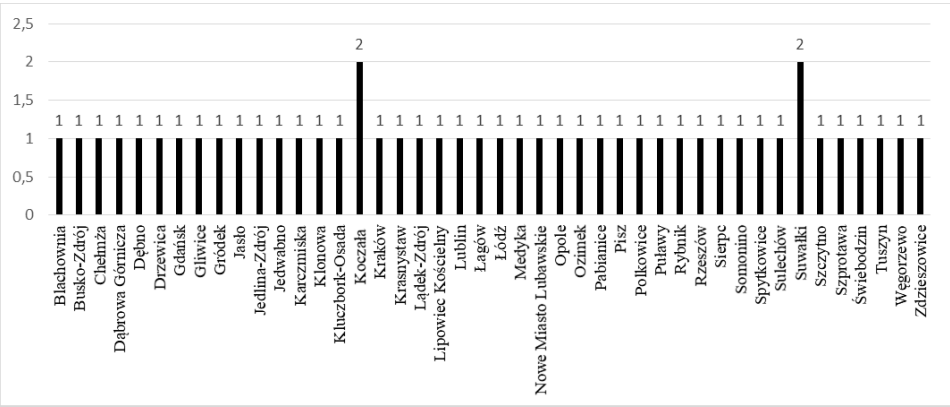
- najczęściej wskazywane braki absolwentów dotyczą znajomości nowoczesnych narzędzi i technologii branżowych (55%), praktycznych umiejętności zawodowych (49%), obsługi klienta (45%), znajomości języków obcych na poziomie zawodowym (39%), znajomości realiów rynku pracy (38%) oraz wiedzy o rynku turystycznym (36%);
- podstawową formą współpracy z branżą turystyczną są praktyki i staże (77%); udział pracodawców w zajęciach dydaktycznych oraz organizację wizyt studyjnych (po 49% odpowiedzi); współpracę nauczycieli z branżą wskazano w 47% odpowiedzi;
- pozostałe formy współpracy obejmują konsultacje programów nauczania (40%), dostosowywanie ofert edukacyjnych do potrzeb rynku pracy (38%), działania szkoleniowe i informacyjne (30%), weryfikację kompetencji absolwentów (28%), udział w komisjach programowych (19%) oraz realizację wspólnych projektów (19%);
- monitorowanie losów absolwentów obejmuje badania losów zawodowych (34%), zapraszanie absolwentów do udziału w działaniach placówki (28%), kontakt z absolwentami za pośrednictwem mediów społecznościowych (26%) oraz prowadzenie baz danych absolwentów (23%); brak działań w tym zakresie wskazano w 13% odpowiedzi;
- respondenci postrzegają jako kluczowych partnerów współpracy przede wszystkim Lokalne Organizacje Turystyczne (66%), Polską Organizację Turystyczną (55%) oraz Regionalne Organizacje Turystyczne (51%), a także instytucje administracji publicznej, w tym Ministerstwo Sportu i Turystyki (45%) i jednostki samorządu terytorialnego (43%). Uzupełniającą rolę odgrywają organizacje branżowe i eksperckie, takie jak Forum Turystyki Regionów (36%), Polska Izba Turystyki (34%) oraz Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka (32%), natomiast relatywnie niżej oceniono potencjał współpracy z Ministerstwem Edukacji (32%), Branżowe Centra Umiejętności (21%) oraz Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego (15%).

Poniżej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (JST).

1.3.3. Badania przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (JST)

W sumie otrzymano odpowiedzi od 48 przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Odpowiedzi otrzymano od przedstawicieli jednostek działających w następujących miastach.

Wykres 13. Miejscowości w których działają badane jednostki samorządu terytorialnego

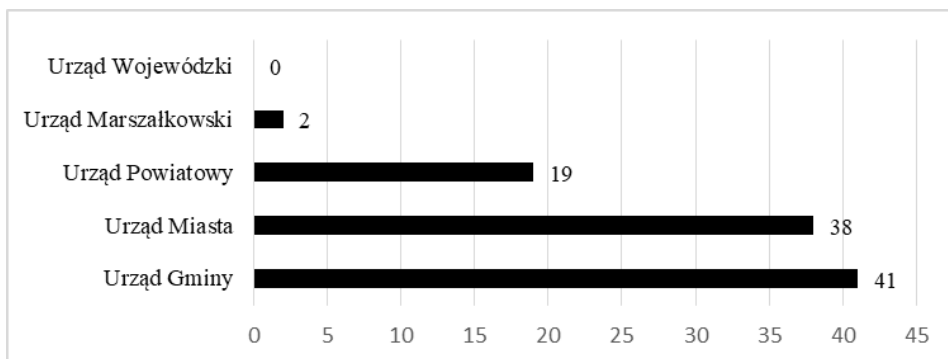


Źródło: badania własne, 2025

Otrzymano w sumie odpowiedzi z 44 miejscowości (w przypadku 4 miejscowości, badane JST nie podały ich nazwy).

Poproszono badanych o wskazanie, jakie jednostki samorządu terytorialnego reprezentują.

Wykres 14. Badane jednostki samorządu terytorialnego (JST) (w % wskazań)

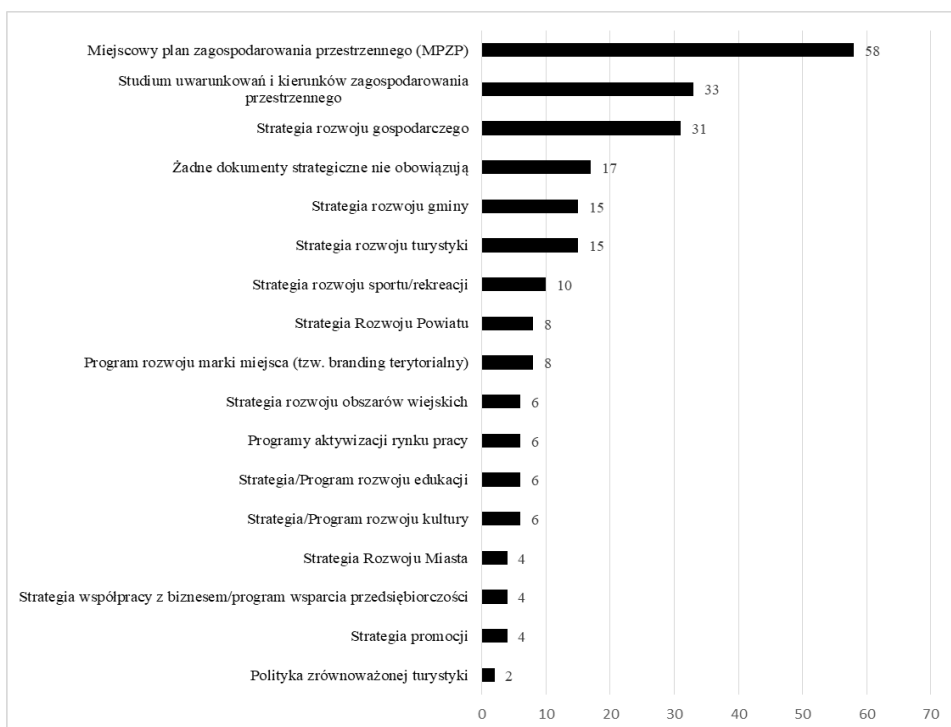


Źródło: badania własne, 2025

Najwięcej odpowiedzi dotyczy Urzędów Gminy (41%) oraz Urzędów Miasta (38%), znacznie mniejszą liczbę wskazań odnotowano w przypadku Urzędów Powiatowych (19%). Marginalne znaczenie w badaniu mają Urząd Marszałkowski (2%), natomiast Urząd Wojewódzki nie został wskazany ani razu (0%).

Zwrócono się do analizowanych JST o wskazanie obowiązujących na ich terenie dokumentów strategicznych.

Wykres 15. Zakres obowiązujących dokumentów strategicznych w jednostkach samorządu terytorialnego (w tym w zakresie turystyki) (w % wskazań)



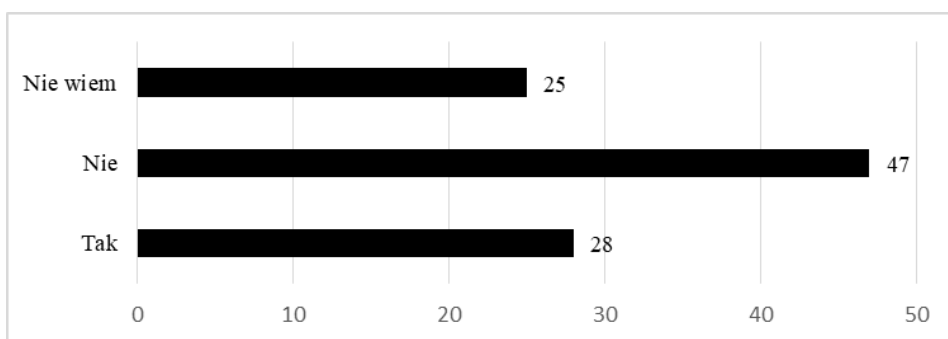
Źródło: badania własne, 2025

Badane JST wskazują na wyraźną dominację dokumentów ogólnych i przestrzennych, które obowiązują na ich terenie. Do tej grupy należy przede wszystkim *miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego* (58%), a także *studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego* (33%) oraz *strategia rozwoju gospodarczego* (30%). Drugą wyraźną kategorię stanowią odpowiedzi wskazujące brak obowiązywania dokumentów strategicznych (17%). Jest to udział na tyle wysoki, że wskazuje na realną lukę w systemie planowania strategicznego w części JST. Kolejnymi dokumentami istotnymi z punktu widzenia edukacji i turystyki są *strategie rozwoju gminy* oraz *strategie rozwoju turystyki* (po 15%), a także *strategie sportu i rekreacji* (10%). Pokazuje to, że dedykowane podejście do turystyki występuje tylko w ograniczonej

części badanych JST. Najlichniesza grupa dokumentów znajduje się w najniższym przedziale procentowym. Są to m.in. strategie *rozwoju powiatu* i *strategie brandingu miejsca* (8%), *strategie i programy dotyczące edukacji* (6%) oraz *strategie kultury, rynku pracy, rozwoju obszarów wiejskich* (po 6%), a także *strategie promocji, współpracy z biznesem i rozwoju miasta* (4%). Szczególnie marginalny charakter ma *polityka zrównoważonej turystyki*, którą posiada tylko 2% badanych JST.

Następnie poproszono o wskazanie zapisów dotyczących działań na rzecz rozwoju kadr turystycznych w dokumentach strategicznych.

Wykres 16. Zapisy dotyczące działań na rzecz rozwoju kadr turystycznych w dokumentach badanych JST (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

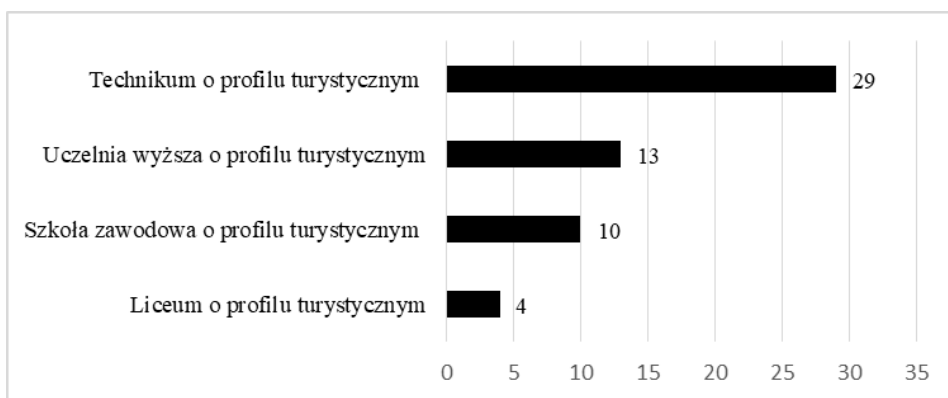
Wyniki przedstawione na wykresie wskazują, że w większości analizowanych przypadków dokumenty strategiczne obowiązujące w badanych JST, nie zawierają zapisów dotyczących działań na rzecz rozwoju kadr turystycznych (odpowiedź *Nie* – 47% wskazań), co oznacza, że niemal połowa respondentów jednoznacznie stwierdza brak takich zapisów w obowiązujących dokumentach.

Jednocześnie 28% (wskazania *Tak*) pokazuje, że w nieco ponad jednej czwartej JST kwestie rozwoju kadr turystycznych są jednak formalnie uwzględnione w dokumentach strategicznych.

Istotny udział ma również odpowiedź *Nie wiem* (25%), co wskazuje na brak wiedzy respondentów na temat treści dokumentów strategicznych lub na niewystarczającą czytelność i komunikację zapisów dotyczących rozwoju kadr turystycznych.

Poproszono jednostki samorządu terytorialnego o wskazanie podmiotów kształcących w zakresie turystyki funkcjonujących na ich terenie.

Wykres 17. Podmioty kształcące w zakresie turystyki funkcjonujące na terenie badanych JST (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Wyniki wskazują, że najczęściej funkcjonującym podmiotem kształcącym w zakresie turystyki są *technika o profilu turystycznym* (29% odpowiedzi). Oznacza to, że kształcenie turystyczne na poziomie średnim technicznym ma najsilniejszą i najbardziej rozpowszechnioną pozycję w strukturze lokalnej oferty edukacyjnej.

Znacznie niższy udział dotyczy *uczelni wyższych o profilu turystycznym* (13%) oraz *szkół zawodowych o profilu turystycznym* (10%), co sugeruje ograniczoną dostępność praktycznego, zawodowego kształcenia w tym obszarze.

Najniższy udział procentowy mają *licea o profilu turystycznym* (4%).

Przebadano, w jakim zakresie badane JST współpracują z instytucjami edukacyjnymi o profilu turystycznym.

Tabela 13. Zakres współpracy JST z instytucjami edukacyjnymi o profilu turystycznym (w % wskazań)

Odpowiedzi	%
Udział w opracowywaniu lub opiniowaniu programów kształcenia	0
JST jest organem prowadzącym szkołę	2
Obejmowanie patronatów nad kierunkami lub klasami turystycznymi	4
Udział przedstawicieli JST w zajęciach dydaktycznych (wykłady, warsztaty, prelekcje)	8
Wsparcie nauczycieli i wykładowców w aktualizacji wiedzy o praktyce branżowej	8
Wspólne projekty badawcze, promocyjne lub rozwojowe	13
Organizacja wizyt studyjnych, wycieczek branżowych lub dni otwartych dla instytucji edukacji	15
Organizacja praktyk zawodowych i staży dla uczniów	21
Współpraca przy organizacji wydarzeń branżowych (szkolenia, konferencje, targi pracy, konkursy)	33
Brak współpracy	44

Źródło: badania własne, 2025

Otrzymane wyniki pokazują, że najczęściej deklarowaną sytuacją jest *brak współpracy*, który dotyczy 44% JST. Oznacza to, że niemal połowa badanych jednostek samorządu terytorialnego nie podejmuje żadnych działań we współpracy z instytucjami kształcącymi w zakresie turystyki.

Wśród JST deklarujących współpracę najczęściej występują formy o charakterze organizacyjno-promocyjnym. *Współpraca przy organizacji wydarzeń branżowych* (szkolenia, konferencje, targi pracy, konkursy) została wskazana przez 33% badanych, natomiast *organizację praktyk zawodowych i staży dla uczniów* zadeklarowało 21% JST. Wskazuje to, że współdziałanie koncentruje się przede wszystkim na działaniach doraźnych i praktycznych.

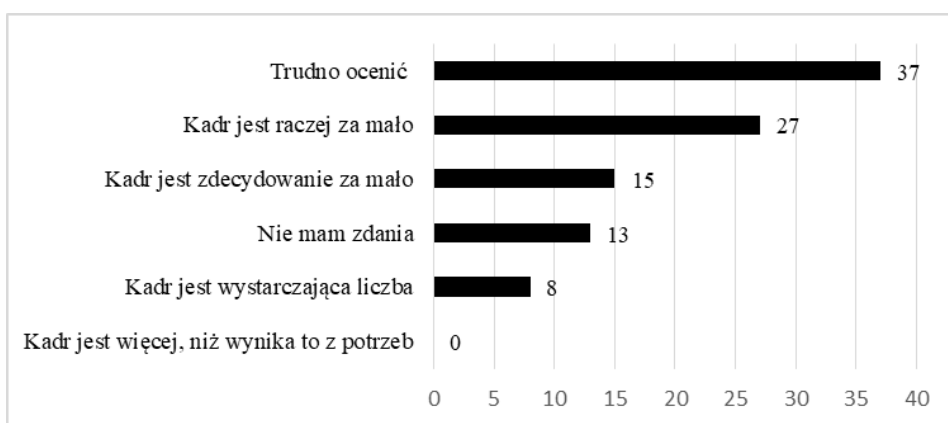
Kolejną grupę stanowią działania o umiarkowanym zakresie zaangażowania: *organizacja wizyt studyjnych, wycieczek branżowych lub dni otwartych* (15%) oraz *wspólne projekty badawcze, promocyjne lub rozwojowe* (13%). Formy te świadczą o pewnym poziomie współpracy, jednak nadal mają charakter punktowy, a nie systemowy.

Znacznie rzadziej JST angażują się bezpośrednio w proces dydaktyczny. *Udział przedstawicieli JST w zajęciach dydaktycznych oraz wsparcie nauczycieli i wykładowców w aktualizacji wiedzy o praktyce branżowej* zostały wskazane po 8% badanych. Jeszcze mniejszy zakres dotyczy *obejmowania patronatów nad kierunkami lub klasami turystycznymi* (4%) oraz sytuacji, w której *JST jest organem prowadzącym szkołę* (2%).

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że *udział JST w opracowywaniu lub opiniowaniu programów kształcenia* nie występuje w ogóle (0%). Oznacza to całkowity brak wpływu samorządów na treści kształcenia turystycznego, mimo ich roli w kształtowaniu lokalnego rynku pracy.

Poproszono jednostki samorządu terytorialnego o ocenę dostępności wykwalifikowanych kadr dla sektora turystyki na lokalnym i regionalnym rynku pracy.

Wykres 18. Ocena dostępności wykwalifikowanych kadr dla sektora turystyki na lokalnym i regionalnym rynku pracy (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

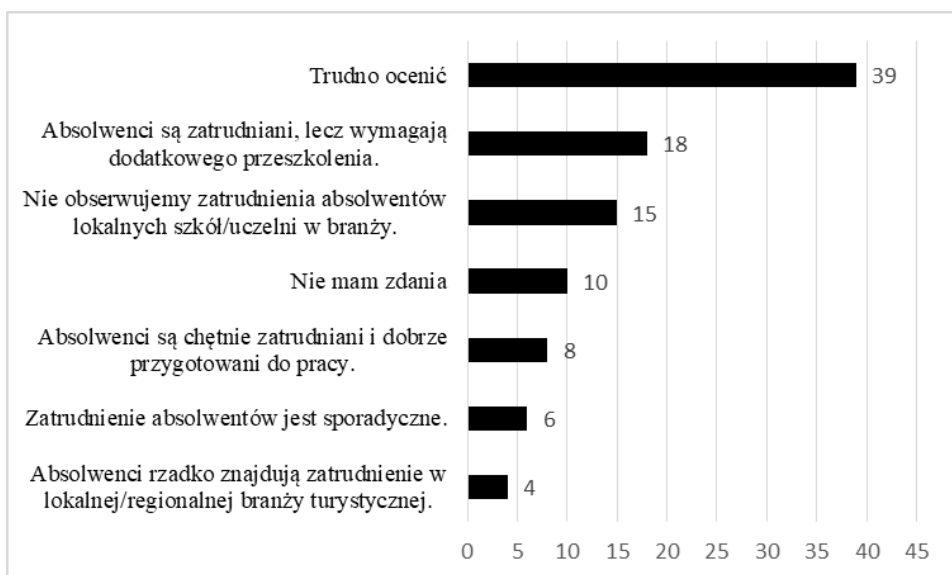
Najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest *Trudno ocenić* (37%), co oznacza, że ponad jedna trzecia JST nie potrafi jednoznacznie określić poziomu dostępności wykwalifikowanych kadr dla sektora turystyki. Wynik ten wskazuje na niepewność oceny sytuacji kadrowej lub brak wystarczających danych po stronie samorządów.

Jednocześnie 42% JST ocenia dostępność kadr negatywnie, wskazując, że jest ich zbyt mało: 27% respondentów uważa, że *Kadr jest raczej za mało*, natomiast 15% – że *Kadr jest zdecydowanie za mało*. Oznacza to, że niedobór wykwalifikowanych pracowników jest istotnym problemem na lokalnych i regionalnych rynkach pracy.

W przypadku 13% respondentów zadeklarowało odpowiedź *Nie mam zdania*, co wskazuje na jednoznaczną diagnozę sytuacji kadrowej w sektorze turystyki.

Tylko w przypadku 8% JST uznaje, że *Kadr jest wystarczająca liczba*, natomiast odpowiedź wskazująca, że *Kadr jest więcej niż wynika to z potrzeb*, nie występuje w ogóle (0%).

Wykres 19. Ocena możliwości zatrudnienia absolwentów kierunków turystycznych w lokalnej i regionalnej branży turystycznej (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

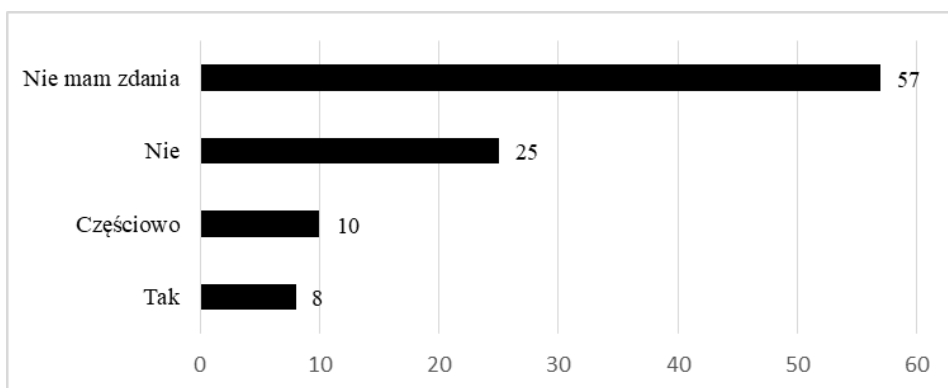
Największą grupę odpowiedzi stanowią wskazania *Trudno ocenić* – 39%, co oznacza, że JST nie potrafi jednoznacznie określić realnych możliwości zatrudnienia absolwentów kierunków turystycznych na swoim terenie. Wynik ten wskazuje na niepewność oceny lub brak systematycznej wiedzy o losach absolwentów na lokalnym i regionalnym rynku pracy.

W przypadku 18% JST wskazuje, że *Absolwenci są wprawdzie zatrudniani, jednak wymagają dodatkowego przeszkolenia*, co sugeruje niedopasowanie efektów kształcenia do potrzeb branży. Dodatkowo 15% respondentów deklaruje, że *Nie obserwuje zatrudnienia absolwentów lokalnych szkół i uczelni w branży*, 10% respondentów zadeklarowało odpowiedź *Nie mam zdania* (co może potwierdzać ograniczoną przejrzystość relacji pomiędzy systemem kształcenia turystycznego a lokalnym rynkiem pracy). Jedynie 8% JST wskazuje, że *Absolwenci są chętnie zatrudniani i dobrze przygotowani do pracy*, co pokazuje, że pozytywne doświadczenia w tym zakresie mają charakter marginalny,

a 6% ocenia, że *Zatrudnienie absolwentów ma charakter sporadyczny*. Ocenę, że *Absolwenci rzadko znajdują zatrudnienie w lokalnej lub regionalnej branży turystycznej*, wskazuje 4% JST.

Poproszono badane jednostki samorządu terytorialnego o wyrażenie opinii na temat identyfikowania istotnych braków kompetencyjnych wśród nowych pracowników sektora turystycznego.

Wykres 20. Identyfikacja braków kompetencyjnych wśród nowych pracowników sektora turystyki – opinia JST (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Największy udział odpowiedzi stanowi *Nie mam zdania* (57%), co oznacza, że ponad połowa JST nie identyfikuje w sposób jednoznaczny braków kompetencyjnych wśród nowych pracowników sektora turystycznego. Wynik ten wskazuje na ograniczoną wiedzę JST o kompetencjach nowo zatrudnianych pracowników lub brak systematycznego monitorowania tej kwestii.

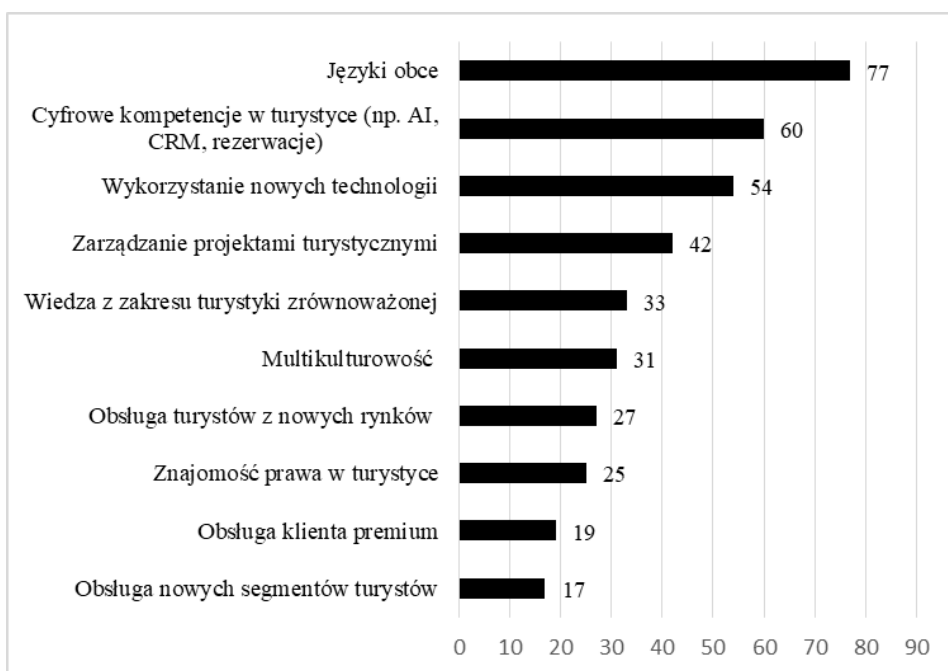
Jednocześnie 25% JST deklaruje odpowiedź *Nie*, co oznacza, że co czwarta jednostka samorządu terytorialnego nie dostrzega istotnych braków kompetencyjnych wśród nowych pracowników sektora turystyki.

10% JST wskazuje odpowiedź *Częściowo*, co sugeruje, że braki kompetencyjne są dostrzegane, lecz nie mają charakteru powszechnego

lub jednoznacznego. Jedynie 8% badanych jednoznacznie potwierdza występowanie istotnych braków kompetencyjnych, wskazując odpowiedź *Tak*.

Następnie przebadano opinie jednostek samorządu terytorialnego dotyczące kwalifikacji i kompetencji pracowników turystyki, które – zdaniem respondentów – będą zyskiwać na znaczeniu w ciągu najbliższych lat.

Wykres 21. Kompetencje i kwalifikacje pracowników turystyki zyskujące na znaczeniu w najbliższych latach – opinia JST (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Struktura wskazań jednoznacznie pokazuje, że największe znaczenie w najbliższych latach będą miały kompetencje językowe i cyfrowe. Najwyższy odsetek wskazań dotyczy *znajomości języków obcych* (77%), co potwierdza ich kluczową rolę w obsłudze coraz bardziej zróżnicowanego rynku turystycznego. Równocześnie bardzo wysoki udział mają *cyfrowe*

kompetencje w turystyce (w tym m.in. AI, systemy CRM i rezerwacje – 60%) oraz *wykorzystanie nowych technologii* (54%), co wskazuje na rosnącą digitalizację sektora.

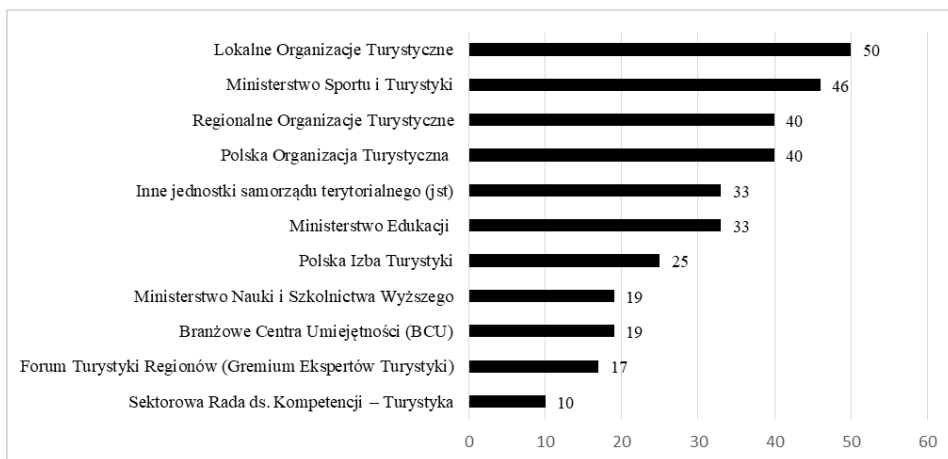
Kolejną istotną grupę stanowią kompetencje menedżerskie i organizacyjne. *Zarządzanie projektami turystycznymi* zostało wskazane przez 42% JST, co sugeruje wzrost znaczenia projektowego podejścia do rozwoju oferty turystycznej i zarządzania przedsięwzięciami w tym obszarze.

Wiedza z zakresu *turystyki zrównoważonej* (33%) oraz *multikulturowość* (31%) wskazują na rosnącą potrzebę uwzględniania aspektów środowiskowych, społecznych i kulturowych w obsłudze ruchu turystycznego.

Niższe, ale nadal istotne udziały procentowe dotyczą kompetencji operacyjnych i rynkowych: *obsługa turystów z nowych rynków* (27%), *znajomość prawa w turystyce* (25%), *obsługa klienta premium* (19%) oraz *obsługa nowych segmentów turystów* (17%).

W ramach badania poproszono jednostki samorządu terytorialnego o wskazanie instytucji, podmiotów i organizacji, z którymi widzą możliwość współpracy w zakresie dostosowywania programów edukacyjnych oraz podnoszenia standardów pracy w sektorze turystyki.

Wykres 22. Instytucje wskazywane jako potencjalni partnerzy współpracy z JST, w zakresie dostosowywania programów edukacyjnych i podnoszenia standardów pracy w turystyce (w % wskazań)



Źródło: badania własne, 2025

Najczęściej wskazywanym partnerem dla JST, są *Lokalne Organizacje Turystyczne* (50%), co podkreśla ich kluczową rolę jako naturalnego łącznika pomiędzy samorządem, branżą i edukacją.

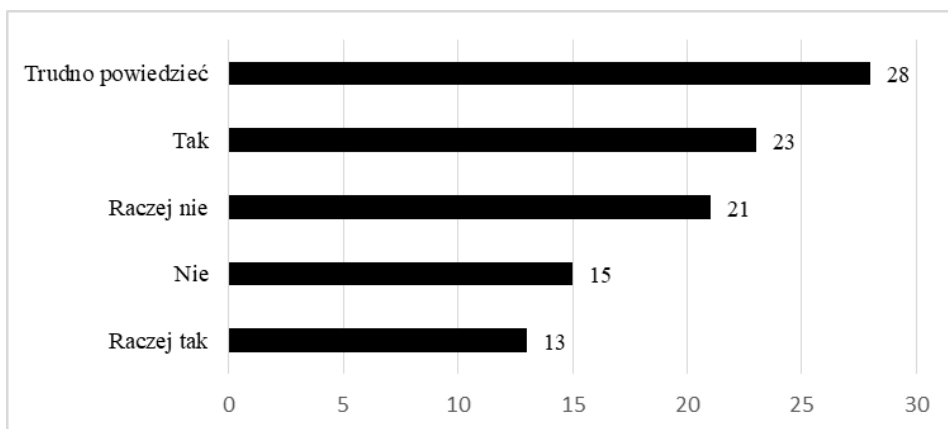
Ministerstwo Sportu i Turystyki zostało wskazane przez 46% JST, natomiast *Regionalne Organizacje Turystyczne* (40%) oraz *Polska Organizacja Turystyczna* (40%) uzyskały identyczny poziom wskazań.

Istotna grupa wskazań dotyczy także *innych jednostek samorządu terytorialnego* (33%) oraz *Ministerstwa Edukacji* (33%). *Polska Izba Turystyki* została wskazana przez 25% JST, natomiast *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* oraz *Branżowe Centra Umiejętności – BCU* (po 19% wskazań).

Najrzadziej wskazywane są podmioty o charakterze opiniodawczo-koordynacyjnym. *Forum Turystyki Regionów* (17%) oraz *Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka* (10%) uzyskały najniższe poziomy wskazań.

Poproszono również JST o wyrażenie opinii na temat ich zainteresowania uczestnictwem w stałym forum współpracy edukacja–biznes–samorząd terytorialny w obszarze turystyki.

**Wykres 23. Zainteresowanie JST uczestnictwem w stałym forum współpracy edukacja–biznes–samorząd w obszarze turystyki
(w % wskazań)**



Źródło: badanie własne, 2025

Analiza udzielonych odpowiedzi pokazuje brak jednoznacznej deklaracji zainteresowania uczestnictwem JST w stałym forum współpracy edukacja–biznes–samorząd terytorialny w obszarze turystyki. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest *Trudno powiedzieć* (28%), co oznacza, że ponad jedna czwarta respondentów nie potrafi jednoznacznie ocenić zasadności lub możliwości udziału w takiej formule współpracy.

Pozytywne nastawienie do uczestnictwa deklaruje 23% badanych JST (odpowiedź *Tak*) oraz 13% odpowiedź *Raczej tak*.

Jednocześnie 21% JST wskazuje odpowiedź *Raczej nie*, a 15% odpowiedź *Nie*.

WNIOSKI Z BADANIA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (JST)

- w strukturze badanych jednostek samorządu terytorialnego (JST) dominują *Urzędy Gminy* (41%) oraz *Urzędy Miasta* (38%); *Urzędy Powiatowe* stanowią 19% wskazań; *Urząd Marszałkowski* wskazano w 2% przypadków, natomiast *Urząd Wojewódzki* nie został wskazany (0%);
- wśród dokumentów obowiązujących w JST najczęściej wskazywany jest *miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego* (58%), *studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego* (33%) oraz *strategia rozwoju gospodarczego* (30%); *brak obowiązywania dokumentów strategicznych* zadeklarowało 17% badanych;
- *strategie rozwoju gminy* oraz *strategie rozwoju turystyki* wskazano po 15%, *strategie sportu i rekreacji* – 10%;
- *strategie rozwoju powiatu* oraz *strategie brandingu miejsca* wskazano po 8%; *strategie i programy dotyczące edukacji, kultury, rynku pracy oraz rozwoju obszarów wiejskich* – po 6%; *strategie promocji, współpracy z biznesem i rozwoju miasta* – 4%, a *politykę zrównoważonej turystyki* posiada 2% badanych;
- dokumenty strategiczne *nie zawierają zapisów dotyczących rozwoju kadr turystycznych* w 47% badanych; zapisy takie występują w 28% JST; odpowiedź *nie wiem* wskazało 25% badanych;
- najczęściej funkcjonującymi podmiotami kształcącymi w zakresie turystyki są *technika o profilu turystycznym* (29%); *uczelnie wyższe o profilu turystycznym* wskazano w 13% przypadków, *szkoły zawodowe* – 10%, *licea o profilu turystycznym* – 4%;
- *brak współpracy JST z instytucjami kształcącymi w zakresie turystyki* zadeklarowało 44% badanych;
- wśród form współpracy najczęściej wskazywano *organizację wydarzeń branżowych* (33%) oraz *organizację praktyk i staży* (21%);

- *organizację wizyt studyjnych, wycieczek branżowych i dni otwartych* wskazano w 15% odpowiedzi, a *wspólne projekty badawcze, promocyjne lub rozwojowe* – w 13%;
- *udział przedstawicieli JST w zajęciach dydaktycznych oraz wsparcie nauczycieli i wykładowców* zadeklarowano po 8%; *patronaty nad kierunkami lub klasami turystycznymi* wskazano w 4% przypadków, a *rolę organu prowadzącego szkołę* – w 2%;
- *udział przedstawicieli JST w opracowywaniu lub opiniowaniu programów kształcenia* nie występuje (0%);
- *dostępność wykwalifikowanych kadr dla sektora turystyki* oceniono jako *trudną do określenia* przez 37% JST; 27% wskazało, że *kadr jest raczej za mało*, a 15% – że *zdecydowanie za mało* (łącznie 42%);
- odpowiedź *nie mam zdania* w zakresie dostępności kadr zadeklarowało 13% JST; *wystarczającą liczbę kadr* wskazało 8%; odpowiedź *kadr jest więcej niż potrzeba* nie wystąpiła (0%);
- możliwości zatrudnienia absolwentów kierunków turystycznych oceniono jako *trudne do określenia* przez 39% JST;
- 18% JST wskazało, że absolwenci są zatrudniani, ale *wymagają dodatkowego przeszkolenia*; 15% *nie obserwuje zatrudniania absolwentów*; 10% badanych *nie ma zdania*;
- 8% JST wskazało, że *absolwenci są chętnie zatrudniani i dobrze przygotowani*; 6% oceniło zatrudnienie jako *sporadyczne*; 4% wskazało, że *absolwenci rzadko znajdują zatrudnienie*;
- *brak jednoznacznej identyfikacji braków kompetencyjnych* nowych pracowników zadeklarowało 57% JST; *brak braków* wskazało 25%; *częściowe braki* – 10%, a *istotne braki kompetencyjne* potwierdziło 8% badanych;

- kompetencje zyskujące na znaczeniu w najbliższych latach obejmują *znajomość języków obcych (77%), cyfrowe kompetencje w turystyce (60%) oraz wykorzystanie nowych technologii (54%);*
- *zarządzanie projektami turystycznymi* wskazano w 42% odpowiedzi; *turystykę zrównoważoną* – 33%; *multikulturowość* – 31%;
- kompetencje operacyjne i rynkowe obejmują *obsługę turystów z nowych rynków (27%), znajomość prawa w turystyce (25%), obsługę klienta premium (19%) oraz obsługę nowych segmentów turystów (17%);*
- jako potencjalnych partnerów współpracy najczęściej wskazywano *Lokalne Organizacje Turystyczne (50%), Ministerstwo Sportu i Turystyki (46%), Regionalne Organizacje Turystyczne (40%) oraz Polską Organizację Turystyczną (40%); inne jednostki samorządu terytorialnego oraz Ministerstwo Edukacji* wskazano po 33%; *Polską Izbę Turystyki* – 25%; *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Branżowe Centra Umiejętności* – po 19%; *Forum Turystyki Regionów* wskazano w 17% odpowiedzi, a *Sektorową Radę ds. Kompetencji – Turystyka* w 10%;
- zainteresowanie uczestnictwem w stałym forum współpracy edukacja–biznes–samorząd jest *trudne do określenia* dla 28% jednostek; odpowiedź „*tak*” wskazało 23%, a „*raczej tak*” – 13%.

1.4. Wnioski końcowe i rekomendacje

Opierając się na przeprowadzonych badaniach można wysnuć następujące wnioski:

- Sektor turystyczny badanych podmiotów opiera się głównie na usługach podstawowych: noclegach, gastronomii oraz szeroko rozumianej HoReCa, co przekłada się na dużą wagę kompetencji obsługowych i relacyjnych.
- Pracodawcy w turystyce stawiają na kompetencje miękkie oraz praktyczne przygotowanie do pracy, a jednocześnie sygnalizują rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych, językowych, międzykulturowych i związanych z nowymi segmentami turystyki.
- System kształcenia w turystyce jest zorientowany na profil zawodowy i praktyczny, jednak oferta programów częściej ma charakter ogólny niż wyspecjalizowany.
- W programach nauczania silnie obecne są kompetencje komunikacyjne, zespołowe i proklienckie, natomiast słabiej eksponowane są elementy stricte menedżerskie, decyzyjne oraz nowoczesne narzędzia i technologie branżowe.
- Zarówno branża, jak i instytucje edukacyjne wskazują na potrzebę lepszego dopasowania kształcenia do rynku pracy, szczególnie w zakresie praktyczności, technologii, języków oraz kompetencji operacyjnych (systemy, procedury, dokumentacja).
- Współpraca edukacji z branżą istnieje, ale dominuje w formach praktyk, staży, wizyt studyjnych i udziału pracodawców w zajęciach; słabiej rozwinięte są mechanizmy wpływu na programy kształcenia i rozwiązania systemowe.

- JST są istotnym interesariuszem rozwoju turystyki, lecz ich zaangażowanie w rozwój kadr turystycznych i współpracę z edukacją ma w wielu przypadkach charakter ograniczony, a kwestie kadr turystycznych nie zawsze są spójnie osadzone w dokumentach strategicznych.
- W całym układzie edukacja–rynek–JST widoczne są braki w monitorowaniu efektów (losów absolwentów, dopasowania kompetencji) oraz w stałych kanałach koordynacji i wspólnego planowania rozwoju kompetencji.

Następnie omówiono postawione powyżej *Cele badawcze*.

1.4.1. Realizacja celów badawczych

a) Analiza trendów w zatrudnieniu – zapotrzebowanie na kompetencje – oczekiwania pracodawców

Rynek pracy w turystyce koncentruje się wokół usług bezpośredniej obsługi turystów: noclegów, gastronomii i usług HoReCa, co wzmacnia popyt na kompetencje kontaktu z klientem, komunikację, budowanie relacji i pracę zespołową. Jednocześnie rośnie znaczenie kompetencji, które wspierają funkcjonowanie branży w warunkach zmian: kompetencji cyfrowych (obsługa narzędzi, kanałów online, systemów), języków obcych oraz umiejętności pracy z różnymi grupami odbiorców, w tym nowymi segmentami i rynkami. Pracodawcy podkreślają również wagę etyki zawodowej, praktycznych umiejętności i gotowości do samodzielnej pracy od początku zatrudnienia.

b) Analiza ofert edukacyjnych szkół średnich i uczelni wyższych kształcących kadry

Oferta kształcenia jest zdominowana przez uczelnie oraz technika o profilu turystycznym, a kształcenie przebiega przede wszystkim w trybie stacjonarnym. Na poziomie programów dominują kierunki ogólne

(turystyka), z istotnym udziałem obszarów kulturowych i dziedzictwa oraz kierunków łączących turystykę z aktywnością fizyczną i środowiskiem przyrodniczym. W mniejszym stopniu obecne są profile stricte hotelarsko-gastronomiczne i menedżerskie, a wiele specjalizacji niszowych nie występuje w praktyce oferty. Programy akcentują kompetencje miękkie oraz kompetencje zawodowe związane z organizacją usług i obsługą klienta.

c) Identyfikacja dostępnych programów nauczania oraz ich zgodności z wymaganiami rynku

W programach nauczania obecne są elementy, które odpowiadają podstawowym potrzebom rynku: obsługa klienta, organizacja usług i imprez turystycznych, kompetencje przewodnickie i animacyjne, prawo turystyczne oraz języki obce. Jednocześnie z perspektywy rynku wyraźnie rośnie oczekiwanie wobec kompetencji cyfrowych, technologii, systemów branżowych oraz pracy w nowych segmentach, a także wobec lepszej gotowości praktycznej absolwentów. Zgodność programów z rynkiem jest więc wyraźniejsza w obszarach tradycyjnych (obsługa, organizacja) niż w obszarach dynamicznie zmieniających się (cyfryzacja, narzędzia, specjalizacja produktów, nowe segmenty turystów).

d) Identyfikacja luk kompetencyjnych między ofertą szkół i uczelni a oczekiwaniami rynku

Luki dotyczą przede wszystkim praktycznego przygotowania do pracy, w tym umiejętności zawodowych realizowanych w realnych warunkach oraz biegłości w narzędziach i technologiach branżowych (systemy, rozwiązania cyfrowe). Istotna jest również luka językowa na poziomie zawodowym, a także braki w obszarach operacyjnych: dokumentacja, korespondencja, procedury oraz standardy pracy. Dodatkowo rynek sygnalizuje potrzebę kształcenia bardziej segmentowego (konkretne obszary turystyki), podczas gdy oferta edukacyjna jest częściej ogólna. W efekcie pracodawcy relatywnie często zakładają konieczność doszkalania nowo zatrudnionych absolwentów.

e) Diagnoza aktualnych problemów i oczekiwań w badanym obszarze

Wśród problemów powtarzają się: niedobór wykwalifikowanych pracowników, niewystarczające przygotowanie praktyczne absolwentów oraz niedostatek nowoczesnych narzędzi i technologii w edukacji. Istotnym wyzwaniem jest także ograniczony wpływ interesariuszy (szczególnie JST oraz w mniejszym stopniu branży) na programy kształcenia i ich aktualizację. Współpraca edukacji z branżą jest rozpowszechniona w działaniach praktycznych, ale brakuje rozwiązań trwałych i systemowych: stałych gremiów, mechanizmów projektowania programów, standardów praktyk, wspólnych modułów szkoleniowych oraz konsekwentnego monitoringu losów absolwentów. Oczekiwania koncentrują się na dopasowaniu programów do rynku, rozwoju kompetencji kadry dydaktycznej oraz wzmocnieniu współpracy między edukacją, branżą i JST.

Poniżej przedstawiono rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań oraz sformułowanych wniosków (dla branży turystycznej, dla sektora szkolnictwa (szkoły i uczelnie) oraz dla jednostek samorządu terytorialnego (JST).

1.4.2. Rekomendacje

1.4.2.1. Rekomendacje dla branży turystycznej

- Włączenie się pracodawców w systemowe współtworzenie programów kształcenia (nie tylko „gościnne” zajęcia i praktyki), w tym wskazywanie kluczowych efektów uczenia się i narzędzi branżowych.
- Standaryzacja praktyk i staży: jasne zakresy zadań, opiekunowie, ocena efektów, elementy pracy na realnych narzędziach i procedurach.
- Wzmocnienie modułów wdrożeniowych dla młodych pracowników: krótkie ścieżki doszkalania w obszarach operacyjnych (systemy, dokumentacja, standardy obsługi, procedury).

- Rozwój kompetencji cyfrowych w organizacjach: szkolenia z narzędzi rezerwacyjnych, CRM, sprzedaży online, obsługi kanałów komunikacji i marketingu cyfrowego.
- Budowanie partnerstw z edukacją w konkretnych segmentach (hotelarstwo, gastronomia, biura podróży, animacja, MICE, turystyka aktywna), aby wspierać specjalizację kształcenia.

1.4.2.2. Rekomendacje dla sektora szkolnictwa (szkoły i uczelnie)

- Aktualizacja programów w kierunku większej praktyczności: więcej zajęć warsztatowych, case studies, projektów z branżą, pracy na narzędziach i dokumentach stosowanych w firmach.
- Wzmocnienie komponentu technologicznego i systemów branżowych w dydaktyce (systemy rezerwacyjne, CRM, narzędzia digital, podstawy analityki).
- Rozbudowa kształcenia językowego w ujęciu zawodowym (język branżowy, scenariusze obsługowe, korespondencja i dokumentacja).
- Rozszerzenie oferty o moduły segmentowe (np. obsługa turystów z nowych rynków, produkty niszowe, turystyka zrównoważona, turystyka kulturowa/aktywna, premium).
- Wprowadzenie stałego mechanizmu konsultacji programów z pracodawcami oraz cyklicznej aktualizacji treści (komisje, rady interesariuszy).
- Uspójnienie i wzmocnienie monitorowania losów absolwentów oraz wykorzystywanie wyników do modyfikacji programów.

1.4.2.3. Rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego (JST)

- Ujęcie rozwoju kadr turystycznych w lokalnych dokumentach strategicznych oraz powiązanie go z rozwojem gospodarczym, rynkiem pracy i polityką edukacyjną.
- Stworzenie lokalnej platformy współpracy edukacja–branża–JST (stałe forum, cykliczne spotkania robocze, baza potrzeb kompetencyjnych).
- Wsparcie organizacyjne i promocyjne współpracy (wydarzenia branżowe, targi pracy, wizyty studyjne), ale także rozwój narzędzi systemowych (partnerstwa programowe, wspólne projekty).
- Włączenie JST jako koordynatora informacji o potrzebach lokalnego rynku pracy w turystyce (diagnozy lokalne, badania, konsultacje z przedsiębiorcami).
- Stymulowanie jakości praktyk i staży poprzez lokalne porozumienia z przedsiębiorcami oraz szkołami/uczelniami (standardy, opiekunowie, efekty uczenia).
- Wykorzystanie potencjału LOT/ROT jako kanału koordynacji działań jakościowych i kompetencyjnych na poziomie lokalnym i regionalnym.

Przedstawione powyżej Wnioski i Rekomendacje mogą stanowić podstawę do dalszych, pogłębionych badań, a w konsekwencji do podejmowania działań na rzecz rozwoju systemu edukacji na różnych szczeblach kształcenia, rozwoju branży turystycznej oraz działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego.

2. Debaty eksperckie

2.1. Zmieniająca się percepcja branży turystycznej

Opracowała: dr hab. Justyna Majewska, prof. UEP

DEBATA EKSPERCKA Z UDZIAŁEM:

DR HAB. JUSTYNY MAJEWSKIEJ, PROF. UEP (UE POZNAŃ) – MODERATOR

ANNY WIŚNIEWSKIEJ (MINISTERSTWO EDUKACJI NARODOWEJ)

MARTY GAŃSKIEJ (ZESPÓŁ SZKÓŁ W CZAPLINKU)

2.1.1. Wprowadzenie do dyskusji

Tematyka debaty nawiązywała do przeprowadzonej podczas poprzedniej, XI edycji Gremium Ekspertów Turystyki, diagnozy atrakcyjności pracy w turystyce i studiowania na kierunkach turystycznych wraz z próbą wypracowania inicjatyw (*Action Plan*) służących poprawie sytuacji w ramach jednego z warsztatów, łączącego spojrzenie akademickie i branżowe w zakresie działań na rzecz zwiększania tej atrakcyjności, zgodnie z potrzebami przedsiębiorców i otoczenia społeczno-gospodarczego oraz oczekiwaniami młodego pokolenia wkraczającego na rynek pracy. Ponadto, problematyka podjęta w dyskusji wprowadzającej do XII Gremium Ekspertów Turystyki poświęconego edukacji w turystyce, stanowiącej klucz do przyszłości branży (stan, wyzwania, oczekiwania), odnosiła się do wyników badań prowadzonych w różnych krajach europejskich wśród studentów kierunków turystycznych, w tym z Polski, przez KIPT CoLAB z Portugalii (*Knowledge to Innovate Professions in Tourism*), tj. organizację badawczą zajmującą się wzmacnianiem rozpoznawalności ścieżek kariery w sektorze turystyki i hotelarstwa

(badania nad potencjałem kształtowania przyszłości branży turystycznej poprzez edukację turystyczną: postrzeganie, motywacje i potrzeby w zakresie rozwoju umiejętności studentów kierunków turystycznych), także w oparciu o wyniki wcześniejszych badań w tym zakresie (zob. Cesário i in. 2022, Cesário i in. 2017)⁶.

Przy tym potrzeba pogłębionej dyskusji we wskazanym obszarze tematycznym wynika z dynamiki zmian społeczno-gospodarczych i cywilizacyjnych, pociągających za sobą zmiany na rynku pracy i w postrzeganiu poszczególnych branż i stanowisk jako mniej lub bardziej atrakcyjnych czy przyszłościowych dla młodego pokolenia (OECD, 2024; World Economic Forum, 2025; Micek, Roźniatowska i Maźnica, 2023; Szczucka i in., 2023). Stanowi ona odpowiedź na wyzwania związane z cyfrową i zieloną transformacją, pojawieniem się technologicznych *game changerów* jak generatywna AI czy technologie immersyjne (World Travel & Tourism Council, 2025), potrzebą zrównoważonego i inkluzywnego rozwoju, w czasach nasilających się i rozszerzających swój zakres napięć geopolitycznych, wyzwań klimatycznych, pożądanych i powstających nowych modeli biznesowych i modeli pracy, nowych specjalizacji zawodowych, a także wobec oczekiwań i cech nowego pokolenia, poszukiwania możliwości samorozwoju, potrzeby uczenia się przez całe życie, zwiększania mobilności zawodowej, w tym dzięki mikropoświadczeniom certyfikującym kompetencje wykształcone w ramach krótkich form edukacyjnych. Stawia to nowe wymagania w zakresie kształcenia i odpowiedzialności społecznej przed instytucjami edukacyjnymi, które odgrywają kluczową rolę w przygotowywaniu przyszłych liderów i decydentów, których zadaniem będzie kształtowanie gospodarki w sposób odpowiedzialny, etyczny i zrównoważony

⁶ Cesário F., Portugal M. N. Rodrigues B. & Correia A. (2017), *Motivation for a career in Hotel and Tourism Industry: A self-determination approach*. In Proceedings of the 7th ATMC – Advances in Tourism Marketing Conference, “The Art of Living Together”, Casablanca, Marrocos, 6-9 Set. 2017 (pp. 273–280). CEFAGE - Universidade do Algarve Campus Gambelas, Montenegro – Faro Portugal

(Światowiec-Szczepańska, Gliszczyńska-Świgło, Majewska, 2026; UNESCO, 2020) w oparciu o kompetencje przyszłości.

Jak wskazują najnowsze wyniki badań (World Economic Forum, 2025) wśród najbardziej poszukiwanych kompetencji przyszłości dominują umiejętności miękkie (poznawcze, społeczne i emocjonalne), takie jak analityczne, krytyczne i kreatywne myślenie, adaptacyjność i odporność na stres, ciekawość i uczenie się przez całe życie, empatia i aktywne słuchanie, przywództwo i wpływ społeczny, a także odporność, elastyczność, zwinność. Wysokie miejsce w rankingu kompetencji transferowalnych zajmują również umiejętności technologiczne (w tym kompetencje cyfrowe) wynikające z procesów digitalizacji współczesnej gospodarki i społeczeństw. Badanie *Pokolenie Z na rynku pracy* zrealizowane przez zespół pod kierunkiem prof. Jacka Męciny z Uniwersytetu Warszawskiego, doradcę zarządu Konfederacji Lewiatan i firmę badawczą SW Research wskazują, że młodzi ludzie wykazują poszukiwane przez pracodawców kompetencje miękkie (Konfederacja Lewiatan, 2025). Spośród respondentów 61,5 proc. zadeklarowało, że wykazuje się empatią i komunikatywnością, 58,8 proc. – umiejętnością pracy w zespole, a 51,1 proc. – zdolnościami do efektywnej komunikacji oraz współpracy. Wśród badanych osób 28,8 proc. odpowiedziało również, że potrafi zarządzać konfliktami. Eksperti wskazują, że nowe pokolenie na rynku pracy ma przewagę w kontekście wysoko rozwiniętych umiejętności cyfrowych, dysponuje pożądanymi przez pracodawców kompetencjami cyfrowymi i w związku z tym jest przygotowane do funkcjonowania w nowoczesnej gospodarce podlegającej transformacji technologicznej. Jednak z powodu innego podejścia do pracy pokolenie Z nieraz wchodzi w konflikty ze starszymi pracownikami. Przy wyborze miejsca pracy jako ważną pokolenie to wybiera stabilność zatrudnienia (blisko 80 proc. ankietowanych). Tyle samo osób wskazało na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (Konfederacja Lewiatan, 2025).

Z kolei wnioski wyłaniające się z badań prowadzonych przez KIPT CoLAB wśród studentów kierunków turystycznych w krajach europejskich *Excelling*

in tourism. Motivations and skills wskazują na lukę kompetencyjną w odniesieniu do umiejętności cyfrowych, myślenia analitycznego, przywództwa i rozwiązywania problemów. Przy tym respondenci badania charakteryzują się silnymi umiejętnościami interpersonalnymi, jak: komunikacja, empatia, etyka, praca zespołowa, a także wysoki poziom emocjonalnego zaangażowania, choć widoczna jest też niestabilność po pandemii oraz ograniczona świadomość dotycząca kariery zawodowej. Natomiast w zakresie oczekiwań studentów dotyczących kompetencji należy podkreślić wysokie zapotrzebowanie na przekwalifikowanie i rozwój zawodowy oraz duże zainteresowanie zarządzaniem, rozwojem osobistym, cyfryzacją oraz specjalizacjami z zakresu turystyki i hotelarstwa. Wyraźne jest też oczekiwanie co do jasnych ścieżek kariery, znaczących możliwości rozwoju, a także zdobywania mikrocertyfiikatów (poświadczeń uzyskania kompetencji w ramach krótkich form edukacyjnych).

W odniesieniu do motywacji do pracy w turystyce po stronie wyzwań można zauważyć, że emocjonalna więź studentów z turystyką nie jest silna. Są oni bardziej podatni na presję zewnętrzną: niestabilność sektora, społeczne postrzeganie pracy w turystyce, obawy dotyczące jakości zatrudnienia. W ten sposób motywację studentów można uznać za wysoką, ale kruchą. Z jednej strony jest ona wystarczająco silna, aby zaangażować ich dzisiaj, ale niewystarczająca dla długoterminowego utrzymania w turystyce bez poprawy strukturalnej (Cesário i in., 2022). Po stronie oczekiwań w zakresie motywacji do pracy w turystyce dostrzeżono, że studenci oczekują kariery, która będzie nie tylko stabilna, ale także satysfakcjonująca emocjonalnie, z osobistego punktu widzenia. Podejmują oni edukację, gdy spełnia to ich oczekiwania dotyczące rozwoju, uznania i samorealizacji; chcą takiej kariery w turystyce, która zapewni im możliwość rozwoju, poczucie wartości i bezpieczeństwo emocjonalne – da coś więcej niż wykonywanie zawodu, stanowić będzie realizację pożądaną ścieżki kariery i rozwoju.

Wizerunek branży turystycznej jest złożony i często negatywny, pomimo generowania znacznej liczby miejsc pracy i wkładu do PKB w Polsce

(4,4% PKB w 2025 roku wg World Travel and Tourism Council, 2025)⁷. Wśród kluczowych elementów wizerunku branży turystycznej jako miejsca pracy można wskazać zarówno negatywne, jak i pozytywne aspekty (OECD, 2024). Aspekty negatywne odnoszą się przede wszystkim do warunków pracy, wynagrodzeń i cech branży: niskie wynagrodzenia, sezonowość zatrudnienia, nieregularny czas pracy, wysokie wymagania emocjonalne, brak stabilności, duża wrażliwość branży. Podczas gdy aspekty pozytywne wiążą się głównie z szansami i wyzwaniem społeczno-gospodarczymi, zmianami pokoleniowymi oraz – podobnie jak w przypadku aspektów negatywnych – cechami branży. Zaliczyć do nich można: tworzenie miejsc pracy, różnorodność stanowisk, możliwość rozwoju – nowe trendy, międzynarodowe środowisko, *work-life balance*.

Stało się to podstawą dyskusji wokół trzech głównych zagadnień ukierunkowanych na:

1. ocenę percepcji branży turystycznej jako miejsca pracy z perspektywy uczniów i nauczycieli szkół średnich, zawodowych, szkół wyższych, studentów, słuchaczy, osób przekwalifikowujących się, przedsiębiorców, wóldarzy, decydentów, przedstawicieli systemu edukacji, itd.;
2. poszukiwanie sposobów złagodzenia lub wyeliminowania negatywnych aspektów wizerunku branży turystycznej jako miejsca pracy (przy uwzględnieniu nowych trendów rozwojowych, jak zielona i cyfrowa transformacja, turystyka zrównoważona, specyfiki nowego pokolenia, wyzwań klimatycznych, geopolitycznych czy dotyczących systemu edukacji);
3. identyfikację cech branży turystycznej poprawiających jej wizerunek i przyciągających talenty oraz sposobów zwiększania atrakcyjności pracy w turystyce w oczach potencjalnych pracowników i osób pracujących w branży.

⁷ Poland Travel & Tourism Economic Impact Research, WTTC, 2025

Podczas dyskusji poszukiwano sposobów na kształtowanie kompetencji przyszłości (transferowalnych) wśród kadr dla turystyki, tak aby branża turystyczna nie tylko sprawnie adaptowała się do zmian, ale wyprzedzając stanowiąc też część tej zmiany, była atrakcyjna dla młodego pokolenia, ale także dla osób przekwalifikowujących się – jako miejsce rozwoju osobistego i realizacji pożądanego ścieżki kariery zawodowej, ale także, aby dzięki tym kadrom podnosiła swoją rangę w gospodarce i społeczeństwie jako branża przyszłościowa. Zasadnicze pytanie, które postawiono w debacie odnosiło się do nadążania edukacji za wskazanymi, dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu i w samej branży turystycznej, odnosząc się szeroko do systemu edukacji (kształcenie uniwersyteckie, kształcenie zawodowe, krótkie formy kształcenia zakończone certyfikatami, zdobywanie kompetencji poza systemem, np. w ramach wolontariatu itd.). Stanowiło to wprowadzenie do dzielenia się doświadczeniami i najlepszymi praktykami oraz poszukiwania rozwiązań – zarówno doraźnych, jak i systemowych, długookresowych, strategicznych oraz wypracowania rekomendacji dla systemu edukacji w zakresie kształcenia kadr dla turystyki, a także inspirację do podejmowania wyzwań i wdrażania zmian z perspektywy indywidualnej, we własnym obszarze aktywności na rzecz rozwoju turystyki.

2.1.2. Podsumowanie debaty eksperckiej

Dyskusja panelowa przebiegała w oparciu o trzy zasadnicze pytania:

1. Czy percepcja branży turystycznej jako miejsca pracy zmienia się (pozytywnie, negatywnie)? *Perspektywa uczniów i nauczycieli szkół średnich, zawodowych, wyższych, studentów, słuchaczy, osób przekwalifikowujących się, przedsiębiorców, włodarzy, decydentów, itd.*
2. Czy można złagodzić/wyeliminować negatywne aspekty wizerunku branży turystycznej jako miejsca pracy? *Znaczenie nowych trendów (transformacja zielona i cyfrowa, turystyka zrównoważona), specyfiki*

nowego pokolenia, wyzwań klimatycznych, geopolitycznych, systemu edukacji.

3. Które cechy branży turystycznej mogą poprawić jej wizerunek i przyciągać talenty? Jak zwiększyć atrakcyjność pracy w turystyce w oczach potencjalnych i obecnych pracowników? *Znaczenie najbardziej poszukiwanych kompetencji (przyszłości) w branży turystycznej.*

Wywołana problematyka stała się impulsem do przedstawienia różnych głosów praktyków i przedstawicieli systemu edukacji w Polsce, wskazujących na doświadczenia dnia codziennego, obserwacje w zakresie luki kompetencyjnej w turystyce, zwłaszcza konieczności wzmacniania kompetencji miękkich (zdolność do empatii, kreatywność, umiejętność negocjowania, współpraca w grupie, komunikowanie się – zaburzone w efekcie izolacji w czasie pandemii COVID-19, etyczne problemy turystyki, itd.) czy wdrażania całych ścieżek kluczowych kompetencji społecznych obok specjalizacyjnych ścieżek edukacyjnych. Podkreślono potrzebę wsparcia systemowego, zwiększenia potencjału w zakresie doradztwa zawodowego, zajęć dydaktycznych o charakterze tutoringu dla młodzieży i studentów, wprowadzania krótkich form kształcenia oraz wdrażania nowoczesnych metod i form kształcenia w ramach edukacji szkolnej i akademickiej (np. pracownia symulacyjne biuro podróży), a także stosowania elementów grywalizacji zajęć dydaktycznych czy systemów zachęt i motywacji – nie tylko w odniesieniu do uczniów i słuchaczy, ale także nauczycieli angażujących się w wymagający proces edukacyjny, gdzie konieczne jest przyjmowanie nowych ról i wyzwań, stałe doksztalcanie się i samorozwój a przy tym pasja i poczucie misji. Podkreślono negatywny skutek braku takiego systemu motywacji.

Krytycznie ocenione zostało skostnienie systemu edukacji w Polsce, co wobec wyzwań współczesności, tj. rozwoju technologii, kolejnych zastosowań sztucznej inteligencji i intensyfikacji zmian w zakresie potrzeb rynku pracy, jest jednym z istotniejszych wyzwań systemowych. Podkreślono, że system jest za mało elastyczny, aby można było skutecznie

zareagować na potrzeby zmian, adaptacji, transformacji, wykazując odporność wobec szoków zewnętrznych. W szczególności odnosi się to do ograniczonych możliwości szybkich zmian podstawy programowej kształcenia określonych kompetencji w danym cyklu kształcenia, który nie powinien ulegać modyfikacji w trakcie realizacji. Wskazano przy tym na możliwość zastosowania rozwiązań częściowo uelastyczniających programy kształcenia, np. poprzez wprowadzanie krótkich form edukacyjnych zakończonych mikropoświadczeniami, równoległe do realizowanych programów, a nawet opieranie na nich ścieżek kształcenia, zwiększając przy tym rolę praktyk. Ta forma (pod względem regulacyjnym i organizacyjnym) w ostatnim czasie bardzo się rozwija, nie tylko w zagranicznych ośrodkach i instytucjach, ale także w Polsce, w szczególności w odniesieniu do kształcenia na poziomie uniwersyteckim.

Ponadto zwrócono uwagę, że odpowiedzią na zasygnalizowane w ramach dyskusji problemy i wyzwania w krótkiej perspektywie czasowej mogą być Branżowe Centra Umiejętności (BCU), które w założeniach stanowią zaawansowaną technologicznie placówkę kształcenia, szkolenia i egzaminowania o zasięgu ogólnopolskim, wykraczającą poza dotychczasowe tradycyjne modele kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego, prowadzącą działalność w zakresie jednej z dziedzin zawodowych właściwych dla danej branży. W tym kontekście duże oczekiwania związane są z powstającym Branżowym Centrum Umiejętności w dziedzinie Turystyka, które ma wspierać sektor turystyczny w lepszym dopasowaniu edukacji do potrzeb rynku pracy oraz promować szkolnictwo zawodowe oraz uczenie się przez całe życie.

W wypowiedziach inicjujących dyskusję wybrzmiewała pozytywna ocena percepcji branży przez reprezentantów sektora i otoczenia branży turystycznej, jednak w toku wypowiedzi pojawiały się wyzwania pogłębiające problem postrzegania turystyki przez przyszłych i obecnych pracowników, dotyczące trudności systemowych czy poziomu indywidualnego zaangażowania w procesy pożądanых zmian i inicjowania

innowacji w działaniu oraz sposobie myślenia (potrzeba agentów zmian w codziennej praktyce).

W kontekście zwiększania atrakcyjności pracy w turystyce w oczach potencjalnych pracowników zauważono, że warto komunikować pozytywny wymiar specyfiki sektora turystycznego jako środowiska pracy. Zwrócono bowiem uwagę na fakt, że w turystyce duży udział mają usługi o charakterze relacyjnym (*high touch*), dostarczające wartości hedonistycznych, co predestynuje sektor do wysokiego nasycenia zadań zawodowych inteligencją emocjonalną. Zgodnie z koncepcją *feeling economy* (gospodarki opartej na emocjach) źródłem przewagi konkurencyjnej człowieka na rynku pracy nad AI są kompetencje powiązane z inteligencją emocjonalną, tj. kompetencje społeczne (empatia, odczytywanie i rozumienie emocji innych osób, wrażliwość społeczna, regulacja własnych emocji, komunikacja interpersonalna, budowanie relacji, budowanie zaufania, rozumienia kontekstu społecznego). Stąd praca w turystyce (ze względu na charakter oferty usługowej) pozwala tę przewagę utrzymywać i rozwijać pożądane kompetencje, bez obaw o wyparcie z rynku pracy przez AI (zob. Bednarska, 2025).

Ponadto duże znaczenie ma elastyczność funkcjonalna, przejawem której jest stosowanie różnych form przemieszczeń wewnętrznych i strukturyzacji pracy, bazujących na wielozadaniowości pracowników. Jednocześnie wysoką rangę mają bezpośrednie kontakty z usługobiorcą. W efekcie rośnie różnorodność i złożoność realizowanych zadań zawodowych oraz autonomia (jest to istotne w kontekście przeciwdziałania rutynizacji pracy), co ma korzystny wpływ na potencjał motywacyjny pracy i może stanowić przewagę sektora turystyki. Podobnie jest z aspektami relacyjnymi (interpersonalnymi), które mają wysoką rangę w oczach młodego pokolenia, a relacje interpersonalne w miejscu pracy jawią się jako wiodące źródło pozytywnych doświadczeń pracowniczych i mają korzystny wpływ na dobrostan.

Dostrzeżono również, że w przypadku branży turystycznej istnieją warunki sprzyjające rozwijaniu modelu zwinnej kariery. Zgodnie z tym modelem kariera to nie ciąg zajmowanych przez jednostkę hierarchicznie uporządkowanych stanowisk, lecz strumień doświadczeń wynikających z okresowego odgrywania przez jednostkę różnych ról organizacyjnych, kryterium sukcesu nie jest zatem poziom hierarchiczny stanowiska, a sukces psychologiczny, u podstaw którego leży subiektywne przekonanie o zbliżeniu się do osobistej interpretacji sukcesu zawodowego.

Można także stwierdzić, że w odniesieniu do pracy w turystyce istnieją warunki sprzyjające rozwijaniu kompetencji transferowalnych (przenośnych). Praca w turystyce daje możliwość akumulowania wiedzy i umiejętności, które kształtują indywidualny potencjał kompetencyjny (indywidualny kapitał kariery zawodowej) i w efekcie budują zatrudnialność jednostki, tzn. podnoszą jej wartość na zewnętrznym rynku pracy i w konsekwencji zwiększają perspektywy rozwoju kariery zawodowej o trajektoriach wybiegających poza granice jednej organizacji czy jednej branży. I chociaż argument ten nie sprzyja długookresowej retencji pracowników, to należy pamiętać, że wysoka mobilność zawodowa jest coraz powszechniejsza dla młodszego pokolenia i wynika z chęci potwierdzania swojej atrakcyjności rynkowej poprzez częste zmiany pracodawców, a także potrzeby budowania zorientowanej profesjonalnie tożsamości niezależnej od pracodawcy.

2.2. System edukacji turystycznej – relacja między ofertą edukacyjną a oczekiwaniami branżowymi

Opracowali: dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek, prof. UE Katowice

dr Paweł Piotrowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

DEBATA EKSPERCKA Z UDZIAŁEM:

DR HAB. KATARZYZNY CZERNEK-MARSAŁEK, PROF. UE KATOWICE – MODERATOR

DR. PAWŁA PIOTROWSKIEGO (UE KATOWICE) – MODERATOR

DR. HAB. ZYGMUNTA KRUCZKA, PROF. WSTIE W SUCHEJ BESKIDZKIEJ

DR ELŻBIETY WĄSOWICZ-ZABOREK, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

JÓZEFA RATAJSKIEGO, ZWIĄZEK PRACODAWCÓW TURYSTYKI LEWIATAN

2.2.1. Badania empiryczne poprzedzające panel

Punktem wyjścia do dyskusji była przeprowadzona analiza raportów branżowych i literatury dotyczącej wyzwań związanych z kształceniem w sektorze turystyki, jak również zrealizowane wywiady indywidualne. Analiza raportów i literatury pozwoliła na wskazanie głównych obszarów dyskusji.

W raportach branżowych podkreśla się, że w Polsce sektor turystyczny po rekordowym roku 2019 wszedł w fazę głębokiego kryzysu wywołanego pandemią, a następnie wzmocnionego wybuchem wojny w Ukrainie, co w sposób znaczący zmieniło także sytuację edukacyjną (PARP, 2022). Wychodzenie z tego kryzysu, nie tylko w Polsce, postawiło branżę turystyczną przed paradoksem – z jednej strony dynamicznie zaczęła ona odzyskiwać popyt na dobra i usługi, w wielu obszarach bijąc rekordy jeśli chodzi o liczbę turystów, a z drugiej cierpieć na drastyczny brak wykwalifikowanych rąk do pracy oraz niedopasowanie programów nauczania do nowej, cyfrowej rzeczywistości (PARP, 2022; Ruby, 2023). Skutkuje to swoistą luką kompetencyjną. W Polsce w 2022 roku tylko 42% pracodawców była w pełni zadowolona z kompetencji kadr, a połowa uważała, że pracownicy wciąż wymagają doszkolenia (PARP, 2022). Występują również rozbieżności pomiędzy ofertą a oczekiwaniami

studentów względem studiów. Studenci i przyszli pracownicy sektora coraz częściej szukają ofert edukacyjnych, które zapewnią im realne, rynkowe korzyści. Istnieje jednak silne przekonanie, że obecne studia są zbyt teoretyczne, a kandydaci i studenci oczekują więcej szkoleń praktycznych, staży i analiz studiów przypadku (UNWTO, 2022; Ruby, 2023). Młodzi ludzie, widząc niestabilność sektora turystyki, wymagają od edukacji, iż ta wyposaży ich w kompetencje pozwalające na budowanie trwałych ścieżek kariery, a nie tylko pracę dorywczą (UNWTO, 2022). Uczelnie wyższe nie zawsze są w stanie sprostać tym wyzwaniom. Głównym problemem jest przestarzały model nauczania oraz brak aktualnej wiedzy branżowej u części kadry dydaktycznej (UNWTO, 2022; Ruby, 2023). Jego rozwiązaniem może być m.in. angażowanie praktyków w tworzenie programów studiów (np. poprzez rady programowe składające się z przedstawicieli świata biznesu) (OECD, 2021). Efektem takiego modelu nauczania może być m.in. występowanie braków w zakresie zarówno kompetencji miękkich, jak i twardych wśród absolwentów. W kontekście tych pierwszych zwraca się uwagę na braki w zakresie empatii, kreatywnego rozwiązywania problemów i radzenia sobie w sytuacjach stresowych (OECD, 2021; UNWTO, 2022; Ruby, 2023). Jednocześnie oczekiwania współczesnych turystów rosną i wymagają oni ponadprzeciętnego wysiłku (Postolov, Elenov, 2025). Jeśli chodzi o kompetencje twarde, największe braki dotyczą obsługi nowoczesnych globalnych systemów rezerwacyjnych, umiejętności analizy *Big Data* oraz marketingu w mediach społecznościowych (OECD, 2021; PARP, 2022). Przedstawiciele biur podróży wskazują również na braki w podstawowej wiedzy geograficznej i kulturowej (PARP, 2022). Jednak największym obecnie wyzwaniem wydaje się fakt, że absolwenci po ukończeniu studiów szybko opuszczają branżę. Pandemia sprawiła, że turystyka przestała być postrzegana jako stabilne miejsce pracy, a absolwenci z kompetencjami cyfrowymi i językowymi są zachęceni przez sektory IT czy logistykę, które oferują wyższe wynagrodzenia i lepsze perspektywy rozwoju (PARP, 2022). Problem ten wzmacniają także niskie zarobki w sektorze.

Badania empiryczne, poprzedzające debatę z reprezentantami branży turystycznej w ramach Gremium Ekspertów Turystyki, obejmowały 4 indywidualne wywiady pogłębione (IDI – ang. *In-depth Individual Interviews*). Rozmówcy zostali wybrani spośród członków Rady Programowej Kierunku Zarządzanie w Turystyce, realizowanego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Rozmówcami byli: Dyrektor Biura Regionalnej Organizacji Turystycznej, dwie osoby pełniące funkcje menedżerskie w hotelach sieciowych oraz pracownica w agencji turystycznej, będąca absolwentką kierunku.

Każdemu z rozmówców zadawano pytania dotyczące następujących problemów związanych z późniejszą tematyką panelu:

1. Ogólna sytuacja edukacyjna oraz luka kompetencyjna w branży turystycznej w Polsce
2. Oczekiwania studentów względem studiów
3. Możliwości i wyzwania w zakresie dostosowania oferty uczelni wyższych do realiów rynku
4. Braki u absolwentów studiów na kierunkach turystycznych w zakresie:
 - a. Kompetencji miękkich
 - b. Kompetencji twardych
5. Problem retencji absolwentów kierunków turystycznych z rynku.

Wszystkie wywiady przeprowadzono w formule online, jako najbardziej dogodnej dla rozmówców. Łączny czas trwania wszystkich 4 wywiadów wynosił ponad 4,5 godziny (274 min.). Najkrótszy wywiad trwał 55 min., a najdłuższy 1 godz. i 15 min. Każdy z wywiadów był nagrywany. Wygenerowany materiał został poddany analizie tematycznej, odpowiadającej postawionym w trakcie debaty pytaniom do dyskusji.

Podczas obrad zadaliśmy naszym rozmówcom 4 pytania. Przed przedstawieniem każdego z nich, w ramach przyjętej przez nas formuły rozmowy, zaprezentowaliśmy cytaty pochodzące z przeprowadzonych badań.

2.2.2. Debatę

Debatę rozpoczęto od pytania: *Czego najczęściej brakuje „na starcie” absolwentom kierunków turystycznych? Czy można powiedzieć, że edukacja turystyczna nadąża za branżą i jej potrzebami, czy mamy do czynienia z luką kompetencyjną?* Zanim oddano głos uczestnikom, przedstawiono wyniki badań empirycznych.

Nasi rozmówcy w wywiadach zwrócili uwagę na fakt, iż ich zdaniem istnieje luka kompetencyjna wynikająca z luki pokoleniowej i kadrowej w branży turystycznej – zwłaszcza na poziomie operacyjnym, co częściowo stanowi konsekwencję pandemii COVID-19:

W czasie pandemii bardzo dużo wykwalifikowanych pracowników odeszło i powstała taka luka, i teraz pracodawcy by chcieli, żeby tę lukę uzupełnić najlepiej takimi samymi ludźmi, natomiast większość z nich już nie wraca do turystyki, bo ułożyli sobie życie na nowo.

Problem jest tak naprawdę z pracownikiem operacyjnym, z pracownikiem, no brutalnie mówiąc, tego najniższego szczebla. Ponieważ większość osób, która podejmuje pracę, są to osoby z przypadku.

Absolwentka kierunku Gospodarka Turystyczna, wskazywała natomiast na problemy branży turystycznej także od drugiej strony – tj. pracownika, który rozpoczynając pracę, „zderza się” z rzeczywistością np. w postaci oczekiwań nieadekwatnych do sytuacji zawodowej świeżego absolwenta. Wskazywała ona także na niezgodny z rzeczywistością wizerunek branży turystycznej:

Natomiast jest ciężko, ze względu na to, że większość firm oczekuje 2-3-letniego doświadczenia, no i gdzie taka osoba ma to zdobyć?

Na rozbieżności w tym zakresie wskazywał również dyrektor hotelu:

Duża ambicja i wyobrażenie o tym jak będę pracował i co będę robił, po części zaczerpniętych nie tyle z książek, wykładów, nauki, ale też i z mediów

– jak będzie wyglądać praca? Brak tej świadomości pełnej, tutaj powoduje dość duże zderzenie, nie tyle konflikt, kryzys.

Absolwentka kierunku podkreślała, że są pewne braki w programach studiów, które warto byłoby zlikwidować, bo to umożliwiłoby absolwentom lepsze przygotowanie do pracy na rynku turystycznym:

Czego mi brakowało? Głównie tych systemów, technik sprzedażowych (...), czy coś jeszcze? Może bardziej tę geografię, bo to też mój aktualny problem, bo nie byłam na każdej destynacji i nie o wszystkim wiem.

Uczestnicy panelu zgodzili się z uwagami zaprezentowanymi przez naszych badanych. Dodali przy tym, że nie ma żadnej możliwości, by system edukacji w Polsce nadążał za zmianami, które dzieją się na rynku i to fakt, który należy zaakceptować, szczególnie w obliczu coraz bardziej dynamicznych zmian w otoczeniu. System edukacji bazuje na procedurach i działa w oparciu o prawo, a one siłą rzeczy zanim zostaną opracowane są już częściowo nieaktualne lub bezużyteczne, zwłaszcza ma to miejsce obecnie, gdy mowa np. o nowych rozwiązaniach cyfrowych. Byłoby zatem naiwnością, zdaniem panelistów, wierzyć, że system edukacji jest w stanie nadążyć za potrzebami rynku. Dodatkowym problemem jest ogólnoakademicki charakter wielu kierunków, który jest nastawiony bardziej na teorię i badania naukowe niż na praktykę zawodową.

Jako drugie w debacie zadano następujące pytanie: *Czy problemem może być np. trudność z dostosowaniem oferty uczelni do realiów rynku, a może oczekiwań samych studentów?* Podobnie jak poprzednio, przedstawiliśmy wyniki badań w tym zakresie w postaci wybranych opinii przytoczonych przez naszych rozmówców w trakcie wywiadów. Nasi badani wskazali, że oferta edukacyjna ich zdaniem rzeczywiście jest niedostosowana do potrzeb rynku oraz że uczelnie (jak później podkreślano także podczas debaty, często z powodów ograniczeń systemowych, w tym finansowych, zwłaszcza w przypadku placówek publicznych) nie posiadają wystarczających narzędzi, które pozwoliłyby nadążyć za potrzebami

i oczekiwaniami zarówno przedsiębiorców, jak i samych studentów. Taka sytuacja była przez rozmówców krytykowana, podobnie jak edukacja zbyt mocno bazująca na teorii, a za mało na praktyce:

Nie wyobrażam sobie, że uczelnia kształci na kierunkach turystycznych, nie dając jakby swoim uczniom narzędzi do tego kształcenia, tak. Chociażby w postaci różnego rodzaju programów, no gdzie oni się mają tego nauczyć?

My nadal te definicje [w kontekście, że studenci chcieliby tworzyć nowe produkty, a wciąż dominuje teoria].

W kontekście oczekiwań samych studentów czy absolwentów co do pracy w turystyce rozmówcy podkreślali, że oczekiwania te często bazują na niesprawdzonych, czy nawet fałszywych wyobrażeniach na temat tej pracy, co utrudnia pracę w turystyce, zarówno samym pracownikom rozpoczynającym przygodę w zawodzie, jak i pracodawcom:

Pójdę na turystykę czy hotelarstwo bo lubię podróżować.

Czasami mam kandydatów na recepcjonistę, recepcjonistkę, (...) którym zadaję pytanie, jak sobie wyobraża pracę na recepcji? – No wie Pan, siedzę, wydaję klucze, czekam jak ktoś przyjdzie, a jak wychodzi, to zabieram klucze.

Jedna z rozmówczyń, reprezentująca obiekt noclegowy stwierdziła, że czasami oczekiwania potrafią być błędnie kreowane przez samych nauczycieli w szkołach profilowanych, co zniechęca studentów do pozostania w branży turystycznej po zakończeniu procesu edukacji:

W odniesieniu do techników hotelarskich: *(...) to ja powiem szczerze poziomem jestem załamana szkół hotelarskich. To mówię o szkołach na poziomie technikum. Bo ja oprowadzam te dzieciaki, które przychodzą do nas na wycieczki po hotelu i jeżeli (...) panie, które oprowadzają ze mną, są wychowawcami, mówią: „no, chodźcie na pokoje, musicie zobaczyć jak się sprząta, bo od tego musicie zacząć”. To jest w ogóle dla mnie takie myślenie i nastawianie tych dzieciaków i mówienie o tym, że one muszą*

zacząć od sprzątania pokoiów. Nie mówię, że to jest zła praca, ale Boże, może chcą robić coś innego, może mają dużo większe ambicje? Tam już w ogóle na tym etapie, mam poczucie, że jest zabijana chęć pracy w hotelarstwie. A potem pewnie ma to również wpływ na Was już, czyli na ten dalszy etap, w którym w ogóle osoby się decydują albo nie na to, żeby dalej studiować ten kierunek, nie?

Z kolei nasi paneliści podkreślili, że również dostrzegają, że oczekiwania absolwentów kierunków turystycznych nierzadko bywają nieadekwatne do realiów pracy w tym sektorze.

Jako trzecie zadano pytanie: *Co zrobić, by najzdolniejsi absolwenci wiązali przyszłość z branżą turystyczną, a nie „uciekali” do innych branż?*. W tym kontekście nasi rozmówcy podkreślali bardzo ważną kwestię, tj. niekorzystny wizerunek branży turystycznej, w tym m.in. brak postrzegania turystyki jako sektora gospodarki, jak również zrozumienia specyfiki tego sektora, wyraźnie odróżniającej gospodarkę turystyczną od innych:

(...) wiele osób nie dostrzega tego, że jest to swego rodzaju branża powiązana, różnych ogniw, tak. I przez to dzisiaj nie ma studentów na turystyce, przez to dzisiaj, jakby nie ma branży turystycznej (...). Dzisiaj turystyka nie jest traktowana poważnie. Czyli jako gałąź gospodarki, która jednak wymaga pewnego zarządzania i sami hotelarze, sami przewoźnicy, same biura podróży, być może same czasem nie są jeszcze wystarczającymi podmiotami, które by powodowały, że turystyka w danym kraju to jest priorytet dla kogoś, to jest gałąź gospodarki, że oni stanowią jakieś ciało lobbingowe, w dobrym tego słowa znaczeniu.

Rozmówcy jako przyczyny niewłaściwego wizerunku sektora turystyki wskazywali także często nieatrakcyjne warunki finansowe, co w całości zamiast zachęcać, zniechęca do pracy w turystyce:

Drugim częstym problemem są pieniądze. (...) Więc ci ludzie stwierdzają, że nie chcą się w to dalej bawić, skoro mają taki poziom odpowiedzialności,

tylę obowiązków, a dostają za to nieadekwatne pieniądze. I ludzie też szukają innych miejsc.

Ludzie [w turystyce] pracują naprawdę ciężko i tak naprawdę my sobie jedziemy na te wakacje i nie myślimy o tym jakim to jest kosztem. Że ludzie którzy pracują na miejscu mało zarabiają, że pracują czasami bez dni wolnych, w tak naprawdę nieregularnych godzinach pracy.

Do tego oczywiście są niewspółmierne wynagrodzenia w moim poczuciu (...), ale to jest w całej branży więc ja sobie tego nie zmienię, bo traktuje się recepcjonistów naprawdę na niskich wynagrodzeniach, a z ogromną odpowiedzialnością i tutaj jakby widzę duży problem.

W związku z powyższym, odpowiadając na postawione pytanie, zmiana tych elementów, które kształtują niekorzystny wizerunek sektora turystyki, zdaniem naszych badanych mogłaby znacząco poprawić sytuację, być może nawet stanowi kluczowe wyzwanie w kontekście wszystkich wymienionych problemów.

Te same kwestie podkreślali paneliści. Wskazywali oni na fakt, iż od wielu lat turystyka łączona jest np. ze sportem i włączana jest w obszar różnych ministerstw i departamentów, niekoniecznie tych, które powiązane są z ekonomiczną funkcją turystyki. Wskazywano, że wynagrodzenia w branży są nieatrakcyjne dla młodych ludzi, którzy są na etapie zakładania rodzin, inwestowania we własny rozwój i budowania stabilności finansowej. Przy zderzeniu się tych warunków pracy z jej specyfiką, młodzi ludzie rezygnują z dalszej pracy w branży turystycznej.

Jako ostatnie zadano pytanie czwarte: *Jakie umiejętności miękkie i twarde powinny być dziś priorytetem w programach studiów turystycznych, aby były atrakcyjne dla odbiorcy, ale też zaspokajały potrzeby rynku?* Nasi rozmówcy podkreślili, że wśród umiejętności twardych istotne znaczenie ma obsługa systemów rezerwacyjnych (one są różne dla różnych podmiotów, ale studenci mają wiedzę jak one działają i to z pewnością

ułatwia przyswojenie umiejętności z zakresu obsługi innych systemów na rynku):

Z takich technicznych rzeczy to przede wszystkim systemy rezerwacyjne ze szczególnym uwzględnieniem Merlina, natomiast w drugiej kolejności bym powiedziała, że BlueVendo.

Systemy CRM, channel manager, obsługa systemów GDS.

Podkreślano też wagę twardych kompetencji finansowych:

Revenue management, chociażby podstawy tego, zasad zarządzania ceną – popyt, podaż, jak kształtuje się cena na rynku, jakie narzędzia wspierają analityczne do zarządzania właściwego ceną. E-marketing, narzędzia cyfrowe.

Dla kadry kierowniczej: Rozumienia strony kosztowej. Rozumienia, po prostu czytania liczb, raportów i wyciągania z tego wniosków.

Jeśli chodzi o umiejętności miękkie badani wymieniali przykładowo techniki sprzedażowe:

Szczególnie te techniki sprzedażowe (...). Chodzi o takie rzeczy jak właśnie rozwiązywanie sytuacji kryzysowych, jak na przykład cierpliwość, wysłuchanie, stworzenie przede wszystkim relacji z tym klientem.

Wskazywali też na pewne kompetencje jak odporność na niepowodzenia, wychodzenie poza pewne schematy, przyjmowania krytyki czy pracy zespołowej:

Odpowiedzialność, to jest kluczowa rzecz. Odporność na jakiegokolwiek niepowodzenia. Tutaj jest jakby zerowa.

Jeśli krytyka nie jest konkretna (...), nie był to konkretny, jasny przekaz sposobu wykonania danej czynności, procesu to: „ja tego nie dostałem,

dostałam, nie było tego”. Działają na konkretach (...), szkoda, że nie wychodzą poza schemat (...), ale do tego można się dostosować.

Zdolności interpersonalne, ta praca zespołowa, wymiana informacji i chęć, do, do przyjmowania tych informacji, nierzadko krytyki, czy korekty swojej pracy.

Jednocześnie podkreślano, że kompetencje miękkie są ważniejsze od tych twardych:

Stety niestety te [kompetencje są ważniejsze], których ciężiej się nauczyć, czyli miękkie. Bo mam takie poczucie, że w tym momencie bardzo szybko, nie wiem, podstaw czy systemów, czy tego na czym pracują, każdego hotelu potem będzie miał inny system – tego się można nauczyć.

Tych miękkich najtrudniej się nauczyć, uczy się ich przez doświadczenie, praktykę.

Paneliści zgodzili się z tym. Dodatkowo, w trakcie dyskusji pojawiły się również wątki dotyczące zagadnień z szeroko pojętym bezpieczeństwem. Absolwenci kierunków turystycznych powinni posiadać kompleksową wiedzę z zakresu bezpieczeństwa, obejmującą umiejętność identyfikacji zagrożeń, oceny ryzyka oraz reagowania w sytuacjach kryzysowych. Nie chodzi już tylko o kwestie związane z bezpieczeństwem zdrowotnym, ale również ochroną danych osobowych czy cyberbezpieczeństwem. Wiedza absolwentów w tym zakresie jest nieadekwatna do rosnących potrzeb rynku.

Na końcu głos oddano uczestnikom z sali. Poruszono podczas dyskusji wątki zbliżone do tych, omówionych podczas debaty, ale także nowe, np. wykorzystania sztucznej inteligencji (ang. *Artificial Intelligence*) przez uczniów czy studentów. Jeden z uczestników podkreślił, iż jeśli mieliby oni wykorzystywać narzędzia AI takie jak np. ChatGPT, to muszą być bardzo świadomi ograniczeń, które się z tym wiążą. O tych ograniczeniach powinni uczyć się na zajęciach, dlatego, że kluczowe są choćby kwestie etyczne

związane z korzystaniem ze sztucznej inteligencji. W odpowiedzi na tę uwagę wskazano, że to już się dzieje – studenci w uczelniach masowo korzystają z AI, ale kadra stara się tłumaczyć im zagrożenia z tym związane. Nie są to jednak rozwiązania systemowe, bo z racji stosunkowo nowego tematu, uczelnie dopiero takowe wypracowują. Podkreślono też kwestię nienadążania systemu edukacji za praktyką gospodarczą. Uczestnicy z sali przytaczali konkretne przykłady, w tym liczby, pokazujące ile czasu zajmuje wprowadzenie do programu studiów nowego przedmiotu, ile pracy się z tym wiąże, a następnie podkreślali, że gdy całość zostaje przepracowana (co może potrwać nawet dłużej niż rok) wiele treści w sylabusie przedmiotu jest już nieaktualna. To zniechęca także samych nauczycieli do angażowania się w zmiany, zwłaszcza obecnie, w dobie AI, gdy wszystko zmienia się bardzo dynamicznie. W tym kontekście warto wspomnieć, że zdaniem panelistów, wpływ AI na sektor turystyczny na tle innych będzie raczej ograniczony ze względu na znaczenie czynnika ludzkiego w turystyce.

Na końcu zebrany – zarówno panelistom, jak i uczestnikom z sali – podziękowano za owocną rozmowę. Zaproszono także do dalszych dyskusji w kuluarach konferencyjnych.

2.2.3. Podsumowanie

W świetle przeprowadzonej analizy wywiadów, jak również debaty i towarzyszącej jej dyskusji można stwierdzić, że wyzwania związane z rozbieżnością między ofertą edukacyjną w zakresie turystyki, na poziomie szkół wyższych a oczekiwaniami branży mają charakter wielowymiarowy. Wymagają działań po obu stronach. Wyzwania te są efektem coraz bardziej dynamicznych zmian m.in. demograficznych, społecznych, technologicznych, gospodarczych i wizerunkowych, dotyczących stricte branży zdominowanej przez MŚP. Istnieją istotne luki kompetencyjne absolwentów, obejmujące niedostateczne przygotowanie w zakresie kompetencji twardych (w tym bezpieczeństwa i narzędzi informatycznych) oraz miękkich, a także ograniczenia systemu szkolnictwa wyższego

w zakresie elastycznego dostosowywania oferty kształcenia do realiów rynku. Jednocześnie podkreślano rozbieżność między oczekiwaniami absolwentów a rzeczywistymi warunkami pracy w branży, pogłębianą przez niskie wynagrodzenia i trudności w komunikacji międzypokoleniowej. Kluczowym w tym wszystkim wydaje się zmiana wizerunku sektora, czemu sprzyjać może m.in. ograniczony wpływ sztucznej inteligencji.

2.3. Współpraca podmiotów systemu edukacji z branżą turystyczną

Branżowe Centra Umiejętności (BCU) – edukacja i praktyka

Opracowała: dr Elżbieta Wąsowicz-Zaborek, SGH w Warszawie

DEBATA EKSPERCKA Z UDZIAŁEM:

DR ELŻBIETA WĄSOWICZ-ZABOREK (SGH W WARSZAWIE) – MODERATOR

DR. TOMASZA DUDY – MODERATOR

DR HAB. MARLENY BEDNARSKIEJ, PROF. UE POZNAŃ

MACIEJA TAUBERA – INSTYTUT BADAŃ EDUKACYJNYCH W WARSZAWIE

DR IZY OPAS-ZAJDLEWICZ – UNITY LINE

2.3.1. Podsumowanie dyskusji panelowej

Dyskusja poświęcona współpracy systemu edukacji z branżą turystyczną była konsekwentnym rozwinięciem rozmów prowadzonych w pozostałych debatach i koncentrowała się na tym, jak w praktyce zamykać lukę pomiędzy kształceniem a realnymi potrzebami rynku pracy. Dyskusja miała charakter pragmatyczny, a punkt wyjścia stanowiła diagnoza niedoborów kadrowych i rosnących oczekiwań wobec kompetencji – od obsługi klienta i kompetencji społecznych, po umiejętności cyfrowe i rozumienie zasad zrównoważonego rozwoju. W centrum rozmowy znalazła się rola Branżowych Centrów Umiejętności (BCU), które mogą stać się łącznikiem między szkołami, uczelniami, firmami i administracją, budując trwałe partnerstwa oraz standardy jakości współpracy.

2.3.1.1. Rynek pracy, nowe wyzwania, transformacja cyfrowa i zrównoważony rozwój

Uczestnicy panelu zgodnie podkreślali, że współczesna turystyka i hotelarstwo znalazły się w wyjątkowo trudnym położeniu, próbując odnaleźć się w rzeczywistości kilku równoległych transformacji. Z jednej strony sektor wciąż leczy rany po pandemii i zмага się z chronicznym brakiem rąk do pracy. Z drugiej – na naszych oczach dochodzi do fundamentalnej zmiany modelu operacyjnego. Dzisiejszy hotel czy biuro podróży to już nie tylko gościnność w tradycyjnym wydaniu, ale przede

wszystkim sprawne zarządzanie danymi, automatyzacja procesów i nieustanna dbałość o reputację w sieci.

Dodatkowym wyzwaniem, przed którym staje branża, jest rosnąca presja na zrównoważony rozwój. Nie jest to już tylko kwestia dobrej woli, ale wymóg prawny związany z raportowaniem ESG oraz realne oczekiwanie ze strony gości i partnerów biznesowych. W tej nowej rzeczywistości praca w turystyce przestaje być traktowana jako „rutynowa obsługa” turysty. Wymaga ona zaawansowanych kompetencji cyfrowych oraz umiejętności poruszania się w gąszczu skomplikowanych regulacji, a także umiejętności reagowania na zmieniające się potrzeby klientów.

Właśnie tutaj objawia się najpoważniejszy problem sektora. Nie chodzi już tylko o to, ilu pracowników brakuje, ale o to, jak szybko potrafimy ich uczyć. System edukacji często nie nadąża z aktualizacją programów, a sama branża wciąż ma trudności z tworzeniem wysokiej jakości miejsc nauki zawodu bezpośrednio na stanowisku pracy. Jak słusznie zauważają autorzy kluczowych raportów branżowych (HOTREC, 2022; WTTC, 2025; Pickles et al., 2025), doraźna rekrutacja przestała wystarczać. Aby przetrwać, sektor potrzebuje dziś spójnej polityki rozwoju talentów, jasnych standardów praktyk oraz przede wszystkim skutecznych sposobów na to, by pracownicy chcieli wiązać z nim swoją przyszłość na dłużej.

2.3.1.2. Różne perspektywy, wspólny problem

Podczas dyskusji skonfrontowano różne spojrzenia na kryzys kompetencyjny, wskazując luki w obecnym systemie współpracy. Przedstawiciele strony edukacyjnej, reprezentowanej przez szkoły branżowe i uczelnie, wskazywali przede wszystkim na bariery systemowe. Największą przeszkodą okazują się sztywne przepisy i wieloletnie cykle zmian programowych, które nijak mają się do tempa zmian na rynku. Podkreślano, że trudno o stabilną współpracę z branżą, która jest skrajnie rozproszona. Dominacja małych i średnich firm, sezonowość oraz brak środków na prowadzenie mentoringu sprawiają, że relacje na linii szkoła-biznes pozostają często powierzchowne.

Inaczej sytuację widzą pracodawcy. Przedsiębiorcy wskazują przede wszystkim przepaść między umiejętnościami absolwentów a rzeczywistymi wymaganiami stanowisk pracy. Ich zdaniem głównym problemem jest brak realnych narzędzi, które pozwoliłyby branży współdecydować o tym, czego i jak uczą się przyszli pracownicy. Bez takiego wpływu, system edukacji produkuje osoby, które po wejściu do hotelu czy biura podróży muszą uczyć się zawodu niemal od podstaw.

Zwrócono uwagę, że branża potrzebuje *pośrednika systemowego*, struktury zdolnej do organizowania współpracy na szeroką skalę, wykraczającą poza pojedyncze przedsiębiorstwo czy placówkę edukacyjną. Chodzi o instytucję, która z jednej strony zna twarde realia biznesowe, a z drugiej potrafi odnaleźć się w wymogach edukacyjnych. Wskazano na strategiczną rolę w tym zakresie Branżowych Centów Umiejętności (BCU), które mają szansę wypełnić tę lukę i stać się platformą realnego porozumienia.

2.3.1.3. Kompetencje wymagane od absolwentów

Wątek kompetencyjny był kolejną osią rozmowy. Paneliści wskazywali, że współczesna branża turystyczna oczekuje od absolwentów przede wszystkim zdolności adaptacyjnych i praktycznych, a nie wyłącznie wiedzy opisowej o turystyce.

Wskazano szczególnie cztery grupy obszarów kompetencyjnych, w których występują największe luki. Po pierwsze, kompetencje cyfrowe, takie jak obsługa systemów rezerwacyjnych i narzędzi do zarządzania sprzedażą, podstawy analityki (np. odczytywanie wskaźników, praca na dashboardach), zarządzanie komunikacją wielokanałową oraz rozumienie logiki platform i algorytmów. W literaturze podkreśla się, że cyfryzacja zmienia strukturę zadań w turystyce – część czynności rutynowych ulega automatyzacji, rośnie natomiast znaczenie zadań wymagających rozumienia danych i projektowania doświadczeń klienta.

Po drugie, kompetencje miękkie. Komunikacja (także w językach obcych), praca zespołowa, rozwiązywanie problemów i odporność w sytuacjach

stresu, pozostają istotne także, a może w szczególności w dobie błyskawicznego rozwoju sztucznej inteligencji i dehumanizacji obsługi klienta we współczesnej gospodarce.

Po trzecie, wspomniana wcześniej świadomość zrównoważonego rozwoju, zdolność rozpoznawania wpływów turystyki na środowisko i społeczności lokalne oraz podstawy wdrażania praktyk *odpowiedzialnych*.

Po czwarte, gotowość do pracy hybrydowej i zdalnej w tych obszarach, gdzie jest to realne (np. marketing, obsługa zapytań, część zadań w sprzedaży i organizacji). W panelu akcentowano, że to nie tyle *moda*, ile konsekwencja zmiany kanałów komunikacji i oczekiwań klientów. Także jest to konsekwencja postaw i oczekiwań samych pracowników. Wchodzące na rynek pracy pokolenie jako jeden z kluczowych czynników branych pod uwagę przy wyborze miejsca pracy wskazuje elastyczność i możliwość płynnego łączenia obowiązków zawodowych ze sferą życia prywatnego staje się absolutną podstawą.

2.3.1.4. Diagnoza obecnego stanu współpracy między edukacją a branżą

Uczestnicy debaty byli zgodni co do tego, że współpraca edukacji i praktyki ma dziś często charakter punktowy i wielokrotnie zależy od osobistych relacji, pojedynczych projektów lub krótkich *zrywów*, a nie od trwałych mechanizmów. Brak systemowości oznacza w praktyce, że firmy rzadko włączają się w projektowanie programów edukacyjnych, a szkoły i uczelnie nie otrzymują stałej informacji zwrotnej o jakości przygotowania absolwentów. Istotne dla rozwoju nowego pokolenia pracowników praktyki zaś są realizowane formalnie, lecz nie zawsze na wysokim poziomie jakości. Brakuje przy tym wspólnej infrastruktury (laboratoriów, symulacji) umożliwiającej uczenie się kompetencji w warunkach zbliżonych do realnych.

Duże rozproszenie branży i dominacja mikro i małych przedsiębiorstw podnosi koszty koordynacji. Z perspektywy teorii współpracy edukacja–biznes można to ująć jako problem *wysokich kosztów transakcyjnych*

w partnerstwach. Dopóki nie istnieje instytucja, która przejmie część pracy koordynacyjnej (standaryzacja, łączenie interesariuszy, utrzymywanie relacji), współpraca będzie krucha. W tym miejscu pojawiła się ponownie koncepcja BCU jako operatora współpracy.

2.3.1.5. Praktyki i staże obowiązek edukacyjny, ale mało efektywny

Najbardziej krytyczne uwagi skierowali uczestnicy debaty pod kątem jakości praktyk i staży. Podkreślano, że część programów praktyk nie odzwierciedla rzeczywistych wyzwań współczesnej turystyki, a praktykanci bywają wykorzystywani do zadań o niskiej wartości edukacyjnej. Wspólny wniosek panelu wskazywał, że praktyka powinna być zaprojektowana jako proces uczenia się, z celami, rolą mentora, informacją zwrotną i rozliczanymi efektami.

W panelu podkreślano także potrzebę standardów jakości praktyk, które chronią interes edukacyjny ucznia lub studenta, a jednocześnie pomagają przedsiębiorstwu traktować praktyki jako narzędzie rekrutacji i budowania lojalności.

W dyskusji pojawiły się konkretne elementy dobrych praktyk: plan praktyk obejmujący różne działy (rotacja), wyznaczony mentor, zdefiniowane zadania rozwojowe, mini-szkolenia w trakcie praktyki oraz ocena kompetencji oparta na kryteriach obserwowalnych. Jednocześnie zwrócono uwagę, że przedsiębiorstwa – zwłaszcza MŚP – potrzebują wsparcia w organizacji takich praktyk. To kolejny obszar, w którym BCU mogą dostarczać narzędzia, szkolenia mentorskie i mechanizmy walidacji kompetencji.

2.3.1.6. Współpraca – rzeczywiste partnerstwo a nie obowiązek

Podczas debaty wyraźnie zaznaczono, że dotychczasowy model, w którym przedsiębiorstwo jest jedynie *miejscem odbywania praktyk*, przestał wystarczać. Dziś potrzebne jest przejście w stronę relacji, w której biznes

bierze czynny udział w procesie nauczania. Nie chodzi o to by praktycy wyręczali nauczycieli, ale by stali się ich stałymi partnerami.

W praktyce takie podejście oznacza wyjście poza model tradycyjnego stażu. Eksperti wskazywali na konieczność tworzenia wspólnych rad programowych i zaangażowania praktyków w prowadzenie zajęć. Kluczowe są też wizyty studyjne oraz projekty oparte na rozwiązywaniu konkretnych, codziennych problemów, z jakimi mierzy się współczesna branża. Może to być wspólna praca nad poprawą jakości obsługi, wdrażaniem standardów inkluzywności, czy nauką zarządzania opiniami gości w sieci. Taka nauka na *żywym organizmie* jest dla ucznia o wiele cenniejsza niż sucha teoria. Dopiero gdy uczeń może przetestować nową wiedzę w praktyce, działaniu, zdobywa kompetencje, które faktycznie przygotowują do pracy w zawodzie.

2.3.1.7. Rola BCU jako centrum budowania kompetencji oraz łącznik między edukacją i biznesem

W obliczu zarysowanych trudności, Branżowe Centra Umiejętności (BCU) jawią się jako konkretne rozwiązanie, które może ustabilizować relacje na linii szkoła–biznes. Ich zadaniem jest przyjęcie tych ról, które dla pojedynczej placówki czy niewielkiego przedsiębiorstwa są po prostu zbyt trudne. Mogą koordynować działania w regionie, przez ujednolicenie standardów szkoleniowych, ale także zapewnienie nowoczesnego zaplecza technicznego. BCU stają się dzięki temu wspólną przestrzenią, oferującą nie tylko kursy, ale też certyfikację i doradztwo dla wszystkich – od uczniów i studentów, po nauczycieli i obecnych pracowników branży.

Paneliści akcentowali także znaczenie skali wdrażania BCU w Polsce. Z komunikatów rządowych wynika, że 22 września 2025 r. wskazywano funkcjonowanie 46 BCU i docelowy rozwój do 127 centrów oraz przeszkolenie 24 tys. osób (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2025). Ta skala oznacza, że BCU nie są projektem pilotażowym, lecz elementem systemowej przebudowy powiązań edukacja–gospodarka. W dyskusji pojawił się jednak warunek, czyli trwałość po zakończeniu realizacji projektów, która wymaga mechanizmów instytucjonalnych, finansowych i jakościowych, tak aby BCU nie stały się wyłącznie *projektem*

infrastrukturalnym, ale realnym operatorem współpracy. Oznacza to potrzebę dywersyfikacji przychodów (usługi szkoleniowe, współpraca z organizacjami branżowymi, projekty z uczelniami i samorządami) oraz budowy mechanizmów jakości np. audytów, ewaluacji i przejrzystości standardów.

Dodatkowo w dyskusji wskazano, że istnienie jednego BCU w obszarze turystyki oraz jednego w obszarze HoReCa może nie być wystarczające w kontekście dynamiki zmian na rynku turystycznym, rosnącej liczby przedsiębiorstw oraz popytu turystycznego.

2.3.1.8. Strategiczne wnioski i rekomendacje

W końcowej części debaty wybrzmiała kluczowa teza: nawet najlepiej zaprojektowany system edukacji nie przyniesie efektów, jeśli branża turystyczna nie zaoferuje godnych warunków pracy i realnych perspektyw rozwoju. Uczestnicy dyskusji słusznie zauważyli, że problemem jest nie tylko brak umiejętności, ale przede wszystkim niski prestiż zawodów oraz brak jasnych ścieżek awansu. W rozmowach z młodymi ludźmi potrzebny jest przekaz uczciwy – z jednej strony zachęcający do pasji, z drugiej realistycznie opisujący wyzwania. Trudna codzienność pracowników, naznaczona jest sezonowością, dużą rotacją i niepewnością zatrudnienia, co może prowadzić do szybkiego wypalenia.

Z przeprowadzonej debaty wyłaniają się cztery główne kierunki działań, rozpisane na różne horyzonty czasowe. W perspektywie krótkoterminowej priorytetem powinno być podniesienie jakości samych praktyk – wymaga to wprowadzenia jasnych standardów oraz profesjonalnego przygotowania mentorów w firmach.

W horyzoncie średniookresowym konieczne jest trwałe włączenie przedsiębiorców w tworzenie programów nauczania oraz inwestowanie w nowoczesne laboratoria i symulatory, które pozwolą uczyć się w warunkach zbliżonych do rzeczywistych.

Z kolei długofalowo branża musi postawić na elastyczność: rozwój modułowego kształcenia oraz systemów uznawania kompetencji (takich jak mikropoświadczenia, certyfikaty), co pozwoli pracownikom na naukę przez całe życie, na przykład przy wsparciu BCU. Wszystkie te starania spaja jednak jeden wspólny mianownik – budowanie atrakcyjności pracy w turystyce. Bez poprawy jakości zatrudnienia nawet najlepiej wyszkolone kadry będą odpływać do innych, bardziej stabilnych sektorów gospodarki.

Podsumowując, dyskusja nie przyniosła jednej recepty na sukces, ale pozwoliła wypracować wspólne rozumienie problemu. Współpraca edukacji z biznesem nie może być jednorazowym zrywem – musi mieć charakter ciągły i opierać się na twardych danych. W tym kontekście Branżowe Centra Umiejętności mogą stać się czymś więcej niż tylko ośrodkami szkoleniowymi. Mają szansę stać się centrami analitycznymi, które będą monitorować rynek, oceniać efekty szkoleń i wyznaczać standardy jakości dla całego kraju.

2.3.2. Współpraca systemu edukacji z branżą turystyczną – rola BCU

Niniejsza część opracowania rozwija wnioski z przeprowadzonej debaty, porządkuje je w świetle literatury i dokumentów strategicznych oraz przedstawia propozycję modelu współpracy edukacja–turystyka z wykorzystaniem Branżowych Centrów Umiejętności (BCU). Celem jest pokazanie, jak projektować współpracę w sposób trwały, jakościowy i odporny na sezonowość oraz zmienność branży.

2.3.2.1. Wprowadzenie

Turystyka pozostaje jednym z największych obszarów sektora usług w Europie, a jednocześnie jednym z najbardziej narażonych na turbulencje gospodarcze i społeczne. Pandemia COVID-19 ujawniła kruchość modeli opartych na intensywnym zatrudnieniu sezonowym i pracy tymczasowej, a proces odbudowy popytu zderzył się z masowym odpływem pracowników i trwałymi niedoborami kadr. Według raportu HOTREC (2022) niedobory pracy w europejskim hotelarstwie osiągnęły bezprecedensową skalę,

co wymaga działań łączących politykę migracyjną, poprawę jakości miejsc pracy oraz rozwój edukacji i szkoleń. Równolegle organizacje branżowe podkreślają globalny wymiar luki kadrowej: WTTC (2025) szacuje, że do 2035 r. popyt na pracowników w podróżach i turystyce może wyprzedzać podaż o dziesiątki milionów osób w skali świata.

W tej sytuacji współpraca między edukacją a branżą nie może ograniczać się do formalnych praktyk. Musi obejmować wspólne definiowanie kompetencji, szybkie aktualizowanie programów, standaryzację jakości uczenia się w pracy oraz rozwój kształcenia ustawicznego. W turystyce, gdzie rynek tworzą liczne podsektory (hotelarstwo, gastronomia, organizacja imprez i MICE, atrakcje, transport, platformy cyfrowe), a przedsiębiorstwa są często małe i rozproszone, szczególnie potrzebne są instytucje pośredniczące i integrujące. W Polsce rolę tę mają wzmacniać Branżowe Centra Umiejętności (BCU), rozwijane w logice centrów doskonałości zawodowej (FRSE, 2023.; European Commission, 2021).

Współpraca edukacji z biznesem ma bogate zaplecze teoretyczne. W turystyce szczególnie przydatne są trzy perspektywy. Pierwsza to uczenie się przez doświadczenie opisane przez Kolba (1984). Zgodnie z jego teorią, prawdziwa nauka zachodzi wtedy, gdy konkretne doświadczenie, np. praca przy realnym projekcie w hotelu, staje się punktem wyjścia do refleksji i wyciągania wniosków. W praktyce oznacza to, że praktyka zawodowa nie jest *dodatkiem* do programu, lecz częścią procesu dydaktycznego, wymagającą projektowania zadań, refleksji i informacji zwrotnej.

Druga perspektywa to work-based learning / work-integrated learning (WBL/WIL), czyli uczenie się poprzez wykonywanie zadań w realnym środowisku pracy przy jednoczesnym wsparciu dydaktycznym. W turystyce WIL bywa krytycznie ważny, ponieważ wiele kompetencji – od obsługi klienta, przez koordynację usług, po zarządzanie sytuacjami trudnymi – ma charakter performatywny i nie da się ich w pełni *przećwiczyć* w klasie. Badanie Hewitt i Sao Joao (2022) pokazuje, że po pandemii pracodawcy jeszcze mocniej oczekują wcześniejszego doświadczenia zawodowego oraz

bardziej znaczących komponentów WIL w programach kształcenia. Warto dodać, że presja na wzmacnianie komponentów doświadczeniowych dotyczy nie tylko oczekiwań pracodawców, ale także warunków funkcjonowania samej edukacji turystyczno-hotelarskiej. W refleksji edukatorów Giousmpasoglou i Pantelidis (2025) podkreślają napięcie pomiędzy akademicką logiką instytucji a potrzebą programów bardziej branżowo połączonych i doświadczeniowych, co uzasadnia przesuwanie części kształcenia do rozwiązań zorientowanych na praktykę.

Trzecia perspektywa to podejście ekosystemowe, zbliżone do koncepcji BCU. Sieci partnerów budują lokalne systemy kompetencji, łączące edukację młodych i dorosłych z innowacjami, klastrami branżowymi i strategiami rozwoju regionalnego. W turystyce – silnie zakorzenionej w miejscu (destynacji) – podejście ekosystemowe ma szczególną wartość. Pozwala powiązać rozwój kadr z rozwojem produktu turystycznego, wizerunku i jakości usług.

2.3.2.2. Przegląd literatury – kompetencje kadr, luki i źródła niedopasowania

Literatura dotycząca edukacji turystycznej konsekwentnie wskazuje na problem niedopasowania kompetencyjnego. Niedopasowanie nie musi oznaczać braku wiedzy. Częściej dotyczy braku *gotowości do działania* – rozumianej jako zdolność stosowania wiedzy w warunkach presji czasu, kontaktu z klientem, wielozadaniowości i zmiennych procedur. Derco i Tometzová (2023) w analizie kompetencji wejściowych w turystyce pokazują, że oprócz wykształcenia i doświadczenia pracodawcy jako istotne oceniają znajomość języków obcych, cechy osobowe i umiejętności miękkie. Jest to spójne z praktyką hotelarstwa i usług, gdzie jakość doświadczenia gościa zależy wprost od zachowań pracowników pierwszej linii.

Niedopasowanie nasila się, gdy programy kształcenia aktualizowane są wolniej niż rynek. OECD (2021) wskazuje, że cyfryzacja turystyki przesuwa akcent z rutynowych czynności na pracę z danymi i technologiami. Oznacza to, że kompetencje cyfrowe powinny być wplatane w wiele modułów

(marketing, sprzedaż, obsługa klienta), a nie traktowane jako *dodatek*. W badaniu Silva et al. (2025) przedsiębiorcy wskazywali jakie kompetencje są ich zdaniem najistotniejsze. Najwyżej oceniane były m.in. kompetencje obsługi klienta, komunikacji międzykulturowej, adaptacyjności oraz elementy kompetencji zielonych – co potwierdza, że kompetencje przyszłości w turystyce są z natury hybrydowe (łączą relacyjne, cyfrowe i prośrodowiskowe).

Jednocześnie rośnie znaczenie kompetencji związanych z pracą i zatrudnieniem jako kategorią badawczą. Ladkin (2023) w przeglądzie badań nad pracą w turystyce pokazuje, że w ostatnich dekadach wzrosło zainteresowanie jakością pracy, nierównościami, sezonowością i prekaryzacją. To ważne dla edukacji. Jeśli absolwenci widzą w branży ograniczone perspektywy lub niski prestiż, nawet dobre programy kształcenia nie przełożą się na napływ kandydatów. Badania Pickles et al. (2025) dodatkowo akcentują związek między warunkami pracy, ograniczonym rozwojem i odpływem pracowników, proponując model rozumienia *zrównoważonych miejsc pracy* w hotelarstwie.

Praktyki są często pierwszym momentem, w którym uczeń lub student doświadcza prawdziwej logiki sektora, tempa pracy, hierarchii, kontaktu z klientem oraz emocjonalnego kosztu pracy w usługach. W literaturze podkreśla się, że praktyki pełnią funkcję socjalizacji zawodowej – uczą nie tylko *czynności*, ale też norm, standardów i sposobów radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

Farmaki (2018) pokazała, że doświadczenia praktyk mogą być kluczowym czynnikiem wpływającym na intencje kariery. Negatywne przeżycia praktykantów (związane m.in. z niską jakością zadań, brakiem wsparcia i rozbieżnością oczekiwań) osłabiają zamiar pracy w branżach związanych z turystyką. Robinson et al. (2016) dodają, że praktyki często modyfikują aspiracje zawodowe; zmiana aspiracji jest naturalna, ale problemem staje się wówczas, gdy praktyka produkuje rozczarowanie zamiast uczenia się. W tym świetle panelowe postulaty standaryzacji praktyk są uzasadnione.

2.3.2.3. Dobre praktyki międzynarodowe jako punkt odniesienia dla rozwoju BCU w turystyce

Analiza doświadczeń europejskich i pozaeuropejskich pokazuje, że skuteczna współpraca systemu edukacji z branżą turystyczną rzadko opiera się na pojedynczych projektach czy entuzjazmie konkretnych osób. W krajach, które najlepiej radzą sobie z niedopasowaniem kompetencyjnym w turystyce, kluczowe okazało się stworzenie trwałych ram instytucjonalnych, w których odpowiedzialność za rozwój kompetencji jest współdzielona przez edukację, biznes i instytucje publiczne.

W Europie takie podejście wzmacniane jest poprzez koncepcję centrów doskonałości zawodowej (Centres of Vocational Excellence – CoVEs), promowaną przez Komisję Europejską. Ich istotą nie jest sama infrastruktura szkoleniowa, lecz pełnienie funkcji operatora ekosystemu kompetencji. Działania obejmują kompleksowo wszystkie zadania od diagnozy, przez wskazanie rozwiązań, pozyskanie i połączenie partnerów, po wdrożenie i systemowe aktualizowanie oferty edukacyjnej (European Commission, 2021).

Dobre praktyki z krajów takich jak Niemcy czy Szwajcaria pokazują, że uczenie się w miejscu pracy może być jednocześnie efektywne edukacyjnie i akceptowalne ekonomicznie dla przedsiębiorstw, o ile zostanie objęte jasnymi zasadami. Kluczowe elementy tych systemów to formalne umowy szkoleniowe, jasno zdefiniowane efekty uczenia się, przygotowani mentorzy oraz ścisłe powiązanie praktyki z programem kształcenia teoretycznego. Co istotne, praktyka nie jest tam integralną częścią procesu kształcenia, podlegającą ocenie jakości i rozliczaniu efektów (European Commission, 2021).

Kluczowym instrumentem w procesie transformacji kadr nowoczesnego sektora turystyki w Unii Europejskiej jest Pact for Skills (Pakt Na Rzecz Umiejętności), stanowiący strategiczne ramy współpracy między biznesem, edukacją a administracją publiczną. Jego praktycznym dopełnieniem jest inicjatywa Skills Blueprint (z realizowanym obecnie projektem PANTOUR), która w 2026 roku staje się fundamentem dla ujednolicenia kompetencji

cyfrowych i ekologicznych w całej Unii Europejskiej. Dzięki tym mechanizmom możliwe jest nie tylko precyzyjne określanie luk kompetencyjnych, ale przede wszystkim operacyjne wdrażanie programów przekwalifikowania (reskilling), które pozwalają pracownikom turystyki odnaleźć się w realiach gospodarki opartej na danych i zrównoważonym rozwoju.

Równolegle w wielu krajach obserwuje się odejście od długich, jednolitych programów szkoleniowych na rzecz modułowego kształcenia i mikropoświadczeń, szczególnie w obszarach szybko zmieniających się w efekcie postępu technologicznego, czy zmian społecznych. Doświadczenia Irlandii czy Singapuru pokazują, że krótsze, certyfikowane formy doskonalenia, tworzone we współpracy z branżą i uznawane przez pracodawców, skutecznie zwiększają motywację do uczenia się przez całe życie oraz ułatwiają firmom inwestowanie w rozwój kadr (OECD, 2021; SkillsFuture Singapore, 2025).

2.3.2.4. BCU w Polsce jako płaszczyzna współpracy

Branżowe Centra Umiejętności rozwijane są w Polsce jako narzędzie modernizacji kształcenia zawodowego i wzmocnienia powiązań z gospodarką. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji wskazuje, że inwestycja obejmuje tworzenie nowoczesnych centrów w partnerstwie podmiotów branżowych oraz organów prowadzących szkoły i centra kształcenia zawodowego (FRSE, 2023).

Mydłowska (2024) podkreśla wielofunkcyjność BCU. Łączą one bowiem funkcję edukacyjno-szkoleniową, integrująco-wspierającą, innowacyjno-rozwojową oraz doradczo-promocyjną. W turystyce taki model jest szczególnie potrzebny, ponieważ sektor tworzy system wielu małych graczy. BCU mogą więc redukować koszty koordynacji i umożliwiać wspólne działania, na które pojedyncze firmy nie mają zasobów.

Na podstawie wniosków z panelu i literatury można zaproponować model współpracy, w którym BCU pełni rolę operatora systemu kształcenia kompetencji. Koncepcja powinna obejmować pięć powiązanych obszarów.

Pierwszy obszar to diagnoza i prognozowanie kompetencji. BCU może zbierać i porządkować informacje o potrzebach kompetencyjnych różnych segmentów (hotelarstwo, gastronomia, atrakcje, MICE, organizacja podróży, turystyka kulinarna i winiarska), wykorzystując konsultacje, dane z rynku oraz dokumenty sektorowe (np. Blueprint NTG; Next Tourism Generation Alliance, 2022). Wyniki diagnozy powinny przekładać się na rekomendacje dla programów szkół i uczelni oraz na ofertę szkoleń dla osób już pracujących, chcących podnieść swoje kwalifikacje oraz tych, którzy planują przekwalifikowanie.

Drugi obszar powinien obejmować standardy jakości praktyk i przygotowanie mentorów, gdzie BCU opracowuje wzorce programów praktyk, szkoli opiekunów i certyfikuje miejsca praktyk. Dzięki temu praktyki stają się porównywalne jakościowo i mierzalne.

Kolejny istotny obszar to laboratoria i symulacje usług. BCU powinno posiadać zasoby do tworzenia przestrzeni w których można bezpiecznie ćwiczyć kompetencje, jak np. symulacje recepcji, centrum obsługi klienta, laboratorium revenue management, media lab dla marketingu destynacji, czy warsztaty z komunikacji w sytuacjach trudnych. W turystyce warto rozwijać również laboratoria w obszarach niszowych i premium (np. enoturystyka), co było sygnalizowane w prezentacji panelowej jako przykład centrów szkoleniowych przy winnicach.

Bardzo istotny zakres obejmuje także modułowość kształcenia i walidację kompetencji. BCU rozwija krótsze formy potwierdzania umiejętności (np. mikropoświadczenia), szczególnie w obszarach szybko zmieniających się jak narzędzia cyfrowe, ESG, dostępność i inkluzyność usług, cyberbezpieczeństwo danych klientów. Takie podejście jest spójne z logiką

uczenia się przez całe życie i potrzebą szybkiej aktualizacji kompetencji (OECD, 2021).

Ostatni istotny obszar, który wymaga omówienia to innowacje i transfer praktyk. BCU może pełnić funkcję promotora dobrych praktyk, umożliwiając firmom dostęp do wiedzy (np. standardy obsługi, procedury zarządzania skargami, narzędzia do analizy opinii online) oraz prowadząc wspólne projekty wdrożeniowe z uczelniami i instytucjami destynacji. Obszar ten wzmacnia także pozycję nauczycieli i wykładowców, umożliwiając im aktualizację kompetencji poprzez staże i projekty z branżą.

2.3.2.5. Podsumowanie

Przedstawione ustalenia prowadzą do wniosku, że kluczową barierą nie jest deficyt diagnoz ani brak deklarowanej gotowości do współpracy, lecz niedostatek mechanizmów instytucjonalnych, które zapewniałyby jej ciągłość, powtarzalność oraz rozliczalność. W warunkach wysokiej zmienności sektora turystycznego współpraca edukacja–biznes łatwo przybiera formę działań incydentalnych, zależnych od jednostkowych relacji i krótkich cykli projektowych. Tymczasem skuteczność kształcenia zawodowego opiera się na stabilności procedur, przewidywalności ról oraz konsekwentnym sprzężeniu zwrotnym pomiędzy oczekiwaniami rynku a efektami uczenia się. Rozbieżność tych logik powoduje, że nawet trafnie zdefiniowane cele współpracy pozostają często w sferze intencji.

Z tego względu proponowany model powinien być interpretowany nie jako kolejna *inicjatywa współpracy*, lecz jako rama *governance*, w której precyzyjnie określone zostają: zakres odpowiedzialności interesariuszy, reguły współdziałania, zasady finansowania elementów wspólnych oraz procedury zapewniania jakości. Innymi słowy, warunkiem efektywności jest przejście od współpracy opartej na dobrej woli do współpracy opartej na formalizowanych regułach i mierzalnych rezultatach. Dopiero wówczas możliwe staje się ograniczenie zjawiska *przypadkowości* działań, a także systematyczne uczenie się instytucji na podstawie danych z realizacji (w tym informacji zwrotnej od uczących się i pracodawców).

W tym ujęciu kluczową funkcją BCU jest nie tylko integracja zasobów i aktorów, lecz przede wszystkim stabilizacja relacji poprzez wytworzenie wspólnej infrastruktury współpracy, w skład której wchodzi standardy, procedury, instrumenty walidacji oraz narzędzia ewaluacyjne. Jeżeli taka infrastruktura zostanie utrzymana także po zakończeniu fazy projektowej, wówczas współpraca edukacji z branżą może zostać przesunięta z poziomu działań doraźnych na poziom trwałej polityki rozwoju kompetencji w sektorze. W konsekwencji zasadniczym kryterium powodzenia modelu nie będzie sama skala działań, lecz ich trwałość instytucjonalna oraz zdolność systemu do samokorekty na podstawie wyników, co stanowi warunek konieczny dla podnoszenia jakości kształcenia i jego dopasowania w dłuższym horyzoncie.

3. Wnioski i rekomendacje

XII GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI

XII Gremium Ekspertów Turystyki zostało poświęcone relacji pomiędzy systemem edukacji a potrzebami branży turystycznej w warunkach dynamicznych przemian społecznych, gospodarczych i technologicznych.

W toku debat plenarnych, warsztatów eksperckich oraz analiz badawczych podjęto próbę kompleksowej diagnozy sytuacji sektora w zakresie kształcenia i rozwoju kadr, identyfikując kluczowe luki kompetencyjne pomiędzy ofertą edukacyjną a oczekiwaniami rynku pracy.

Zebrane w niniejszym opracowaniu wnioski i rekomendacje stanowią efekt interdyscyplinarnej refleksji środowiska naukowego, przedstawicieli branży, administracji publicznej oraz praktyków rynku turystycznego.

Opracowanie ma charakter strategiczny i wskazuje kierunki działań niezbędnych dla budowania trwałej konkurencyjności sektora turystycznego w Polsce.

WNIOSKI

- Turystyka pozostaje jednym z kluczowych sektorów gospodarki, jednak jej stabilny rozwój w coraz większym stopniu uzależniony jest od jakości kapitału ludzkiego oraz efektywności systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego.
- Odbudowa popytu po okresie kryzysów zbiegła się z narastającym deficytem wykwalifikowanych pracowników oraz pogłębiającą się luką kompetencyjną.
- Niedopasowanie programów edukacyjnych do realiów gospodarki, w szczególności w dobie cyfrowej, oraz dynamicznych zmian technologicznych ogranicza zdolność sektora do szybkiej adaptacji.
- Wizerunek branży turystycznej jako miejsca pracy obciążony jest negatywnymi skojarzeniami dotyczącymi niestabilności zatrudnienia, sezonowości, nieregularnego czasu pracy oraz relatywnie niskich wynagrodzeń.
- Jednocześnie sektor turystyczny oferuje znaczące atuty w postaci różnorodności ról zawodowych, międzynarodowego środowiska pracy, wysokiego poziomu interakcji społecznych oraz możliwości rozwoju kompetencji relacyjnych.
- Motywacja młodego pokolenia do podejmowania pracy w turystyce jest silnie uzależniona od jakości doświadczeń zawodowych oraz od przejrzystości ścieżek kariery.
- Młodzi pracownicy oczekują możliwości stałego rozwoju, elastycznych form kształcenia, uznania kompetencji (w tym w postaci mikropoświadczeń) oraz środowiska pracy respektującego równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

- W opinii pracodawców zauważalne są braki młodych pracowników w zakresie samodzielności, organizacji pracy oraz komunikacji, przy jednoczesnym wysokim potencjale kreatywności.
- Najistotniejszym źródłem napięć międzypokoleniowych pozostaje niedostateczna jakość komunikacji i odmienne podejście do zaangażowania zawodowego.
- System edukacji generalnie postrzegany jest jako strukturalnie mało elastyczny wobec postępu technologicznego, rozwoju sztucznej inteligencji oraz rosnącej złożoności potrzeb rynku pracy.
- Edukacja turystyczna wymaga silniejszego akcentowania kompetencji miękkich, społecznych i emocjonalnych, które stanowią trwałą przewagę człowieka w warunkach automatyzacji.
- Turystyka jako sektor usług relacyjnych posiada szczególny potencjał rozwijania inteligencji emocjonalnej, empatii i kompetencji komunikacyjnych.
- Branża sprzyja budowaniu modelu zwinnej kariery zawodowej (Agile Career Model) opartej na różnorodnych doświadczeniach i kompetencjach transferowalnych.
- Jakość praktyk zawodowych oraz stopień ich standaryzacji wymagają wzmocnienia systemowego.
- Branżowe Centra Umiejętności to nowy element systemu kształcenia i uzyskiwania kompetencji dla potrzeb turystyki. Dysponując nowoczesną bazą edukacyjną oraz potencjałem integracyjnym i koordynacyjnym w relacji nauka–edukacja–branża powinny stać się istotnym elementem likwidującym luki kompetencyjne w sektorze turystyki.

REKOMENDACJE

- Podstawą działań strategicznych powinno być zapewnienie godnych warunków pracy, stabilności zatrudnienia oraz realnych perspektyw rozwoju zawodowego pracowników sektora turystyki, jako warunku skuteczności wszelkich reform edukacyjnych i motywowania przyszłych pracowników branży turystycznej.
- Kluczowe znaczenie ma wypracowanie i konsekwentne wdrażanie przejrzystych ścieżek kariery w sektorze turystycznym, obejmujących zarówno awans pionowy, jak i rozwój kompetencyjny.
- Konieczne jest trwałe i systemowe włączenie przedstawicieli branży w proces projektowania, aktualizacji i ewaluacji programów kształcenia, tak aby efekty uczenia się odpowiadały rzeczywistym potrzebom rynku.
- Niezbędne jest stworzenie stałych mechanizmów dialogu między edukacją a biznesem, opartych na regularnej wymianie danych, analizie trendów oraz prognozowaniu zapotrzebowania kompetencyjnego.
- Wymagane jest podniesienie jakości praktyk zawodowych poprzez opracowanie jednolitych standardów, profesjonalne przygotowanie mentorów oraz wprowadzenie systemu certyfikacji miejsc praktyk.
- Istotne jest przekształcenie programów kształcenia w kierunku większej praktyczności, pracy projektowej oraz wykorzystywania rzeczywistych narzędzi i procedur branżowych.
- Niezbędne pozostaje systematyczne wzmacnianie komponentu technologicznego w edukacji, obejmującego systemy rezerwacyjne, narzędzia CRM, analitykę danych, marketing cyfrowy oraz świadome wykorzystanie sztucznej inteligencji.
- Wymaga się rozbudowy kształcenia językowego w ujęciu zawodowym, ze szczególnym uwzględnieniem scenariuszy obsługowych i komunikacji branżowej.

- Priorytetem powinien stać się rozwój krótkich, modułowych form kształcenia zakończonych certyfikacją, umożliwiającących elastyczne reagowanie na zmiany rynku pracy.
- Wskazane jest wdrażanie nowoczesnych metod dydaktycznych, w tym laboratoriów symulacyjnych, elementów grywalizacji, tutoringu oraz mentoringu.
- Należy wzmocnić system doradztwa zawodowego oraz budować świadomość realiów pracy w turystyce już na etapie edukacji wstępnej.
- Konieczne jest wsparcie rozwoju kompetencji kadry dydaktycznej poprzez systemowe programy doskonalenia zawodowego i mechanizmy motywacyjne.
- Szczególnego znaczenia nabiera rozwój kompetencji miękkich i społecznych jako integralnego elementu kształcenia specjalistycznego.
- W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe jest rozwijanie kompetencji menedżerskich w zakresie komunikacji międzypokoleniowej oraz zarządzania różnorodnością.
- Jednostki samorządu terytorialnego powinny strategicznie ujmować rozwój kadr turystycznych w dokumentach planistycznych oraz tworzyć platformy współpracy edukacja–branża–administracja.
- Wzmocnienia wymaga rola Branżowych Centrów Umiejętności jako centrów doskonałości zawodowej, monitorujących rynek pracy i koordynujących działania kompetencyjne w skali ogólnopolskiej.
- Długofalowym celem powinno być budowanie pozytywnego, nowoczesnego wizerunku turystyki jako sektora opartego na relacjach, odpowiedzialności społecznej i kompetencjach przyszłości.

PODSUMOWANIE – PRZESŁANIE NA PRZYSZŁOŚĆ

Debaty i analizy przeprowadzone w ramach XII Gremium Ekspertów Turystyki jednoznacznie wskazują, że przyszłość sektora turystycznego zależy od zdolności do zintegrowania trzech porządków: jakości pracy, jakości edukacji oraz jakości współpracy instytucjonalnej i międzysektorowej.

Szeroko rozumiana edukacja na rzecz gospodarki turystycznej nie może być postrzegana wyłącznie jako element systemu szkolnictwa branżowego, lecz jako strategiczny komponent rozwoju społeczno-gospodarczego państwa.

W obliczu transformacji cyfrowej, rozwoju sztucznej inteligencji oraz rosnących oczekiwań społecznych to właśnie kompetencje relacyjne, emocjonalne i etyczne stają się kluczowym zasobem przewagi konkurencyjnej. Turystyka – jako sektor oparty na doświadczeniu, relacjach i autentyczności – posiada wyjątkowy potencjał w tym zakresie.

Warunkiem wykorzystania tego potencjału jest jednak konsekwentne budowanie partnerstwa pomiędzy edukacją, branżą i administracją publiczną, podnoszenie jakości zatrudnienia oraz rozwijanie elastycznego modelu uczenia się przez całe życie. Tylko wówczas turystyka będzie mogła nie tylko reagować na zmiany, lecz także współtworzyć kierunki rozwoju społecznego i gospodarczego w nadchodzących dekadach.

XII Gremium Ekspertów Turystyki formułuje zatem wyraźne przesłanie: inwestycja w kompetencje jest inwestycją w przyszłość sektora. Odpowiedzialność za jej realizację spoczywa na wszystkich uczestnikach systemu – od decydentów publicznych, przez instytucje systemu edukacji, po przedsiębiorców – pracodawców sektora turystyki.

BIBLIOGRAFIA

Bednarska M. (2025), *Appraisals Matter: How Artificial Intelligence, Robotics, and Automation Affect Tourism Employees' Service Performance*. *Studia Periegetica*, 48(2) 135. <https://doi.org/10.58683/sp.2135>

Cesário F., Sabino A., Moreira A., Portugal M. i Correia A. (2022), *Students Motivation for a Sustainable Career in the Hospitality Industry in Portugal*. *Sustainability* 2022, 14, 6522. <https://doi.org/10.3390/su14116522>

Derco J., & Tometzová D. (2023), *Entry-level professional competencies and skills in tourism – The case of Slovakia*. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32, 100437
<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100437>

Dokumenty strategiczne województw (16). Strategie rozwoju turystyki oraz inne dokumenty programowe samorządów wojewódzkich w Polsce, opracowane i obowiązujące w poszczególnych województwach

European Commission (2021), *Centres of vocational excellence*. *European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*
https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/skills-jobs/centres-vocational-excellence_en

European Parliament
<https://www.europarl.europa.eu/portal/en> [dostęp: 30.12.2025]

Farmaki A. (2018), *Tourism and hospitality internships: A prologue to career intentions?* *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 23, 50-58
<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2018.06.002>

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (2023), *Krajowy Plan Odbudowy – Branżowe Centra Umiejętności*
<https://www.frse.org.pl/kpo-bcu>

Giousmpasoglou, C., & Pantelidis, I. S. (2025), *The contemporary hospitality education challenges: The educators' perspective*. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 37, 100581

<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2025.100581>

Hewitt K., & Sao Joao E. (2022), *The gap between expectations of hospitality graduates and hotel managers after the pandemic*. *Studia Periegetica*, 4(40), 149-168

<https://doi.org/10.58683/01.3001.0016.2755>

HOTREC (2022), *Labour shortages in the hospitality sector: Forward-thinking and practices sharing* (Position paper)

https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/wp_post_48505/Labour-shortages-in-the-hospitality-sector-.pdf

Kolb D. A. (1984), *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall

Konfederacja Lewiatan (2025). *Zetki chcą się realizować w pracy i dobrze zarabiać*
<https://lewiatan.org/zetki-chca-sie-realizowac-w-pracy-i-dobrze-zarabiac/>.

Ladkin A. (2023), *A review of research into tourism work and employment*. *Annals of Tourism Research*, 98, 103531

<https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103531>

Marketingowa Strategia Polski w Sektorze Turystyki na lata 2012-2020, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012

Micek D., Roźniatowska K. i Maźnica Ł. (2023). *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego. Branża turystyczna*. Raport z II edycji badań w sektorze turystyki przeprowadzonego w 2022 roku, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2025, September 22), *Z KPO powstają kolejne Branżowe Centra Umiejętności*

<https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/z-kpo-powstaja-kolejne-branzowe-centra-umiejtnosci>

Mydłowska B. (2024), *Branżowe centrum umiejętności szansą na kształtowanie umiejętności zawodowych*. *Edukacja Dorosłych*, 90(1), 121–133

<https://doi.org/10.12775/ED.2024.009>

Next Tourism Generation Alliance (2022), *Plan for sectoral cooperation to address skills needs in the tourism sector* (Blueprint report)

<https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2022/06/Final-Next-Tourism-Generation-Blueprint-Report.pdf>

OECD (2021), *Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future*, OECD Tourism Papers, OECD Publishing, Paris

<https://doi.org/10.1787/9258d999-en>

OECD (2024), *OECD Tourism Trends and Policies*, OECD Publishing, Paris

<https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>

PARP (2022), *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – Raport podsumowujący II edycję badania w sektorze turystyki przeprowadzonego w 2022 roku*

Pickles M., O'Reilly Duffy P., & Stewart J. (2025), *Addressing global labour challenges: An integrative model for sustainable hospitality workplaces, informed by resource-based view theory and the kaleidoscope career model*, *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104258

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104258>

Postolov K., Elenov R. (2025), *Issues in Ensuring Workforce Availability in Tourism*, *MEST Journal*, DOI: 10.12709/mest.14.14.01.14

Robinson R.N.S., Ruhanen L., & Breakey N. (2016), *Tourism and hospitality internships: Influences on student career aspirations*. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 513–527

<https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1020772>

Ruby D. (2023), *Skills Gap in Egypt's Tourism and Hospitality Sector: Causes and Educational Solutions*

Silva S., Silva C., & Oliveira M. (2025), *The value of skills for a sustainable tourism and hospitality industry*. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 14

<https://doi.org/10.3390/tourhosp6010014>

SkillsFuture Singapore (2025), *Homepage; Continuing Education and Training (CET) Centres* (www.skillsfuture.gov.sg)

Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030, *Przypływ podnosi wszystkie łodzie*, Polska Organizacja Turystyki, Warszawa 2023

Szczucka A., Jelonek M., Kocór M., Krupnik S., Krygowska-Nowak N., Kwinta-Odrzywołek J. i Worek B. (2023), *Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa

Światowiec-Szczepańska J., Gliszczyńska-Świgło A. i Majewska J. (2026), *Embedding Sustainability in Higher Education: Institutional Change through the Assurance of Learning Framework*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków

UNESCO (2020), *Education for Sustainable Development: A roadmap*
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802>

UNWTO, <https://www.untourism.int/un-tourism-education>, [dostęp: 30.12.2025]

UNWTO (2022), *Tourism Education Guidelines*, Madrid

UNWTO, *TOURISM IN THE 2030 AGENDA*, 2015
<https://www.unwto.org/tourism-in-2030-Agenda>, [dostęp: 30.12.2025]

World Economic Forum (2025), *Future of Jobs Report 2025*, January
<https://www.weforum.org/reports/the-future-ofjobs-report-2025/>

World Travel & Tourism Council (2025), *Technology Game Changers: Future Trends in Travel & Tourism*
<https://researchhub.wttc.org/product/technology-game-changers-future-trends-in-travel-tourism>.

World Travel & Tourism Council (2025, September 30), *WTTC report shows Travel & Tourism set to support 91MN new jobs by 2035*
<https://wttc.org/news/wttc-report-shows-travel-and-tourism-set-to-support-91mn-new-jobs-by-2035>

SPIS TABEL

Tabela 1. Treść zapisów z dokumentów strategicznych 16 województw, odnoszących się do planowanych działań w zakresie edukacji kadr dla turystyki	21
Tabela 2. Główny profil działalności badanych firm (w % wskazań)	26
Tabela 3. Kluczowe kompetencje miękkie pracowników rynku usług turystycznych w opinii przedstawicieli branży (w % wskazań)	28
Tabela 4. Najważniejsze kompetencje zawodowe przy zatrudnianiu nowych pracowników w branży turystycznej (w % wskazań)	29
Tabela 5. Najistotniejsze wyzwania i problemy związane z kształceniem nowych kadr w branży turystycznej w opinii przedstawicieli branży (w % wskazań)	34
Tabela 6. Najważniejsze i najbardziej potrzebne działania wobec sektora edukacji na rzecz dostosowania kształcenia do potrzeb rynku pracy w turystyce, wskazane przez badanych (w % wskazań)	37
Tabela 7. Kierunki i specjalizacje o profilu turystycznym realizowane w badanych placówkach (w % wskazań)	47
Tabela 8. Kompetencje miękkie uwzględniane w programach nauczania na kierunkach o profilu turystycznym (w % wskazań)	50
Tabela 9. Kompetencje zawodowe rozwijane w badanych placówkach w toku kształcenia na kierunkach o profilu turystycznym (w % wskazań)	51
Tabela 10. Najważniejsze kompetencje zawodowe przyszłych pracowników branży turystycznej w opinii respondentów (w % wskazań)	53
Tabela 11. Formy współpracy instytucji edukacyjnych z branżą turystyczną w opinii respondentów (w % wskazań)	59
Tabela 12. Działania podejmowane przez instytucje edukacyjne w zakresie monitorowania losów absolwentów w opinii respondentów (w % wskazań)	61
Tabela 13. Zakres współpracy JST z instytucjami edukacyjnymi o profilu turystycznym (w % wskazań)	73

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Miejscowości w których działają przedstawiciele branży	26
Wykres 2. Kompetencje i kwalifikacje pracowników turystyki, które będą zyskiwać na znaczeniu w najbliższych latach według badanych	32
Wykres 3. Obszary wiedzy i umiejętności niedostatecznie rozwinięte u młodych kandydatów do pracy w branży turystycznej, wskazane przez badanych (w % wskazań)	33
Wykres 4. Formy współpracy przedsiębiorstw branży turystycznej z placówkami edukacyjnymi – realizowane i deklarowane (w % wskazań)	39
Wykres 5. Instytucje i organizacje postrzegane jako kluczowi partnerzy współpracy z badanymi, w zakresie podnoszenia standardów pracy w turystyce (w % wskazań)	40
Wykres 6. Zestawienie miast z których otrzymano odpowiedzi od badanych	44
Wykres 7. Typ reprezentowanej placówki edukacyjnej o profilu turystycznym (w % wskazań)	45
Wykres 8. Tryby kształcenia realizowane w placówkach edukacyjnych o profilu turystycznym (w % wskazań)	46
Wykres 9. Profil kształcenia realizowany w badanych placówkach edukacyjnych	47
Wykres 10. Jakie kwalifikacje lub kompetencje pracowników turystyki będą, według respondentów zyskiwać na znaczeniu w ciągu najbliższych lat	56
Wykres 11. Obszary wiedzy i umiejętności najczęściej niedostatecznie rozwinięte u absolwentów kierunków turystycznych w opinii respondentów (w % wskazań)	58
Wykres 12. Instytucje, podmioty i organizacje, z którymi respondenci dostrzegają możliwość współpracy w zakresie podnoszenia standardów pracy w turystyce (w % wskazań)	63
Wykres 13. Miejscowości w których działają badane jednostki samorządu terytorialnego	68
Wykres 14. Badane jednostki samorządu terytorialnego (JST) (w % wskazań)	69
Wykres 15. Zakres obowiązujących dokumentów strategicznych w jednostkach samorządu terytorialnego (w tym w zakresie turystyki) (w % wskazań)	70

Wykres 16. Zapisy dotyczące działań na rzecz rozwoju kadr turystycznych w dokumentach badanych JST (w % wskazań)	71
Wykres 17. Podmioty kształcące w zakresie turystyki funkcjonujące na terenie badanych JST (w % wskazań)	72
Wykres 18. Ocena dostępności wykwalifikowanych kadr dla sektora turystyki na lokalnym i regionalnym rynku pracy (w % wskazań)	74
Wykres 19. Ocena możliwości zatrudnienia absolwentów kierunków turystycznych w lokalnej i regionalnej branży turystycznej (w % wskazań)	76
Wykres 20. Identyfikacja braków kompetencyjnych wśród nowych pracowników sektora turystyki – opinia JST (w % wskazań)	77
Wykres 21. Kompetencje i kwalifikacje pracowników turystyki zyskujące na znaczeniu w najbliższych latach – opinia JST (w % wskazań)	78
Wykres 22. Instytucje wskazywane jako potencjalni partnerzy współpracy z JST, w zakresie dostosowywania programów edukacyjnych i podnoszenia standardów pracy w turystyce (w % wskazań)	80
Wykres 23. Zainteresowanie JST uczestnictwem w stałym forum współpracy edukacja–biznes–samorząd w obszarze turystyki	81



FORUM
TURYSTYKI
REGIONÓW

1997-2025

28 lat działalności FORUM TURYSTYKI REGIONÓW

Idea utworzenia forum współpracy ludzi sektora turystyki zrodziła się w 1995 roku i wówczas rozpoczęła się nasza aktywność. Formalna rejestracja jako Forum Turystyki Pomorza Zachodniego nastąpiła dwa lata później.

Początkowo organizacja tworzyła platformę współpracy między osobami i instytucjami działającymi w branży turystycznej regionu zachodniopomorskiego. Bardzo szybko jednak Forum Turystyki Pomorza Zachodniego przekształciło się w stowarzyszenie ogólnopolskie.

W 2005 r. formalnie rozszerzyliśmy działalność na cały kraj, zmieniając jednocześnie nazwę organizacji na Forum Turystyki Regionów, które prężnie działa do dziś na rzecz rozwoju sektora turystyki w całej Polsce, współpracując również z podmiotami zagranicznymi.

Forum Turystyki Regionów jest platformą współpracy i wymiany doświadczeń szeroko pojętego sektora turystyki. Przez 25 lat działalności zorganizowaliśmy mnóstwo przedsięwzięć, szkoleń, warsztatów i konferencji, których nie sposób wymienić na raz. Podczas najbliższej edycji GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI postaramy się zaprezentować szerzej.

Serdecznie zapraszam wszystkich do współpracy, hołdując zasadzie „RAZEM można WIĘCEJ”.



GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI



Organizowane od 2003 roku, jest platformą spotkań środowisk naukowych, samorządowych i biznesowych sektora turystyki oraz władz rządowych i samorządowych mające na celu wzajemną integrację i zacieśnienie współpracy. GREMIUM jest wydarzeniem cyklicznym (odbywającym się co 2 lata), spotkaniem naukowo-branżowym ugruntowanym w tradycji polskiej myśli nauk o turystyce oraz polskiego biznesu turystycznego. Dotychczas odbyło się dwanaście edycji GREMIUM EKSPERTÓW TURYSTYKI.

INSTYTUT WSPIERANIA TURYSTYKI



Instytut Wspierania Turystyki
DORADZTWO - SZKOLENIA - BADAŃIA

To odpowiedź na potrzeby dzisiejszego rynku. Jest wewnętrzną marką całego obszaru działań FORUM, na który składają się: szkolenia, warsztaty, konferencje, doradztwo branżowe, badania, opracowania eksperckie itp. Jednym z obszarów tej aktywności jest CENTRUM SZKOLEŃ TURYSTYCZNYCH utworzone wspólnie z Zachodniopomorską Agencją Rozwoju Turystyki ZART, w ramach którego przeszkoliliśmy już ponad 2500 osób podnosząc kwalifikacje zawodowe kadr sektora turystyki w Polsce.



RAZEM można WIĘCEJ



Od samego początku swojej działalności, Forum Turystyki Regionów za cel obrało sobie integrację środowisk branżowych i aktywizację ich działalności. To z naszej inicjatywy Regionalne Izby Turystyki działające w Polsce w 1995 roku rozpoczęły współpracę, tworząc w efekcie Radę Krajową Izb Turystyki. Szczególnie aktywnie włączyliśmy się w tworzenie i wsparcie funkcjonowania Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych poprzez kreowanie aktywnej współpracy między przedsiębiorcami i władzami samorządowymi.

SZCZECIŃSKA AKADEMIA ENOLOGICZNA



Szczecińska Akademia Enologiczna to aktywność grupy hobbystycznej turystycznych enofilów łączącej pasję turystyczną i enologiczną. Enoturystyka, która jest przedmiotem tego obszaru aktywności Forum – to podróże w regiony winiarskie, podczas których odwiedzamy miejsca związane z produkcją wina. Oprócz tego uczestniczymy w imprezach o profilu winiarskim np. degustacje, wystawy win i festiwale, przy okazji odwiedzając turystyczne atrakcje.



Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie TURYSTYKA

Branżowe Centra Umiejętności (BCU)

to sieć nowoczesnych ośrodków edukacyjnych, które powstają w ramach inwestycji finansowanych z Krajowego Planu Odbudowy. Edukacja w tych nowoczesnych placówkach oświatowych jest darmowa, a jednym z najważniejszych celów jest przekazywanie wiedzy zgodnie z najnowszymi trendami i rozwiązaniami w poszczególnych sektorach. Kluczowe jest przede wszystkim sprostanie aktualnym potrzebom rynku pracy, co wiąże się z podnoszeniem kompetencji zawodowych i zdobywaniem nowych umiejętności niezbędnych dla rozwoju danej branży. Docelowo ma powstać w Polsce 127 Branżowych Centrów Umiejętności w różnych sektorach, kluczowych dla rozwoju polskiej gospodarki.

Jedynie w Polsce Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie TURYSTYKA (BCU – TURYSTYKA)

powstające na Pojezierzu Drawskim ma na celu wspierać lepsze dopasowanie edukacji do potrzeb rynku pracy oraz promować szkolnictwo zawodowea także ideę uczenia się przez całe życie. Nowoczesna przestrzeń edukacyjna do realizowania tego zadania jest przygotowywana w budynku Zespołu Szkół w Czaplinku. Właśnie tutaj będą prowadzone specjalistyczne szkolenia, kursy i warsztaty dla uczniów, studentów, przedstawicieli branży turystycznej oraz nauczycieli kształcenia zawodowego. Bogata oferta edukacyjna ma być dostosowana do realnych potrzeb branży turystycznej oraz wzbogacać uczestników o praktyczne umiejętności i aktualną wiedzę.

Zapraszamy do współpracy!

 www.forumturystyki.pl/bcu-turystyka

Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie TURYSTYKA powstaje w ramach przedsięwzięcia o numerze KPO/24/1/BCU/U/0003. Projekt realizowany jest ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), komponent A3.1.1 „Wsparcie rozwoju nowoczesnego szkolenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”.

LIDER



PARTNER GŁÓWNY



PARTNER WSPIERAJĄCY

