

Rada ds. Kompetencji Sektora Turystyka  
Instytut Turystyki w Krakowie Sp. z o.o.

## **Badanie opinii pracodawców na temat obecnych i przyszłych kompetencji pracowników w sektorze turystyki**

Dokument powstał w ramach projektu 2.12  
Zwiększanie wiedzy o potrzebach  
kwalifikacyjno-zawodowych  
POWR.02.12.00-00-0010/16

Kraków 2018–2019

**Redakcja naukowa wydawnictwa**

dr Tadeusz Burzyński

**Recenzja merytoryczna**

dr hab. prof. UP Michał Żemła

**Zespół badawczy**

dr Tadeusz Burzyński  
dr Bożena Alejziak  
dr Tomasz Wątek  
dr Krzysztof Borkowski  
dr Mariusz Cembruch-Nowakowski  
dr hab. Diana Dryglas  
dr hab. prof. AWF Krzysztof Kaganek  
dr hab. prof. AWF Zygmunt Kruczek  
mgr Leszek Mazanek

**Przygotowanie techniczne**

dr Wiesława Marczyk  
mgr Leszek Mazanek  
mgr inż. Agnieszka Lipka  
Dawid Gorazd  
Aleksandra Polit

**Komitet wydawniczy**

**Instytutu Turystyki w Krakowie Sp. z o.o.**

Przewodniczący prof. Dr hab. Józef Sala  
Sekretarz dr Tomasz Wątek  
Członkowie:  
dr hab. Diana Dryglas  
Henryk Handszuh (UNWTO Madryt)  
dr hab. prof. AWF Zygmunt Kruczek  
dr hab. prof. UP Michał Żemła

## Spis treści

<b>1 DR TADEUSZ BURZYŃSKI - BADANIE POTRZEB SZKOLENIOWYCH Z WYKORZYSTANIEM BADANIA RYNKU TYPU BUSINESS CONSULTING JAKO STAŁY ELEMENT DZIAŁANIA RADY DS. KOMPETENCJI SEKTORA TURYSTYKA .....</b>	<b>8</b>
1.1 Wprowadzenie i komplementarność z badaniami BKL.....	8
1.2 Kompetencje, kwalifikacje i konieczność ich dostosowania do potrzeb firm, jako ..	13
1.3 Nowe wymagania i zmiany, jako źródło doskonalenia zawodowego w turystyce ...	16
<b>2 DR BOŻENA ALEJZIAK - METODOLOGIA BADAŃ .....</b>	<b>19</b>
2.1 Wprowadzenie .....	19
2.2 Trendy społeczno-gospodarcze wpływające na zmiany w sektorze usług turystycznych .....	20
2.2.1 Czynniki wpływające na zmiany w sektorze usług turystycznych .....	20
2.3 Kwalifikacje i kompetencje kadr na współczesnym rynku pracy.....	24
2.4 Trendy na rynku pracy .....	27
2.5 Metodyka badań .....	33
2.5.1 Cel badań i problemy badawcze.....	33
2.5.2 Opis modelu.....	34
2.5.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze .....	36
2.5.4 Charakterystyka próby badawczej.....	41
<b>3 DR BOŻENA ALEJZIAK - PODSEKTOR BIUR PODRÓŻY .....</b>	<b>43</b>
3.1 Wprowadzenie .....	43
3.2 Trendy w organizacji imprez turystycznych .....	44
3.2.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w podsektorze biur podróży .....	44
3.3 Rynek biur podróży.....	49
3.3.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów biur podróży.....	49
3.3.2 Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii .....	51
3.3.3 Zmiany w sferze strategii produktu.....	51

3.3.4	Zmiany w sferze strategii marketingowych.....	53
3.3.5	Zmiany w sferze procesów technologicznych .....	53
3.3.6	Zmiany w sferze organizacyjnej.....	56
<b>3.4</b>	<b>Rynek pracy biur podróży .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5</b>	<b>Kompetencje turystyczne w podsektorze biur podróży.....</b>	<b>59</b>
3.5.1	Kompetencje przyszłości w podsektorze biur podróży .....	61
<b>3.6</b>	<b>Zakończenie i wnioski .....</b>	<b>65</b>
<b>3.7</b>	<b>Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki .....</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>DR KRZYSZTOF BORKOWSKI, MGR LESZEK MAZANEK - PODSEKTOR HOTELARSTWA</b>	<b>68</b>
<b>4.1</b>	<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2</b>	<b>Trendy w hotelarstwie.....</b>	<b>69</b>
4.2.1	Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w hotelarstwie .....	69
4.2.2	Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów .....	73
<b>4.3</b>	<b>Rynek hotelarski.....</b>	<b>74</b>
4.3.1	Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii .....	78
4.3.2	Zmiany produktowe.....	78
4.3.3	Zmiany marketingowe .....	78
4.3.4	Zmiany procesowe, technologiczne, informatyczne .....	78
4.3.5	Zmiany organizacyjne .....	79
<b>4.4</b>	<b>Rynek pracy w hotelarstwie.....</b>	<b>79</b>
<b>4.5</b>	<b>Kompetencje w hotelarstwie .....</b>	<b>81</b>
<b>4.6</b>	<b>Kompetencje przyszłości w hotelarstwie .....</b>	<b>83</b>
<b>4.7</b>	<b>Zakończenie i wnioski .....</b>	<b>83</b>
4.7.1	Podstawowe szkolenia dla kadry pracowniczej w hotelarstwie .....	85
4.7.2	Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej.....	85
4.7.3	Kompetencje przyszłości .....	86
<b>4.8</b>	<b>Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki .....</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>DR TOMASZ WAŁEK, DR MACIEJ ABRAM - PODSEKTOR GASTRONOMII .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1</b>	<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>89</b>

<b>5.2</b>	<b>Trendy w usługach gastronomicznych .....</b>	<b>90</b>
5.2.1	Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w gastronomii .....	90
5.2.2	Zmiany w strukturze demograficznej .....	91
5.2.3	Zmiany w podejściu do zdrowia .....	92
5.2.4	Nowe technologie.....	92
5.2.5	Czas wolny .....	92
5.2.6	Styl życia .....	93
5.2.7	Potrzeby doznania, przeżycia .....	93
5.2.8	Bezpieczeństwo .....	94
5.2.9	Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów gastronomii .....	94
<b>5.3</b>	<b>Rynek usług gastronomicznych w turystyce.....</b>	<b>95</b>
5.3.1	Usługi gastronomiczne w hotelarstwie .....	99
5.3.2	Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii .....	101
5.3.3	Zmiany produktowe.....	102
5.3.4	Zmiany marketingowe .....	102
5.3.5	Zmiany procesowe, technologiczne, informatyczne .....	102
5.3.6	Zmiany organizacyjne .....	103
5.3.7	Zmiany techniczne .....	103
<b>5.4</b>	<b>Rynek pracy w gastronomii .....</b>	<b>103</b>
<b>5.5</b>	<b>Kompetencje kadr w gastronomii .....</b>	<b>104</b>
5.5.1	Kompetencje przyszłości w gastronomii .....	108
<b>5.6</b>	<b>Zakończenie i wnioski .....</b>	<b>108</b>
5.6.1	Podstawowe szkolenia dla kadry pracowniczej w gastronomii .....	109
5.6.2	Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowniczej.....	109
5.6.3	Kompetencje przyszłości .....	111
<b>5.7</b>	<b>Rekomendacje dla Rady ds. Sektora Turystyki.....</b>	<b>111</b>
<b>6</b>	<b>DR HAB. ZYGMUNT KRUCZEK, PROF. AWF KRAKÓW - PODSEKTOR PRZEWODNIKÓW TURYSTYCZNYCH I PILOTÓW WYCIECZEK .....</b>	<b>113</b>
<b>6.1</b>	<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>113</b>
6.1.1	Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w podsektorze przewodnicy turystyczni – piloci wycieczek.....	114
6.1.2	Opinie respondentów na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów od przewodników i pilotów .....	120

<b>6.2 Rynek pracy przewodników turystycznych i pilotów wycieczek .....</b>	<b>121</b>
6.2.1 Opinie na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii.....	123
6.2.2 Zmiany zakresu kompetencji przewodników turystycznych, pilotów wycieczek, animatorów czasu wolnego.....	124
<b>6.3 Kompetencje przydatne w podsektorze przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek .....</b>	<b>126</b>
6.3.1 O kompetencjach przewodników i pilotów.....	126
6.3.2 Kompetencje przyszłości w przewodnictwie turystycznym i pilotażu wycieczek ...	128
<b>6.4 Zakończenie i wnioski .....</b>	<b>129</b>
6.4.1 Szkolenia podstawowe dla w podsektora przewodnicy i piloci wycieczek.....	131
6.4.2 Podnoszenie kwalifikacji.....	131
6.4.3 Kompetencje przyszłości .....	132
<b>6.5 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki .....</b>	<b>132</b>
<b>6.6 Bibliografia.....</b>	<b>134</b>
<b>7 DR DIANA DRYGLAS, DR TADEUSZ BURZYŃSKI - PODSEKTOR TURYSTYKI UZDROWISKOWEJ .....</b>	<b>136</b>
<b>7.1 Wprowadzenie .....</b>	<b>136</b>
<b>7.2 Trendy w uzdrowiskach .....</b>	<b>138</b>
7.2.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w uzdrowiskach.....	138
<b>7.3 Rynek uzdrowisk .....</b>	<b>140</b>
7.3.1 Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii .....	144
<b>7.4 Rynek pracy w uzdrowiskach .....</b>	<b>144</b>
<b>7.5 Kompetencje w uzdrowiskach.....</b>	<b>145</b>
7.5.1 Kompetencje przyszłości w uzdrowiskach.....	147
<b>7.6 Zakończenie i wnioski .....</b>	<b>149</b>
7.6.1 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej w uzdrowiskach .....	150
7.6.2 Szkolenia podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowniczej .....	151
7.6.3 Kompetencje przyszłości .....	152
<b>7.7 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki .....</b>	<b>153</b>
<b>7.8 Bibliografia.....</b>	<b>155</b>

<b>8 DR MARIUSZ CEMBRUCH-NOWAKOWSKI, DR HAB. KRZYSZTOF KAGANEK, PROF. AWF KRAKÓW - PODSEKTOR REKREACJI I ROZRYWKI .....</b>	<b>157</b>
<b>8.1 Wprowadzenie .....</b>	<b>157</b>
<b>8.2 Trendy w rekreacji i rozrywce .....</b>	<b>158</b>
8.2.1 Nowoczesne podejście do pojęcia czasu wolnego, rekreacji i rozrywki .....	158
8.2.2 Branża eventowa w podsektorze rozrywki i rekreacji.....	165
8.2.3 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zachodzących w podsektorze rekreacji i rozrywki .....	167
8.2.4 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów .....	168
<b>8.3 Rynek rekreacji i rozrywki.....</b>	<b>170</b>
<b>8.4 Rynek pracy podsektora rozrywki i rekreacji .....</b>	<b>171</b>
<b>8.5 Zakończenie i wnioski .....</b>	<b>176</b>
8.5.1 Kompetencje przyszłości .....	182
<b>8.6 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki .....</b>	<b>184</b>
<b>8.7 Bibliografia.....</b>	<b>186</b>
<b>9 SPIS TABEL ORAZ ILUSTRACJI.....</b>	<b>188</b>
<b>9.1 Spis Tabel .....</b>	<b>188</b>
<b>9.2 Spis Ilustracji .....</b>	<b>191</b>

dr Tadeusz Burzyński

# 1 Badanie potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem badania rynku typu business consulting jako stały element działania Rady ds. kompetencji sektora Turystyka

## 1.1 Wprowadzenie i komplementarność z badaniami BKL

Rada ds. Kompetencji Sektora Turystyka przekazuje branży turystycznej kolejne drugie badanie opinii pracodawców dotyczące potrzeb szkoleniowych. Badania te będą podstawą do kolejnego badania opinii, a mianowicie „*Kierunki kształcenia i propozycje zmian w edukacji turystycznej na poziomie wyższym*”. Aby kolejne badanie miało sens musi ono uwzględniać potrzeby szkoleniowe – obecne i przyszłe – firm sektora turystyki.

Celem generalnym prezentowanego badania było – zgodnie z przyjętą metodologią - ustalenie opinii przedsiębiorców na temat obecnych a także przyszłych kompetencji w branży turystycznej oraz wynikających stąd potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw funkcjonujących w podsektorach turystyki takich jak:

1. Biura podróży
2. Zakwaterowanie
3. Gastronomia
4. Piloci wycieczek i przewodnicy,
5. Turystyka uzdrowiskowa (Wellness&SPA, sanatoria)
6. Rekreacja i rozrywka

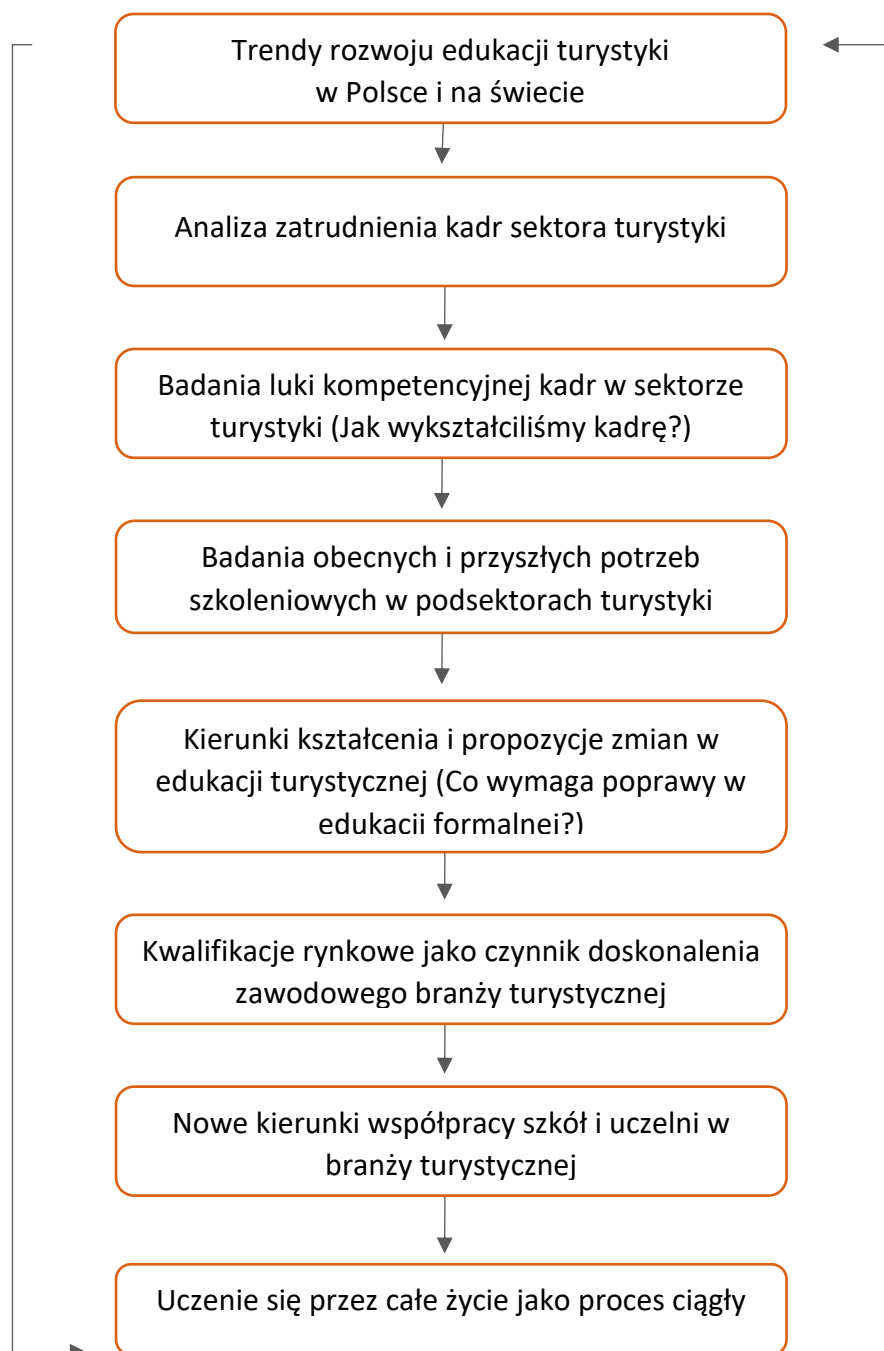
W 2017 r. został przyjęty harmonogram badań opinii pracodawców, jako logiczny układ występujących działań jedno po drugim. Schemat ten został zaprezentowany i przyjęty na posiedzeniu Rady oraz opublikowany w pierwszym badaniu pt. Badanie opinii pracodawców dotyczące luki kompetencyjnej kadr w sektorze turystyki, w którym to raporcie przedstawiono we wstępie następujący schemat, a mianowicie:

1. **Trendy rozwoju edukacji i turystyki w Polsce i na świecie** – opracowywane jako ekspertyzy
2. **Analiza zatrudnienia i kwalifikacji kadr sektora turystyki** – czyli badanie Bilansu Kapitału Ludzkiego opracowany przez zespół Uniwersytetu Jagiellońskiego.
3. **Badania luki kompetencyjnej kadr sektora turystyki** – opracowanie zostało wykonane dla 6 podsektorów turystyki w 2017/2018 r.



**4. Badanie obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych w podsektorach turystyki**  
– zaprezentowano w niniejszym raporcie i wykonane w 2018/2019 r.

Rys. 1 Model dostosowania kompetencji kadr turystycznych do potrzeb rynku pracy.



Źródło: Badanie opinii pracodawców dotyczące luki kompetencyjnej kadr w sektorze turystyki, Rada ds. Kompetencji Sektor Turystyka, Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o. Kraków 2017/2018

5. **Kierunki kształcenia i propozycje zmian w edukacji turystycznej** – celem tych badań będzie wskazanie kierunków zmian w edukacji turystycznej szkolnictwa wyższego z uwzględnieniem potrzeb firm turystycznych - opracowanie w 2019 r.
6. **Kwalifikacje rynkowe, jako czynnik doskonalenia zawodowego w branży turystycznej** – zakres będzie uzgodniony z PARP i IBE. W naszym odczuciu należy opracować propozycje konkretnych kwalifikacji wraz z propozycjami ich wdrożenia 2020
7. **Nowe kierunki współpracy szkół i uczelni z branżą turystyczną 2021** ( temat roboczy z uwzględnieniem doświadczeń międzynarodowych)
8. **Uczenie się przez całe życie – propozycje działania** ( temat roboczy) 2022

W tym miejscu należy dodać, że od kilku lat odbywa się „swoista rewolucja zmian” w kierunkach działania turystyki i edukacji na całym świecie. Ma to swój wyraz np. w konferencjach i publikacjach m.in. Forum Ekonomicznego w Davos czy Światowej Organizacji Turystycznej z siedzibą w Madrycie. Głównym kierunkiem rozwoju branży turystycznej jest rozwój cyfryzacji, automatyzacji oraz początki robotyzacji. Natomiast w sferze edukacji zmiany obejmują problematykę globalizacji, zrównoważonego rozwoju oraz etyki i innowacji. Z kolei zmiany w turystyce niejako wymuszają zmiany również w edukacji ukierunkowane na nowe i zmieniające się potrzeby firm jak tworzenie/łączenie/dzielenie tradycyjnych stanowisk pracy, tworzenie nowych procesów świadczenia usług turystycznych z wykorzystaniem Internetu, zarządzania sieciowego czy tworzenie/uczestniczenie w globalnych łańcuchach wartości.

W prezentowanym opracowaniu przyjęto model teoretyczny polegający na:

- Wskazania trendów, analiz wynikających z wiedzy eksperckiej autorów poszczególnych raportów,
- Dyskusji nad potrzebnymi zmianami / uzupełnieniami obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych,
- Prezentacji problematyki poruszanej dodatkowo przez pracodawców, jako tzw. aktualna problematyka biznesowa w turystyce
- Wskazanie rekomendacji dla Rady

W literaturze przedmiotu często spotyka się tego typu badania, ale w większości mają one charakter wycinkowy, niepełny. Jedynym wyjątkiem w literaturze są badania Uniwersytetu Jagiellońskiego i PARP dotyczące **badania Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL)**. Badanie to ma charakter przekrojowy , w tym również dla sektora turystyki.

Celem ogólnym badania branżowego w BKL jest zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych poprzez dwa cele szczegółowe:

1. określenie stanu i kierunków rozwoju kadr sektora turystyki i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje;
2. określenie krótko i średniookresowych wyzwań (horyzont 3/maksymalnie 5 lat), przed jakimi stoi sektor turystyki w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.

Badania te pozwalają pokazać tzw. „standing” całej branży turystycznej w zakresie kapitału ludzkiego zaangażowanego w proces świadczenia usług w Polsce. Głównym kryterium badania były procesy biznesowe i związane z nimi kluczowe stanowiska w turystyce.

Biorąc powyższe pod uwagę badania Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyka, stanowią uzupełnienie badania BKL, gdyż nie obejmowały analizy branży według stanowisk, ale według potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw turystycznych - jako wyraz zmieniających się potrzeb w tym zakresie – nowe formy turystyki, nowe produkty a co za tym idzie nowe wymagania i konieczne zmiany. Niektóre stanowiska zmieniają się lub wręcz znikają. Np. kelner i recepcjonista stają się odpowiednio doradcami smaku i doradcami podróży. Według naszej najnowszej wiedzy praca w turystyce według stanowisk zaczyna być coraz mniej przydatna, ponieważ firmy turystyczne poszukują na rynku pracy kandydatów o większej elastyczności zawodowej. Jedna osoba może wykonywać kilka funkcji lub występuje wyodrębnienie działalności z dotychczasowej np. doradca podróży internetowej. Powszechnie występuje tzw. łączenie stanowisk z szerokim wykorzystywaniem cyfryzacji i automatyzacji procesów organizacji i obsługi ruchu turystycznego i podróżniczego.

**Badanie obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych, – jako główny cel badania podejmowanego przez Radę ds. Kompetencji Sektora Turystyki – jest drugim badaniem po badaniu luki kompetencyjnej kadr w sektorze turystyki. Z kolei trzecim naszym badaniem będzie: **Kierunki kształcenia i propozycje zmian w edukacji turystycznej**, jako ważny element dostosowywania edukacji turystycznej do potrzeb firm turystycznych. W dokonaniu analizy i oceny efektów kształcenia na poziomie wyższym konieczne jest – według naszej wiedzy – porównanie zarówno luki kompetencyjnej jak i najnowszych i przyszłych potrzeb szkoleniowych. I wtedy będzie można opracować propozycje zmian / modernizacji w szkolnictwie wyższym.**

Badania potrzeb szkoleniowych zostały zrealizowane oddzielnie dla 6 poszczególnych sektorów. Stałe podsektory w których prowadzone są badania to: biura podróży, hotele, gastronomia, piloci i przewodnicy, a nowe to uzdrowiska oraz podsektor rekreacja i rozrywka. Analiza wyników badań obejmuje opracowanie raportu dla każdego z wymienionych podsektorów. W przeprowadzonych badaniach opinii pracodawców zastosowano bardzo popularny typ badania rynku, a mianowicie business consulting – konsultacje biznesowe z kierownictwami firm turystycznych.

Podczas spotkań panelowych z kadrą kierowniczą firm turystycznych prowadzona była swobodna wymiana zdań, opinii czy prezentowanie stanowisk, które obejmowały dwie grupy zagadnień – obecne i przyszłe potrzeby szkoleniowe - które zostały pogrupowane w następujący sposób:

- Tematyka szkoleń podstawowych - ujęto tylko informacyjnie i nie były one przedmiotem naszego badania, ponieważ dotyczyły tematyki dla szkolnictwa średniego i policealnego,
- Tematyka szkoleń, która miała za zadanie rozszerzenie i uzupełnienie kompetencji w kontekście tematyki dla szkolnictwa wyższego - głównie na poziomie licencjatu szkół wyższych,
- Tematyka szkoleń, która miała charakter tematyki/kompetencji przyszłości w kontekście tematyki dla szkolnictwa wyższego a nie wyzwania w tym zakresie. ( w turystyce wyzwania wynikają głównie z kierunków rozwoju międzynarodowego rynku turystycznego i podróżniczego)
- Problematyka biznesowa firm turystycznych wychodząca poza tematykę szkoleniową, ale mająca znaczenie prawne, organizacyjne i strategiczne dla firm czy całego sektora a będąca w głównym nurcie zainteresowania pracodawców np. rynek pracy, regulacje prawne, oczekiwane zmiany rynkowe, branżowe oraz wymogi współpracy w ramach branży turystycznej w Polsce ( szerzej „bolączki” branży turystycznej).

Dlatego przyjęliśmy zasadę, że w raporcie uczestnicy badań powinni znaleźć te problemy, które związane są z potrzebami szkoleniowymi oraz te, które sami w toku dyskusji z nami przekazywali jako uzupełniające, dodatkowe. Nawet jeżeli prezentowali często drugorzędne tematy, to jednak dla wielu z nich były one ważne z ich punktu widzenia. Główną problematyką była jednak tematyka obecnych i przyszłych szkoleń wraz z wnioskami i zaleceniami dla Rady. Tematyka szkoleniowa wynikała z potrzeb podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji zawodowych kadr obecnie zatrudnionych w firmach turystycznych.

Dlatego uważamy, że ten rodzaj badania rynku – business consulting – jest jednocześnie badaniem opinii jak również forum dyskusji o głównych problemach branży, pomimo że często wychodzi on poza główną tematykę badania, – czyli tematykę szkoleniową podsektorów turystyki. Wynika to przede wszystkim z tego, że występuje zapotrzebowanie na różnorodną tematykę szkoleniową w poszczególnych podsektorach. Ponadto podsektor rekreacja i rozrywka ma szansę stać się w przyszłości kolejną podramą Krajowej Rady Kwalifikacji dla sektora turystyka ( z jednoczesnym włączeniem podsektora pilotów i przewodników do podsektora biur podróży).

Z pewnością potrzebne byłyby również podobne badania dla szkolnictwa średniego przy modernizacji podstaw programowych kształcenia dla turystyki / hotelarstwa / gastronomii/ agroturystyki. I badania BKL będą wtedy bardzo ważnym badaniem wykorzystywanym w doskonaleniu procesu edukacyjnego w turystyce.

Podczas spotkań panelowych zostały zastosowane następujące zasady:

1. Każdy podsektor miał dwa spotkania: jedno dla najmniejszych firm, a drugie dla małych, średnich oraz dużych.
2. Niektóre pytania/problemy miały charakter tabelaryczny z góry określonymi wynumerowanymi odpowiedziami, co było przydatne w określeniu specyfiki potrzeb szkoleniowych kadr danego podsektora.
3. Taka metodologia pozwoliła nam dokonać oceny kadr, które brały udział w badaniach, a co za tym idzie, pozwalały na uwzględnienie tego w tematyce szkoleniowej ( np. szkolenia dla kadry właścicielskiej i operatorskiej).
4. W badaniach zrekrutowaliśmy kadrę menedżerską z doświadczeniami edukacyjnymi.
5. Badania zostały zorganizowane we współpracy z organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorstwa turystyczne np. Polska Izba Turystyki, Stowarzyszenie Uzdrowisk Polskich RP, Regionalne Organizacje Turystyczne, czy ZPP Lewiatan.
6. Oprócz spotkań panelowych mieliśmy spotkania indywidualne z dyrektorami największych firm turystycznych, czy firm działających na rzecz turystyki w Polsce, np. Nosalowy Dwór w Zakopanem. Merigo w Krakowie itp.

Dlatego wychodząc od nowych potrzeb firm turystycznych został opracowany konkretny zakres nowej tematyki szkoleniowej, która w przyszłości powinna stać się również nową kwalifikacją rynkową.

## 1.2 Kompetencje, kwalifikacje i konieczność ich dostosowania do potrzeb firm

Bardzo często formułuje się różne definicje i klasyfikacje kompetencji. W zależności od potrzeb badawczych, prezentacyjnych przyjmuje się określone struktury kompetencji. Nie ma jednak zamkniętej listy kompetencji. W literaturze przedmiotu można wyróżnić wiele klasyfikacji kompetencji i ich podział na określone rodzaje, grupy i kategorie. W niektórych opracowaniach można znaleźć wykazy nawet do 300 kompetencji. Poszczególne firmy, tworząc profile zadań lub stanowisk, określają szczegółowe lub specyficzne kompetencje. Taka sytuacja wymaga pewnego usystematyzowania, pogrupowania kompetencji. Spośród licznych propozycji na uwagę zasługuje opracowanie Armstronga (2007, s. 245), który wyodrębnił:

- **kompetencje ogólne** – wymagane od osób wykonujących określony zawód lub od pracowników na zbliżonych stanowiskach;
- **kompetencje szczegółowe** – odróżniają dane stanowisko pracy lub zdefiniowaną rolę organizacyjną od innych;

- **kompetencje progowe** – konieczne do spełnienia minimalnych wymagań na danym stanowisku pracy;
- **kompetencje różnicujące** – charakteryzują cechy behawioralne zauważalne u pracowników osiągających dobre wyniki oraz ich brak u tych, którzy uzyskują gorsze wyniki.

Z kolei w krajowej literaturze przedmiotu Rostowski (Szczęsna i Rostowski, 2004, s. 59) zaproponował następujący podział kompetencji:

- **kompetencje kluczowe** – są wspólne dla całej kadry przedsiębiorstwa. Zadaniem kluczowych kompetencji jest tworzenie jednolitej i spójnej kultury organizacyjnej w firmie dla wszystkich pracowników. Można je wykorzystać w badaniu wartości pracy, jako podstawę do porównań między pracownikami firmy;
- **kompetencje funkcjonalne** – występują u osób pracujących w określonych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa (np. księgowości, sprzedaży, marketingu). Na ich bazie można dokonywać komparacji pomiędzy pracownikami danego działu firmy;
- **kompetencje hierarchiczne** – wymagane są od pracowników w zależności od tego, jaką rolę odgrywają w organizacji (np. przywódcy, stratega). Umożliwiają dokonywanie porównań pracowników, którzy pełnią określone funkcje na jednakowych szczeblach w hierarchii organizacyjnej firmy. Szczegółowego podziału kompetencji zawodowych w literaturze przedmiotu dokonał również Filipowicz (2004, s. 38), 1 co ilustruje Rys. 2.

**Kompetencje to pojęcie wieloznaczne i różnie interpretowane** zarówno w języku potocznym, jak i w literaturze przedmiotu. Zamiennie stosuje się kompetencje z umiejętnościami, kwalifikacjami, cechami osobowości, uprawnieniami. W celu ujednoczenia nomenklatury terminologicznej podjęto próbę uporządkowania warstwy semantycznej powyższych pojęć. Pierwszą definicję kompetencji wprowadził David Clarence McClelland w 1973 roku, który prowadząc badania nad drogami i czynnikami osiągnięcia sukcesu zawodowego przez ludzi, ustalił, iż o sukcesie decyduje nie tyle iloraz inteligencji czy wyniki w nauce, lecz czynniki, które zostały przez niego nazwane kompetencjami. Zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania nie przyjęto jak do tej pory ogólnie akceptowanej definicji. Na potrzeby opracowania przyjmuje się definicję opracowaną przez Słownik Języka Polskiego, zgodnie, z którym kompetencje to zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres działania danego organu władzy lub jednostki organizacyjnej oraz zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, doświadczenia i odpowiedzialności (Słownik, 2005). Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości (Whiddett i Hollyforde, 2003) oraz przedsiębiorczość osobistą (Bieniok, 2016).

---

<sup>1</sup> Grzegorz Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004 r.

Stąd też wśród najważniejszych atrybutów kompetencji możemy wymienić: wiedzę, doświadczenie, umiejętności, cechy osobowości, przedsiębiorczość osobistą, uprawnienia, obowiązki i odpowiedzialność (klasyfikacja kompetencji zawodowych zobacz rys. 2 ).

Rys. 2 Klasyfikacja kompetencji zawodowych.



Źródło: G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004 r. s38.

Natomiast **pojęcie kwalifikacji** ma jednak wymiar formalny wynikający z rodzaju oraz ilości ukończonych kierunków studiów, dodatkowych szkoleń, zdobytych certyfikatów, dyplomów, uprawnień itp. Kwalifikacje są niemal tym samym, co wykształcenie i oznaczają wiedzę niezbędną do wykonywania zawodu. Bez kompetencji nie można, więc wykorzystać swoich kwalifikacji. Z drugiej strony, bez kwalifikacji nie można być kompetentnym. Kwalifikacje są pojęciem węższym od pojęcia kompetencji. Obecnie takie cechy, jak: skuteczność, jakość i efektywność pracy rozpatrywane są w kontekście kompetencji, a nie, jak było do tej pory, w kontekście kwalifikacji. Zatem, osoba kompetentna to ktoś uprawniony do wydawania decyzji i podejmowania działań na podstawie swojej wiedzy, umiejętności, cech osobowości, doświadczeń w związku z zajmowanym przez siebie określonym stanowiskiem pracy.

Nie będziemy głęboko analizować problemu kompetencji i kwalifikacji, jednak ze względu na charakter opracowania przypominamy jak rozległa i zróżnicowana jest problematyka kompetencji i wynikająca z nich potrzeba ciągłego dostosowania do potrzeb rynku, czyli firm turystycznych. W trakcie interpretacji badań określono tematykę szkoleń jako zadania, które stoją przed kadrą zarządzającą firm turystycznych.

### 1.3 Nowe wymagania i zmiany, jako źródło doskonalenia zawodowego w turystyce

W trakcie badań i dyskusji panelowych oraz indywidualnych spotkań z kadrą zarządzającą znaczących firm na rynku turystycznym zostało sformułowanych szereg bardzo ważnych wniosków i spostrzeżeń istotnych dla całej branży turystycznej:

1. Lata 2018/2019 są dla krajowej branży turystycznej **okresem przełomowym**. Okres ten charakteryzuje się tym, że konsumenci pierwszy raz od 2000 roku w swoich zakupach rynkowych kierowali się nie tylko ceną, ale również, jakością. W trakcie dyskusji uzyskano uszczegółowienie tego faktu jako:
  - 1/3 uczestników kieruje się i będzie się kierować w decyzjach konsumenckich jedynie **ceną**
  - 1/3 uczestników kieruje się **ceną i jakością usług turystycznych** (chodzi o szeroki zakres usług: turystycznych i towarzyszących)
  - 1/3 uczestników z kolei kieruje się **atrakcyjnością i jakością usług**, w tym jak często podkreślano, również **bezpieczeństwem i ryzykiem** związanym z wyjazdami i pobytami turystycznymi.

Historycznie patrząc na ten problem rok 1999 był ostatnim, w który turyści kierowali się głównie atrakcyjnością turystyczną w swoich decyzjach związanych z wyjazdem. Natomiast od 2000 r. decydowała głównie cena.



Miało to związek z zapowiadającym kryzysem gospodarczym (dla przypomnienia Kraków w 2000 r. uzyskał dodatni niewielki wzrost ilościowy, ponieważ był Jednym z Miast Kultury Europejskiej 2000).

Sygnalizowana przez branżę turystyczną tendencja ma bardzo ważne znaczenie dla branży turystycznej, w szczególności w zakresie nowych wymogów kompetencji i kwalifikacji kadr.

2. Kolejnym wręcz strategicznym stwierdzeniem jest to, że **“młodzi nie chcą pracować w turystyce”**. Potwierdzają to zarówno firmy krajowe jak i gremia międzynarodowe. To samo spostrzeżenie zostało sformułowane na konferencji UNWTO w Madrycie – panelści z Japonii, Chin, Hiszpanii, USA , Włoch, wskazywali, podając przykłady, na brak zainteresowania ludzi młodych pracą w turystyce<sup>2</sup>. Dotyczy to również osób młodych kończących szkoły i uczelnie turystyczne. jak i absolwentów innych kierunków kształcenia. Jako powód podawano niskie często minimalne płace oraz “słabą” atrakcyjność zawodu na tle innych rodzajów działalności gospodarczej. Absolwenci kierunków turystycznych są osobami o bardzo atrakcyjnych kompetencjach na krajowych i międzynarodowych rynkach (zarządzanie małymi zespołami, znajomość kilku języków, mobilność i zaawansowana komunikacja).
3. Nowa sytuacja na rynku pracy w krajowej turystyce. Spadek liczbowy i jakościowy kadr przychodzących do turystyki rekompensowane jest przyjazdem mieszkańców z Ukrainy i innych krajów do Polski. A to z kolei wymaga doskonalenia zawodowego tych pracowników, którzy niekoniecznie ukończyli szkoły turystyczne. Dlatego wzrasta zainteresowanie firm turystycznych doszkalaniam turystycznym swoich kadr szkoleniami podstawowymi. Ponadto wielu menedżerów wskazywało na fakt że, jeżeli będą chętni do pracy w turystyce, to oni sami są w stanie podnieść ich kwalifikacje. Ale warunek – muszą chcieć pracować, a jest to nowość na krajowych rynku turystycznym odnosząca się głównie do kadr krajowych.
4. Wiele osób zdaje sobie sprawę z faktu dynamicznie postępującej cyfryzacji. O ile w firmach małych i średnich ten problem jest doceniany, to w firmach mikro i małych, gdzie kadra zarządzająca jest zaawansowana wiekiem 55+, sytuacja jest zła. Takim przykładem są zakłady uzdrowiskowe, gastronomiczne oraz piloci i przewodnicy, czy małe obiekty zakwaterowania. Nowe technologie bez względu na zatrudnienie i funkcje są najbardziej pożądanym kierunkiem szkoleniowym. I to zgłaszają sami uczestnicy badań.
5. Dynamiczny rozwój edukacji z jednoczesnym dostosowaniem do nowych potrzeb globalizacji oraz potrzeb firm. Rozwój cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji jest faktem. Dotyczy to także szeroko rozumianej turystyki. Należy zaznaczyć, że edukacja przygotowuje przyszłe kadry zarządzające z wyprzedzeniem kilkuletnim. Dlatego ta problematyka musi być wdrożona w szkołach i uczelniach już dzisiaj.

---

<sup>2</sup> Kapitał ludzki w turystyce, Konferencja UNWTO, Madryt 23.01.2019 r

Tym bardziej jest to ważne, że uczelnie wdrażają praktyczny profil kształcenia od 1.10.2019 r. jako obowiązkowy (dla większości uczelni w Polsce włącznie z AWF-ami). Tego typu rekomendacje są niezwykle ważne dla całej branży turystycznej. Dlatego wyniki tych badań zostaną wykorzystane w dyskusjach nad kierunkami kształcenia uczelni w kontekście potrzeb firm.

6. Przedstawiciele dużych firm turystycznych biorących udział w badaniach i reprezentujące podsektory biur podróży i hoteli wskazują na pozytywne praktyki współpracy firm turystycznych z uczelniami i szkołami turystycznymi w krajach Europy Zachodniej. Firmy przyjmujące studentów i uczniów na praktyki czy staże otrzymywali od sektora edukacji następujące informacje o osobach kierowanych do doskonalenia praktycznego a mianowicie:
  - a. Wykaz efektów kształcenia, które mogą zostać wykorzystane w pracy na rzecz firmy. Szczególnie ważne były praktyki typu: wirtualna firma, wirtualne biuro podróży, czy wirtualny hotel;
  - b. Wykaz efektów kształcenia, z którymi studenci zapoznali się w toku studiów i innych form praktyk, które wymagają dalszego doskonalenia zawodowego. Szczególnie ważny był wykaz specjalnych programów komputerowych stosowanych w turystyce;
  - c. Wykaz efektów, z którymi powinni zapoznać się praktycznie w firmie, jako nowe formy wiedzy, umiejętności, czy kompetencji społecznych. Minimalny okres trwania tych praktyk wynosił 3 miesiące. Kształcenie dualne było często wskazywane jako bardzo efektywny system kształcenia zawodowego w turystyce.
7. W oparciu o przeprowadzone badania wynika konieczność modernizacji kształcenia turystycznego na wszystkich poziomach. Trendy międzynarodowe wskazują, że kształcenie praktyczne musi być ukierunkowane na rozwój nowych technik i technologii. Zmiany te obejmują zarówno tworzenie produktu turystycznego, jego sprzedaży, jak również nowoczesnych działań w procesie świadczenia usług turystycznych i towarzyszących. To z kolei wymusza zmiany i uzupełnienia kompetencji kadr w formie kształcenia formalnego, jak i ciągłego doskonalenia zawodowego poprzez szkolenia, warsztaty, praktyki, staże i inne formy edukacji. Często formułuje się poglądy, że kształcenie wyższe w uniwersytetach ma charakter teoretyczno - praktyczny, a w pozostałych jednostkach edukacyjnych powinno się kłaść nacisk na kształcenie praktyczne z modułami teoretycznymi ( globalizacja, Zrównoważony rozwój, gospodarka i innowacje) Kształcenie turystyczne musi zawierać obszary uzupełniające jak informatyka, geografia, geologia, zarządzanie, rekreacja).

dr Bożena Alejsiak

## 2 Metodologia badań

### 2.1 Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo turystyczne, jak każdy inny podmiot gospodarczy, stanowi sumę składników materialnych i niematerialnych, które umożliwiają generowanie zysków. Należy jednak zauważyć, że przedsiębiorstwach sektora turystyki szczególne znaczenie ma kapitał ludzki, który definiuje się jako ogół specyficznych cech oraz właściwości ucieleśnionych w pracownikach, czyli ich wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację. Wymienione cechy pracownika mają określoną wartość i stanowią podstawę przyszłych dochodów zarówno dla samego pracownika, który jest właścicielem tego kapitału, jak i dla przedsiębiorstwa, które z kolei korzysta z niego na określonych warunkach<sup>3</sup>. Kapitał ludzki to także kreatywność, otwartość i innowacyjność wszystkich członków organizacji (przedsiębiorstwa) oraz stopień ich wewnętrznego umotywowania i umiejętność reagowania na wprowadzane zmiany.

Ze względu na dynamiczne zmiany zachodzące w sferze społecznej i gospodarczej, a w konsekwencji na rynku turystycznym, przedsiębiorstwa tego sektora chcąc sprostać potrzebom turystów, oczekują od pracowników wiedzy, umiejętności i kompetencji, które pozwolą na tworzenie innowacyjnych produktów i zapewnią odpowiednią pozycję firmy na konkurencyjnym rynku. Zbudowanie kompetentnego zespołu może odbywać się poprzez zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników, albo poprzez szkolenie prowadzone samodzielnie lub przez zewnętrzne podmioty szkoleniowe.<sup>4</sup>

Warto podkreślić, iż kadra pracownicza wymaga ciągłego rozwijania. Zatrudnienie wartościowego pracownika nie jest etapem końcowym, a dopiero początkiem – w celu utrzymania jego potencjału konieczne jest dbanie o rozwój jego kompetencji i kwalifikacji. Rozwój pracownika powinien być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego. Tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego stanowi ważną część koncepcji realizacji funkcji personalnej w sektorze usług turystycznych.

---

<sup>3</sup> A. Kisiel, Kapitał ludzki jako wartość przedsiębiorstwa – jego znaczenie i kształtowanie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685 Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 462011, s.443.

<sup>4</sup> U.Feliniak, Znaczenie kapitału ludzkiego w kreowaniu wartości firmy, Acta Univesitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 199, 2006, s.84.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania istotnym wydaje się zwrócenie uwagi na obszary, które mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego oraz mają związek z rozwojem kadr pracowniczych. Obszarami tymi są:

1. Trendy społeczno-gospodarcze wpływające na zmiany w sektorze usług turystycznych,
2. Kwalifikacje i kompetencje kadr na turystycznym rynku pracy,
3. Zmiany zachodzące na rynku pracy.

## 2.2 Trendy społeczno-gospodarcze wpływające na zmiany w sektorze usług turystycznych

### 2.2.1 Czynniki wpływające na zmiany w sektorze usług turystycznych

W dobie XXI wieku sektor turystyki ulega ciągłym i dynamicznym przekształceniom. Zmiany zachodzące w sferze potrzeb i oczekiwań turystów przekładają się na zmiany w modelach i procesach organizacyjnych przedsiębiorstw oraz na ich ofertę. Właściwa reakcja na to wymaga od przedsiębiorców stałego monitoringu zachodzących zjawisk, a szczególnie znajomości potrzeb i preferencji turystów oraz zachodzących w tych preferencjach prawdopodobnych zmian. Znaczące jest to, że zmieniające się trendy kreują zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje i kompetencje pracowników branży turystycznej. Chcąc sprostać oczekiwaniom i wymaganiom turystów kadry turystyczne muszą ciągle podnosić i doskonalić swoje kompetencje i kwalifikacje<sup>5</sup>.

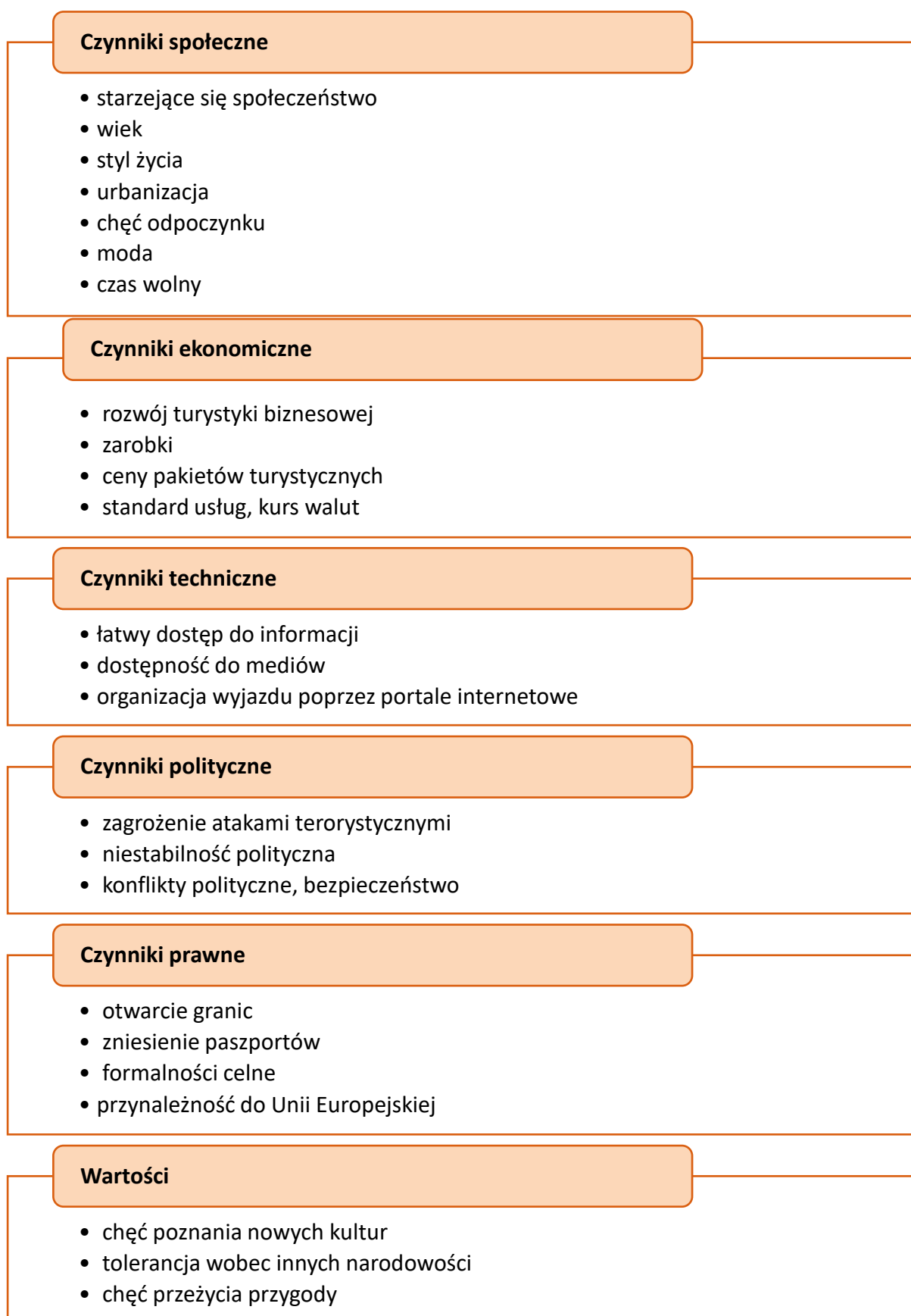
Najistotniejsze według M. Awedyka, **czynniki mające wpływ na zmiany zachodzące w sektorze usług turystycznych**, a tym samym wpływających na potrzeby dotyczące kwalifikacji i kompetencji<sup>6</sup>, zostały przedstawione na rys. 3.

---

<sup>5</sup> M. Awedyk, Megatrendy i ich wpływ na polską turystykę wyjazdową – analiza czynnikowa dla scenariuszy rozwoju. Warsztaty z geografii turystyki, s. 177–192; <http://dx.doi.org/10.18778/8088-293-5.11>; Formica S., Kothari T.H., 2008, Strategic Destination Planning: Analyzing the Future of Tourism, „Journal of Travel Research”, Nr 46, s. 355–367; Yeoman I., Moriarty J.P., Davies J., 2010, Future Maker: Scenarios for the Future of Tourism in New Zealand, Retrieved 1 September, 2011, from [www.tourism2050.com](http://www.tourism2050.com); Bergner v. N.M., Lohmann M., 2014, Future Challenges for Global Tourism. A Delphi Survey, „Journal of Travel Research January”, Nr 53, s. 420–432; Pechlaner H., Smeral E., 2015, Tourism and Leisure. Current Issues and Perspectives of Development, Springer Gabler, Wiedeń.

<sup>6</sup> M. Awedyk, op.cit., s. 177–192; <http://dx.doi.org/10.18778/8088-293-5.11>; W.W. Gaworecki: Turystyka. PWE, Warszawa 2003, s. 105- 149.

Rys. 3 Czynniki mające wpływ na zmiany zachodzące w sektorze usług turystycznych.



### Czynniki ekologiczne

- zmiany klimatyczne
- zanieczyszczenie środowiska
- ekologiczne środki transportu
- atrakcyjność zasobów naturalnych
- wzrost świadomości ekologicznej

*Źródło: Opracowanie własne*

E. Dziedzic i T. Skalska uważają, że zmiany zachodzące w turystyce i utrwalane w długofalowe trendy należy rozpatrywać w dwóch zasadniczych grupach:

- **W obszarze zmian społecznych i gospodarczych,**
- **Zmian w zakresie potrzeb, zachowań i oczekiwań konsumentów<sup>7</sup>.**

Do megatrendów, czyli zmian w sferze społecznej i gospodarczej odnoszących się do całej cywilizacji, zaliczyły:

- starzenie się społeczeństw,
- zmiany w strukturze przestrzennej ludności,
- nasilone migracje skutkujące w długim okresie przenikaniem się często bardzo odmiennych wzorców kulturowych,
- zmiany sytuacji gospodarczej, a co za tym idzie, zmiany poziomu dochodów; nasilanie znaczenia wielkich rynków o ogromnym potencjale popytu (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny);
- niestabilność sytuacji politycznej, w tym terroryzm międzynarodowy i radykalizacja ruchów społecznych i politycznych,
- spotęgowany rozwój technologii cyfrowych i mediów; ułatwienia w przemieszczaniu się,
- konflikt w krajach rozwijających się pomiędzy potrzebą utrwalania tożsamości lokalnej a potrzebą dążenia do nowoczesności,
- oraz szereg innych, nie mniej istotnych trendów ogólnoświatowych.

<sup>7</sup> E. Dziedzic, T. Skalska, Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce. Zadanie wykonane na zlecenie i ze środków budżetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki, Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, Warszawa 2012, s.63-66; Megatrendy cywilizacyjne i ich wpływ na rozwój turystyki szczegółowo zostały omówione w opracowaniu European Travel Commission Tourism Trends for Europe.

Zmiany potrzeb, zachowania i oczekiwania konsumentów powiązane zostały natomiast z takimi zjawiskami jak:

- rosnąca rola nowego typu gospodarstw domowych (gospodarstwa jednoosobowe, związki jedнопłciowe),
- wzrost roli kobiet; domaganie się praw grup mniejszościowych,
- Indywidualizacja oczekiwań,
- zróżnicowanie potrzeb i zachowań kohort (*baby boomers, juppies, generacja X, Y, Z* itp.)
- wzrost świadomości ekologicznej.

**Z punktu widzenia poziomu i struktury popytu turystycznego jednym z najistotniejszych megatrendów są zmiany demograficzne.** Eksplozja demograficzna, czyli silny wzrost liczby ludności na świecie, powiązana jest nie tylko ze zmianami w strukturze wiekowej - starzeniem się społeczeństw, lecz również ze zmianami w strukturze etnicznej – wzrost ludności azjatyckiej.

Jeśli chodzi o proces starzenia się ludności, warto zauważyć, że do 2025 roku liczba osób na świecie w wieku 65+ przekroczy 800 mln, z których 2/3 będzie pochodzić z krajów rozwijających się. Prognozuje się, że w Polsce w 2035 roku osoby w wieku 60+ będą stanowić ok. 30% (w 2010 roku – 19,6%)<sup>8</sup>. Na rynku turystycznym dają się zauważyć zmiany zachowania starszego pokolenia turystów. Jest to coraz bardziej wymagający segment rynku, często z dużym doświadczeniem turystycznym, o zróżnicowanych oczekiwaniach oraz podróżujący na coraz dłuższe dystanse<sup>9</sup>.

Kolejna zmiana, na którą należy zwrócić uwagę, dotyczy **wzrostu świadomości ekologicznej** (szerzej: świadomości społecznej) obserwowanej zwłaszcza wśród młodszego pokolenia. Poza ochroną środowiska oznacza to również dostrzeganie znaczenia zdrowego trybu życia, zwolnienia jego tempa, korzystania ze zdrowej żywności, stosowania proekologicznych zasad w handlu i produkcji. W konsekwencji musi oznaczać to zgodę na ponoszenie wyższych kosztów, także w turystyce. Skutkuje to często negacją podróży dla samej przyjemności, a podnosi znaczenie podróży turystycznej w poszukiwaniu w niej głębszego, społecznego sensu<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> E. Dziedzic, T. Skalska, Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce. Zadanie wykonane na zlecenie i ze środków budżetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki, Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, Warszawa 2012, s.63-66.

<sup>9</sup>E. Dziedzic, T. Skalska, op.cit., s.63-66. Por. także: J. Danielsson, Ch. Looz: Seniors and Tourism. N.I.T. Kiel Institut für Tourismus und Baderforschung 2000, s. 15 i nast.

<sup>10</sup> E. Dziedzic, T. Skalska, op.cit., s.63-66; Por.: W. Bartoszewicz, T. Dziedzic, K. Łopaciński, B. Radkowska, T. Skalska: Analiza i prognoza oddziaływania projektu „Promujmy Polskę Razem” na przyjazdy turystów zagranicznych do Polski oraz wpływy dewizowe w latach 2007-2017. Instytut Turystyki, sp. z o.o. Warszawa 2012, s.3.

Do istotnych megatrendów zalicza się również **zmiany potrzeb, zachowań i oczekiwań konsumentów**. W tym obszarze zachodzących zmian zwraca się uwagę na dwa odmienne segmenty rynku o przeciwstawnych oczekiwaniach: segment skoncentrowany na celach materialnych (wymiernych, hedonistycznych) traktuje turystykę, jako jeden z kolejnych elementów luksusowej, ostentacyjnej konsumpcji, którą charakteryzuje generalny postulat „szybko, krótko, intensywnie” oraz segment rynku, który podróże traktuje nie tylko jako formę poznawania świata, ale także jako okazję do samodoskonalenia, poszukiwania ciekawych przeżyć i doświadczeń, a także sposobów na doskonalenie ciała i ducha.

Wzrastająca różnorodność motywów podróżowania, poszukiwanie przez coraz lepiej poinformowanych, dojrzałych i świadomych turystów oryginalnych i zróżnicowanych ofert to ogromne wyzwanie dla przemysłu turystycznego, którego funkcjonowanie głównej mierze oparte jest na usługach, a ich poziom i jakość zależny jest od kwalifikacji i kompetencji kadr.

### 2.3 Kwalifikacje i kompetencje kadr na współczesnym rynku pracy

Podstawową wartością każdego przedsiębiorstwa, obok zasobów materialnych, są zasoby intelektualne określane mianem kapitału ludzkiego. **Kapitał ludzki to ogół wiedzy, doświadczeń, umiejętności poszczególnych pracowników, mających dla organizacji wartość ekonomiczną<sup>11</sup>**. Szczególnie **w gospodarce opartej na wiedzy, kluczem do sukcesu są właśnie kompetencje i kwalifikacje<sup>12</sup> pracowników**, z których wynika zdolność przedsiębiorstwa do kreacji oraz wdrażania innowacji.

Należy podkreślić, iż zauważalne zmiany i uwarunkowania społeczno-gospodarcze w ostatniej dekadzie wpływają tak na krajowy, jak i europejski rynek pracy. Zachodzące przeobrażenia kreują nowe modele zachowań zarówno wśród pracodawców jak i pracowników. Regulację tych procesów zapoczątkowało Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 2008 roku w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie. Ideę tego dokumentu oddaje zapis: „Poszerzanie i uznawanie wiedzy, umiejętności i kompetencji obywateli ma kluczowe znaczenie dla ich rozwoju osobistego, konkurencyjności, zatrudnienia i spójności społecznej Wspólnoty.

<sup>11</sup> Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski, Kapitał Ludzki. Narodowa Strategia Spójności. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Nr POKL.02.01.03-00-036/11) PARP SGH Warszawa 2015.

<sup>12</sup> Kwalifikacje zawodowe pracownika to przede wszystkim wiedza teoretyczna związana z wykształceniem zawodowym, umiejętności praktyczne wynikające ze stażu pracy oraz specyficzne cechy indywidualne – nieodzowne lub przydatne w wykonywaniu danego zawodu. W analizie poziomu kwalifikacji zawodowych pracowników uwzględnia się najczęściej dwa kryteria: wykształcenie i staż pracy. Natomiast kompetencje to zdolności zawodowe pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy, wartości, uzdolnienia i predyspozycje), gotowość pracownika do działania w danych, często zmieniających się warunkach oraz zdolność przystosowania się do nich. Kompetencje pracownicze to potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników jednostki, cechy, dzięki którym jednostka może z powodzeniem oraz w sposób godny naśladowania realizować swoje działania. Warto też podkreślić, że kompetencje pracowników (wiedza, doświadczenie, umiejętności, cechy osobowościowe, postawy, zdolności) stanowią kapitał ludzki każdej organizacji, stanowiący siłę napędową rozwoju w efektywnym zarządzaniu firmą. Kompetencje nabywane są i kształtowane w toku kształcenia nieformalnego czyli autoedukacji, w trakcie tzw. „treningu społecznego” oraz w toku kształcenia formalnego. Na poziomie szkolnictwa wyższego potwierdzane są przez Krajowe Ramy Kwalifikacji, które definiują efekty kształcenia w trzech kategoriach takich, jak: wiedza (związana z określoną dziedziną pracy lub nauki), umiejętności (czyli zdolność praktycznego zastosowania wiedzy), kompetencje społeczne (czyli złożone umiejętności, które umożliwiają efektywne radzenie sobie w różnych sytuacjach społecznych określonego typu). Za: Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 241; Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Warszawa, s. 323; B. Alejski, *Potencjał zawodowy studentów kierunku "Turystyka i Rekreacja" na progu wejścia na rynek pracy. Wybrane aspekty*. Folia Turistica, Nr 43, 2017.



Poszerzanie i uznawanie wiedzy powinno ułatwiać międzynarodową mobilność pracowników i osób uczących się oraz sprzyjać spełnianiu wymogów w zakresie podaży i popytu na europejskim rynku pracy.

Należy zatem promować i zwiększać na szczeblu krajowym i wspólnotowym dostęp do uczenia się przez całe życie i uczestnictwo w nim wszystkich osób, w tym do osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji”<sup>13</sup>.

Przyjęto, że podstawowymi wartościami pracownika są jego cechy osobowe i kompetencje zawodowe, które zapewniają mu sprawne funkcjonowanie na krajowym i międzynarodowym rynku pracy.

O ile kompetencje są wypadkową wiedzy i umiejętności zdobywanych w procesie kształcenia formalnego lub nieformalnego umożliwiającego uzyskanie kwalifikacji zawodowych, to kształtowanie cech osobowych jest procesem ciągłym, trwającym przez całe życie i wspieranym przez systemy szkoleń. W celu ułatwienia porównywalności kwalifikacji Rada Unii Europejskiej w 2017 r. wdrożyła Zalecenie z dnia 22 maja 2017 r. w sprawie europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie uchylające zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (2017/C 189/03).

Zmiany, które następują w wyniku rozwoju społeczno-gospodarczego, w tym zmiany technologii i otoczenia konkurencyjnego powodują, iż stały rozwój kadr staje się nieodzowny, by utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Sukces rozwoju pracownika to jednocześnie spełnienie oczekiwań pracownika i pracodawcy w przygotowaniu tego pierwszego do odgrywania określonej roli w przedsiębiorstwie, a pracodawcy do powierzenia mu tej roli<sup>14</sup>. Kreowaniu kompetencji sprzyjają takie czynniki jak wiedza, umiejętności i osobowość, które powodują, że doświadczenie zawodowe pracownika staje się przydatne organizacji<sup>15</sup>. Kapitał ludzki należy rozumieć w tym wypadku jako kompetencje menedżerów i pracowników. Wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy coraz częściej decydują o tym, czy przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, czy takim nie jest.

Przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy i kompetencjach pracowników to jeden z głównych celów, jakie powinni stawiać sobie współcześni pracodawcy. Według badań przeprowadzonych przez KPMG na zlecenie PKPP Lewiatan w ramach projektu „Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców”<sup>16</sup> coraz częściej polscy pracodawcy dostrzegają fakt, że w nowoczesnym biznesie decydującym czynnikiem warunkującym sukces oraz powodzenie firmy jest wiedza.

---

<sup>13</sup> Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2008/C 111/01) <https://www.prawo.vulcan.edu.pl/przegdok.asp?qdatprz=akt&qplikid=2969> (data dostępu: 10.08.2018r.)

<sup>14</sup> Z. Kryński, *Rozwój pracowników*. [W:] *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Czubasiewicz H. (red.), Wyd. Akademickie, Warszawa, 2001, s.101.

<sup>15</sup> Z. Kryński, op.cit. , s.101. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>16</sup> „Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców” – projekt realizowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, badanie przeprowadzone przez KPMG na zlecenie PKPP Lewiatan, 2010.

Można stwierdzić, że wiedza obecnie staje się ważniejszą wartością od kapitału finansowego. Ponadto, z przeprowadzonych badań wynika, iż wielu pracodawców planuje kształcić pracowników w oparciu o potrzeby i założenia organizacyjne. Należy jednak podkreślić, że na oczekiwania wobec kwalifikacji pracowników duży wpływ ma również rodzaj i rozmiar przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa potrzebują pracowników wszechstronnych, gotowych do rozpoczęcia pracy bez dodatkowych szkoleń, a więc wykwalifikowanych na poziomie zajmowanego stanowiska. Takich pracodawców często nie stać na przyuczenie pracownika do powierzonych zadań. W tym wypadku najważniejszy jest fakt, aby pracownik na starcie miał odpowiednie kwalifikacje do świadczenia określonej pracy<sup>17</sup>.

Z kolei duże przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie posiadają własną politykę kadrową i szkoleniową, są w stanie przygotować zatrudnionego pracownika o niższych kwalifikacjach do wykonywania pracy<sup>18</sup>.

Na podstawie badań realizowanych przez PARP<sup>19</sup> wynika, że 75% ankietowanych pracodawców dostrzega sens szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach, które służą poprawie wydajności i przyczyniają się do lepszego wykonywania pracy. Z kolei sami pracownicy, którzy posiadają niski poziom kwalifikacji, dostrzegają sens podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych jedynie wtedy, gdy przekłada się to na wymierne korzyści (np. awans lub podwyżkę).

Niestety pracownicy w zdecydowanej większości oczekują propozycji szkoleniowych składanych przez pracodawcę, co świadczy o braku umiejętności wyboru celów zawodowych oraz planowania własnej ścieżki kariery zawodowej. W warunkach gospodarki wolnorynkowej, gdzie kwalifikacje zawodowe dają wymierne korzyści, ich zdobywanie lub rozwój powinno być w interesie samych zainteresowanych. To kwalifikacje zawodowe będą warunkować funkcjonowanie i pozycję pracownika na rynku pracy<sup>20</sup>.

Na gruncie obowiązujących przepisów prawa podnoszenie kwalifikacji zawodowych odbywa się z inicjatywy pracodawcy (albo za jego zgodą) oraz może wynikać z inicjatywy pracownika. Możliwe jest również samodzielne zdobywanie i uzupełnianie wiedzy i umiejętności, bez udziału pracodawcy. W zależności od powyższego przepisy o podnoszeniu kwalifikacji zawodowych będą różnicować przysługujące pracownikowi świadczenia<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> M. Sas-Badowska, Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników na tle nowych regulacji prawnych, Uniwersytet Zielonogórski, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Problemy Profesjologii, 2/2013, s.103-112.

<sup>18</sup> M. Sas-Badowska, op.cit., s.103-112.

<sup>19</sup> „Każdy pracownik jest ważny – podnoszenie kompetencji pracowników o niskich kwalifikacjach” – badanie zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, 2010.

<sup>20</sup> M. Sas-Badowska, op. cit. s.103-112.

<sup>21</sup> M. Sas-Badowska, op. cit., s.103-112; Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno-Finansowych nr 27 (710) z dnia 20.09.2010, Wyd. Podatkowe GOFIN; Pisarczyk Ł., Ryzyko pracodawcy, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

Pracodawca jest zobowiązany do ułatwiania pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych na mocy przepisów Kodeksu Pracy<sup>22</sup>. Na oczekiwania pracowników odnośnie wsparcia ze strony pracodawców w procesie rozwoju kwalifikacji ma wpływ wiele czynników. Niewątpliwie zależne jest to od wielkości firmy.

Jeśli pracodawca prowadzi małą firmę i nie posiada środków finansowych na rozwój kompetencji pracowników, to od pracowników oczekuje się, że będą mieli zestaw kompetencji koniecznych do wykonywania danego stanowiska oraz będą je samodzielnie rozwijać. W takich przedsiębiorstwach podnoszenie kwalifikacji zawodowych i rozwój pracowników to hasła, których często nie próbuje się nawet wdrażać. Z kolei na drugim biegunie znajdziemy firmy z działami szkoleń, trenerami wewnętrznymi, budżetem szkoleniowym i ścieżką rozwoju pracowników. Najczęściej są to przedsiębiorstwa średnie i duże<sup>23</sup>.

## 2.4 Trendy na rynku pracy

Globalna gospodarka ulega szybkim przemianom, a co za tym idzie, znacząco wpływa na zapotrzebowanie na nowe kompetencje pracowników. Czwarta rewolucja przemysłowa sprawia, że z rynku pracy będą znikać niektóre zawody, ale jednocześnie pojawiać się będą nowe specjalizacje wymagające określonej wiedzy i umiejętności. Zmiany technologiczne determinują oczekiwania pracodawców względem pracowników. Coraz częściej poszukuje się cyfrowej biegłości, umiejętności analizy dużej ilości danych oraz wykorzystania dostępnych rozwiązań do codziennej pracy. Postępujący rozwój technologiczny zmienia oblicze rynku pracy<sup>24</sup>. W związku z tym przedsiębiorcy mają coraz większy problem ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Pracodawcy aktualnie poszukują ludzi wykształconych, zdecydowanych, mających jasną wizję swojej przyszłości zawodowej i potrafiących zdefiniować swoje źródła motywacji.

Oczekiwania pracowników nie są tak jednorodne, a ich zróżnicowanie zależy od wieku pracownika. Starsze pokolenie szuka dobrze płatnego, długoterminowego zatrudnienia, młodszy wiekiem pracownicy poszukują przede wszystkim pracodawcy, który zapewni im inspirujące obowiązki zawodowe oraz zrozumie ich potrzeby stałego rozwoju osobistego<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> USTAWA z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz. U. z 2018 r. poz. 917, 1000 i 1076) ogłoszono dnia 16 maja 2018 r. obowiązuje od dnia 1 stycznia 1975 r. Dział IV. Rozdział I Obowiązki pracodawcy. Art. 94 oraz Rozdział III. Kwalifikacje zawodowe pracowników, Art. 102.

<sup>23</sup> G. Ilnicki, Zobacz czy pracodawca jest zobowiązany do dbania o rozwój pracownika, ODiTK; Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego; <https://oditk.pl/pl/wiedza/artukul/zobacz/czy-pracodawca-jest-zobowiazany-do-dbania-o-rozwoj-pracownika/> (data dostępu: 21.08.2018r.)

<sup>24</sup> Trendy na rynku pracy 2018. Jakich pracowników będą poszukiwać pracodawcy?

<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/trendy-na-ryнку-pracy-2018-jakich-pracownikow-beda,45096> (data dostępu: 18.08.2018r.)

<sup>25</sup> Nastął rynek pracownika w Polsce. 60 proc. firm ma problemy z zatrudnieniem nowych osób

<https://www.forbes.pl/kariera/rynek-pracy-w-polsce-w-2018-roku/mtkp2w0> ; (data dostępu: 03.09.2018r.)

Brak pracowników zmorą polskiego rynku pracy. Ten stan nie zmieni się w najbliższym czasie

<https://businessinsider.com.pl/finanse/brak-pracownikow-komentarz-elzbiety-rafalskiej/>

[https://businessinsider.com.pl/finanse/brak-pracownikow-komentarz-elzbiety-rafalskiej/ldffg4f?utm\\_source=detal&utm\\_medium=synergy&utm\\_campaign=allonet\\_detal\\_popularne](https://businessinsider.com.pl/finanse/brak-pracownikow-komentarz-elzbiety-rafalskiej/ldffg4f?utm_source=detal&utm_medium=synergy&utm_campaign=allonet_detal_popularne) (data dostępu: 21.08.2018r.)

W badaniach przeprowadzonych w 2017 roku na chęć rozwoju własnych umiejętności wskazywało prawie 75% kandydatów do pracy, co łączy się z oczekiwaniami wobec firmy, że zapewni ona interesujące szkolenia, dzięki którym będą mogli poszerzać lub zdobywać nowe kompetencje<sup>26</sup>.

Niedobór pracowników na polskim rynku, zwłaszcza wykwalifikowanych, stał się istotnym ograniczeniem w działalności gospodarczej. Problemy te łagodzi w pewnym stopniu napływ cudzoziemców do Polski w celu poszukiwania pracy. Zgodnie z danymi MRPiPS w 2017 roku najwięcej zezwoleń na pracę wydano dla obywateli Ukrainy, Białorusi i Nepalu. Ważnym kierunkiem napływu siły roboczej są również Indie, Mołdawia i Bangladesz. Obcokrajowcy znajdujący pracę w Polsce zatrudniani są głównie na stanowiskach niewymagających wysokich kompetencji.<sup>27</sup>

Sezonowość pracy w licznych branżach, a szczególnie w turystyce, wiąże się z czasowym zatrudnianiem pracowników, a zwłaszcza cudzoziemców, co skutkuje koniecznością stałego procesu kształcenia i przygotowywania do pracy.

Wymienione problemy rynku pracy i związana z tym duża rotacja pracowników wymusza na pracodawcach prowadzenie systematycznych szkoleń związanych z podnoszeniem i budowaniem nowych kwalifikacji. W tym procesie ogromnego znaczenia nabierają kompetencje społeczne pracowników oraz możliwości ich rozwijania. W raporcie **Future Work Skills 2020**, przygotowanym przez amerykański Institute for the Future (Palo Alto w Kalifornia) do pożądanych kompetencji zaliczono:

---

<sup>26</sup> Prognozy dla polskiego rynku pracy w 2018 roku. Pracownicy chcą przede wszystkim się rozwijać  
<https://www.forbes.pl/kariera/prognozy-dla-pracodawcow-na-rok-2018-raport/splgtv5> z dnia 16.01.2018

<sup>27</sup> Cudzoziemcy na polskim rynku pracy: wybawienie czy zagrożenie?  
<https://alebank.pl/cudzoziemcy-na-polskim-rynku-pracy-wybawienie-czy-zagrozenie/> (data dostępu: 03.09.2018r.)

Rys. 4 Pożądane kompetencje społeczne pracownicze.



Źródło: Opracowanie własne

Podobne ujęcie dotyczące zapotrzebowania w sferze kompetencji pracowników na współczesnym rynku pracy przedstawiono podczas Światowego Forum Ekonomicznego<sup>28</sup>. Uznano, że najbardziej potrzebne kompetencje to:

*Rys. 5. Najbardziej potrzebne kompetencje pracownicze współczesnego rynku pracy.*

#### Kompleksowe rozwiązywanie problemów

- Umiejętność ta niezmiennie znajduje się na pierwszym miejscu listy. Oznacza analizowanie wielu danych i informacji, podejmowanie decyzji i wdrażania rozwiązań. W przyszłości jej znaczenie może spadać w sektorach mocniej zautomatyzowanych, takich jak infrastruktura czy energetyka, wzrośnie jednak w usługach i informatyce.

#### Krytyczne myślenie

- Umiejętność logicznego rozumowania i chłodnej analizy zyskuje na znaczeniu. W czasach zaawansowanych technologii i skomplikowanych rozwiązań osoba, która potrafi krytycznie podejść do sytuacji i ocenić ją będzie na wagę złota.

#### Kreatywność

- Awansowała z dziesiątego miejsca w rankingu. To będzie umiejętność absolutnie kluczowa nie tylko w branżach, z którymi dziś się kojarzy – jak media czy rozrywka, ale wszędzie. Praca będzie czekać na osoby myślące niestandardowo, bo to one będą w stanie wymyślać nowe usługi i produkty w szybko zmieniających się czasach.

#### Zarządzanie ludźmi

- Ta i kolejna cecha odnosząca się do współpracy z innymi pokazuje, że coraz ważniejsza na rynku zatrudnienia będzie praca zespołowa. Pracodawcy będą potrzebować liderów – empatycznych, panujących nad mową ciała i umiejących jasno komunikować się z ludźmi.

#### Współpraca z innymi

- Raport definiuje ją jako "umiejętność dostosowywania swoich decyzji i zachowania do tego, jak zachowują się inni". Chodzi więc o pewną elastyczność, nieupieranie się przy swoim zdaniu oraz otwartość na współpracowników.

<sup>28</sup> Ranking kompetencji został przygotowany przez Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum), które cyklicznie na podstawie rozmów z menadżerami zajmującymi się HR-em prognozuje, jakich umiejętności pracodawcy będą poszukiwać za kilka lat. <https://www.monsterpolska.pl/poradnik/arttykul/praca-w-2020-roku-ranking-kwalifikacji-przyszlosci>. Przewiduje się, że za kilka lat mogą zniknąć całe zawody, takie jak m.in. księgowi, pracownicy call center, urzędnicy bankowi, czy robotnicy produkcyjni. <https://www.rp.pl/Rynek-pracy/305069949-Kompetencje-Przyszlosc-nalezy-do-kreatywnych-pasjonatow.htm> (data dostępu: 10.09.2018r.)

### Inteligencja emocjonalna

- To nowość w rankingu. Badania od dawna pokazują, że im wyższa inteligencja emocjonalna, tym wyższa produktywność pracownika. Osoba z takimi kompetencjami potrafi rozpoznawać i nazywać swoje emocje i emocje innych. Potrafi tym samym łatwiej rozwiązywać konflikty i rozładowywać napięcie.

### Wnioskowanie i podejmowanie decyzji

- Pracownik 2020 roku musi wykazać się samodzielnością. Czekanie, aż ktoś załatwi sprawę za nas, nie jest dobrą strategią. Praca w przyszłości będzie wymagała umiejętności szybkiego podejmowania trudnych decyzji.

### Zorientowanie na usługi

- To potocznie mówiąc, bycie frontem do klienta. Pracownik skupiony na tym, by pomóc innym będzie poszukiwany na rynku. Chodzi tu zarówno o pracę w zespole, jak i z klientem.

### Negocjacje

- Bezkonfliktowe rozwiązywanie problemów oraz umiejętność godzenia różnych poglądów i stanowisk spadła w zestawieniu Światowego Forum Ekonomicznego, ale ciągle się liczy.

### Elastyczność poznawcza

- Zakłada umiejętność znajdowania i łączenia różnych pomysłów, idei i danych. Zdolność widzenia połączeń między na pozór różnymi rzeczami gwarantuje firmom rozwój. Praca przyszłości będzie w dużej mierze oparta na wybieraniu najlepszych z tysięcy pomysłów

*Źródło: Opracowanie własne*

Szersze spojrzenie na kompetencje przyszłości zaprezentowano w badaniach **PARP** „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”<sup>29</sup>, Co przedstawiają poniższe zestawienia.

<sup>29</sup> <https://badania.parp.gov.pl/kompetencje-przyszlosci> (data dostępu: 10.09.2018r.)

**Podstawowe grupy kompetencji w małych i średnich przedsiębiorstwach to:**

1. Kompetencje biznesowe,
2. Kompetencje firmowe,
3. Kompetencje osobiste,
4. Kompetencje poznawcze,
5. Kompetencje społeczne.

**Kluczowe kompetencje pracowników szeregowych z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa to:**

1. Duża wiedza wynikająca z doświadczenia (kompetencje biznesowe),
2. Znajomość branży (kompetencje biznesowe),
3. Umiejętność współpracy z przełożonymi (kompetencje firmowe),
4. Precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów (kompetencje społeczne),
5. Umiejętność współpracy ze współpracownikami (kompetencje firmowe),
6. Duża wiedza wynikająca z wykształcenia (kompetencje biznesowe),
7. Wyrwałość i upór w dążeniu do celu (kompetencje osobiste).

**Kluczowe kompetencje kadry zarządzającej z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa to:**

**Duża wiedza wynikająca z doświadczenia (kompetencje biznesowe)**

**Znajomość branży (kompetencje biznesowe)**

**Umiejętność współpracy z przełożonymi (kompetencje firmowe),**

**Umiejętność współpracy ze współpracownikami (kompetencje firmowe),**

**Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (kompetencje osobiste),**

**Umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (kompetencje firmowe),**

**Precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów (kompetencje społeczne),**

**Umiejętność wyznaczania celów (umiejętności menedżerskie).**



W kontekście opisanych powyżej problemów współczesnego rynku pracy, istotnym wydaje się zdiagnozowanie opinii przedsiębiorców reprezentujących krajowy turystyczny rynek pracy.

## 2.5 Metodyka badań

Przyjmując, że znajomość tendencji i trendów występujących na rynku ma wpływ na osiąganie sukcesu przez przedsiębiorstwa, w tym również przedsiębiorstwa turystyczne, niezbędne jest zweryfikowanie świadomości przedsiębiorców w tym zakresie oraz umiejętności obserwacji zachodzących w sposób dynamiczny zmian i dostosowanie się do aktualnych potrzeb turystycznego rynku pracy.

### 2.5.1 Cel badań i problemy badawcze

W nowoczesnych koncepcjach zarządzania czynnik ludzki stanowi najważniejszy i najdroższy z zasobów. Jest zasobem, który tworzy, pobudza, kieruje i ocenia działalność organizacji. Współczesne przedsiębiorstwa działające w branży turystycznej, aby utrzymać konkurencyjną pozycję na charakteryzującym się coraz większymi wymaganiami rynku, potrzebują wykwalifikowanych pracowników, ciągle poszerzających i aktualizujących zasoby posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Dlatego istotne jest zapewnianie ich permanentnego rozwoju tak, aby nadążyć za ciągle zmieniającym się otoczeniem organizacji oraz potrzebami klientów.

**Celem głównym przeprowadzonych badań było diagnoza obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych w podsektorach turystyki<sup>30</sup>.** Badania będą obejmowały następujące 6 podsektorów, które zostały zatwierdzone przez Sektorową Radę ds. Kompetencji Turystyki:

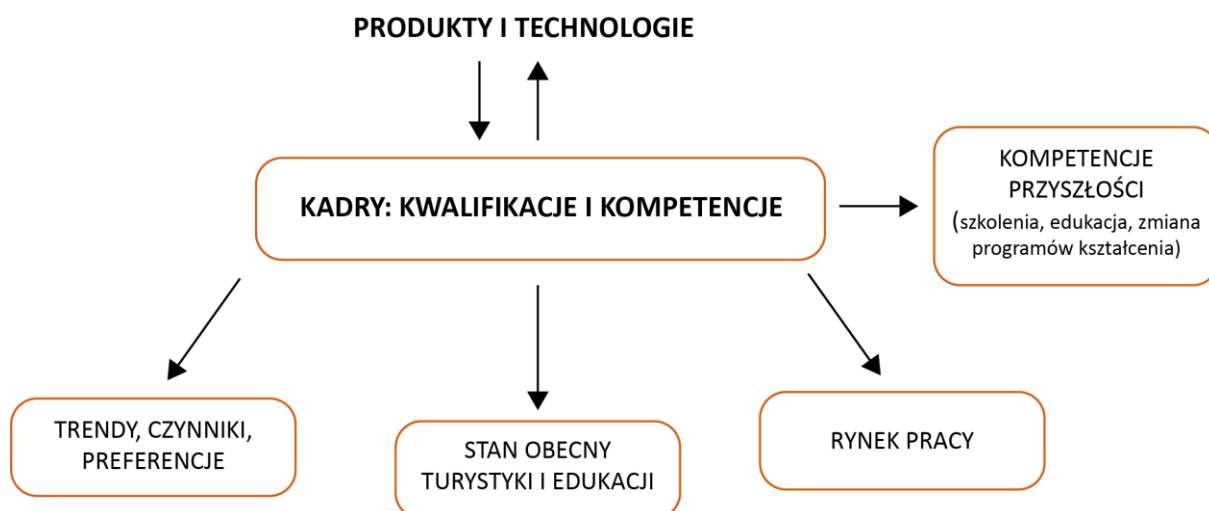
1. Biura podróży,
2. Hotelarstwo,
3. Gastronomia,
4. Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni,
5. Turystyka uzdrowiskowa,
6. Rekreacja i rozrywka.

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, na obecne oraz przyszłe potrzeby szkoleniowe pracowników w branży turystycznej ma wpływ szereg czynników, kreujących trendy w turystyce, co zostało zaprezentowane na rys. 5 znajdującym się na kolejnej stronie raportu.

---

<sup>30</sup> Cel badań został sprecyzowany w wyniku dyskusji podjętej podczas Seminarium metodologicznego w dniu 25.09.2018r.

Rys. 5 Model obecnych i przyszłych kompetencji pracowników branży turystycznej.



Źródło: Opracowanie własne

### 2.5.2 Opis modelu

1. Na rozwój turystyki wpływa cały szereg czynników społecznych, ekonomicznych, technologicznych, ekologicznych, politycznych oraz prawnych, które decydują o popycie i podaży na rynku turystycznym. Umiejętność obserwacji trendów i przewidywania zmian przez przedsiębiorstwa turystyczne stwarza szanse na tworzenie nowych, innowacyjnych produktów. Szczególnie istotne dla sektora turystycznego jest monitorowanie zmian zachodzących w sferze społecznej. Poznanie stylu życia współczesnego człowieka, jego stosunku do zdrowia, sposobu spędzania czasu wolnego, długości i częstotliwości wypoczynku, świadomości i wiedzy, przeżyć oraz emocji pozwala na dostosowywanie oferty turystycznej. Personalizacja oferty pozwala na stworzenie produktu „szytego na miarę”. Przygotowanie odpowiedniej oferty wymaga również rozpoznania rynku nowych technologii, rozwiązań informatycznych, programów operacyjnych, bezpieczeństwa czy środków transportu.
2. Aby jednak możliwe było wykorzystanie dostrzeżonych zjawisk, kształtujących się trendów konieczne jest posiadania profesjonalnej kadry, czyli pracowników reprezentujących odpowiedni poziom kwalifikacji i kompetencji. Dotyczy to szczególnie kadry zarządzającej, odpowiedzialnej za realizację strategii oraz wizji przedsiębiorstwa. Dynamiczne zmiany, które następują w wyniku rozwoju społeczno-gospodarczego powodują, iż stały rozwój kadr jest konieczny, by utrzymać się na konkurencyjnym rynku usług turystycznych.

Można więc zauważyć tutaj zależność dwustronną – nowe rozwiązania wpływają na rozwój kadr, a tworzenie nowych, innowacyjnych produktów/usług jest uzależnione od kwalifikacji i kompetencji pracowników, głównie takich jak:

- umiejętność krytycznego myślenia,
- umiejętność współpracy i współdziałania z innymi ludźmi,
- odpowiedni poziom inteligencji emocjonalnej,
- kreatywność,
- umiejętność wnioskowania i podejmowania decyzji,
- elastyczność poznawcza, umiejętność zarządzania ludźmi.

3. Aktualnie jednak na turystycznym rynku pracy w Polsce mamy do czynienia z niedoborem wykwalifikowanych pracowników rodzimych i uzupełnianiem tych braków pracownikami z zagranicy. Generuje to ciągłą potrzebę uczenia i doszkalania pracowników, aby sprostać wymogom współczesnego rynku. Zachodzące przeobrażenia kreują nowe modele zachowań zarówno wśród pracodawców jak i pracowników. Zdobywanie i pogłębianie wiedzy, kształtowanie umiejętności i kompetencji ma kluczowe znaczenie dla rozwoju osobistego pracownika, jak też dla całego przedsiębiorstwa zapewniając mu konkurencyjność i efektywność w działaniu, a pracownikowi sprawne funkcjonowanie na krajowym i międzynarodowym rynku pracy.
4. Odpowiednie przygotowanie szkoleń wymaga określenia tzw. kompetencji przyszłości, które zostaną wskazane przez badanych przedsiębiorców w sektorze usług turystycznych.

**Przedmiotem badań było zdiagnozowanie opinii pracodawców w czterech obszarach: trendów, rynku turystycznego, rynku pracy w turystyce oraz kompetencji obecnych i przyszłych.**

*Rys. 6 Obszary diagnozy opinii pracodawców.*



*Źródło: Opracowanie własne*

**Przeprowadzone badania pozwoliły ustalić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:**

1. Czy, a jeśli tak, to jakie obecnie trendy zauważają przedsiębiorcy w szeroko rozumianym sektorze usług turystycznych ?
2. Jakie zmiany zauważają pracodawcy na obecnym rynku turystycznym?
3. Jakie zmiany zauważają pracodawcy na turystycznym rynku pracy w zakresie uzupełniania kompetencji pracowników?
4. Jakie kompetencje w opinii pracodawców będą przydatne w przyszłości w branży turystycznej?

**Zdiagnozowanie powyższych problemów badawczych pozwoliło na ustalenie:**

- Kierunków zmian kompetencji w szeroko rozumianym sektorze usług turystycznych (biura podróży, zakwaterowanie, gastronomia, piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni, rekreacja i rozrywka oraz uzdrowiska).
- Reakcji przedsiębiorców na zachodzące zmiany (nowe produkty, rozwiązania, udogodnienia itp.).
- Zmian na rynku pracy w szeroko rozumianym sektorze usług turystycznych (kwalifikacje i kompetencje pracowników, szkolenia).
- Nowych kompetencji/kwalifikacji pracowników przydatnych w przyszłości w szeroko rozumianym sektorze usług turystycznych.

### 2.5.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze

W badaniach diagnozujących obecne i przyszłe kwalifikacje kadry szeroko rozumianego sektora usług turystycznych wykorzystane były przede wszystkim **jakościowe metody badań**, gdzie dominowały będzie:

**Wywiad w grupach fokusowych (grupy jednorodne ze względu na reprezentowany podsektor) – dwa spotkania dla każdego podsektora. Uczestnikami jednej grupy fokusowej byli pracodawcy prezentujący przedsiębiorstwa mikro i małe, a drugiej - pracodawcy prezentujący przedsiębiorstwa średnie i duże. Liczebność grup fokusowych oscylowała w granicach 7-10 osób**

**Wywiad indywidualny przeprowadzony z celowo wybranymi przedsiębiorcami reprezentującymi dany podsektor jako uzupełnienie badań grupowych. Wybór osób do wywiadu indywidualnego wynikają z potrzeb informacyjnych w ramach poszczególnych raportów dotyczących analizy podsektorów.**

Spotkania fokusowe zostały zorganizowane w układzie przedstawionym w tabeli numer 1.

Tabela 1 Przebieg spotkań fokusowych.

Przebieg spotkań fokusowych			
1	Rekreacja i Rozrywka	Kraków	11 osób
2	Rekreacja i Rozrywka	Bukowina Tatrzańska	8 osób
3	Biura Podróży	Warszawa	9 osób
4	Biura Podróży	Katowice	11 osób
5	Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni	Kraków	7 osób
6	Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni	Bukowina Tatrzańska	8 osób
7	Uzdrowiska	Krynica	11 osób
8	Uzdrowiska	Muszyna	11 osób
9	Gastronomia	Czarny Potok	13 osób
10	Gastronomia	Katowice	10 osób
11	Hotele	Gdynia	10 osób
12	Hotele	Bukowina Tatrzańska	8 osób

Źródło: Opracowanie własne

Firmy wytypowane do wywiadów indywidualnych zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 2 Firmy wytypowane do wywiadów indywidualnych.

Firmy wytypowane do wywiadów indywidualnych			
1	Rekreacja i Rozrywka	Zakopane	Turystyka górską
2	Biura Podróży	Zakopane	Średni firma
3	Hotele Gastronomia	Zakopane	Duża firma
4	Hotele Wellness & Spa	Gdynia	Sieć hoteli na wybrzeżu
5	Hotele i Gastronomia	Kościelisko	Mała firma rodzinna
6	Hotele Nosalowy Dwór	Zakopane	Duża firma wielobranżowa

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone wywiady były realizowane w oparciu o wcześniej przygotowany plan rozmowy, w której prowadzący nadawał ogólny kierunek interesujący z punktu widzenia prowadzonych badań<sup>31</sup>.

Badania jakościowe polegają na dokonywaniu analizy badanych zjawisk, na wyróżnianiu w nich elementarnych części składowych, na wykrywaniu zachodzących między nimi związków i zależności, na charakteryzowaniu ich struktury całościowej, na interpretacji ich sensu lub spełnianej przez nich funkcji itp.

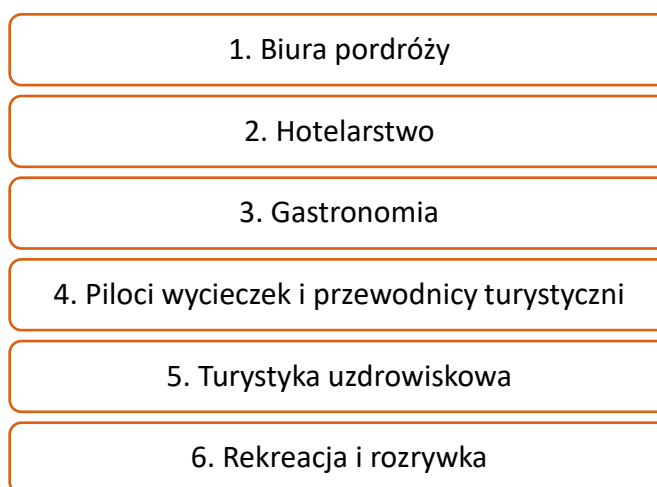
<sup>31</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 327.

Umożliwiają one jakościowe dokonanie opisu i analizy danych, faktów, zjawisk, czy procesów. Badania jakościowe są zupełnym przeciwieństwem badań ilościowych. Ale wzajemnie uzupełniają się i dopełniają. Badania jakościowe są zazwyczaj opisem i interpretacją pewnego ciągu zdarzeń, w tym także doświadczeń i odczuć zarówno osób badanych, jak też osoby prowadzącej. Współcześnie badania jakościowe zalicza się do tzw. badań „miękkich”, tj. przeprowadzanych za pomocą nieustrukturalizowanych metod i technik badawczych<sup>32</sup>.

Opracowany scenariusz rozmowy (**wywiad jakościowy**) były skonsultowany w tzw. **grupie panelowej**, którą stanowili specjaliści, naukowcy, przedsiębiorcy prezentujący szeroko rozumiany sektor usług turystycznych. W trakcie moderowanej dyskusji zostanie ustalono kierunek rozmów z przyszłymi respondentami (przedsiębiorcami) i zakres pytań kierunkowych w wywiadzie jakościowym.

Przeprowadzono badania pilotażowe pod kątem zrozumiałości, użyteczności, kompletności narzędzia badawczego w wybranych przedsiębiorstwach szeroko rozumianej turystyki. Po weryfikacji poprawności narzędzia badawczego, wywiady jakościowe przeprowadzono w niżej wymienionych podsektorach uwzględniając ich specyfikę działalności.

*Rys. 7 Podsektory rynku turystycznego uwzględnione w badaniu.*



*Źródło: Opracowanie własne*

<sup>32</sup> M.Łobocki, Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Impuls Kraków 1999, s. 86-87; T.Pilch, T.Bauman, Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe, Wyd. Akad. Żak, Warszawa 2001, s. 267 i n.

### **Konstrukcja kwestionariusza wywiadu**

Wykorzystany w badaniach kwestionariusz wywiadu to autorskie narzędzie badawcze opracowane przez powołany przez Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o. Zespół Ekspertów, w skład którego weszli pracownicy naukowo-badawczy reprezentujący uczelnie wyższe, przedsiębiorcy oraz przedstawiciele pracodawców turystycznego rynku pracy.

**Kwestionariusz wywiadu składał się z czterech części**, które zostały przedstawione w Tabeli 3.

*Tabela 3 Opis poszczególnych części kwestionariusza badawczego.*

Lp.	Obszary kwestionariusza ankiety	Zagadnienia / pytania do wyboru dla poszczególnych części kwestionariusza badawczego
<b>Część I</b>	Zawiera pytania zamknięte diagnozujące trendy w podsektorze w układzie tabelarycznym <sup>33</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany w strukturze demograficznej</li> <li>• (starzenie się społeczeństw)</li> <li>• Zmiany w podejściu do zdrowia</li> <li>• Świadomość i edukacja (w tym, w zakresie turystycznym)</li> <li>• Czas wolny (zmiany w zakresie wykorzystania czasu wolnego – sposobu spędzania, długości wyjazdów, częstotliwości itp.)</li> <li>• Potrzeby doznania, przeżycia, doświadczenia</li> <li>• Zmiany stylu życia, relacji społecznych</li> <li>• Technologie informatyczne</li> </ul>
<b>Część II</b>	Zawiera pytanie otwarte i zamknięte diagnozujące rynek turystyczny podsektora	<p>Plany dotyczące wprowadzenia w najbliższym czasie nowych produktów, rozwiązań, udogodnień jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrażanie innowacyjnych produktów/usług</li> <li>• Wdrażanie nowych rozwiązań IT</li> <li>• Wyszukiwanie i współpraca z kontrahentami / kooperantami</li> <li>• Wyszukiwanie nowych kanałów promocji</li> <li>• Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami</li> <li>• Bezpieczeństwo danych</li> </ul>

<sup>33</sup> Opracowanie własne na podstawie P. Lubowiecki-Vikuk, M. Paczyńska-Jędrycka, Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych, Contemporary trends in the development of recreational and tourist forms, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s.4.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pisanie blogów i działalność w mediach społecznościach</li> <li>• Doradztwo w zakresie podróży</li> </ul>
<b>Część III</b>	Zawiera pytania otwarte i zamknięte diagnozujące rynek pracy danego podsektora turystyki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwalifikacje i kompetencje potrzebne do wprowadzenia zmian produktowych, organizacyjnych itp.</li> <li>• Wiedza i stosunek do zintegrowanego systemu kwalifikacji</li> <li>• Obszary, w ramach których najszybciej zachodzą zmiany odnośnie potrzebnych i oczekiwanych kwalifikacji i kompetencji</li> <li>• Fluktuacja kadr</li> <li>• Możliwości pozyskiwania nowych kadr</li> <li>• Kryteria zatrudniania nowych pracowników</li> <li>• Potrzeby szkoleniowe</li> <li>• Motywacje i bariery dotyczące szkolenia pracowników</li> <li>• Przydatność kompetencji miękkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa</li> <li>• Współpraca ze szkołami, uczelniami, ośrodkami szkoleniowymi</li> </ul>
<b>Część IV</b>	Zawiera pytania otwarte diagnozujące zapotrzebowanie na obecne i przyszłe szkolenia dla danego podsektora turystyki, na podstawie propozycji przedsiębiorców	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sfery kompetencji pracowników wymagające najszybszych zmian z podziałem na:</li> <li>• Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej,</li> <li>• Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowniczej</li> <li>• Szkolenia w zakresie kompetencji przyszłości</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne



#### 2.5.4 Charakterystyka próby badawczej

W procesie badawczym należy stosować następujące zasady:

1. Każdy diagnozowany podsektor - biura podróży, hotelarstwo, gastronomia, piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni, turystyka uzdrowiskowa, rekreacja i rozrywka – był reprezentowany przez przynajmniej dwie grupy fokusowe w liczbie od 6 do 8 osób każda.
2. Każdy podsektor miał dwa spotkania. Jedno dla najmniejszych firm ( mikro małe) a drugie dla małych, średnich oraz dużych.
3. Zorganizowano indywidualne spotkania z wybitnymi przedstawicielami każdego podsektora, którymi byli przedstawiciele zarządu, kierownicy, menedżerowie itp., reprezentujący dany podsektor. Były to osoby posiadające szerokie doświadczenie zawodowe potwierdzone profesjonalną wiedzą praktyczną oraz teoretyczną. Zwrócono szczególną uwagę na dobór respondentów w tej części badania, w której diagnozowane były kompetencje przyszłości, z tego względu, iż wiedzę na ten temat posiada zwykle wąska grupa specjalistów o doświadczeniach międzynarodowych zatrudnianych w przedsiębiorstwach reprezentujących badany podsektor.
4. Niektóre pytania/problemy miały tabelaryczny charakter z określonymi wynumerowanymi odpowiedziami, co było przydatne w określeniu specyfiki potrzeb szkoleniowych kadr danego podsektora.
5. Takie podejście pozwoliło nam dokonać oceny kadr, które brały udział w badaniach, a co za tym idzie, pozwalały na uwzględnienie tego w tematyce szkoleniowej ( np. szkolenia dla kadry właścicielskiej i operatorskiej).
6. Do badań rekrutowano kadrę menadżerską z doświadczeniami edukacyjnymi.
7. W procesie badań współpracowano z organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorstwa turystyczne np. Polska Izba Turystyki, Stowarzyszenie Uzdrowisk Polskich, Regionalne Organizacje Turystyczne, czy ZPP Lewiatan.
8. W spotkaniach fokusowych oprócz moderatora prowadzącego rozmowę z respondentami uczestniczyła osoba, która posiada szeroką wiedzę merytoryczną z zakresu funkcjonowania danego podsektora, odpowiedzialna ostatecznie za opracowanie raportu końcowego.
9. Struktura każdego wywiadu przeprowadzonego przez moderatora była taka sama i składała się z czterech części oraz obejmowała pytania zamknięte i otwarte do dyskusji diagnozujących opinie przedsiębiorców danego podsektor.
10. Umożliwiono swobodne wypowiedzi uczestników spotkań fokusowych i indywidualnych dotyczących ich problemów operatywnych i strategicznych funkcjonowania na krajowym i międzynarodowym rynku turystycznym. Wzmacniało to wiarygodność osób i instytucji przeprowadzających badania, ale również pozwoliło poznać bieżące potrzeby i problemy branży turystycznej. Wzbogaciło to zalecenia dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji sektora turystyka.

11. Zagadnienia i pytania zamknięte wywiadu zostały zweryfikowane podczas badań pilotażowych. Powyższe badania pozwoliły ustalić ostateczny wzór i strukturę pytań zadawanych pracodawcom, a także ich przejrzystość, zrozumiałość, jasność i logiczność.

dr Bożena Alejsiak

## 3 Podsektor biur podróży

### 3.1 Wprowadzenie

Współczesny rozwój społeczno-ekonomiczny, coraz wyższe dochody społeczeństwa oraz wzrost ilości oraz możliwość dysponowania czasem wolnym przyczyniły się do dynamicznego rozwoju specyficznej dziedziny aktywności społecznej, jaką jest turystyka<sup>34</sup>. W kontekście wzrastającego zapotrzebowania na usługi turystyczne oraz wzrastających oczekiwań konsumentów rynku turystycznego konieczne jest ciągłe podnoszenie kwalifikacji zatrudnianych pracowników. Warto zwrócić uwagę, iż w tym kontekście ważne są kwalifikacje, które obecnie posiadają pracownicy turystyki oraz kwalifikacje przyszłości, które powinny zapewniać wysoką sprzedaż spełniającą oczekiwania coraz bardziej wymagającego turysty. Wydzielając podsektor turystyczny – biura podróży, autorzy badania przyjęli, że cechą wspólną określanych tym mianem podmiotów rynkowych jest świadczenie usług pośrednictwa i organizacji, które umożliwiają odbywanie podróży turystycznych. Ze względu na charakter działalności i związaną z nim odpowiedzialność, prawo polskie definiuje:

- organizatorów turystyki, czyli przedsiębiorców organizujących imprezy turystyczne,
- pośredników turystycznych wykonujących działania na zlecenie klienta,
- agentów turystycznych pośredniczących w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych na rzecz organizatorów turystyki lub na rzecz innych usługodawców.

Powyższy podział nie uwzględnia znaczących różnic w funkcjonowaniu prezentowanych podmiotów gospodarczych wynikających z ich wielkości (mikro, małe, średnie, duże), obsługiwanych destynacji, segmentacji rynku, specjalizacji, czyli oferowanych form wypoczynku. Podstawową ich wspólną cechą, pomimo powyższego zróżnicowania, jest sprzedaż usług turystycznych spełniających potrzeby i oczekiwania turystów, co w obecnych czasach nie jest łatwym zadaniem. Aby jednak było to możliwe, biuro podróży powinno w sposób ciągły rozwijać kompetencje zatrudnianych pracowników, które pozwalają na uwzględnianie w tworzonych produktach turystycznych wyraźnie widocznych zmian w otaczającym świecie zewnętrznym. Wymogiem współczesnych czasów jest dostosowanie oferty biur podróży do zmieniających się potrzeb i oczekiwań konsumentów oraz podnoszenie poziomu świadczenia usług turystycznych poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, technicznych i zarządczych.

---

<sup>34</sup> A.P. Lubowiecki-Vikuk, M. Paczyńska-Jędrycka, Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych, Contemporary trends in the development of recreational and tourist forms, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s.21

Wiąże się to z koniecznością stałego podnoszenia kompetencji kadr pracowniczych poprzez systematyczne szkolenia podstawowe i specjalistyczne.

Niniejszy raport zawiera analizę zapotrzebowania na kompetencje, które zdaniem pracodawców, są wymagane oraz będą wymagane w przyszłości w pracy w podsektorze turystycznym, jaki stanowią biura podróży.

## 3.2 Trendy w organizacji imprez turystycznych

### 3.2.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w podsektorze biur podróży

Na podstawie literatury przedmiotu ustalono czynniki, które mają wpływ na zmiany zachodzące na rynku biur podróży. W kontekście wymienionych czynników, które prezentuje poniższa tabela przeprowadzono z respondentami wywiad na zasadzie swobodnej, ale kierunkowanej rozmowy, a wyniki rozmowy omówiono poniżej. W tabeli zaznaczono najczęściej pojawiające się wypowiedzi badanych respondentów, którzy zauważyli zmiany w zakresie omawianych czynników (1-oznacza bardzo małą ważność, 5-oznacza bardzo wysoką ważność). Z analizy wypowiedzi większości respondentów wynika, iż wymienione czynniki w ich opinii stanowią ważny a nawet bardzo ważny czynnik kształtujący budowanie i sprzedaż oferty turystycznej. Potwierdzają to także przytoczone poniżej wypowiedzi badanych przedsiębiorców.

Tabela 4 Czynniki, które wpływają na zmiany zachodzące w podsektorze biur podróży.

	Trendy	1	2	3	4	5
1.	Zmiany w strukturze demograficznej (starzenie się społeczeństw)					X
2.	Zmiany w podejściu do zdrowia				X	
3.	Świadomość i edukacja (w tym, w zakresie turystycznym)				X	
4.	Czas wolny (zmiany w zakresie wykorzystania czasu wolnego – sposobu spędzania, długości wyjazdów, częstotliwości itp.)					X
5.	Potrzeby doznania, przeżycia, doświadczenia				X	
6.	Zmiany stylu życia, relacji społecznych				X	
7.	Technologie informatyczne					X
8.	Transport					X

9.	Zrównoważony rozwój				X	
10.	Bezpieczeństwo					X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Lubowiecki-Vikuk, M. Paczyńska-Jędrycka, *Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych, Contemporary trends in the development of recreational and tourist forms*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s.4.

Jak zauważyli wszyscy badani przedsiębiorcy: „W kilkunastu ostatnich latach nastąpiły zdecydowane zmiany w rozwoju turystyki i w panujących trendach na rynku turystycznym, co związane jest, jak podkreślali, z rozwojem cywilizacyjnym, wzrostem zamożności i świadomości społeczeństwa, zmianą stylu życia i warunków pracy ludzi, rozwojem środków transportu, zmianą sposobów spędzania czasu wolnego”.

Większość z nich uznała, iż zarówno po stronie popytu jak i podaży „obserwuje się wyraźną tendencję zainteresowania aktywnymi formami poznawania odwiedzanych miejsc i powolny spadek zainteresowania wypoczynkiem biernym”. Jak podkreślali respondenci, następuje stopniowe odchodzenie od turystyki masowej na rzecz turystyki indywidualnej, podczas której turyści realizują własne potrzeby, wynikające z dążenia do podtrzymywania kondycji fizycznej i psychicznej, uprawiania hobby i przeżywania mocnych wrażeń i emocji.

Z rozmów przeprowadzonych z przedsiębiorcami wynika, iż wyraźnie zauważalną zmianą jest starzenie się społeczeństwa, co powoduje, że większe znaczenie w turystyce ma grupa zasobnych konsumentów reprezentujących starsze pokolenia. Jak uważają respondenci, jest to segment wymagający, ponieważ klienci posiadają bogate doświadczenie życiowe, a w większości także turystyczne. Jest to grupa, która szuka nowych rozrywek i wrażeń, oczekuje wysokiej jakości obsługi, a coraz większe znaczenie ma dla nich między innymi turystyka zdrowotna.

Oprócz starzejącego się społeczeństwa, przedsiębiorcy podkreślali jeszcze inne zmiany, takie jak: zmniejszające się gospodarstwa domowe, które są coraz częściej jednoosobowe ze względu na wzrastającą liczbę osób samotnych (potocznie nazywanych „singlami”).

Respondenci zauważyli także zmiany modelu rodziny (2+1, 2+0, 1+1), zwiększającą się mobilność, wzrost poziomu wykształcenia i wiedzy u obsługiwanych turystów. Z tego wynika, jak twierdzą badani przedsiębiorcy, że tworzy się coraz większy segment osób szukających propozycji niebanalnych, pozwalających na zaspokojenie własnych pasji. Jak zauważono, na rynku pojawia się coraz większa grupa turystów, którzy posiadają dość dużą wiedzę turystyczną.

Deklarują oni chęć do podróżowania i odkrywania nowych atrakcji, chęć zaspokajania własnych pasji i zainteresowań podczas podróży, co powoduje szybki rozwój turystyki niszowej, oferującej produkt dostosowany do specjalistycznych zainteresowań, np. turystyka golfowa, wędkarska, sanatoryjna, SPA – ośrodki relaksu i wypoczynku, turystyka dziedzictwa historycznego i kulturowego.

W trakcie dyskusji zwrócono uwagę, iż turyści w trosce o własne zdrowie coraz częściej korzystają z aktywnego wypoczynku oraz dzielą urlop na kilka części organizując krótsze wyjazdy turystyczne, szukając miejsc, gdzie możliwa jest ucieczka od wymagań codziennego życia oraz stresu. W opinii badanych przedsiębiorców szybki rozwój gospodarki i technologii będzie te postawy pogłębiał, dzięki czemu coraz częściej preferowane będą wyjazdy krótsze, zawierające maksimum atrakcji w krótkim czasie, sprofilowane pod kątem potrzeb odbiorcy.

Podkreślano coraz większe znaczenie tzw. **turystyki zdrowotnej**<sup>35</sup>, która obejmuje nie tylko turystykę uzdrowską, ale również – coraz popularniejszą – turystykę medyczną<sup>36</sup> oraz turystykę SPA i *wellness*. Zwrócono uwagę, iż uczestnikami powyższej formy są nie tylko ludzie schorowani, starsi, ale ostatnimi czasy coraz większą grupę stanowią młodzi, chcący poprawić stan swojego zdrowia, samopoczucia, siłę witalną, urodę bądź zwalczyć jakiś nałóg (palenie tytoniu, nadużywanie alkoholu, pracoholizm).

W trakcie przeprowadzonych rozmów podkreślono także, iż zauważalny jest wzrost wydatków na podniesienie „poziomu wspomnieniowego”. Obserwuje się wzrost zainteresowania produktami short breaks, zwłaszcza produktami turystyki miejskiej i kulturowej oraz aktywnego wypoczynku. Badani przedsiębiorcy uważają, iż coraz większego znaczenia przy wyborze kierunku wyjazdu turystycznego **nabierają wrażenia, emocje i edukacja**, ze szczególnym nastawieniem na poznawanie, przeżycia i emocje. W opinii respondentów obecnie występuje największy popyt na produkty dziedzictwa natury i kultury. Widoczny jest wzrost popytu na produkty specjalistyczne, zawierające elementy sztuki, kultury i historii, a równocześnie wzrasta potrzeba bardziej kreatywnego i komunikatywnego przekazu informacji i interpretacji historycznej, dostosowanej do zainteresowań i potrzeb grupy.

---

<sup>35</sup> Jest ona związana ze wzrostem świadomości człowieka w kwestii dbałości o własne zdrowie i sylwetkę oraz z modą na aktywne spędzenie czasu wolnego. Współczesny człowiek wyjeżdża w celu regeneracji zdrowia fizycznego, psychicznego, korekcji urody, a także poddania się zabiegom i operacjom w klinikach dokonujących naboru pacjentów poprzez reklamę w turystyce.

<sup>36</sup> Z turystyką zdrowotną, jak podkreślają respondenci, istotny związek ma turystyka medyczna, czyli świadoma działalność człowieka, która ma na celu uzyskanie szeroko pojmowanej opieki zdrowotnej, polegającej przede wszystkim na zachowaniu (pozyskaniu) lepszego stanu zdrowia lub/i estetycznego wyglądu własnego ciała, połączonego z wypoczynkiem, regeneracją sił fizycznych i psychicznych, zwiedzaniem atrakcji i walorów turystycznych oraz rozrywką. Przedsiębiorcy podkreślają, iż pojawienie się nowego sektora rynku usług medycznych zaowocowało także powstaniem nowego zawodu – pilota wycieczek medycznych. Wynika to z faktu, iż zadowoleni pacjenci w przerwach między zabiegami zwiedzają miasto, robią zakupy itp.

Zwrócono uwagę, iż pogłębia się oczekiwanie „**autentycznego przeżycia**”, polegające na obcowaniu z lokalną kulturą oraz naturą. Coraz częściej pojawia się popyt na programy edukacyjne, pozwalające na zdobywanie wiedzy podczas wakacji, co łączy się z rozwojem turystyki kulturowej (np. turystyka muzealna, eventowa, religijna i pielgrzymkowa, tanatoturystyka, turystyka przemysłowa, turystyka literacka i filmowa, turystyka etniczna, historyczno-militarna, kulinarna, enoturystyka i inne) oraz chęci uczestnictwa w różnego rodzaju mega wydarzeniach (kulturalnych, sportowych).

Badani przedsiębiorcy, co wielokrotnie podkreślano, mają bardzo wysoką świadomość zmian związanych z dynamicznie rozwijającymi się **technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi oraz wzrastającym znaczeniem Internetu**, jego wykorzystaniem do zdobywania informacji, nabywania produktów i usług turystycznych, łatwości samodzielnego tworzenia pakietów, dostosowanych do własnych, indywidualnych potrzeb.

Warto również wspomnieć, co stwierdzają respondenci, o pojawieniu się różnorodnych **platform internetowych**, czego efektem jest możliwość wymiany informacji w sieci, gdzie przeciętny turysta w swobodny i nieskrępowany sposób może wyrażać opinie i dzielić się uwagami (tzw. blogowanie) na temat świadczonych przez biuro podróży usług turystycznych. Jak podkreślają przedsiębiorcy Internet daje nieograniczoną możliwość rekomendacji wystawianych na forach internetowych, portalach tematycznych, czy w tzw. social mediach, gdzie turysta może generować treści, które mogą być lubiane, udostępniane itp. W tym kontekście, jak podkreślają przedsiębiorcy, e-marketing firmy musi być prowadzony wieloaspektowo, bowiem wizerunek marki musi być spójny w całej cyberprzestrzeni, zarówno na Facebooku oraz na stronie internetowej biura podróży. Jak twierdzą, przekłada się to nie tylko na większą liczbę odwiedzin strony internetowej biura, czy fanów na profilu Facebook, ale także na liczbę fizycznych odwiedzin w biurze podróży.

Niektórzy respondenci zwrócili uwagę, że jednym z najważniejszych internetowych trendów jest tak zwany **storytelling**, czyli opowiadanie historii, które mają wzbudzić zainteresowanie i zaangażowanie ze strony turysty. Jak twierdzi jeden z respondentów: „Za pomocą ciekawej historii trafimy do czułych punktów odbiorców, pobudzając ich wyobraźnię, stymulując pragnienia, w ciekawy sposób prezentujemy to, co chcemy im pokazać. W przypadku turysty chodzi o nakłonienie go, aby śledził „naszą” historię (aktywność) w Internecie, a w przyszłości przyjechał do danego miejsca, i przeżył ją samemu”. Przedsiębiorcy podkreślali jeszcze fakt, że aby **storytelling** był efektywny, konieczne jest posiadanie atrakcyjnej strony internetowej, aplikacji mobilnej, ale także konieczne jest zaangażowanie odbiorcy. Niezbędna jest aktywność w mediach społecznościowych, czyli na Facebooku, YouTube, Instagramie oraz najpopularniejszej platformie turystycznej Trip Advisor. Warto również zadbać o opinie zagranicznych blogerów, którzy oprócz dużego zasięgu (nawet kilkaset tysięcy odbiorców dziennie) oferują wartościową, bo poświadczoną własną marką, reklamę.

W opinii respondentów, zwiększa się liczba turystów, którzy organizują samodzielnie swoje wyjazdy - zwykle korzystają oni z Internetu, ale dodatkowo zasięgają jeszcze konsultacji z pracownikami biura podróży, komunikując się najczęściej drogą internetową (e-mail, komunikator Gadu-Gadu, Skype, czat)<sup>37</sup>.

Jak twierdzą respondenci, funkcjonujemy współcześnie w bardzo dynamicznym otoczeniu, co ma istotny związek z **bezpieczeństwem w podróży**. Zwrócono uwagę na szereg czynników bezpieczeństwa wpływających na sprzedaż ofert turystycznych takich jak: polityczne, religijne, ekonomiczne, społeczne, kryminalne, związane z chorobami, klęskami, żywiołami i innymi zagrożeniami naturalnymi<sup>38</sup>. Badani przedsiębiorcy potwierdzają powszechnie zauważalną tendencję, iż turyści przywiązują coraz większą wagę do bezpieczeństwa podróżowania oraz bezpieczeństwa pobytu. Czynnikiem ten powoduje, iż wybierają oni kierunki leżące bliżej oraz bardziej dostępne turystycznie, co ma duży wpływ na ich zadowolenie i dobre samopoczucie w podróży.

Znaczna część badanych przedsiębiorców, obserwując zachodzące zmiany w otoczeniu zewnętrznym, podkreśliła wzrastającą **świadomość zrównoważonego rozwoju**, związaną z ochroną środowiska, co w praktyce skutkuje zwiększonym popytem na miejsca, w których przyroda i lokalni mieszkańcy odgrywają szczególną rolę w zapewnieniu gościnności<sup>39</sup>.

---

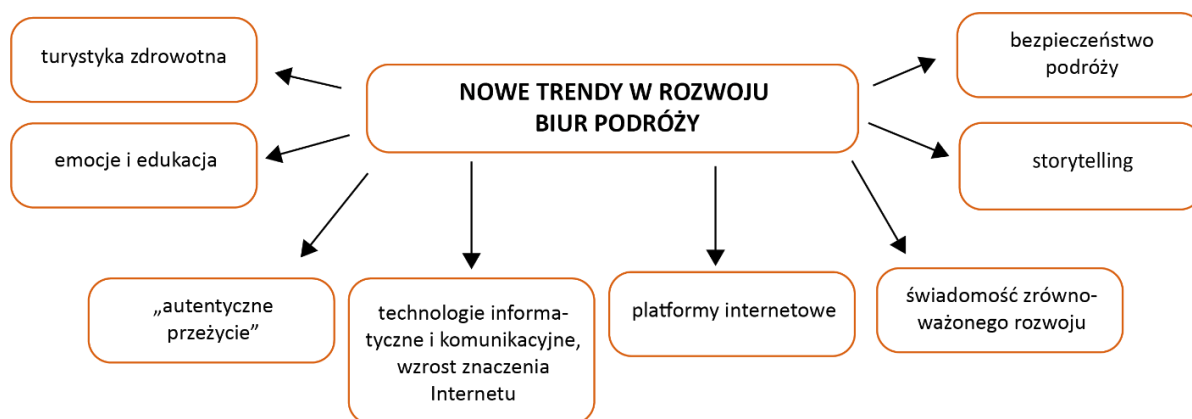
<sup>37</sup> Komunikacja internetowa na drodze biuro podróży – klient, zwana *mystery check* służy poprawie jakości i standardu świadczonych usług turystycznych. Tym samym stanowi ważny element funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw sektora turystycznego, będących współtwórcami nowych produktów turystycznych (zindywidualizowanych, bardziej elastycznych, różnorodnych i wysublimowanych).

<sup>38</sup> W literaturze przedmiotu bezpieczeństwo może być rozpatrywane jako naturalne, polityczne, religijne i zdrowotne. Bezpieczeństwo indywidualne stanowi zwykle jedno z głównych kryteriów wyboru miejsca docelowego podróży w celach turystycznych bądź turystyczno-wypoczynkowych i jest elementem triady: Atrakcyjność – Bezpieczeństwo - Koszt. Bezpieczeństwo jest więc stanem ocenianym z punktu widzenia możliwych do przewidzenia zagrożeń dla zdrowia, życia i mienia. Istnienie takich zagrożeń łączy się z reguły z dążeniem do minimalizacji skutków zdrowotnych i materialnych, której to potrzebie odpowiada odpowiedni system ubezpieczeń zdrowotnych i majątkowych. Najczęściej wyróżnia się następujące zagrożenia: naturalne (powiązane z siłami przyrody: klęski żywiołowe, czyli powodzie, huragany, śnieżyce, trzęsienia ziemi, wybuchy wulkanów, tsunami); polityczne, związane z walką o władzę (wojny, konflikty lokalne wewnętrzne, konflikty graniczne, zamachy stanu, przewroty polityczne, akty terrorystyczne); religijne (konflikty o podłożu religijnym, zwłaszcza na obszarach z mniejszościami religijnymi); ekonomiczne (strajki generalne, strajki służb publicznych, komunikacji); społeczne (manifestacje); kryminalne (zabójstwa, rozboje, kradzieże); chorobowe (powodowane lub przenoszone przez owady obecne w wodzie, na warzywach i owocach, w innej żywności); uszkodzenia ciała (ukąszenia, pogryzienia). W obszarze międzynarodowym wydziela się strefy o bardzo dużym, średnim, małym i niewielkim zakresie i nasileniu wyżej wyszczególnionych zagrożeń.

<sup>39</sup> Odwiedzający coraz częściej preferują (i będą preferować) regiony, w których miejscowa ludność chętnie przyjmuje turystów, oferując ciepłe przyjęcie, domową kuchnię opartą na lokalnej tradycji, informację związaną z historią i życiem lokalnej społeczności.



Rys. 8 Nowe trendy w rozwoju biur podróży.



Źródło: Opracowanie własne

### 3.3 Rynek biur podróży

#### 3.3.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów biur podróży

Z opinii badanych respondentów wynika, iż zmiany w tworzeniu oferty turystycznej dotyczą **zmian w oczekiwaniach grup docelowych**, pojawiających się nowych segmentach rynku oraz w nowych formach turystyki nastawionych na indywidualizację i personalizację. Jak twierdzą badani przedsiębiorcy prezentujący biura podróży:

- Zmiany zauważalne są w organizacji i formie **turystyki dzieci i młodzieży**, gdzie oprócz typowych wyjazdów, takich jak obozy, kolonie, przedsiębiorcy proponują coraz częściej obozy tematyczne (np. obóz taneczny, obóz „w siodle”, obóz żeglarski, obóz sportowy, obóz przetrwania, „w poszukiwaniu skarbów” itp.), czy obozy językowe (głównie języka angielskiego, niemieckiego, włoskiego, hiszpańskiego). Programy kolonii letnich i zimowych zawierają wiele propozycji aktywnego spędzania czasu wolnego (gry i zabawy sportowo-rekreacyjne, wycieczki krajoznawcze, konkursy, gry terenowe, gry miejskie, questeeng itp.). W ofercie pojawiły się obozy dla youtuberów.
- Na rynku usług turystycznych coraz bardziej widoczny jest segment **osób starszych (seniorów)**, nastawionych na jakość, wygodę i bezpieczeństwo. Najczęściej oferowane pakiety turystyczne przeznaczone dla nich dotyczą form turystyki zdrowotnej, w tym uzdrowskiej, pielgrzymkowej, religijnej, sentymentalnej, krajoznawczej, aktywnej oraz wypoczynkowej. Badani przedsiębiorcy zauważyli, iż współcześni seniorzy, choć starsi wiekiem i ciałem, są coraz młodszy duchem, dlatego według respondentów należałoby bardziej wgłębić się w ich potrzeby i oczekiwania, aby móc stworzyć dla nich atrakcyjne cenowo i programowo oferty turystyczne.

- Respondenci zwrócili uwagę na poszerzający się segment **osób z niepełnosprawnymi**, którzy preferują ofertę dostosowaną do indywidualnych potrzeb, zawierającą elementy aktywnego wypoczynku, przy uwzględnieniu stopnia niepełnosprawności i zaleceń medycznych. Preferowaną formą turystyki dla tego segmentu rynku usług powinna być turystyka kwalifikowana (piesza, rowerowa, górską, wypoczynkowa z wykorzystaniem form rekreacji ruchowej: joggingu, spacerów, nordic walking, aerobiku, pływania, tańca, tenisa, rugby, narciarstwa, jazdy konnej)<sup>40</sup>.
- Nowy, specyficzny według badanych przedsiębiorców jest segment **osób samotnych/„singli”**, dlatego - jak podkreślają - ważne jest, aby na rynku usług turystycznych pojawiły się odpowiednio przygotowane oferty dla tej grupy, bowiem osoby te najczęściej podróżują indywidualnie z nastawieniem na wysiłek i aktywność ruchową, choć obecnie dominuje bierny wypoczynek. Brakuje jednak ofert szytych na miarę dla wyżej wymienionych grup turystów.
- W opinii respondentów coraz większego znaczenia nabiera **segment turysty biznesowego**, który odbywa najczęściej indywidualne podróże służbowe, uczestniczy w różnego rodzaju targach i wystawach, realizuje podróże motywacyjne oraz turystykę korporacyjną. Badani przedsiębiorcy podkreślali wysoką dochodowość tej formy. Podkreślając dogodne położenie geograficzne Polski, zwrócono uwagę na rolę dużych miast, takich jak Kraków, Poznań, Lublin, Wrocław, Łódź, Warszawa, gdzie możliwy jest jej rozwój dzięki zwiększonej liczbie turystów biznesowych zarówno z zachodniej części Europy, jak i krajów wschodnich.
- Ze względu na wzrastające dochody niewielkiej grupy społeczeństwa zauważono popyt na **turystykę luksusową**. Turycy, w celu zaspokojenia swoich wyrafinowanych potrzeb i oczekiwań, są w stanie zapłacić wysoką cenę za podróż, gdyż oczekują bardzo komfortowych (nawet siedem gwiazdek) drogich hoteli. Z turystyką luksusową łączy się **cruising**, czyli zwiedzanie świata luksusowym statkiem pasażerskim (tzw. „pływające miasta”), który przemierza się pomiędzy portami oferującymi atrakcje turystyczne<sup>41</sup>.

Z rozmów z respondentami wynika, że coraz większe znaczenie odgrywa zarówno w ofercie dla dzieci, młodzieży, seniorów czy rodzin standard pobytu. Jest to efektem coraz większej zasobności społeczeństwa.

---

<sup>40</sup> Niestety organizacja imprez dla omawianego segmentu trafia na wiele barier np. architektonicznych, brak świadomości potrzeb i oczekiwań niepełnosprawnych turystów. Szczególnie jednak brakuje specjalistów z zakresu obsługi i organizacji turystyki osób niepełnosprawnych.

<sup>41</sup> Trendy w turystyce luksusowej widoczne są podczas corocznych Międzynarodowych Targów Turystyki Luksusowej (International Luxury Travel Market).

### 3.3.2 Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii

Uwzględniając zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów badani przedsiębiorcy muszą udoskonalać ofertę i wprowadzać zmiany chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku. Poniżej zamieszczono wypowiedzi grupując prowadzone przez nich działania w obszarze: produkcji, marketingu, technologii i organizacji.

### 3.3.3 Zmiany w sferze strategii produktu

Większość respondentów zwróciła uwagę na fakt, iż obserwując potrzeby turystów można założyć, że za kilka lat będą oni podróżować do droższych miejsc i hoteli, tak jak np. Niemcy, Brytyjczycy, czy Skandynawowie.

Z opinii badanych przedsiębiorców wynika, iż *„ważną drogą rozwoju dla przedsiębiorstwa jest nie tylko poszerzenie oferty, ale przede wszystkim poprawa jakości, bowiem polski turysta nie różni się od zachodnioeuropejskiego. Oczekuje on tych samych standardów”*. Zwrócono uwagę, że żyjemy w dobie mediów społecznościowych, Internetu, Facebooka, Instagramu i jeśli klientowi coś się nie spodoba od razu, to o tym tam właśnie napisze, co wpływa oczywiście na postrzeganie marki. W dłuższej perspektywie czasowej naginanie prawdy niestety nie sprawdza się.

Jeden z przedsiębiorców zauważył, iż w Polsce turystyka aktywna to nadal niszowa forma, w której dobrze czują się mniejsze biura podróży. „Pozyskujemy klientów bezpośrednio, głównie przez Internet i udział w specjalistycznych imprezach targowych. W grupie dzieci i młodzieży dużą rolę odgrywają kluby prowadzące zajęcia sportowe. Brakuje jednak pieniędzy na nowoczesne narzędzia sprzedażowe”.

Kolejny zwrócił uwagę, że w dalszym ciągu niszową formą jest turystyka industrialna. „Od kilku lat zauważamy zainteresowanie wielu obiektów wejściem na rynek turystyczny. Trzonem oferty jest „Szlak zabytków Techniki Województwa Śląskiego”, na którym obecnie znajduje się 40 obiektów i dochodzą nowe. Zabytki postindustrialne stały się modne, ponieważ modne stało się łączenie historii z autentycznym doświadczeniem”.

Stwierdzono, iż najprostszą metodą na zbudowanie szerokiej oferty produktowej jest nawiązanie współpracy z dostawcami gotowych produktów turystycznych np. GDS, które w ofercie posiadają przeloty kilkuset linii lotniczych, hotele, bilety krajowe, samochody na wynajem, rejsy wycieczkowe itp.,. Jeśli firma może sobie na to pozwolić, to buduje własne platformy rezerwacyjne. Większość stale poszerza produkt turystyczny dodając kolejną ofertę kolejnych linii lotniczych (np. lokalnych linii z Ameryki Południowej, Afryki, Azji), dzięki czemu można zaoferować klientom z Polski produkty niedostępne na naszym rynku.

Podkreślano ponowne zainteresowanie turystów taką destynacją jak Turcja (Anatolia, Kapadocja, Sztambuł). Za ważne uznano także wprowadzanie nowych kierunków podróży. Jeden z respondentów powiedział: „Choć Mołdawia nie należy jeszcze do krajów chętnie odwiedzanych wdrożyliśmy tę destynację do oferty, proponując enoturystykę. Nowy produkt jest związany z narodowym trunkiem – winem. Niektóre winnice udostępniają turystom apartamenty, nowe baseny, trasy trekkingowe, zwiedzanie okolicznych atrakcji itp.” Kolejny stwierdził: „jeszcze kilka lat temu nikt nie myślał o Albanii, dzisiaj jest jednym z popularniejszych krajów wśród naszych klientów. Jeśli spojrzymy na basen Morza Śródziemnego to nadal zauważymy, że Polacy tam nie jeżdżą”. Zwracano uwagę, iż skupienie się na jednej destynacji nie jest złą strategią, ale pod warunkiem, że w programie znajdują się też inne. To gwarantuje bezpieczeństwo firmie. „Oczywiście powrót w ofercie do Egiptu, Tunezji, Turcji jest ważny, gdyż tutaj najłatwiej jest nam zwiększać obroty. Ale rozwijamy też ofertę do destynacji europejskich: Grecja, Hiszpania”. „Zauważaliśmy, iż w ostatnich dwóch trzech latach wzrosło w naszym kraju zainteresowanie turystyką morską, zwłaszcza rejsami na wysokim poziomie. Jeszcze niedawno nasi klienci byli zainteresowani głównie najtańszymi ofertami i promocjami, dzisiaj są gotowi zapłacić znacznie wyższą cenę i oczekują wysokiej jakości oferty, więcej osób wykupuje ofertę all inclusive lub wybiera droższy standard zakwaterowania”. Jest to efektem tego, iż Polacy coraz więcej zarabiają, stąd wybierają droższe oferty, co łączy się z lepszym komfortem wypoczynku, szerszą ofertą gastronomiczną, większym pakietem rozrywek. Jak można zauważyć rosną oczekiwania odnośnie nowych tras rejsów morskich.

Jedno z biur, którego specyfiką jest turystyka dzieci i młodzieży, wprowadziło ofertę dla dzieci w podziale na dwie grupy wiekowe, co według przedsiębiorców lepiej spełnia oczekiwania młodych turystów. „Animatory dostosowują do tych grup odpowiednie gry i zabawy, konkursy, zajęcia w wodzie, programy rozrywkowe, sportowe, konkursy fotograficzne”.

W kolejnym biurze podróży nowością były city breaki: „W tym roku wprowadziliśmy po raz pierwszy do oferty **city break** po miastach Europy. Klient samodzielnie musi dotrzeć do miejsca docelowego, a tam przejmuje nad nim opiekę przewodnik. Oferta jest całoroczna. Nie ma limitu grupy. Może być kilka, kilkanaście lub kilkadziesiąt osób. Ta oferta zmniejsza w firmie problem sezonowości i nie generuje ryzyka biznesowego.”

### 3.3.4 Zmiany w sferze strategii marketingowych

W sferze promocji przedsiębiorcy podkreślali, że „pięknie wydany katalog jest wizytówką firmy”, „katalog powinien zawierać merytoryczne informacje, bowiem ilość informacji na temat opisu programu wycieczek, miejsc wypoczynku nie zawsze przekłada się na jakość, często opisy wycieczek są mało konkretne, problemem jest często prezentowanie cen wycieczek, ponieważ ta uzyskana w biurze podróży niekiedy różni się od tej w katalogu; język katalogu jest często pełen sloganów marketingowych, a opisy nieadekwatne do rzeczywistości”.

Ponadto, jak twierdzi większość: „w budowaniu wizerunku i rozpoznawalności wśród klientów stosujemy różne narzędzia marketingowe, są to także media. Jeśli biuro podróży ma do przekazania coś ciekawego, to przede wszystkim musi umieć dotrzeć do dziennikarzy z ciekawą informacją, co niestety wymaga umiejętności kształtowania relacji z dziennikarzami (media relations)”.

Ponadto, jak zgodnie wszyscy stwierdzili „Warto także zwrócić uwagę na pisanie tekstów reklamowo-informacyjnych pod kątem wyszukiwania ich w Google przez turystów.

Tutaj warto zainwestować trochę czasu w stworzenie unikatowych treści, dzięki którym nasza witryna stanie się lepiej widoczna w Internecie. Warto nauczyć się pisanie tekstów pod kątem SEO<sup>42</sup>.

Z wypowiedzi respondentów wynika, iż badają oni dość często (niektórzy co kwartał) zadowolenie i satysfakcję klienta z oferowanego wyjazdu turystycznego. Badane biura podróży stosują w tym celu metodę ilościową lub jakościową, lub jedną i drugą jednocześnie. Często w ankiecie znajduje się tzw. **Net Promoter Score (NSP)** będący podstawowym wskaźnikiem lojalności klienta. Badania biura przeprowadzają w formie: bezpośrednich badań ankietowych, wywiadów telefonicznych, ankiet internetowych i mailowych. Pozyskane opinie są wykorzystywane w procesie poprawy jakości świadczonych usług.

### 3.3.5 Zmiany w sferze procesów technologicznych

Większość respondentów stwierdziła zgodnie, iż turystykę zmieniają dwa trendy: **automatyzacja i autentyczność**. Automatyzacja nie jest tendencją nową, ale wraz z rozwojem technologii związanych ze sztuczną inteligencją i uczenia maszynowego następują zmiany w sposobach funkcjonowania podróżnych w świecie wirtualnym, tworzone są bowiem nowe narzędzia, które służą do planowania i zarządzania podróżą na każdym etapie jej organizacji, dostosowują także oferty do konkretnych osób (potrzeb turysty).

<sup>42</sup> SEO, czyli search engine optimization. Zwrot *search engine* oznacza wyszukiwarkę, a pojęcie *optimization* odnosi się do optymalizacji. SEO to w skrócie optymalizacja pod kątem wyszukiwarek, czyli dostosowanie stron internetowych do ich odpowiedniego postrzegania przez wyszukiwarki internetowe, aby dana strona znajdowała się wysoko w rankingach wyszukiwarek. Najpopularniejszą wyszukiwarką, pod którą najczęściej optymalizuje się strony internetowe jest Google.

Autentyczność tylko pozornie nie ma związku z nowymi technologiami. Stosuje się nowe technologie po to, aby jak najdłużej pozostać w kontakcie z klientem, w rozszerzonej wirtualnej rzeczywistości, która w idealny sposób odpowiada potrzebie autentyczności, ale w nowoczesnym wydaniu.

Jak wynika z wypowiedzi przedstawicieli dużych biur podróży **obserwują oni trendy i kreują nowe** poprzez wdrażanie nowych produktów i nowych technologii. Oto jedna z typowych wypowiedzi: „Stworzyliśmy własny system rezerwacyjny, na którym pracuje nasza centrala oraz salony własne. Dzięki temu ograniczamy koszty. Planujemy udostępnić ten system innym biurom podróży. Dzięki temu systemowi możemy lepiej zarządzać dynamicznym pakietowaniem, co oznacza że nasi klienci mogą dowolnie składać ofertę z pojedynczych usług dostępnych na naszej stronie. Obecnie klient może samodzielnie kupić przelot w ramach połączeń czarterowych lub zarezerwować bilet u przewoźnika tradycyjnego lub niskokosztowego, wynająć samochód, zarezerwować wybraną wycieczkę/wycieczki fakultatywne itp.”

Znaczna część respondentów podkreślała istotne znaczenie posiadania nowoczesnej strony internetowej, która powinna odpowiadać na potrzeby użytkowników – „dzisiaj konsument oczekuje zebrania wszystkich pozycji w jednym miejscu, aby podjąć decyzje o zakupie”, „konsument nie zawsze chce tracić czas na analizę wszystkich możliwości, często chce skorzystać z usług profesjonalnego doradcy turystycznego”, „doradca turystyczny potrzebuje systemu, w którym znajdzie różne oferty - takimi platformami są GDS” oraz „niektórzy agenci rozwijają własne interfejsy z liniami lotniczymi (API)”

Wszyscy zgodnie podkreślili, iż obecnie duże znaczenie ma **technologia mobilna**. Oto typowa wypowiedź stanowiąca ilustrację tematu: „musimy przystosować się do nowych warunków i korzystać z technologii do budowania relacji ze swoimi klientami. W przeciwnym razie oznacza to duże problemy. Turystyka musi nauczyć się podążać za duchem czasu tworząc różne rozwiązania, wykorzystując technologię mobilną na każdym etapie podróży - od rezerwacji, poprzez dostarczanie informacji w czasie podróży, włączając w to takie szczegóły jak numer wyjścia do samolotu na lotnisku, do wskazania taśmy, z której należy odebrać bagaż”.

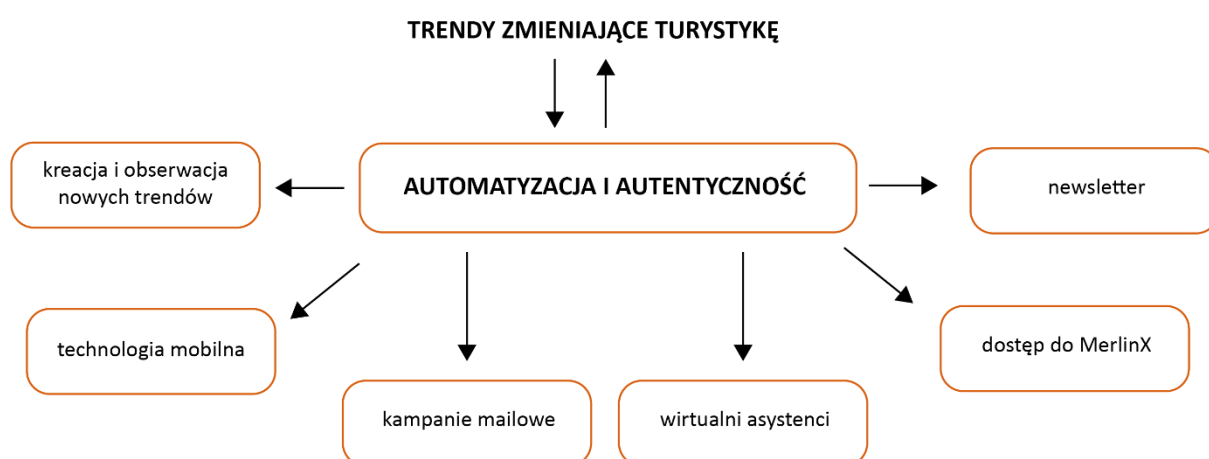
W trakcie dyskusji zwrócono uwagę na wzrastające znaczenie **wirtualnych asystentów**, ponieważ coraz więcej podróżujących zaczyna użytkować narzędzia typu AI (np. Google Home czy Alexa), które mogą udzielić informacji m.in. na temat rozkładów jazdy pociągów, czy odlotów samolotów.

O ile duże biura podróży mogą pozwolić sobie na inwestycje technologiczne i samodzielne pozyskiwanie klientów poprzez własną stronę www, to mniejsi agenci muszą opierać się na dostępnych rozwiązaniach, a jednym z nich są GDS, które stale rozwijają ofertę, nie tylko od strony technologicznej, ale także produktowej.

Natomiast z perspektywy biur podróży będących agentami ważny jest przede wszystkim dostęp do MerlinX. W trakcie dyskusji agenci turystyczni przyznali, iż „stale obserwujemy trendy na rynku usług turystycznych i staramy się na bieżąco unowocześniać nasz system”. Warto jednak wspomnieć, że głównym motywatorem do wprowadzania w biurze nowych rozwiązań technologicznych są klienci, którzy oczekują, że wakacyjny doradca szybko i sprawnie odpowie na ich pytania, zweryfikuje, czy zmodyfikuje ofertę. Trudno wyobrazić sobie agenta turystycznego, który nie posiada strony internetowej. Samo jej utworzenie to dopiero początek sukcesu, bowiem witryna musi zachęcać do podjęcia kontaktu, dlatego należy o nią regularnie dbać. „Powszechnie wiadomo, że klient szukając oferty zaczyna zazwyczaj od Google, musi więc znaleźć nasze biuro. Strona internetowa stanowi zazwyczaj pierwszy kontakt z klientem. Strona internetowa musi „żyć”, czyli szybko reagować na bieżące trendy. Wyszukiwarka musi działać szybko i sprawnie, ponieważ w przeciwnym razie tracimy klientów”.

Znaczna część respondentów zwróciła uwagę na fakt, iż dla wielu firm, ważne są **kampanie mailingowe**, których celem jest zdobycie jak największej liczby subskrybentów - w związku z tym ważne jest regularne czytanie wiadomości od osób, które znajdują się już w bazie. Ważne jest także, żeby ustalić listę aktywnych subskrybentów, zdefiniować potrzeby tej grupy i od czasu do czasu prowadzić akcje aktywizujące (co powinno być na stałe wpisane do strategii marketingowej firmy. „Przygotowując się do aktywizacji odbiorców **newslettera** wykorzystujemy CRM, czyli system zarządzania relacjami z klientami. W kampanii aktywizującej dbamy o to, aby treść maila była atrakcyjna i przypominała, dlaczego zapisał się on do otrzymywania newslettera, pokazujemy mu ciekawe propozycje wyjazdowe, z których może skorzystać w różnych porach roku”.

Rys. 9 Trendy zmieniające turystykę



Źródło: Opracowanie własne

### 3.3.6 Zmiany w sferze organizacyjnej

Większość respondentów podkreśliła, że wprowadziła kolejne sposoby kontroli jakości, co przejawia się tym, iż menedżerowie produktu oraz z działu sprzedaży odwiedzają hotele i rozmawiają z turystami o jakości wypoczynku. Na podstawie przeprowadzonych rozmów ustala się, jakie potrzeby w zakresie wypoczynku mają turyści (np. w sferze dodatkowych przeżyć, liczby animatorów polskojęzycznych, zmiany programu animacji, który jest dopasowany do potrzeb polskiego klienta). „Stale prowadzimy analizę rynku i reagujemy na potrzeby naszych klientów, dlatego nasza oferta jest zdywersyfikowana tak, aby dopasować ją do różnych potrzeb i gustów naszych klientów. Trzonem naszej oferty jest program czarterowy, stosujemy także pakietowanie usług, które jest szczególnie ważne w okresie jesienno-zimowym. Widzimy zmiany w zachowaniach turystów i staramy się iść za trendem. Zwiększyliśmy zespół sprzedaży agencyjnej oraz zespół handlowy. Możemy pochwalić się wykwalifikowanym personelem w każdym dziale naszej firmy (dział sprzedaży agencyjnej, handlowym, produktu, kontroli jakości)”.

## 3.4 Rynek pracy biur podróży

Aby sprostać zachodzącym zmianom w podsektorze prezentowanym przez biura podróży należy zwrócić uwagę na kompetencje i kwalifikacje zatrudnianych pracowników. Wiedza i umiejętności pracowników, a także wysoki poziom kompetencji społecznych stanowi często miarę sukcesu przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności i innowacyjności.

Z przeprowadzonych rozmów wynika, iż biura podróży działające jako agencje turystyczne i sprzedające ofertę oczekują od pracowników przede wszystkim znajomości: systemów rezerwacyjnych, m.in. MerlinX, BlueVendo, Sykon i in., znajomości destynacji turystycznych: czyli krajów, kurortów, hoteli, wycieczek fakultatywnych, innych atrakcji turystycznych. Pracownicy muszą potrafić diagnozować potrzeby turystów, doradzić wybór oferty turystycznej, hotelu, czy innych szczegółów. Pracownik biura podróży musi posiadać umiejętność przygotowania oferty turystycznej, zaprezentować ją klientowi: telefonicznie, drogą mailową, podczas osobistego kontaktu; współpracować z centrami rezerwacji i działami współpracy agencyjnej touroperatorów; anulować umowy, przyjmować skargi i reklamacje. Powinien posiadać wiedzę z zakresu ubezpieczeń turystycznych z punktu widzenia sprzedawcy oraz klienta biura. Natomiast przy tworzeniu oferty turystycznej niezbędne są umiejętności pozwalające na przygotowywanie i kalkulację programów wycieczek (rezerwacja hoteli, przewoźników, posiłków, biletów, pilotów, przewodników, itd.).



Charakteryzując rynek pracy w podsektorze prezentowanym przez biura podróży respondenci zauważają, że brakuje „młodych ludzi w okolicy chętnych do pracy, uciążliwa jest ciągła rotacja w młodej kadrze (pracownik zostaje przyuczony do pracy na danym stanowisku i po krótkim czasie odchodzi)”. „Kluczowa jest znajomość języków obcych i komunikatywność, reszty można się nauczyć”, „do pracy w biurze podróży potrzebni są ludzie z pasją, lubiący ludzi i komunikatywni”, „młodzi zdobywają umiejętności w kraju i uciekają za granicę”; „studenci na studiach mają przekazywaną nieadekwatną wiedzę do potrzeb turystycznego rynku pracy”, „dobrze byłoby uprościć procedury zatrudnienia obcokrajowców, bo brakuje rąk do pracy”, „ważny jest stały, zgrany i wyszkolony zespół”, „warto zainwestować w szkolenia”, „płace w turystyce są zbyt niskie, aby utrzymać na dłużej w firmie pracownika”.

Ważne jest jednak to, iż do **wprowadzania nowych rozwiązań, zmian, produktów potrzebne są nowe kwalifikacje i kompetencje** pracowników. Natomiast znaczna fluktuacja kadr uniemożliwia wyszkolenie profesjonalnej kadry, świadczącej usługi na wysokim poziomie. Zatrudniając pracowników zdecydowana większość przedsiębiorców stosuje własne **opisy stanowisk pracy**. Niewielu, w celu przygotowania opisu stanowiska pracy wykorzystuje katalog kwalifikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy opracowany przez Min. Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Nieliczni korzystają ze Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, a większość nie ma zdania na temat jego celowości.

Pracowników biur podróży można podzielić na personel:

- posiadający bezpośredni kontakt z klientem (sprzedaż imprezy),
- posiadający wiedzę z dziedziny rynku, informacji, informatyki, marketingu, zarządzania, i umiejętność kierowania grupami turystów i opieki nad nimi,
- posiadający wiedzę z zakresu finansów, bankowości, rachunkowości,
- personel pomocniczy, transportowy, porządkowy, bezpieczeństwa itp.

Warto podkreślić, że praca w biurze podróży przy tworzeniu oraz realizacji imprezy jest pracą zespołową wielu osób. Dlatego badanych przedsiębiorców zapytano, na jakich **stanowiskach zakres kompetencji pracowników uległ (ulega)** największym przemianom. Analizując otrzymane wypowiedzi można zauważyć, iż większość z nich podkreśliła, że dotyczy to pracowników ds. sprzedaży, specjalistów ds. marketingu, specjalistów ds. budowania oferty turystycznej. Zgodnie ze zmieniającymi się trendami na turystycznym rynku oraz wprowadzaniem zmian i innowacji produktowych, marketingowych oraz technologicznych na wyżej wymienionych stanowiskach zmiany w potrzebach kompetencyjnych zachodzą najszybciej. Mniejsza grupa respondentów zwróciła również uwagę na zmieniające się wymagania kompetencyjne odnośnie zatrudnianych w biurze podróży pilotów wycieczek, przewodników turystycznych oraz animatorów czasu wolnego.

Aby dostosować kompetencje do aktualnych potrzeb turystycznego rynku konieczne jest szkolenie pracowników i pracodawcy mają tego świadomość. Jednak dużym mankamentem turystycznego rynku pracy w podsektorze biur podróży jest **fluktuacja kadr**, która niekorzystnie wpływa na jakość świadczonych usług, oznacza to bowiem, że przeszkoleni wcześniej pracownicy, stanowiący kompetentną kadrę odchodzą z firmy, a na ich miejsce przychodzą nowi, którzy często nie mają żadnej wiedzy na temat funkcjonowania branży turystycznej, gdyż ukończyli szkołę średnią lub wyższą niemającą związku z turystyką.

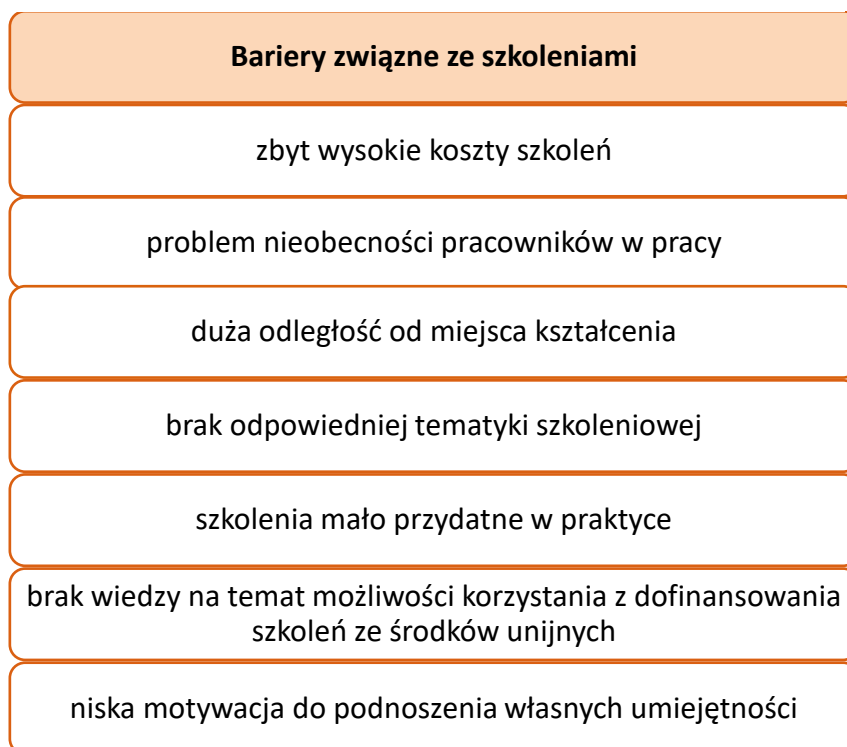
Podczas rozmów panelowych oraz przeprowadzonych wywiadów próbowano ustalić, czy pracodawcy podsektora biur podróży mają **problem z pozyskiwaniem nowych pracowników**. Jak wynika z analizy wypowiedzi, zdecydowana większość pracodawców potwierdziła ten problem. Jednak powody były zróżnicowane, przykładowo: „tak, mam problem z zatrudnianiem nowych pracowników, ale tych z odpowiednimi kompetencjami na dane stanowisko”, „tak, ponieważ nie spełniamy oczekiwań płacowych”, „tak, ponieważ kandydaci mają wygórowane oczekiwania”. Można więc zauważyć, iż problem jest dość złożony, gdyż z jednej strony przedsiębiorcy poszukują wykwalifikowanych pracowników, ale z drugiej strony proponują im bardzo niskie zarobki, co zniechęca do podjęcia pracy w turystyce.

Ze względu na szybko zachodzące zmiany w otoczeniu zewnętrznym biur podróży (trendy) i relacjach wewnętrznych (fluktuacja, problemy z zatrudnianiem pracowników, zatrudnianie pracowników po szkołach „nieturystycznych”) zapytano przedsiębiorców czy **dostrzegają potrzebę szkolenia pracowników**. Zdecydowana większość respondentów odpowiedziała twierdząco. Szkolenia pracowników odbywają się w zróżnicowanych formach. Najczęściej są to szkolenia wewnętrzne, podczas których nowozatrudnionego pracownika uczy się na przykład obsługiwać system rezerwacyjny stosowany przez daną firmę. Celem szkolenia jest podzielenie się z nim posiadaną wiedzą tak, by szybciej poznał specyfikę pracy na danym stanowisku. W nielicznych biurach podróży szkolenie wewnętrzne przeprowadza „pełnomocnik ds. jakości”. Znacznie rzadziej są to szkolenia zewnętrzne lub zamawianie firmy szkoleniowej do danego przedsiębiorstwa celem przeszkolenia pracowników. O ile taka sytuacja występuje, dotyczy zwykle kadry kierowniczej, a nie szeregowych pracowników.

Na pytanie, **co skłania przedsiębiorstwo do inwestowania w szkolenia pracowników** najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami były: potrzeba rozwoju kompetencji, chęć zwiększenia wydajności pracy, chęć zdobycia nowej wiedzy i umiejętności celem wprowadzenia nowych rozwiązań, chęć zwiększenia konkurencyjności firmy.

Podczas przeprowadzonych dyskusji panelowych oraz wywiadów ustalono także **bariery związane ze szkoleniami** pracowników w badanych przedsiębiorstwa. Najczęściej wymieniane bariery przedstawione są na Rys. 11 poniżej.

Rys. 10 Bariery związane ze szkoleniami pracowników przedsiębiorstwa.

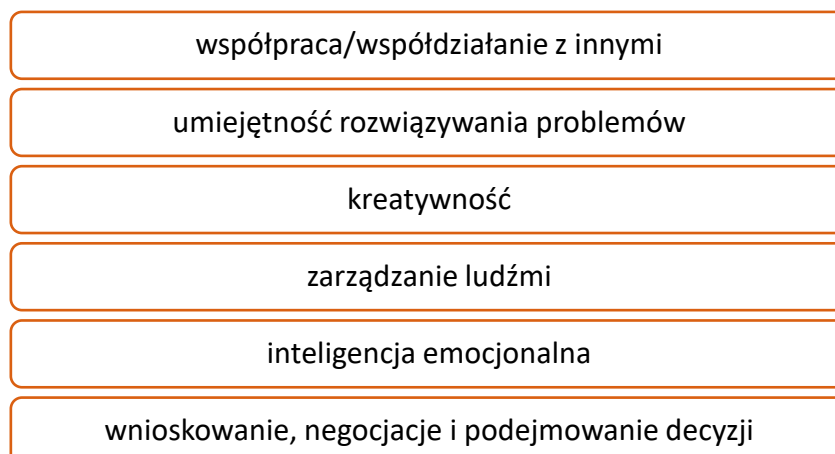


Źródło: Opracowanie własne

### 3.5 Kompetencje turystyczne w podsektorze biur podróży

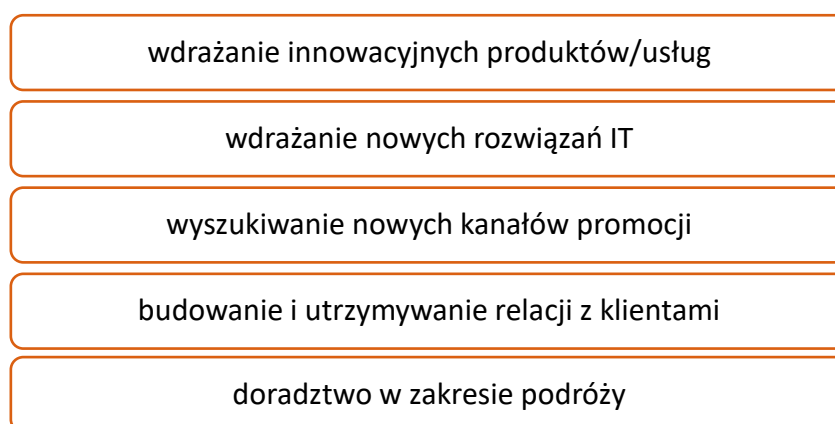
Funkcjonowanie biura podróży, bardziej niż w innych branżach, zależne jest od kompetencji pracowników, co w dużej mierze z kolei zależy od stażu pracy w przedsiębiorstwie turystycznym. Wzrost kompetencji pracownika oznacza większą znajomość klientów, łatwość uczenia się, umiejętność budowania kontaktów z klientami. Biuro podróży jest specyficznym przedsiębiorstwem, gdyż na każdym etapie wytwarzania i sprzedaży produktu turystycznego niezbędne są udział i współdziałanie pracowników wszystkich szczebli. Dlatego badanych pracodawców poproszono o wyrażenie opinii na temat **przydatności kompetencji miękkich w funkcjonowaniu ich przedsiębiorstwa**.

Na podstawie ich wypowiedzi ustalono, iż najważniejsze z nich to:



Oprócz powyższych cech wszyscy przedsiębiorcy wyrazili opinię, iż podstawą pracy w turystyce jest znajomość języków obcych.

Biorąc pod uwagę ewoluujące w turystyce trendy konieczne jest takie kształtowanie kompetencji pracowników podsektora biur podróży, by sprostać potrzebom i oczekiwaniom klientów. Na podstawie przeprowadzonych dyskusji ustalono, **w jakich sferach kompetencje pracowników będą wymagały najszybszych zmian**. Zdecydowana większość przedsiębiorców prezentujących biura podróży zwróciła uwagę na:



Podkreślono także, iż w nieco mniejszym zakresie zmiany będą dotyczyć:

- wyszukiwania i współpracy z kontrahentami / kooperantami,
- bezpieczeństwa danych,
- pisania blogów i działalności w mediach społecznościowych.

Dla osiągnięcia założonych celów organizacja powinna posiadać opracowaną **strategię zarządzania zasobami ludzkimi**, w tym strategię zarządzania kompetencjami<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Przedmiotem zarządzania kompetencjami są głównie umiejętności i zdolności danego pracownika, zatrudnionego w przedsiębiorstwie. Zespoły tych cech pracowniczych podlegają ocenie, weryfikacji jak i wykorzystaniu do konkretnych zadań zarówno na etapie rekrutacji i selekcji, jak też podczas samej pracy w przedsiębiorstwie (ścieżka kariery). Kompetencje mogą być także weryfikowane podczas organizowanych cyklicznych ocen pracowniczych. Umiejętności pracownicze podlegają także instytucjonalnym praktykom rozwojowym m.in. poprzez organizowanie szkoleń pracowniczych.

Tymczasem pomimo zachodzących szybko zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym badane przedsiębiorstwa, jak wynika z opinii respondentów, nie posiadają strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategii zarządzania kompetencjami, co znacznie utrudnia szybką reakcję na zachodzące zmiany oraz dostosowanie do nich potrzeb kompetencyjnych. Wynika to z tego, iż przedsiębiorcy w zdecydowanej większości działają intuicyjnie.

### 3.5.1 Kompetencje przyszłości w podsektorze biur podróży

#### Szkolenia podstawowe:

*Tabela 5 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej w biurach podróży - Marketing i obsługa klienta.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja interpersonalna w biurach podróży</li> <li>• Obsługa i opieka nad klientem w biurach podróży</li> <li>• Zarządzanie sprzedażą usług w biurach podróży</li> <li>• Dobre praktyki w pracy w biurach podróży</li> <li>• Zarządzanie relacjami z klientem w biurach podróży</li> <li>• Etyka w biznesie</li> <li>• Zarządzanie czasem</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

*Tabela 6 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej w biurach podróży – Organizacja i zarządzanie w turystyce.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpieczeństwo danych (np. RODO) w turystyce/ biurach podróży.</li> <li>• Bezpieczeństwo w turystyce</li> <li>• Nowe techniki i technologie w turystyce/ biurach podróży</li> <li>• Polityka i opracowywanie programów lojalnościowych w turystyce/biurach podróży</li> <li>• Projektowanie i kalkulacja imprez</li> <li>• Procedury i standardy obsługi imprez turystycznych</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 7 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej w biurach podróży – Zarządzanie zasobami ludzkimi.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trening personalny dla pracownika</li> <li>• Trening kreatywności</li> <li>• Trendy i metody prozdrowotne w turystyce/biurach podróży</li> <li>• Psychofizyczne aspekty zdrowia w pracy zawodowej</li> <li>• Trening w zakresie odporności psychicznej na stres w branży turystycznej</li> <li>• Zasady budowy kultury zaufania w organizacji (firmie) w branży turystycznej</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 8 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej w biurach podróży - Nowe techniki i technologie.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• e-commerce dla branży turystycznej/biur podróży</li> <li>• e-promocja w Internecie, promocja turystyki w mediach społecznościowych</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

#### **Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej:**

**Tabela 9 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej - Marketing i obsługa klienta.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opieka i obsługa klienta strategicznego w biurach podróży</li> <li>• Zarządzanie sprzedażą usług w biurach podróży</li> <li>• Analiza i monitoring rynku sprzedaży internetowej w biurach podróży</li> <li>• Public relations w działalności biur podróży</li> <li>• Neuromarketing w biurach podróży</li> <li>• Nowoczesne metody, techniki i narzędzia marketingowe w działalności biur podróży</li> <li>• Dobre praktyki marketingu w biurach podróży</li> <li>• Zarządzanie relacjami z klientem w biurach podróży</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 10 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej - Organizacja i zarządzanie w turystyce.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpieczeństwo danych (np. RODO) w turystyce/ biurach podróży.</li> <li>• Bezpieczeństwo w turystyce</li> <li>• Nowe techniki i technologie w turystyce/ biurach podróży</li> <li>• Polityka i opracowywanie programów lojalnościowych w turystyce/biurach podróży</li> <li>• Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce/biurach podróży</li> <li>• Organizacja i zarządzanie eventami</li> <li>• Organizacja i zarządzanie w branży MICE</li> <li>• Metody i techniki zarządzania</li> <li>• Zarządzanie kryzysem w działalności biur podróży</li> <li>• Zarządzanie projektami w turystyce</li> <li>• Sposoby wdrażania innowacji w turystyce/biurach podróży</li> <li>• Jakość w branży turystycznej – metody i techniki zarządzania jakością.</li> <li>• Działania logistyczne w turystyce</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 11 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej - Zarządzanie zasobami ludzkimi.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trening personalny menedżera</li> <li>• Psychofizyczne aspekty zdrowia w pracy zawodowej</li> <li>• Trening w zakresie odporności psychicznej na stres w branży turystycznej</li> <li>• Zarządzanie kulturą organizacyjną w branży turystycznej/biurach podróży</li> <li>• Zarządzanie ścieżkami kariery pracowników w turystyce/biurach podróży</li> <li>• Motywowanie pracowników (płacowe i pozapłacowe) w turystyce/biurach podróży</li> <li>• Systemy oceny pracowników (metody i techniki) w turystyce/biurach podróży</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 12 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej - Nowe techniki i technologie.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikacje na urządzenia mobilne wykorzystywane w branży turystycznej/ biurach podróży</li> </ul>

- Systemy CRM
- e-commerce dla branży turystycznej/ biur podróży
- e-promocja w Internecie, promocja turystyki w mediach społecznościowych
- Doradca podróży, w tym doradca internetowy

Źródło: Opracowanie własne

### Szkolenia kompetencyjne przyszłości:

*Tabela 13 Kompetencje przyszłości – Marketing i obsługa klienta.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtualny neuro marketing w turystyce</li> <li>• Big data w marketingu w turystyce</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

*Tabela 14 Kompetencje przyszłości – Organizacja i zarządzanie w turystyce.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie organizacją wirtualną w turystyce</li> <li>• Przestrzeń wirtualna w turystyce</li> <li>• Systemy Blockchain w turystyce</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

*Tabela 15 Kompetencje przyszłości – Zarządzanie zasobami ludzkimi.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie wirtualną społecznością organizacyjną</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

*Tabela 16 Kompetencje przyszłości – Nowe techniki i technologie.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatyzacja procesów decyzyjnych w zarządzaniu turystyką</li> <li>• Aplikacje mobilne</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne



### 3.6 Zakończenie i wnioski

Przeprowadzone badania pozwoliły ustalić, czy przedsiębiorcy prezentujący podsektor biur podróży zauważają zmieniające się na rynku trendy oraz sposoby dostosowania własnej działalności do zachodzących zmian. Pozwoliły także zdiagnozować opinie pracodawców na temat zmian na obecnym turystycznym rynku pracy, w podsektorze prezentowanym przez biura podróży, potrzeby w zakresie uzupełnienia kwalifikacji i kompetencji pracowników w kontekście współczesnych trendów w branży turystycznej, potrzeb turystów oraz nowe kompetencje i kwalifikacje, które w ich opinii mogą być przydatne w przyszłości w podsektorze prezentowanym przez biura podróży.

#### **Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono następujące wnioski:**

- Przedsiębiorcy prezentujący podsektor biur podróży zauważają zmieniające się trendy, do których zaliczyć można zmiany w strukturze demograficznej, zmiany w podejściu do zdrowia, do organizacji czasu wolnego oraz sposobów wypoczynku, zwiększającą się świadomość i edukację społeczeństwa, zwiększającą się potrzebę doznań/przeżyć/doświadczeń, zmiany stylu życia, zmiany w zakresie technologii informatycznych, wykorzystywanych środków transportu, zrównoważonego rozwoju, a przede wszystkim bezpieczeństwa, co wpływa na kreowanie nowych ofert turystycznych.
- W obecnej ofercie turystycznej należy wprowadzać zmiany wynikające z oczekiwań grup docelowych, pojawiających się nowych segmentów rynku, nowych form turystyki nastawionej na indywidualizację i personalizację.
- Coraz większe znaczenie dla turystów ma jakość świadczonych usług, nie cena.
- W funkcjonowaniu współczesnego biura podróży należy wprowadzać zmiany produktowe, dostosowane do potrzeb współczesnego turysty oraz innowacje marketingowe (formy i sposoby promocji, wykorzystanie mediów społecznościowych), technologiczne i informatyczne (coraz bardziej złożone systemy rezerwacyjne, platformy Blockchain, technologie mobilne, wirtualni doradcy itp.).
- Badani przedsiębiorcy mają świadomość, że aby sprostać zachodzącym zmianom i oczekiwaniom turystów, ważna jest wiedza, umiejętności i wysoki poziom kompetencji społecznych zatrudnionych pracowników oraz, że wymienione czynniki stanowią o konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa.
- Ze względu na duże problemy kadrowe, takie jak zatrudnianie pracowników, którzy nie ukończyli szkoły kierunkowej, zatrudnianie pracowników z zagranicy, głównie z Ukrainy, oraz fluktuację kadr, w badanych biurach podróży występują duże potrzeby szkoleniowe.
- Badani przedsiębiorcy wyrażają chęć i potrzebę do inwestowania w szkolenia pracowników, ponieważ wynika to z konieczności rozwoju kompetencji, chęci zwiększenia wydajności pracy, chęci zdobycia nowej wiedzy i umiejętności celem wprowadzenia nowych rozwiązań, chęci zwiększenia konkurencyjności firmy.

- Mankamentem budowania profesjonalnej kadry w biurach podróży jest brak strategii zarządzania zasobami ludzkimi, w tym brak strategii zarządzania kompetencjami. Z tego wynika, iż w pierwszej kolejności należałoby przeszkolić przedsiębiorców w tym zakresie tak, by zarządzanie pracownikami nie bazowało na ich wiedzy intuicyjnej lub własnych doświadczeniach.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat szybkich i bardzo złożonych zmian na turystycznym rynku pracy trudno dokładnie przewidzieć, jak będzie on wyglądał w ciągu najbliższej dekady, jakie będą funkcjonowały zawody, których nazw respondenci jeszcze nie znają. Niemniej jednak badani przedsiębiorcy zgodni są, że konieczne są ciągłe szkolenia i doskonalenie kompetencji, ponieważ wynika to z informatyzacji, komputeryzacji, automatyzacji pracy, zmieniających się form i sposobów komunikacji z klientem, zmieniających się jego potrzeb odnośnie form i sposobów spędzania czasu wolnego.

### 3.7 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, iż przedsiębiorcy reprezentujący podsektor biur podróży oczekują od decydentów na poziomie krajowym bardziej zdecydowanej i aktywnej prorozwojowej polityki turystycznej oraz opracowania systemowych rozwiązań wspierających branżę turystyczną, ze szczególnym uwzględnieniem biur podróży.

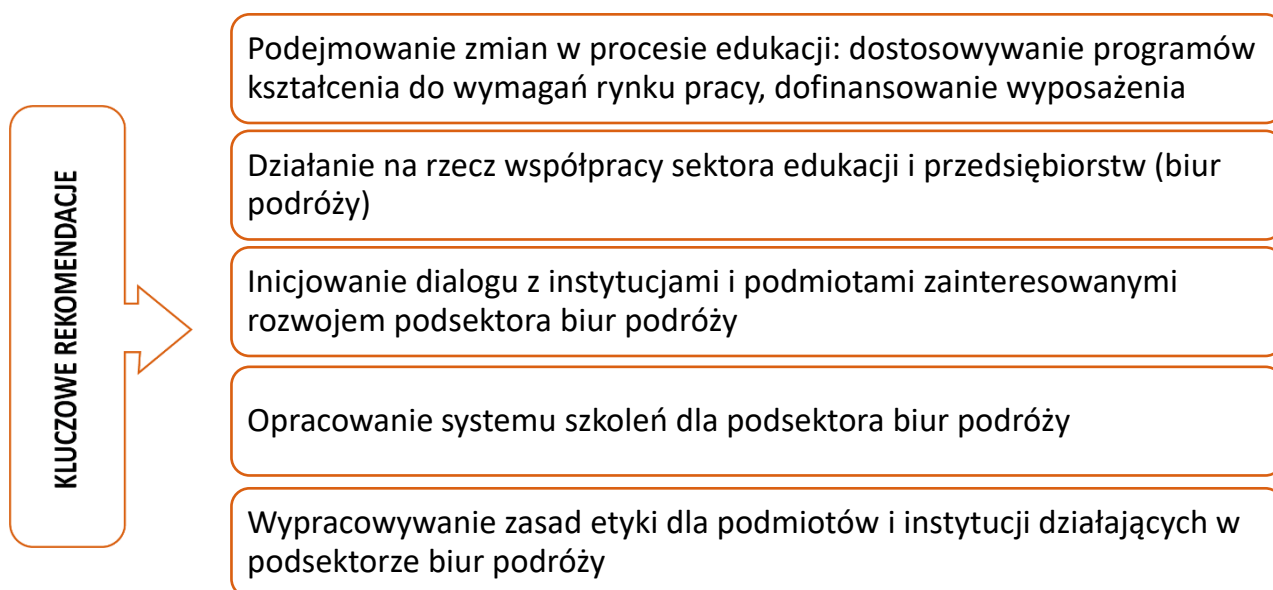
Warto zwrócić uwagę, że jakość wykonywanej pracy oraz jakość świadczonych usług przez biura podróży przekłada się na konkurencyjność tych przedsiębiorstw, co w gruncie rzeczy jest ważne dla funkcjonowania dla całego sektora turystycznego, a w konsekwencji także dla gospodarki krajowej. Warto tutaj podkreślić, iż badani przedsiębiorcy zgodnie podkreślali, że ze strony rządu brakuje aktywnej prorozwojowej polityki turystycznej. Brakuje jednolitego aktu prawnego (ustawy), który kompleksowo ująłby zagadnienia turystyki jako ważnej gałęzi gospodarki.

**W celu zniwelowania powstałych luk kompetencyjnych u pracowników podsektora prezentowanego przez biura podróży proponowane jest podjęcie następujących działań:**

- Dostosowanie edukacji do potrzeb rynku pracy.
- Podejmowanie współpracy biur podróży ze szkołami, uczelniami w zakresie różnorodnych przedsięwzięć: szkolenia, warsztaty, konferencje, kształcenie studenta podczas odbywanej praktyki.
- Odpowiednie wyposażenie szkół, by mogły kształtować umiejętności praktyczne (np. wirtualne biura podróży).
- Opracowanie systemu szkoleń dostosowanych do potrzeb kadr zatrudnionych w turystyce i w podsektorze biur podróży. Kwalifikacje uzyskane tą drogą mogłyby być potwierdzane certyfikatami.

- Stworzenie sieci współpracy organizacji i instytucji zainteresowanych rozwojem podsektora biur podróży.
- Systematyczne monitorowanie rynku biur podróży tak, aby dostosować wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne kadry do zmieniających się trendów na rynku usług turystycznych.
- Wypracowanie zasad etyki dla podsektora biur podróży.

Rys. 11 Propozycje działań niwelujących lukę kompetencyjną u pracowników pod-sektora biur podróży.



Źródło: Opracowanie własne

Wymienione powyżej propozycje działań powinny rozwiązać najistotniejsze problemy występujące w branży turystycznej.

dr Krzysztof Borkowski, mgr Leszek Mazanek

## 4 Podsektor hotelarstwa

### 4.1 Wprowadzenie

Podsektor usług turystycznych, jakim jest hotelarstwo, wyróżnia cecha wspólna polegająca na udzielaniu gościny przyjezdnym w przeznaczonych do tego obiektach bazy noclegowej. Nieostre pojęcie gościnności sprowadza się najczęściej do usług zaspokajających potrzebę noclegu, higieny, wyżywienia, bezpieczeństwa oraz szeroko rozumianego wypoczynku, rekreacji, odnowy biologicznej, czy rozrywki. W takim ujęciu zobowiązania podmiotu świadczącego usługi noclegowe dotyczą zapewnienia:

- bezpieczeństwa pobytu,
- wygody i deklarowanego poziomu oferowanych usług,
- dobrej atmosfery podczas pobytu,
- obsługi świadczonej przez kadrę o wysokich kwalifikacjach zawodowych i poziomie etyczno-moralnym.

Usługi polegające na udostępnianiu miejsc krótkotrwałego zakwaterowania świadczone są w wyspecjalizowanych obiektach hotelarskich oraz innych obiektach oferujących usługi noclegowe takich jak: domy mieszkalne, mieszkania, pokoje gościnne, hostele, apartohotele, condohotele, apartamenty, time sharing, zajazdy, domy wypoczynkowe, gospodarstwa agroturystyczne czy gościńce. W obiektach hotelarskich zakres świadczonych usług uzależniony jest od obowiązujących przepisów prawnych dotyczących wymagań rodzajowych i kategoryzacyjnych. Inne obiekty świadczące usługi noclegowe, pomimo braku prawnych obowiązków dotyczących zakresu usług, dostosowują swoje usługi uwzględniając konkurencyjność rynkową i wymagania klientów.

Usługi noclegowe oraz gastronomiczne stanowią główne składniki oferty obiektów zakwaterowania i im w głównej mierze podporządkowana jest pozostała działalność obiektu. Usługi wykraczające poza podstawową działalność obiektu noclegowego rozgranicza się zazwyczaj, biorąc pod uwagę stopień konieczności korzystania z nich, na usługi:

- uzupełniające,
- fakultatywne
- towarzyszące.

W tak szerokim rozumieniu usług hotelarskich oraz przy wzrastających oczekiwaniach konsumentów rynku turystycznego konieczne jest ciągłe podnoszenie kwalifikacji kadr zatrudnianych na zróżnicowanych pod względem charakteru i skomplikowania czynności stanowiskach pracy.

Zmiany zachodzące na rynku pracy, w tym turystycznym, wymagają podejmowania działań zmierzających nie tylko do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji aktualnie zatrudnianych pracowników oraz kadry zarządzającej, ale także podjęcia prób wskazania kompetencji, jakie będą niezbędne w najbliższej przyszłości, ze szczególnym uwzględnieniem zmieniających się potrzeb klientów i wpływu nowych rozwiązań technologicznych.

Niniejszy raport zawiera analizę zapotrzebowania na kompetencje, które zdaniem pracodawców, są wymagane oraz będą wymagane w przyszłości w pracy w podsektorze turystycznym obejmującym szeroko rozumianą działalność hotelarską.

## 4.2 Trendy w hotelarstwie

### 4.2.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w hotelarstwie

Na podstawie obserwacji rynku oraz analizy literatury przedmiotu określono czynniki, które mają wpływ na zmiany zachodzące na rynku hotelarskim. W efekcie przeprowadzonych z respondentami wywiadów grupowych o otwartej tematyce uchwycono odpowiedzi wskazujące na wybrane czynniki przedstawione w tabeli 6. W tabeli, korzystając ze skali od 1 (brak znaczenia danego czynnika) do 5 (bardzo istotny czynnik), wskazano znaczenie wpływu danego czynnika na zmiany w hotelarstwie w opinii badanych.

Tabela 17 Czynniki, które wpływają na zmiany zachodzące w podsektorze hotelarstwa.

Lp.	Czynniki	1	2	3	4	5
1.	Zmiany w strukturze demograficznej (starzenie się społeczeństw)					X
2.	Zmiany w podejściu do zdrowia				X	
3.	Świadomość i edukacja (w tym w zakresie turystycznym)			X		
4.	Czas wolny (zmiany w zakresie wykorzystania czasu wolnego – sposobu spędzania, długości wyjazdów, częstotliwości itp.)					X
5.	Potrzeby doznania / przeżycia /doświadczenia			X		
6.	Zmiany stylu życia, relacji społecznych					X
7.	Technologie informatyczne				X	
8.	Transport			X		

9.	Zrównoważony rozwój			X		
10.	Bezpieczeństwo				X	

Źródło: Wyniki badań własnych z wykorzystaniem czynników opracowanych przez: P. Lubowiecki-Vikuk, M. Paczyńska-Jędrycka, *Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych, Contemporary trends in the development of recreational and tourist forms*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s.4.

Poddając analizie wszystkie zebrane wypowiedzi, można jednoznacznie stwierdzić, że badani zauważają i odczuwają zmiany zachodzące na rynku turystycznym. Począwszy od problemów kadrowych i braku młodych ludzi do pracy uwydatnił się w wypowiedziach **problem starzejącego się społeczeństwa**. Zwracano jednocześnie uwagę, że generalny wzrost zamożności społeczeństwa, zainteresowanie podróżami, czy zmiana sposobów spędzania czasu wolnego w istotny sposób wpływa na kształtowanie oferty oraz na zakres i poziom usług hotelarskich. Podkreślano, że segment gości, którzy zakończyli okres aktywności zawodowej chętnie korzysta z usług turystycznych w sezonie wiosennym i jesiennym, co ma korzystne oddziaływanie na funkcjonowanie obiektów hotelarskich. Wpływa również na stabilizację pracy oraz wymusza tworzenie nowych stanowisk np. konsjerżów, animatorów, czy na specjalizację oferty, przykładowo – hotel dla dorosłych czy Wellness&SPA itp. Coraz częściej klienci oczekują wysokiej jakości obsługi, a także szukają nowych rozrywek i wrażeń.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na zmiany w przygotowaniu, organizacji i świadczeniu usług hotelarskich jest **podejście współczesnego człowieka (klienta) do zdrowia**. Troska o dobre samopoczucie, wygląd ciała, czy sposób odżywiania przekłada się na wymagania związane z wyjazdem turystycznym i pobytem w obiekcie hotelarskim. Zgłaszane oczekiwania dotyczące usług szeroko pojętej odnowy biologicznej i rekreacji kreują potrzebę dostosowania obiektu do tego typu usług oraz posiadania kadry z kompetencjami umożliwiającymi świadczenie tych usług na odpowiednim poziomie. W opinii pracodawców, coraz trudniej lub wręcz nie jest możliwe przygotowywanie własnymi siłami szkoleniowymi pracowników zaplecza sportowo-rekreacyjnego czy odnowy biologicznej. Problem ten, zdaniem badanych, wynika również z faktu, że prozdrowotny trend dotyczy wszystkich segmentów klientów, a dobór i zakres świadczeń czy sposób podejścia do klientów i nawiązywania relacji musi być dostosowany do każdej docelowej grupy. Nie mniejszy problem, wynikający ze wzrostu świadomości zdrowego odżywiania, jaką przejawiają goście hoteli, stanowi zatrudnienie w gastronomii hotelowej, szczególnie na stanowiskach kucharzy i dietetyków, których kompetencje zawodowe muszą gwarantować przygotowanie oferty satysfakcjonującej wymagania klientów.

Zarządzający obiektami hotelarskimi zwrócili uwagę, że **współczesny klient jest wyedukowany i o wysokim poziomie świadomości** dotyczącej praw konsumentów i obowiązków usługodawców.

W związku z tym, znaczną uwagę należy poświęcić na przygotowanie kadr w zakresie budowania relacji z klientami, a przede wszystkim na umiejętność przyjmowania uwag i właściwego reagowania w sytuacjach problemowych. Zdaniem badanych, generalny wzrost poziomu edukacji nie przekłada się wprost na poziom kultury, a w sytuacji wymagającej pożądanym, profesjonalnym zachowań kadry hotelowej zdecydowanie narasta. Proces edukacji z zakresu obsługi klientów jest w usługach hotelarskich procesem permanentnym.

W ocenie zachowań turystycznych gości obiektów hotelarskich, bez względu na rodzaj obiektu, dominowały wypowiedzi wskazujące na **wzrastającą częstotliwość podróżowania**. Poza pobytami wakacyjnymi w obiektach wypoczynkowych zdecydowanie wzrosła częstotliwość krótkich pobytów wypoczynkowych, a przede wszystkim pobytów weekendowych. W obiektach biznesowych również odnotowuje się wzrost zainteresowania pobytami weekendowymi. Zgodnie podkreślano, że coraz trudniejsze jest profilowanie obiektu z uwzględnieniem jednorodnego segmentu rynku. Goście badanych obiektów hotelarskich reprezentowali praktycznie wszystkie grupy wiekowe, społeczne (rodziny z małymi i dorosłymi dziećmi, podróżujące samotnie lub towarzystwie) i o różnym statusie ekonomicznym. Powoduje to konieczność modyfikacji obiektów i dostosowywania zakresu i jakości usług do zróżnicowanych potrzeb klientów.

Częstotliwość odbywanych podróży, dostępność popularnych i odległych destynacji, model wypoczynku all inclusive w istotny sposób, zdaniem badanych, wpływa na zmianę preferencji klientów. Coraz większy staje się segment turystów szukających propozycji niestandardowych, pozwalających na zaspokojenie ich pasji. Turyści oczekują na propozycje niszowe, pozwalające na realizację wymarzonych zajęć lub naukę czegoś dla nich nowego, co mogłoby ich wyróżnić. Dlatego obiekty hotelarskie rozwijają się w ośrodki Wellness & SPA, budują pola golfowe, współorganizują wydarzenia rekreacyjne i kulturalne, oferują pakiety pobytowe, kursy dla smakoszy win, regionalnych kuchni itp. Skala wprowadzanych zmian jest zależna od wielu czynników, niemniej jednak dotyczy całej branży hotelarskiej. Problemem, przed jakim staje każdy hotelarz jako pracodawca, jest zapewnienie odpowiednio przygotowanej kadry, która nie tylko obsłuży gościa w hotelu, ale kreatywnie przekaże informacje, zinterpretuje historię regionu, przybliży walory etniczne dając klientom poczucie wyjątkowości. Jest to na razie zjawisko niszowe, jak twierdzą badani, ale taki charakter pobytów, wydaje się, będzie dominował w turystyce w najbliższych latach.

Rozwój branży hotelarskiej upatrywany jest w **zmianie stylu życia współczesnych Polaków**. Dostrzegane są korzyści z rozwijającego się nowoczesnego społeczeństwa konsumpcyjnego pożądanego coraz lepszych dóbr i usług, za które są gotowi zapłacić często wysoką cenę. Taki segment dobrze sytuowanych klientów kształtuje styl, który chętnie naśladowują kolejne grupy społeczne. Zmianie ulega mobilność turystyczna młodych małżeństw, które bez obaw podróżują już nie tylko z małymi dziećmi, ale również z niemowlętami. Korzyści hotelom przynosi także organizacja pobytów rodzin wielopokoleniowych, czy rodzinnych i przyjacielskich uroczystości połączonych z pobytem w obiekcie.

Doceniane są również zmiany w podejściu do życia młodych ludzi, którzy jeszcze nie założyli rodziny, a zarobione pieniądze chętnie wydają na podróże, poznawanie i relaks.

Dużo emocji wzbudzał **problem wpływu technologii, technologii informatycznej i komunikacyjnej na działalność obiektów hotelowych**. Zdaniem przedsiębiorców nie ma praktycznie obiektu, który nie korzystałby z nowych technologii i rozwiązań informatycznych poczynając od ich zastosowania w garażu, kuchni, recepcji, pokojach, a kończąc na programach wspomagających zarządzanie obiektem, zarządzanie relacjami z klientami, systemami rezerwacji lub komunikacji marketingowej. Szeroka oferta rozwiązań technologicznych i informatycznych, szybkość zachodzących zmian, nowe kanały komunikacji, wszystko to powoduje, że zarządzający obiektem mają trudności z pozyskaniem kompetentnych pracowników, których umiejętności pozwalałyby na szybkie opanowanie rozwiązań stosowanych w obiekcie. Również istotnym problemem, przed jakim stoi kadra zarządzająca, jest zrozumienie korzyści, jakie dają nowe rozwiązania, a przez to podejmowanie właściwych decyzji. Dla zarządzających obiektami noclegowymi priorytetowe są szkolenia prowadzone przez niezależne od producentów jednostki edukacyjne przybliżające oferowane na rynku produkty i rozwiązania.

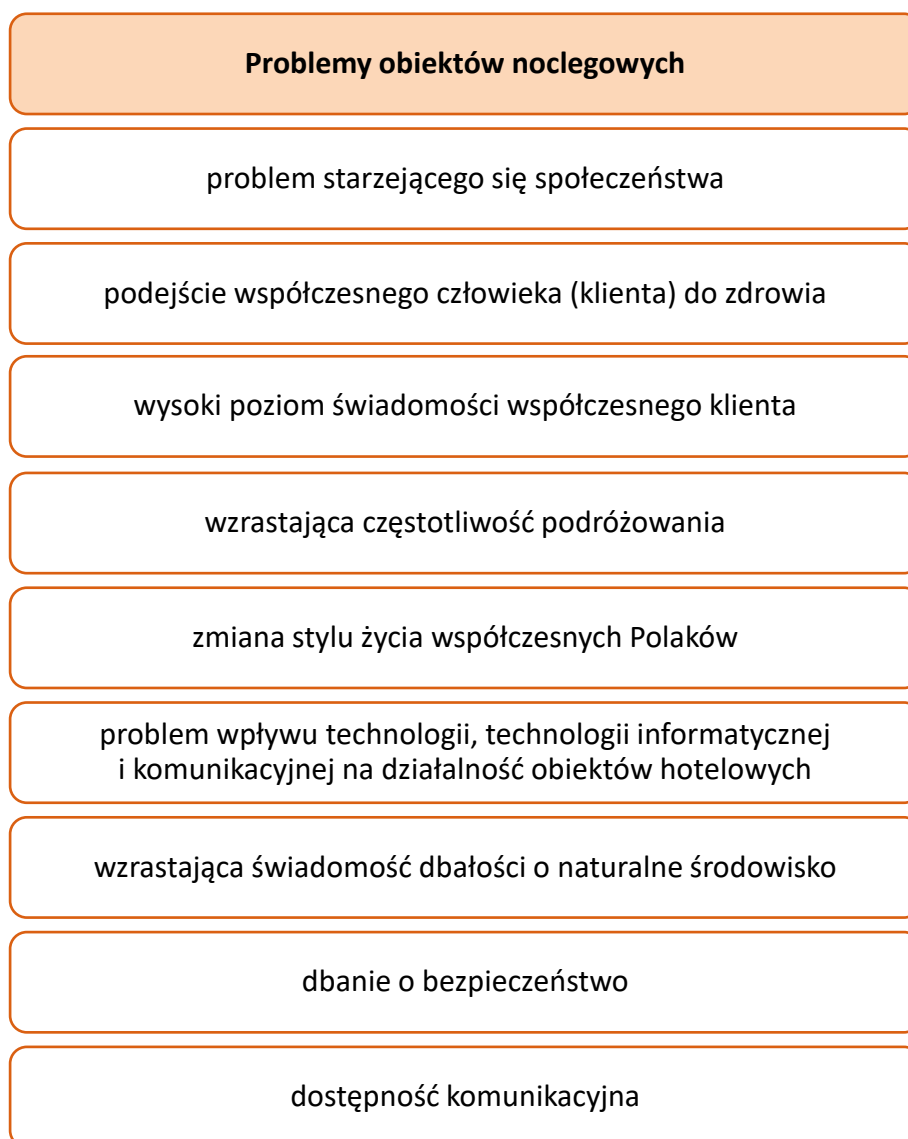
Nie bez znaczenia jest - zdaniem badanych - **wzrastająca świadomość dbałości o naturalne środowisko**. Klienci coraz częściej zwracają uwagę na lokalizację obiektu, nieskażone, harmonijne otoczenie. Przejawiają też dbałość o takie szczegóły jak: rodzaj materiałów wykorzystanych w wyposażeniu obiektu, aranżację pomieszczeń i otoczenia, rodzaj ogrzewania, źródła zaopatrzenia w żywność. Wyzwaniem dla hotelarstwa jest zatem konieczność dbania o każdy detal w sferze materialnej i usługowej wpływający na tworzenie przyjaznej atmosfery w gościnnym obiekcie.

**Dbanie o bezpieczeństwo** gości, jak podkreślali przedsiębiorcy, zawsze było wpisane w działalność branży hotelarskiej w Polsce. Takie podejście, zwłaszcza w dobie wzrostu zagrożenia w popularnych destynacjach turystycznych, jest doceniane przez turystów, którzy przywiązują coraz większą wagę do bezpieczeństwa podróżowania oraz bezpieczeństwa pobytu. Powoduje to, że coraz chętniej wybierają miejsca im znane i postrzegane jako bezpieczne. Dla gości bezpieczeństwo oznacza również dobrze zorganizowany plac zabaw dla dzieci, monitoring obiektu, przyjazne otoczenie, dobrą informację. Wszystkie te elementy mają duży wpływ na zadowolenie i dobre samopoczucie klientów.

We współczesnej turystyce dominujące znaczenie ma **dostępność komunikacyjna**. Czas i komfort dojazdu do obiektu hotelowego, jego usytuowanie w stosunku do dróg, lotnisk, dworców ma istotne znaczenie w jego funkcjonowaniu. W przypadku obiektów zlokalizowanych w atrakcyjnych miejscach, ale poza głównymi szlakami, problem dostępności zarządzający muszą rozwiązywać we własnym zakresie poprzez współpracę z przewoźnikami lub zabezpieczając własny transport.



Rys. 12 Streszczenie istotności problemów współczesnych obiektów noclegowych.



Źródło: Opracowanie własne

#### 4.2.2 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów

Uczestniczący w badaniach pracodawcy reprezentujący zróżnicowane pod względem rodzaju i kategorii obiekty hotelowe wyrażając opinię na temat zmian w oczekiwaniach klientów jednomyślnie wskazywali, że obecny klient żąda natychmiastowej reakcji w procesie rezerwacji i bardzo często współdziałania w tworzeniu oferty dostosowanej do jego indywidualnych potrzeb, a - w szerszym rozumieniu - potrzeb własnych rodziny, dla której przygotowuje pobyt, grupy przyjaciół i znajomych, z którymi wspólnie podróżuje.

Natomiast klienci organizujący wyjazdy pracowników w ramach turystyki motywacyjnej, integracyjnej czy biznesowej oczekują od obiektów hotelowych wsparcia w organizacji wydarzeń z tą formą turystyki związanych.

Zasadniczej **zmianie ulega model podróży rodzinnych**. Młodzi rodzice nie chcą zmieniać swoich przyzwyczajeń turystycznych podróżując z coraz młodszymi dziećmi. Oczekują, aby obiekty hotelarskie zapewniły im pobyt zgodny z oczekiwaniami. W obiektach wypoczynkowych związane jest to z możliwością pozostawienia dzieci pod opieką profesjonalnej osoby lub animatora czasu wolnego dla dzieci. W innych obiektach przejawia się to koniecznością organizacji „kąpek dla dzieci”, podgrzewaczy do mleka i posiłków dla dzieci, czy dostępu do kuchni itp. Oferta gastronomiczna również musi uwzględniać oczekiwania korzystających z obiektu hotelowego tej grupy gości.

Istotne **zmiany zachodzą również w sferze oczekiwań podróżujących osób starszych**.

Przesuwa się, zdaniem badanych, granica wiekowa podróżujących, a osoby z segmentu określanego mianem seniorów są aktualnie sprawnie fizycznie, samodzielne w decyzjach i działaniu, oczekujący zaplecza lub uzupełniającej oferty, która pozwoli im na spędzanie czasu w sposób atrakcyjny i aktywny.

Uległy zmianie również podróże i **pobyty w obiektach hotelowych osób**

**niepełnosprawnych**, którzy bez względu na to, czy podróżują z rodziną, opiekunami czy samodzielnie, chcą udogodnień pozwalających im w jak największym zakresie na samodzielne funkcjonowanie.

Badani zwracali także uwagę, że **wzrasta liczba osób podróżujących samotnie** tzw. „singli” oraz gości biznesowych, dla których liczy się przede wszystkim wysoki, a nawet luksusowy standard usług bez względu na poziom ceny. Grupa klientów bardzo dobrze sytuowanych tym bardziej oczekuje indywidualnej i na wysokim poziomie obsługi.

Zasadniczy obraz współczesnych klientów, jaki wyłaniał się podczas dyskusji, to klient z indywidualnymi oczekiwaniami, świadomy swoich praw, nastawiony na żądanie wszystkiego, co jego zdaniem powinien zapewniać obiekt noclegowy, nawet gdyby zakres tych oczekiwań wychodził poza przyjęte standardy.

### 4.3 Rynek hotelarski

W opiniach na temat rynku hotelarskiego w Polsce przebijało się stwierdzenie, że odnotowujemy stabilny i systematyczny jego wzrost. Zgodnie stwierdzano, że kluczowym czynnikiem rozwoju branży hotelarskiej pozostaje niezmiennie wzrost gospodarczy, pozycja Polski na rynku zagranicznym ( w tym turystycznym), wzrost popytu krajowego oraz sytuacja na rynku pracy. Do istotnych czynników zaliczono ponadto wzrost konsumpcji oraz inwestycje, a także szybki wzrost płać w gospodarce i wysoki poziom zaufania konsumentów.

Wszystko to skłania do wydawania pieniędzy, również na podróże i noclegi w hotelach i innych obiektach noclegowych, które systematycznie rozwijają i uatrakcyjnijają ofertę dla turystów z kraju i z zagranicy. Podkreślano, że hotelarstwo w Polsce należy do jednych z najszybciej rozwijających się dziedzin gospodarki.

Z powodu wzrostu poziomu konkurencji do osiągnięcia sukcesu nie wystarcza już zapewnienie podstawowych usług, do których, w klasycznym rozumieniu świadczeń hotelu, należał nocleg i wyżywienie. Niezmienny jest wprawdzie główny cel działania obiektów hotelarskich związany z zaspokojeniem potrzeby snu i wypoczynku oraz wykonania związanych z tymi usługami czynności higienicznych, ale zmienia się zakres i podnosi standard usług, wyposażenie obiektu, usługi towarzyszące, współpraca z gośćmi, a przede wszystkim zmianie ulegają oczekiwania klientów. Współczesne usługi noclegowe niezmiennie oferowane są pokojach w obiekcie hotelarskim, ale również, i to coraz powszechniej w tzw. apartamentach (mieszkaniach - pokojach z zapleczem kuchennym) zlokalizowanych w budynkach mieszkalnych, w obiektach typu aparthotel bez stałej recepcji, czy w pokojach gościnnych i gospodarstwach agroturystycznych. Zmienia się zatem dotychczasowa potrzeba współzystencji usług noclegowych i gastronomicznych. O ile usługi gastronomiczne w dalszym ciągu są składowym elementem oferty obiektów hotelarskich, które pragnąc zapewnić swoim gościom odpowiedni standard usług proponują poza restauracją również inne punkty gastronomiczne (kawiarnie, drink bary, zamawianie posiłków do pokoi), to w znacznej grupie obiektów noclegowych oferuje się klientom jedynie możliwość przygotowania posiłków we własnym zakresie. Interesujące jest to, że obie skrajne oferty znajdują uznanie wśród klientów i spełniają ich oczekiwania.

Nierozłącznym składnikiem oferty hotelarskiej pozostaje **bezpieczeństwo gościa** zapewniane na różnych poziomach. Może to być system wydawania kluczy (kart), zabezpieczenie okien i drzwi, czujniki dymu, drogi ewakuacyjne, gaśnice, systemy alarmowania, systemy przeciwpożarowe, systemy kamer telewizyjnych, a także bezpieczeństwo dobytku gościa, czyli przechowanie bagaży, sejfy, strzeżone parkingi. Nierzadko zdarza się, że obiekty o wysokiej kategorii w trosce o swych gości i ich mienie zlecają ochronę budynku wyspecjalizowanym w tym kierunku firmom ochroniarskim.

Równie istotną usługą, którą musi zaspokoić obiekt hotelarski, jest umożliwienie **dostępu do sieci teleinformatycznej**. Zapewnienie sprawnych kanałów komunikacji jest szczególnie ważnym składnikiem oferty dla osób podróżujących w interesach, które oczekują nie tylko komfortowych warunków pobytu, ale również - pracy. Często pokój, w którym zatrzymuje się gość podróżujący w celach służbowych zamienia się w tymczasowe biuro. Tak więc wyposażenie hotelu w urządzenia, które mogą mu być pomocne w sprawnym wykonywaniu swojej pracy wydaje się być nieodzowne dla współczesnego obiektu. Komputer, skaner, drukarka, dostęp do Internetu, indywidualna poczta głosowa, zapowiedzi głosowe w ojczystym języku gościa, czy możliwość odbierania połączeń na terenie całego hotelu to tylko niektóre z udogodnień, które współczesny obiekt hotelarski musi zapewniać.

Poza urządzeniami technicznymi gościom mogą być potrzebne również usługi sekretarki czy tłumacza. Istotną kwestią jest zapewnienie klientom odpowiedniego miejsca, w którym będą mogli przeprowadzić spotkania biznesowe czy rozmowy handlowe. Obiekty hotelarskie przygotowują do tego celu sale konferencyjne dla zróżnicowanych pod względem liczebności grup osób oraz oferują pełną obsługę takich spotkań.

**Zaspokojenie potrzeb rekreacyjnych** jest zazwyczaj najważniejsze dla gości korzystających z usług hotelu w celu wypoczynkowym. Organizowane są zatem w obiekcie solaria, sauny, gabinety itp.

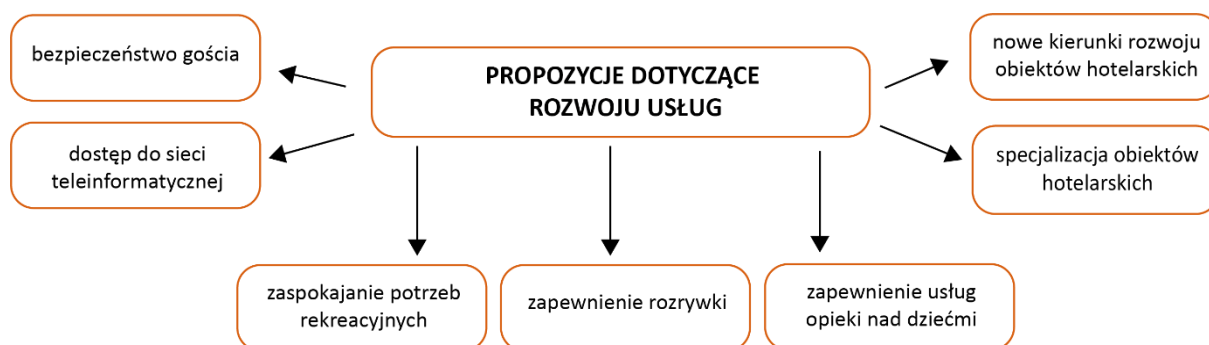
**Zapewnienie rozrywki** i zaspokojenie tej sfery potrzeb gości w obiektach hotelarskich odbywa się najczęściej poprzez organizowanie dancingów, dyskotek, bali, bankietów oraz różnorodnych pokazów artystycznych. W zapełnieniu wolnego czasu gości pomocne są również salony gier, biblioteki, czytelnie, wypożyczalnie filmów video czy DVD oraz gier komputerowych. Rodzaj proponowanych rozrywek zależy od rodzaju i kategorii obiektu hotelarskiego oraz segmentu klientów, do których kierowana jest oferta, ale również od poziomu i kultury organizacji, którą kształtują osoby zarządzające. Zaspokojenie tej sfery potrzeb realizuje się także poprzez udzielanie informacji o pobliskich centrach rozrywkowych, wszelkiego rodzaju imprezach i atrakcjach mogących zainteresować podróżnych oraz poprzez współpracę z tymi organizacjami.

Spełnieniem oczekiwań znaczącej grupy gości jest obecnie **zapewnienie usług opieki nad dziećmi**, a w ofercie gastronomicznej obiektu hotelarskiego – dań specjalnie przygotowywanych z myślą o dzieciach. W ostatnich latach szczególnie ważną kwestią stało się zaspokojenie potrzeb osób niepełnosprawnych przybywających do obiektów hotelarskich. Ułatwienie korzystania z usług przez osoby zaliczane do kilku podstawowych grup niesprawności realizuje się poprzez instalacje specjalnych urządzeń i odpowiednie projektowanie pomieszczeń.

Przygotowanie i zorganizowanie usług odpowiadających na zróżnicowane potrzeby gości sprawia właścicielom i zarządzającym obiektami znaczne trudności nie tylko finansowe i organizacyjne, ale aktualnie przede wszystkim kadrowe. Brak możliwości dostosowania oferty umożliwiającej zaspokojenie wszystkich zgłaszanych przez klientów potrzeb wskazuje na **konieczność specjalizacji obiektów hotelarskich**. Obranie kierunku rozwoju uzależnione jest oczywiście od położenia obiektu, celu strategicznego, możliwości finansowych oraz szacowanej wielkości popytu na proponowaną ofertę. **Nowe kierunki rozwoju obiektów hotelarskich** najczęściej sprowadzane są do świadczeń w zakresie odnowy biologicznej, regeneracji zdrowia i urody, czyli stworzenia ośrodka lub zaplecza SPA. Celem takiego rozwoju jest ukierunkowanie obiektu na specyficzny segment rynku, a mianowicie ludzi zainteresowanych dbaniem o swoje zdrowie i urodę oraz posiadających na ten cel środki finansowe. Za istotne w takich obiektach uznaje się wyposażenie typu basen, prądy wodne, whirlpoole, jacuzzi, masaże wodne i suche, sauny, łaźnie parowe, a także świadczenie szerokiej gamy zabiegów leczniczych.

Również pożądane efekty przynosi ukierunkowanie obiektu na aktywny wypoczynek realizowane poprzez ograniczenie wygód w pokojach w celu zachęcenia gości do zainteresowania się usługami wspólnymi w obszarze rekreacji i rozrywki. Zapewnienie gościom odpowiedniej rozrywki często powierza się specjalnie szkolonym w tym kierunku animatorom rekreacji i rozrywki, którzy jednak muszą mieć do dyspozycji pomagające w tym celu urządzenia czy dostęp do obiektów sportowo–rekreacyjnych. Kierunkiem rozwoju bazy noclegowej odnotowującym dużą progresję jest rozwój agroturystyki łączącej usługi noclegowe z aktywnym wypoczynkiem na wsi. Korzystającym z tej oferty gościom umożliwia się kontakt z naturalnym życiem na wsi wzbogaconym atrakcjami, do których najczęściej zaliczono: naukę jazdy konnej, organizację kuligów, przejażdżkę bryczką, spacer po okolicy, zbieranie grzybów i jagód, możliwość zajmowania się zwierzętami gospodarskimi, czy naukę prowadzenia gospodarstwa i przyrządzania regionalnych potraw. Do intensywnie rozwijającego się kierunku w usługach hotelarskich zaliczono również adaptację historycznych, gospodarskich lub przemysłowych obiektów, a także przysposabianie w celach hotelarskich samolotów, statków, pociągów w celu zapewnienia klientom pobytu w miejscu odmiennym niż wszystkie inne.

Rys. 13 Propozycje kierownictwa hoteli dotyczące rozwoju usług.



Źródło: Opracowanie własne

Zadaniem współczesnych obiektów hotelarskich jest zaspokajanie coraz nowszych i coraz bardziej zróżnicowanych potrzeb klientów. Dlatego tak istotna jest obserwacja rynku i reagowanie na jego zmiany poprzez unowocześnianie samego budynku oraz poszerzanie i urozmaicanie zakresu wszelkich usług, które obiekt oferuje. Wykwalifikowana kadra kierownicza unowocześniająca metody pracy i dbająca o zatrudnianie i szkolenie wyspecjalizowanego personelu została uznana za gwaranta sprawnego funkcjonowania obiektu dążącego do zadowolenia nawet najbardziej wymagających gości.

#### 4.3.1 Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii

Dewizą wszystkich badanych przedsiębiorców jest stała obserwacja konkurencji i klientów. „Musimy być czujni, przeglądamy fora branżowe i analizujemy opinie klientów o naszych firmach”, „bardzo nam zależy, aby pisali o nas dobrze”, „boimy się negatywnych opinii, może nie są prawdziwe, ale idą w świat”. Te wybrane wypowiedzi podkreślają stałą konieczność dostosowywania się do potrzeb rynkowych. Rozwiązania i podpowiedzi co do usług czerpane są głównie z obserwacji konkurencji i klientów. Jako istotne źródło wskazywano również prezentacje firm, które oferują hotelarzom produkty i rozwiązania techniczne i informatyczne. Problemem jest jednak właściwa ocena przydatności oferowanych produktów, a zwłaszcza programów i rozwiązań informatycznych.

#### 4.3.2 Zmiany produktowe

„Wprowadziliśmy pakiety weekendowe w celu podniesienia rentowności”. „Proponujemy w restauracji hotelowej dni kuchni – regiony świata”. „Rozpoczęliśmy współpracę z klubem fitness, który w naszym obiekcie organizuje tygodniowe kursy”. „Przystąpiliśmy do Grupy Prestige Hotels & Resorts”. „Rozbudowaliśmy park zabaw dla dzieci i przepracowaliśmy ofertę dla rodzin z małymi dziećmi”. „Organizujemy imprezy motywacyjne”.

#### 4.3.3 Zmiany marketingowe

„Zmodyfikowaliśmy naszą stronę internetową wprowadzając własny system rezerwacyjny”. „Podjęliśmy działania zmierzające do zaistnienia w mediach społecznościowych”. „Przygotowaliśmy film reklamowy o naszym hotelu”. „Aktywnie analizujemy ruch na portalach rezerwacyjnych”. „Zastowaliśmy Net Promoter Score (NSP) będący podstawowym wskaźnikiem lojalności klienta”. „Zmodyfikowaliśmy proces badania klientów poprzez wprowadzenie ankiet internetowych”.

#### 4.3.4 Zmiany procesowe, technologiczne, informatyczne

„Z naszego doświadczenia wynika, że z powodu zwlekania z inwestycjami w nowe rozwiązania informatyczne traciliśmy klientów. Modyfikując stronę internetową z dostosowaniem do urządzeń mobilnym zaczęliśmy odzyskiwać klientów”. „Rozbudowując hotel zmuszeni byliśmy do zakupu systemu CRM”. „Brak ludzi do pracy przyspieszył modyfikację procesów obsługi”. „W gastronomii wprowadziliśmy program obsługi sprzedaży usług cateringowych”. „Zbudowaliśmy system monitoringu wewnętrznego i otoczenia z parkingiem”. „Rozpoczęliśmy współpracę z systemami Google Flights i Hotel Finder”.

#### 4.3.5 Zmiany organizacyjne

„Przekazaliśmy gastronomię firmie zewnętrznej, bo nie mogliśmy znaleźć pracowników.”  
 „Zrezygnowaliśmy z nocnej recepcji po zainstalowaniu monitoringu i systemu kluczy elektronicznych.” „Oddaliśmy księgowość w outsourcing w celu obniżenia kosztów.”  
 „Wyznaczyliśmy osobę do analizy zmian cen rynkowych.” „Zatrudniliśmy animatora rekreacji.” „Współpracujemy z dwoma agencjami incentive travel przy organizowaniu imprez motywacyjnych.”

Wskazane przez badanych nowe projekty i rozwiązania wynikały z przyjętych kierunków rozwoju, możliwości finansowych, organizacyjnych i kadrowych. W wymienionych rozwiązaniach, bardzo istotnych dla danego podmiotu, nie przebijają się inwestycje z obszaru nowych technologii, oszczędności energetycznych, ekologii czy bezpieczeństwa, czyli obszarów postrzeganych jako kierunkowe w rozwoju hotelarstwa.

#### 4.4 Rynek pracy w hotelarstwie

Zdaniem badanych największym wyzwaniem dla branży hotelarskiej w Polsce jest i w najbliższej przyszłości będzie przezwyciężenie trudności na rynku pracy. Zmiany demograficzne – starzenie się społeczeństwa i emigracja zarobkowa młodych ludzi powodują spadek liczby osób aktywnych zawodowo. Dodatkowo jako przyczynę trudności na hotelarskim rynku wskazuje się dobrą sytuację całej gospodarki, co stwarza możliwość poszukiwania pracy w sektorach gwarantujących wyższe wynagrodzenia. Natomiast wzrost konkurencyjności na rynku hotelarskim i brak chętnych do pracy zachęca pracodawców do „podkupowania” pracowników. Taka sytuacja wpływa na dużą rotację pracowników, zwłaszcza na niższych szczeblach w hotelarstwie, powodując obniżenie jakości usług.

Pomimo tego, że praca w hotelarstwie nie wymaga długotrwałego procesu edukacji, to jest wymagająca. Wykonywana jest zazwyczaj w systemie zmianowym i często, z powodu lokalizacji hoteli w atrakcyjnych turystycznie, ale odległych miejscach, związana jest z koniecznością dojazdu lub zmianą miejsca zamieszkania. Większość stanowisk w hotelu to stanowiska operacyjne takie jak recepcja, room service, kelnerzy i często taka praca przez młodych pracowników jest traktowana jako zajęcie dodatkowe i tymczasowe. Problemy kadrowe również występują na stanowiskach średniego szczebla. Poszukiwani są sprzedawcy specjalizujący się w obszarze MICE. Brakuje odpowiednio przygotowanych osób odpowiedzialnych za organizację eventów i wyjazdów motywacyjnych, animatorów czasu wolnego oraz specjalistów z obszaru Wellness i SPA. Do kadr hotelarskich pożądanymi i trudnodostępnymi na rynku pracy zaliczani są również ekonomiści i księgowi ze szczególnymi kompetencjami wynikającymi ze specyfiki rozliczania w branży hotelarskiej z uwzględnieniem rozliczeń w obrocie międzynarodowym. Brakuje także na rynku pracowników ze znajomością systemów hotelowych, które rozwijają się dynamicznie i są bardzo zróżnicowane.

W związku z szybko rosnącą liczbą hoteli, w tym hoteli sieciowych, zmieniają się oczekiwania finansowe kandydatów na kluczowe stanowiska, a planującym ścieżkę kariery dają większe możliwości rozwoju i awansu. Można zaobserwować, że najlepsi pracownicy mają jasno sprecyzowane oczekiwania co do wyboru pracodawcy, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Często decyzja o zmianie pracy jest podejmowana w oparciu o kilka kryteriów. Ważna dla kandydatów jest pozycja firmy na rynku, marka, możliwość rozwoju. Aktualnie i w najbliższej perspektywie branża hotelarska będzie borykać się problemami kadrowymi na wszystkich stanowiskach przy jednoczesnym wzroście zapotrzebowania na wartościowych pracowników. Wzrasta świadomość, że sposobem na rozwiązanie tego problemu jest stworzenia przyjaznego i motywującego środowiska pracy, w którym ludzie będą chcieli zostać na dłużej. Dodatkowo, zadowolony pracownik promuje pracodawcę i sam poszukuje dobrych współpracowników. Chęć inwestowania w zespół wyzwala w pracownikach pożądaną lojalność wobec pracodawcy.

Wobec tych wszystkich stwierdzeń i świadomości konieczności wprowadzania zmian badani pracodawcy najczęściej wskazywali, że głównym kryterium przy zatrudnianiu jest doświadczenie zawodowe pracownika, co oznacza, że problemy dotyczące przejmowania pracowników przez konkurencję, nie są dostrzegane przy poszukiwaniu pracowników do własnej firmy. Świadczy to również o tym, że nie przywiązuje się wagi do potrzeby szkolenia młodych lub przejmowanych z innych branż pracowników zasłaniając się kosztami takiego działania i brakiem lojalności pracowników. Kolejnym powszechnie stosowanym kryterium zatrudniania są polecenia znajomych. Pracodawcy nie ujawniają specjalnej presji na zatrudnianie absolwentów szkół i uczelni o profilu turystycznym, argumentując to tym, że nie przejawiają oni zainteresowania pracą w ich obiektach lub mają wygórowane oczekiwania finansowe.

Poza wszystkimi problemami dotyczącymi kadr, na które zwrócili uwagę pracodawcy, istotnym zagadnieniem było uzyskanie opinii na temat potrzeb szkoleniowych pracowników. W zdecydowanej większości pracodawcy widzą taką konieczność, ale rozbieżność przejawiała się co do modelu ich prowadzenia, gdzie jedni preferują szkolenia wewnętrzne, prowadzone własnymi siłami, a inni chętnie korzystają ze szkoleń zewnętrznych. W obu przypadkach argumentowali preferowane rozwiązanie jako tańsze i efektywniejsze. Jedynie w obszarze szkoleń specjalistycznych wszyscy decydują się na szkolenia prowadzone przez firmy wyspecjalizowane. Wśród barier związanych ze szkoleniem pracowników najczęściej zwracano uwagę na:

- brak odpowiedniej tematyki szkoleń i przydatności praktycznej,
- trudności pogodzenia zajęć szkoleniowych z obowiązkami zawodowymi
- zbyt wysokie koszty szkoleń
- niską motywację pracowników do podnoszenia własnych umiejętności.

Pracodawcy mają także problem z wyborem właściwej dla siebie oferty edukacyjnej oraz z oceną jej faktycznej przydatności, gdyż efekty szkoleń można zaobserwować dopiero po pewnym czasie.



Mają również obawy, że mimo ich inwestycji w rozwój pracownika, on nie będzie lojalny i odejdzie z pracy. Nie widzą też dużych korzyści ze współpracy z uczelniami i szkołami. Ta współpraca nie przynosi im wymiernych lub innych korzyści.

#### 4.5 Kompetencje w hotelarstwie

Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od kompetencji pracowników. Jeszcze większego znaczenia nabiera poziom kompetencji pracownika w hotelarstwie, gdzie rodzaj świadczonych usług wymaga w znacznej mierze wejścia w interakcję z klientem-gościem wymagającym, mówiącym często w obcym języku, o odmiennych zwyczajach kulturowych, oczekującym zrozumienia przy zgłaszaniu swoich potrzeb związanych z wypoczynkiem czy podróżą służbową. Kluczem dobrej obsługi jest rozpoznanie potrzeb klienta, a takich umiejętności nabiera się przede wszystkim przez doświadczenie i systematyczne doszkalać. Zmieniające się trendy w turystyce i oczekiwania turystów zmuszają do stałego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Zapewne dlatego w prowadzonych badaniach na temat przydatności tzw. kompetencji miękkich, które powinny cechować pracowników obiektu hotelowego pracodawcy wskazywali je jako priorytetowe. Z obszernej listy kompetencji kadr za najistotniejsze najczęściej uznawano (wg wagi: od 1 – niska, do 5 – wysoka):

*Tabela 18 Pożądane kompetencje miękkie pracowników zdaniem badanych pracodawców.*

Lp.	Nazwa kompetencji	1	2	3	4	5
1.	Umiejętność rozwiązywania problemów					X
2.	Krytyczne myślenie				X	
3.	Kreatywność					X
4.	Zarządzanie ludźmi			X		
5.	Współpraca / współdziałanie z innymi					X
6.	Inteligencja emocjonalna			X		
7.	Wnioskowanie i podejmowanie decyzji					X
8.	Zorientowanie na usługi				X	
9.	Negocjacje					X
10.	Elastyczność poznawcza					X

*Źródło: Opracowanie własne*

Przedstawiona lista jest wypadkową kompetencji oczekiwanych w stosunku do pracowników podsektora bardzo zróżnicowanego pod względem funkcji i stanowisk. Wskazane przez pracodawców cechy w znacznej mierze ułatwiają dostosowywanie się do zachodzących zmian, a w sferze kompetencji pracowników najszybszych zmian wymagają umiejętności zawarte w tabeli 19.

*Tabela 19 Obszary kompetencji, które najszybciej ulegają zmianom zdaniem badanych pracodawców.*

Lp.	Nazwa kompetencji	1	2	3	4	5
1.	Wdrażanie innowacyjnych produktów/usług				X	
2.	Wdrażanie nowych rozwiązań IT					X
3.	Wyszukiwanie i współpraca z kontrahentami / kooperantami					X
4.	Wyszukiwanie nowych kanałów promocji					X
5.	Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami					X
6.	Bezpieczeństwo danych				X	
7.	Pisanie blogów i działalność w mediach społecznościowych					X
8.	Doradztwo w zakresie podróży				X	

*Źródło: opracowanie własne*

Z prowadzonych badań wynika, że w dobie dynamicznie zachodzących zmian do najistotniejszych cech pracowniczych należą wszystkie te, które pozwalają pracownikowi: odnaleźć się w nowych sytuacjach, akceptować zmiany, widzieć potrzebę doskonalenia, działać w zespołach, nawiązywać relacje. Jak można zauważyć, w dobie trudności kadrowych w hotelarstwie za najważniejsze kompetencje pracownicze uznawane są kompetencje miękkie, które umożliwiają szybkie dostosowanie się do zmieniających się warunków.

## 4.6 Kompetencje przyszłości w hotelarstwie

Rozwój turystyki i obserwowane zmiany zachodzące na rynku turystycznym w znacznej mierze dotyczą podsektora, jakim jest hotelarstwo. Konkurencyjność oraz takie zjawiska jak: wynajem krótkoterminowy, Internetowe platformy rezerwacyjno-sprzedażowe, indywidualny proces rezerwacji i programowania wyjazdów, nowe kanały promocji i dystrybucji, zróżnicowany pod względem wymagań klient i inne, wpływają na potrzebę kształtowania kompetencji pracowniczych przydatnych w najbliższej przyszłości. W wyniku prowadzonych badań można wskazać, że pożądanymi kompetencjami w najbliższej przyszłości będą takie, które umożliwią wykonywanie pracy polegającej na:

- Udzielaniu konsultacji turystycznej w hotelu (konsjerż)
- Prowadzeniu sprzedaży z wykorzystaniem komunikacji internetowej
- Nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów z mediami i klientami
- Animowaniu czasu wolnego (wszystkich grup wiekowych lub wybranych segmentów: dzieci, dorosłych, seniorów)
- Monitorowaniu rynków i zarządzaniu ceną
- Tworzeniu i kształtowaniu nowych produktów
- Prowadzeniu promocji w mediach społecznościowych
- Bezpiecznym administrowaniu danymi (RODO)
- Doradztwu w zakresie zdrowego żywienia
- Organizowaniu usług Wellness&SPA
- Koordynowaniu eventów
- Wdrożeniu nowych technologii
- Funkcjonowaniu w środowisku elektronicznej sprzedaży usług (systemach GDS).

Zdaniem badanych zmiany w zakresie kompetencji będzie kształtował rozwój zakresu usług oferowanych w obiektach hotelarskich oraz rozwój rozwiązań teleinformatycznych wprowadzanych na rynek. W mniejszym stopniu zmiany dotyczyć będą bezpośredniej obsługi gości i usług room service.

## 4.7 Zakończenie i wnioski

Przeprowadzone badania potwierdziły, że aktualny rynek pracy stwarza duże wyzwania w procesie budowania strategii firm i planowania ich rozwoju. Przeobrażenia społeczne, rozwój ruchu turystycznego, zmiany w procesach gospodarczych wymuszają wprowadzanie nowych rozwiązań. Te z kolei wymagają nowych umiejętności i kompetencji od pracodawców, menedżerów i pracowników. System edukacji formalnej, zdaniem badanych, nie nadąża za zmieniającą się rzeczywistością. Wiedzy, umiejętności i kompetencji przydatnych obecnie na rynku brakuje zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Obie grupy potrzebują poszerzania i zdobywania wiedzy, która ułatwi funkcjonowanie na współczesnym rynku.

Rozwiązaniem jest modyfikacja kształcenia formalnego i rozwój edukacji w systemie kształcenia ustawicznego.

Cały podsektor hotelarstwa musi sobie poradzić z funkcjonowaniem na konkurencyjnym rynku z rozbudowaną siecią apartamentów, obiektów i mieszkań udostępnianych na krótkoterminowy wynajem. Konkurencja i rosnące koszty pracy związane z brakiem dostępnych pracowników powodują, że hotele muszą szukać sposobów na podniesienie rentowności i przyciągnięcie gości. Braki kadrowe zastępuje się poprzez zatrudnianie cudzoziemców, co pociąga za sobą konieczność szybkiej weryfikacji kompetencji i procesu szkoleniowego, aby zapewnić odpowiednią jakość i poziom usług dających gwarancję utrzymania pozycji rynkowej. Rywalizacja o pracowników będzie rosła równoległe ze wzrostem liczby obiektów. Dlatego przedsiębiorcy coraz częściej zmieniają politykę kadrową i inwestują w szkolenia, by utrzymać personel. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania personelem, budowanie ścieżek rozwoju personalnego, powierzanie zadań i zakresu odpowiedzialności, budowa systemów lojalnościowych, umiejętne wykorzystanie narzędzi motywacyjnych. O takie kompetencje musi rozwijać się kadra zarządzająca, aby radzić sobie z problemami współczesnego rynku pracy.

Dostrzeganym sposobem rozwiązywania trudności kadrowych jest automatyzacja procesów szczególnie w obszarze sprzedaży i promocji, ale również obsługi bezpośredniej. Jednak pomiędzy świadomością a wiedzą z tego zakresu jest, zdaniem pracodawców, duża luka. Uczestnictwo w szkoleniach i prezentacjach pozwalających na zrozumienie zasad funkcjonowania automatyzacji i płynących z ich wdrożenia korzyści pracodawcy uważają za niezbędne.

Rozpoznawanie nowych trendów poprzez obserwacje i analizę danych rynkowych wydaje się być kolejnym istotnym wyzwaniem dla zarządzających obiektami hotelarskimi. Goście oczekujący nowych wrażeń związanych z poznawaniem odwiedzanego miejsca zmuszają hotelarzy do poznawania nowych obszarów biznesowych wychodzących poza usługi noclegu i wyżywienia oraz budowania nowej oferty. W nowych obszarach usług konieczne są odpowiednie kompetencje wychodzące poza dotychczasowe standardy. Zmiany związane z koniecznością zdobywania nowych kompetencji, widoczne są także w zakresie usług gastronomicznych hotelowej, która w obecnych czasach wymaga znacznego doskonalenia oferty wynikającej z mody na poznawanie nowych kuchni i świadomości zdrowego żywienia.

W celu sprostania wymaganiom rynkowym obiekty hotelarskie muszą w swoich strategiach zarządzania uwzględnić jako istotny punkt model zarządzania kadrami oparty na ich permanentnym rozwoju. Tylko wtedy można sprostać konkurencji. Najczęściej wskazywane zakresy szkoleń sprowadzały się do opisanych poniżej trzech obszarów: **podstawowych szkoleń dla kadry pracowniczej w hotelarstwie, podnoszenia kwalifikacji kadry kierowniczej oraz kompetencji przyszłości.**

#### 4.7.1 Podstawowe szkolenia dla kadry pracowniczej w hotelarstwie

*Tabela 20 Szkolenia podstawowe podnoszące kwalifikacje kadry pracowniczej – kompetencje miękkie.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja interpersonalna w obsłudze klienta</li> <li>• Umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>• Etyka oraz etykieta w pracy i w kontaktach z klientami</li> <li>• Relacje międzykulturowe</li> <li>• Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych</li> <li>• Budowanie relacji z klientami</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

#### 4.7.2 Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej

*Tabela 21 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej – komunikacja z klientami i interesariuszami*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsługa klienta z wykorzystaniem sieci społecznościowych</li> <li>• Elektroniczne kanały promocji marketingowej</li> <li>• Budowa procesów obsługi klientów w sieci online</li> <li>• Skuteczne narzędzia promocji w sieci internetowej i sieci telekomunikacyjnej (mobilnej)</li> <li>• Metody monitoringu rynku sprzedaży internetowej</li> <li>• Zasady współpracy z platformami rezerwacyjno-sprzedażowymi (lokalnymi i GDS)</li> <li>• Optymalizacja systemów CRM, ERP i MRP w firmach turystycznych</li> <li>• Zarządzanie sprzedażą z wykorzystaniem serwisów OTA</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

*Tabela 22 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej – optymalizacja organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpieczeństwo danych (RODO)</li> <li>• Nowe rozwiązania technologiczne w hotelarstwie</li> <li>• Procedury i standardy w hotelarstwie</li> <li>• Budowa i zarządzanie zespołami pracowników (programy lojalnościowe)</li> </ul>

- Motywowanie pracowników (płatowe i pozapłatowe)
- Outsourcing w hotelarstwie
- Bezgotówkowe metody płatności (rozwiązania i bezpieczeństwo)

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 23 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej – procesy kształtowania oferty zgodnej z nowymi oczekiwaniami klientów**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trendy prozdrowotne w turystyce</li> <li>• Organizacja eventów, kongresów i konferencji</li> <li>• Alternatywne formy spędzania czasu wolnego</li> <li>• Projektowanie menu i kalkulacja potraw w gastronomii</li> <li>• Zmiany dietetyczne w usługach gastronomicznych</li> <li>• Zasady funkcjonowania i obsługi klientów w obiektach Wellness i SPA</li> <li>• Zasady specjalizacji obiektów hotelarskich</li> <li>• Nowoczesne (nowatorskie) formy rekreacji i rozrywki</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

#### 4.7.3 Kompetencje przyszłości

**Tabela 24 Nowe technologie w turystyce.**

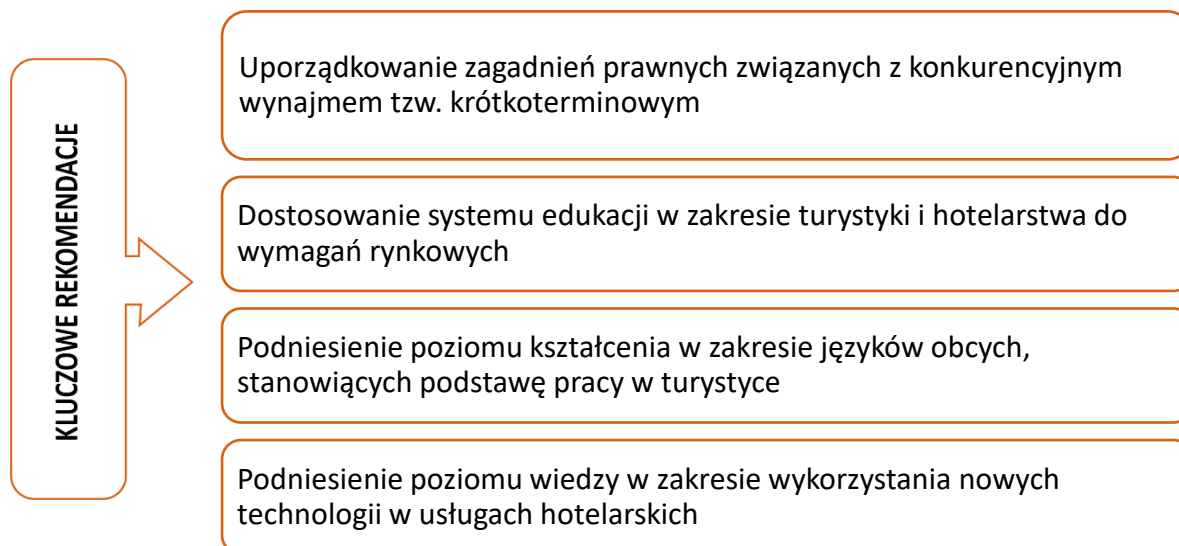
Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasady funkcjonowania na turystycznym rynku e-commerce,</li> <li>• Systemy płatności elektronicznych w turystyce</li> <li>• Oferta FinTech w rozliczeniach turystycznych</li> <li>• Aplikacje na urządzenia mobilne w turystyce</li> <li>• Systemy IoT (Internet rzeczy) w usługach turystycznych</li> <li>• Analiza rozwiązań oferowanych przez model Star Up dla turystyki</li> <li>• Wdrażanie systemów CRM, ERP, MRP</li> <li>• Zarządzanie bazami danych i serwerami Active Directory</li> <li>• Bezpieczeństwo danych w modelu blockchain</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

## 4.8 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że przedsiębiorcy reprezentujący podsektor hotelarski oczekują działań. Propozycje owych działań przedstawia Rys. 15.

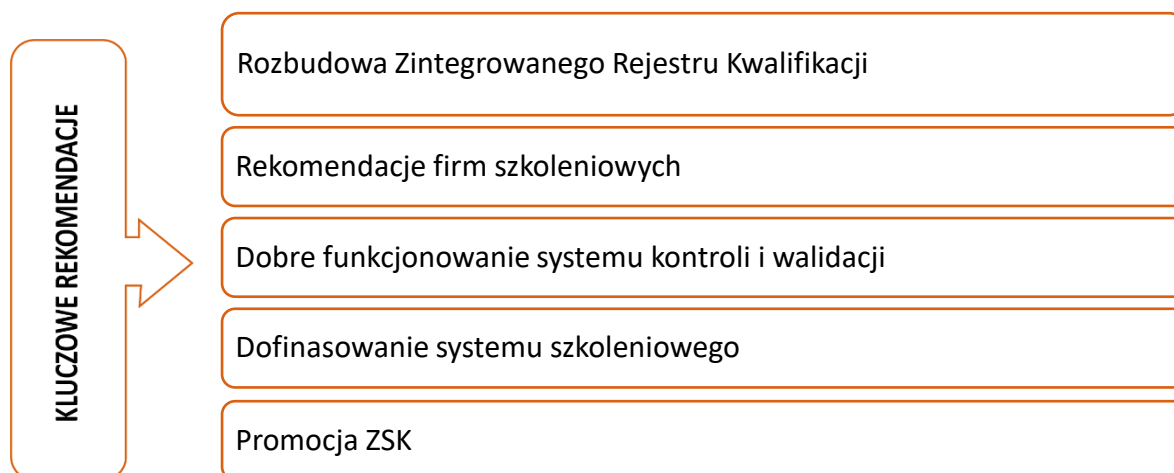
Rys. 14 Propozycje działań na rzecz podsektora hotelarskiego.



Źródło: Opracowanie własne

Od Sektorowej Rady ds. Kompetencji Turystyki oczekuje się intensyfikacji następujących czynności, przedstawionych na Rys. 16.

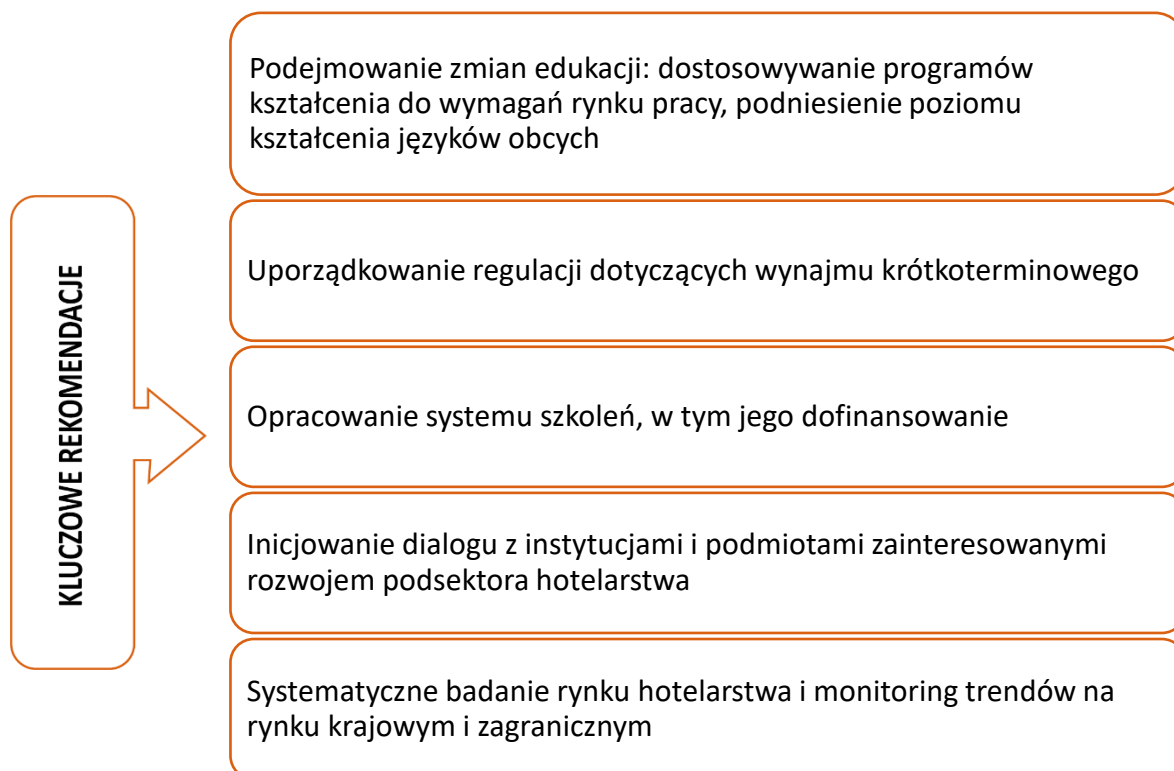
Rys. 15 Propozycje działań na rzecz pracowników podsektora hotelarskiego (dla SRT).



Źródło: Opracowanie własne

Najważniejsze propozycje działań dla RRST obrazuje grafika 17.

Rys. 16 Propozycje działań na rzecz pracowników podsektora hotelarskiego (dla RRST).



Źródło: Opracowanie własne

Ponadto wskazuje się na konieczność wsparcia na płaszczyźnie współpracy organizacji i instytucji zainteresowanych rozwojem hotelarstwa w Polsce. Zwraca się również uwagę na potrzebę systematycznego monitorowania rynku i dostarczania informacji rynkowych oraz spójnej promocji całego sektora na rynku krajowym i zagranicznym.



dr Tomasz Wałek, dr Maciej Abram

## 5 Podsektor gastronomii

### 5.1 Wprowadzenie

Rozwój społeczno-ekonomiczny, realny wzrost dochodów, zwiększona możliwość dysponowania czasem wolnym, udział w różnych formach aktywności społecznej, większa częstotliwość podróży, to tylko wybrane czynniki wywołujące potrzebę korzystania z szeroko rozumianych usług gastronomicznych. W kontekście wzrastającego zapotrzebowania na wszelkiego rodzaju usługi żywieniowe oraz wzrastających oczekiwań zróżnicowanych grup konsumentów, w tym w znacznej mierze turystów, konieczne jest ciągłe podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zatrudnianych w tej branży pracowników. Warto zwrócić uwagę, iż ze względu na dynamiczny rozwój rynku usług gastronomicznych ważne jest nie tylko stałe doskonalenie aktualnie pożądanymi kompetencjami pracowników, ale również kształtowanie kompetencji, które zapewnią odpowiedni poziom obsługi konsumentów w najbliższej przyszłości. Wydaje się, że aktualnie coraz istotniejszym elementem zarządzania jest umiejętność odczytywania potrzeb konsumenta, zarówno co do zgłaszanych potrzeb konsumpcyjnych wynikających z filozofii życia (zdrowa żywność, moda, podróże kulinarne, powrót do tradycyjnego żywienia), jak i ich oczekiwań dotyczących samej obsługi i organizacji usług. Wszystkie działania doskonalące muszą zatem uwzględniać ciągle zmieniające się warunki funkcjonowania zakładów i punktów gastronomicznych. Stąd też niezwykle istotne jest szerokie spojrzenie na podnoszenie jakości uwzględniające podstawowe aspekty zarządzania zmianą<sup>44</sup>. Czynniki zewnętrznymi napędzającymi zmiany są: relacje z klientami, rozwój rynku, zmiany potrzeb klientów, rozwój wiedzy, nowe rozwiązania organizacyjne, techniczne, technologiczne, działalność konkurencji, zmiany w sytuacji ekonomicznej, prawnej i politycznej, globalizacja, zmiany demograficzne, zmiany kulturowe w społeczeństwie<sup>45</sup>. Natomiast czynnikami wewnętrznymi kreującymi zmiany są: kultura organizacji, styl zarządzania, akceptacja ryzyka, istnienie liderów w organizacji, nastawienie na innowacje, podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników, pogarszająca się sytuacja finansowa przedsiębiorców, niska wydajność, problemy z realizacją procesów, trudne warunki pracy, rozwój (wzrost) organizacji<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> J. Łopatowska, G. Zieliński, Czynniki napędzające i spowalniające zmiany wpływające na ciągłe doskonalenie jakości usług gastronomicznych, s. 321

<sup>45</sup> ibidem

<sup>46</sup> ibidem

Wymogiem współczesnych czasów jest zatem dostosowanie oferty żywieniowej zakładów gastronomicznych do zmieniających się potrzeb i oczekiwań konsumentów<sup>47</sup> oraz podnoszenie poziomu organizacji usług gastronomicznych poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, technicznych i zarządczych. Wiąże się to z koniecznością stałego podnoszenia kompetencji kadr pracowniczych poprzez systematyczne szkolenia podstawowe i specjalistyczne.

Niniejszy raport zawiera analizę zapotrzebowania na kompetencje, które zdaniem pracodawców, są wymagane oraz będą wymagane w przyszłości w pracy w podsektorze turystycznym, jaki stanowi gastronomia.

## 5.2 Trendy w usługach gastronomicznych

### 5.2.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w gastronomii

Na podstawie analizy literatury przedmiotu i opracowań dotyczących wpływu zmian społeczno-gospodarczych na rozwój rynku turystycznego określono czynniki, które mają wpływ na zmiany zachodzące w gospodarce turystycznej, w tym w gastronomii. W kontekście wymienionych czynników zamieszczonych w tabeli 9 przeprowadzono z respondentami wywiad na zasadzie swobodnej, ale kierunkowanej rozmowy, a wyniki rozmów omówiono poniżej. W poniższej tabeli, korzystając ze skali od 1 (brak znaczenia danego czynnika) do 5 (bardzo istotny czynnik), wskazano znaczenie wpływu danego czynnika na zmiany w gastronomii. Większość respondentów w trakcie rozmowy oceniała także, w jakim stopniu zmiany te są istotne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa gastronomicznego.

Tabela 25 Czynniki wpływające na zmiany zachodzące w podsektorze gastronomii.

	Trendy	1	2	3	4	5
1.	Zmiany w strukturze demograficznej (starzenie się społeczeństw)				X	
2.	Zmiany w podejściu do zdrowia					X
3.	Świadomość i edukacja (w tym w zakresie turystycznym)				X	

<sup>47</sup> R. Zabrocki, *Wybrane czynniki kształtowania jakości i satysfakcji konsumentów w usługach gastronomicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2012, nr 236, s. 74–84. [w] H. Makąła, *Innowacyjne formy działalności gastronomii. Specjalizacja zakładów gastronomicznych Innovati ve forms of business gastronomy. Specialize in dining establishments* Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych w Warszawie, s.193

4.	Czas wolny (zmiany w zakresie wykorzystania czasu wolnego – sposobu spędzania, długości wyjazdów, częstotliwości itp.)					X
5.	Potrzeby doznania, przeżycia, doświadczenia			X		
6.	Zmiany stylu życia, relacji społecznych					X
7.	Technologie informatyczne				X	
8.	Transport		X			
9.	Zrównoważony rozwój		X			
10.	Bezpieczeństwo			X		

Źródło: Opracowanie własne z uwzględnieniem: P. Lubowiecki-Vikuk, M. Paczyńska-Jędrycka, *Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych, Contemporary trends in the development of recreational and tourist forms*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s.4

Z przeprowadzonych badań wynika, iż przedsiębiorcy ze względu na coraz bardziej liczną konkurencję nieustannie wprowadzają ulepszenia i poszerzają zakres oferowanych przez siebie usług gastronomicznych. Głównym jednak czynnikiem wprowadzanych zmian jest obserwacja trendów, co wynika z wypowiedzi respondentów.

### 5.2.2 Zmiany w strukturze demograficznej

Zdaniem badanych, zmiany w strukturze demograficznej mają korzystny wpływ na usługi gastronomiczne. Na rynek wchodzi pokolenie młodych ludzi, dla których obiekty gastronomiczne (kluby, kawiarnie, puby, bary) stanowią miejsca spotkań i w których spędza się czas w towarzystwie. Przenoszą oni nawyki korzystania z usług gastronomicznych ze sfery wolnego czasu, spotkań towarzyskich do codziennych przyzwyczajzeń oraz świątecznych posiłków. Pokolenie aktywne zawodowo ze względu na organizację czasu pracy i możliwości finansowe, również jest coraz częstym gościem lokali gastronomicznych zarówno w żywieniu codziennym jak i świątecznym. Starzejące się społeczeństwo, zdaniem gastronomików, jest raczej wyzwaniem niż problemem, ponieważ przechodzący na emeryturę klienci nie rezygnują z usług, a jedynie zmieniają pewne nawyki związane z dietą czy sposobem żywienia. Tak zróżnicowany segmentowo rynek zmusza do stałej aktywności w zakresie dostosowywania oferty, nie tylko menu, ale przede wszystkim kadr pracowniczych w tej specyficznej sferze usług, jakimi są usługi gastronomiczne.

### 5.2.3 Zmiany w podejściu do zdrowia

Bezdyskusyjnie zmiany w podejściu do zdrowia współczesnego społeczeństwa stanowią podstawowe wyzwanie dla całej branży. Poznać bardzo zróżnicowane oczekiwania klientów, ale także wyprzedzać trendy rynkowe to, zdaniem badanych, przy obecnym modelu kształcenia jest praktycznie niemożliwe. Na rynku pracy poszukuje się osób, które zdobyły lub zdobywają wiedzę z zakresu dietetyki, kompozycji smaków, doradztwa kulinarnego oraz kreatywnych kucharzy. Świadomy i wymagający klient oczekuje oferty indywidualnej, dopasowanej do jego potrzeb i stylu żywienia. „Żywienie zbiorowe zamienia się w żywienie indywidualne w obiektach zbiorowego żywienia” jak wyraził się przedsiębiorca, uczestnik spotkania fokusowego.

### 5.2.4 Nowe technologie

Gastronomia, na co zwrócili szczególną uwagę badani, to nie jedynie problem produktu końcowego – posiłku, ale cały skomplikowany proces produkcyjny. Gwarancją sprostania oczekiwaniom rynkowym jest zastosowanie nowych technologii w gastronomii zapewniających szybką produkcję, usługi i warunki sanitarne. Ponadto programy operacyjne wspomagające zarządzanie i logistykę decydują w znacznej mierze o ekonomicznej stronie biznesu, oszczędnościach i obniżaniu kosztów. Kolejnym obszarem implementacji nowych technologii w gastronomii jest sfera komunikacji marketingowej, czyli promocji w Internecie, udziału w mediach społecznościowych, kanałach promocji na urządzeniach mobilnych. Zdaniem jednego z przedsiębiorców „Technologia odgrywa i będzie nadal pełnić znaczącą rolę w rozwoju branży gastronomicznej. Można tu zaliczyć zarówno zaawansowane technologie obróbki produktów jak i systemy rezerwacji online czy zautomatyzowane systemy zamawiania”.

### 5.2.5 Czas wolny

Zmiany w sposobie spędzania wolnego czasu poszerzają perspektywę rozwoju branży gastronomicznej. „Jedzenie poza domem w dzisiejszych czasach, kiedy wszyscy są zabiegani, pochłonięci obowiązkami, codziennością, to nie tylko poznawanie smaku potraw, to celebrowanie wolnego czasu, spędzonego najczęściej w otoczeniu bliskich osób. Postrzegając usługę gastronomiczną w ten sposób, zauważamy, jak ważne jest otoczenie i osoby, które nam ją dostarczają” - jak wyraziła się jedna z uczestniczek wywiadów. Współczesny obraz gastronomii, to w głównej mierze obiekty służące nie tylko zaspokojeniu potrzeby głodu, ale przede wszystkim tworzeniu odpowiedniej atmosfery dla prowadzenia spotkań towarzyskich oraz zapewnieniu odpowiednich doznań estetycznych. „Restaurator staje się animatorem czasu wolnego, kształtującym gusty i dbającym o doznania klientów” - przytaczając słowa kolejnego rozmówcy.

### 5.2.6 Styl życia

Nieziemiennie na sukces rynku usług gastronomicznych ma wpływ lokalizacja placówki w miejscach, w których konsument spędza najwięcej czasu oraz tam, gdzie najchętniej korzysta z usług żywieniowych. Zmiany w stylu życia przyczyniły się między innymi do częstszego korzystania z usług placówek gastronomicznych prowadzących działalność w centrach handlowych, na szlakach komunikacyjnych, w centrach miast oraz w rejonach turystycznych. Podczas wywiadów zwracano uwagę, że spośród najbardziej widocznych zmian w branży gastronomicznej warto podkreślić powstanie nowych typów placówek gastronomicznych, co wynika z konkurencji między przedsiębiorstwami, funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej, rozwoju wiedzy i nauki, techniki i technologii, wpływu mody, przyspieszenia tempa życia itd. Początek XXI w. w polskiej gastronomii charakteryzuje się, przy równoległym funkcjonowaniu tradycyjnych form gastronomicznych, pojawianiem się i dynamicznym rozwojem nowych typów placówek gastronomicznych odpowiadających oczekiwaniom klientów. Polacy coraz częściej odwiedzają restauracje całą rodziną – aby zjeść, świętować, albo dla rozrywki. Kształtuje się nam nowa grupa klientów gastronomii, którą należy ugościć w sposób odpowiadający jej nawykom. Młody konsument oczekuje bowiem w restauracji trochę więcej empatii, innego menu i dodatkowych atrakcji.

### 5.2.7 Potrzeby doznania, przeżycia

Obecny klient wysoko ceni sobie każdą chwilę swojego życia, dąży do tego, by chwile te były jak najbardziej szczególne, niezapomniane i autentyczne. Dlatego tak ważna, zdaniem badanych, jest dbałość o każdy szczegół składający się na szeroko rozumianą usługę gastronomiczną. Właściwa lokalizacja, aranżacja i wystrój wnętrza, rezerwacja i zamówienia, menu, atrakcje wzbogacające pobyt oraz profesjonalna obsługa to obszary problemowe, z którymi musi sobie poradzić współczesny restaurator, ale bez wspomagającej go na każdym etapie kadry pracowników realizacja tych zadań jest niemożliwa. Budowa zespołu, który rozumie, że kluczem do sukcesu staje się indywidualne podejście do gości na każdym etapie ich pobytu, to jedno z najtrudniejszych zadań, jak podkreślili uczestnicy badań. Odpowiedni dobór i kompetencje pracowników umożliwiają stworzenie odpowiedniej atmosfery, poczucia uczestniczenia w kulturze zbiorowości, z którą klient się identyfikuje, a przez to staje się klientem lojalnym.

### 5.2.8 Bezpieczeństwo

Pojęcie bezpieczeństwa w gastronomii trafnie wyraża wypowiedź restauratora, który stwierdził, że „Ważnym czynnikiem, wpływającym na odbiór usług gastronomicznych jest bezpieczeństwo rozumiane jako przyjazne miejsce gwarantujące zdrowe, świeże, wartościowo odżywcze posiłki przygotowane z dbałością o higienę w czystym lokalu gastronomicznych”.

### 5.2.9 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów gastronomii

Zdaniem uczestniczących w badaniach przedsiębiorców branży gastronomicznej w ostatnich 2-3 latach musieli zmierzyć się z kilkoma wyzwaniami związanymi z nowymi oczekiwaniami klientów. Zwrócono uwagę, że pojawiło się całkiem dla nich nowe kryterium zakupu, jakim jest artykułowana przez klientów **autentyczność produktu i usługi**. Rozumiana ona jest jako sposób postrzegania, udziału i oceny konsumenta, który odnosi produkt i usługę do swojego własnego wizerunku i pragnie uczestniczyć (obserwować) w procesie tego, co nabywa i co do niego pasuje. Wiąże się to często z aranżacją wnętrza pozwalającą na otwarcie przestrzeni kuchennej tak, aby klienci mieli możliwość obserwacji procesu przygotowania potraw. Część respondentów zwróciło uwagę na to, że aby oczarować gości, stosują oni wyrafinowane zabiegi, gdzie posiłek staje się dokładnie wyreżyserowanym spektaklem gastronomicznym, w którym nic nie dzieje się przypadkowo, kelnerzy i barmani popisują się swoimi umiejętnościami (tzw. *flair*), a szef kuchni na oczach gości przygotowuje kolejne dania (tzw. *life cooking*).

Kolejna zauważalna zmiana oczekiwań klientów dotyczy **poszerzenia podstawowych usług o uzupełniające usługi ze sfery kultury**, takie jak recitale, koncerty, wystawy itp. – kreujące atmosferę miejsca, podnoszące prestiż, wyróżniające restaurację spośród innych lokali. Według badanych respondentów atrakcyjna oferta kulturalna może być skutecznym narzędziem walki o klienta, dostarcza bowiem dodatkowej satysfakcji psychicznej oraz zadowolenia z wizyty właśnie w tej restauracji.

Poznawanie kultury innych regionów/krajów, jak podkreślali respondenci, dokonuje się poprzez sztukę kulinarną i wyraźne widoczne jest **rosnące zainteresowanie lokalami oferującymi potrawy kuchni regionalnej czy międzynarodowej**. Goście ciekawi świata chętnie kosztują specjałów „obcej kuchni”, a także zapoznają się ze sposobami ich przyrządzania i obyczajami, które im towarzyszą. Rozwija się moda na obchodzenie różnych świąt i uroczystości zaczerpniętych z polskiej tradycji (np. andrzejki, noc świętojańska), ale także z innych kultur (np. walentynki, halloween, dzień świętego Patryka).

**Przykładanie coraz większej wagi do wyglądu posiłku** – to kolejna odczuwalna w gastronomii zmiana, a powiedzenie, że „je się oczami” nabiera nowego sensu poprzez starania o estetykę dań i napojów oraz wyjątkowy sposób garnirowania i serwowania potraw, tworząc prawdziwe kulinarne dzieła sztuki.

Pewnym standardem staje się również **organizacja przyjęć i wydarzeń rodzinnych oraz towarzyskich w obiektach gastronomicznych**. Nie jest to wprawdzie, zdaniem badanych, nowe zjawisko, ale skala tego nowego przyzwyczajenia ma ogromne znaczenie dla rozwoju rynku usług gastronomicznych.

Wszystkie te trendy, mody i nawyki generują wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowany personel. W opinii badanych przedsiębiorców widoczny jest wzrost wymagań gości i w związku z tym poszukiwani są „artyści w swoim fachu posiadający szeroką wiedzę i określone predyspozycje”, jak wyraził się jeden z rozmówców.

### 5.3 Rynek usług gastronomicznych w turystyce

Rozwój przedsiębiorstw turystycznych, w tym gastronomicznych, ma istotny związek z wprowadzaniem zmian w oferowanych usługach tak, aby jak najlepiej dostosować je do potrzeb współczesnego turysty. Zmiany te często mają związek z innowacjami, przez które rozumie się wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego lub znacząco ulepszonego rozwiązania w odniesieniu do produktu (usługi), procesu, marketingu lub organizacji.<sup>48</sup>

Usługi gastronomiczne należące do jednych z najstarszych rodzajów działalności usługowej również ulegają modyfikacjom. Zaspakajają oczekiwania konsumentów poprzez sprzedaż gotowych potraw na wynos, umożliwienie konsumpcji w miejscu sprzedaży oraz poprzez świadczenie różnorodnych usług zaspokajających potrzeby w zakresie rozrywki, odpoczynku i psychicznej regeneracji sił<sup>49</sup>. Rozwój usług gastronomicznych w znacznej mierze jest związany z rozwojem turystyki, jest czynnikiem wspomagającym rozwój sektora usług turystycznych i jednocześnie jest przez ten sektor stymulowany. Usługi gastronomiczne w turystyce, w zależności od charakteru wyjazdu turystycznego, mogą odgrywać w nim różną rolę<sup>50</sup>. Może to być rola drugorzędna, gdy celem gastronomii jest zaspokojenie głodu, co oznacza, iż głównym zadaniem usługi gastronomicznej jest jedynie zapewnienie wyżywienia, czyli warunkiem koniecznym, ale nie stanowiącym celu wyjazdu. Z kolei usługi gastronomiczne równorzędne z innymi walorami turystycznymi obejmują usługi takie jak: poznawanie lokalnej, regionalnej kuchni, obiektów związanych z wytwarzaniem żywności (np. winiarnie, browary, muzea) lub uczestnictwo w wydarzeniach o tematyce kulinarnej (festiwale, pokazy, degustacje, wizyty na targach i w gospodarstwach agroturystycznych).

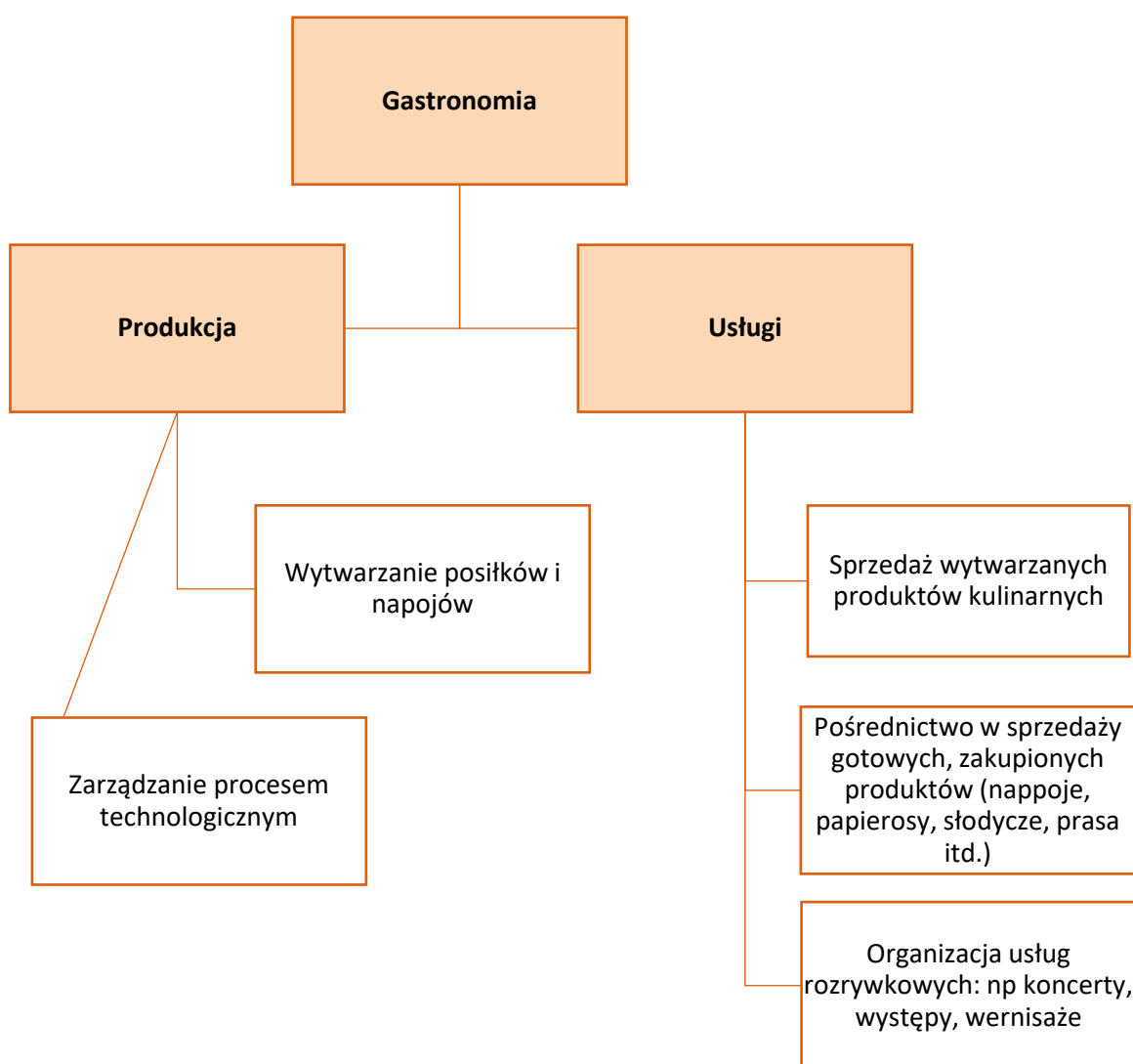
<sup>48</sup> *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, wydanie trzecie z 2005 roku, wspólna publikacja OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) oraz Eurostat (Statistical Office of the European Communities) <http://www.fundusze-turystyka.pl/s,114,RPO.html>. Data dostępu 15 styczeń 2008 r.

<sup>49</sup> J. Sala, *Marketing w gastronomii*, PWE, Warszawa 2011, s. 16. [w] H. Makąła, *Innowacyjne formy działalności gastronomii. Specjalizacja zakładów gastronomicznych*, op.cit., s.194.

<sup>50</sup> A.Stasiak, *Gastronomia jako produkt turystyczny*. Turyst. Hotel. 2007, nr 11, 103-128.

W przypadku turystyki zwanej biznesową, gastronomia pełni bardzo istotną rolę, gdyż spożywanie posiłków w trakcie wszelkiego rodzaju imprez motywacyjnych, kongresów czy też konferencji podkreśla wyjątkowy charakter i rangę owego wydarzenia, a także stwarza warunki do nawiązania mniej formalnych znajomości, służy także rozrywce<sup>51</sup>.

Rys. 17 Typy działalności i usług w gastronomii.



Źródło: Opracowanie własne

<sup>51</sup> D.Getz, *Event tourism: Definition, evolution, and research*. Tour. Manage. 2008, no 29, 403-428.



Duże zróżnicowanie w obszarze usług gastronomicznych dotyczy sfery produkcyjnej oraz sfery bezpośredniej obsługi. Funkcja produkcyjna to wytwarzanie we własnym zakresie posiłków i napojów. Jej realizacja polega na dokonywaniu zakupów surowców i półproduktów oraz zarządzaniu procesem technologicznym mającym na celu przygotowanie produktów żywnościowych do konsumpcji. Na działalność usługową placówki gastronomicznej składają się trzy grupy świadczonych usług:

1. Sprzedaż wytworzonych we własnym zakresie produktów kulinarnych właściwie skomponowanych, estetycznie podanych, przy jednoczesnym zapewnieniu warunków umożliwiających ich konsumpcję w miejscu sprzedaży.
2. Sprzedaż w roli pośrednika handlowego towarów zakupionych na rynku, takich jak: napoje, papierosy, słodycze, prasa, bilety.
3. Organizacja usług rozrywkowych typu koncerty, występy, wernisaże, wieczory autorskie – umilające konsumentom czas spędzony w lokalu i tworzące jego wizerunek.

Gastronomia pełni funkcje ekonomiczne i żywieniowe, tworzy także możliwości do powstawania więzi towarzyskich, edukuje konsumenta, zapewnia mu rozrywkę oraz wpływa na wydajność pracy<sup>52</sup>.

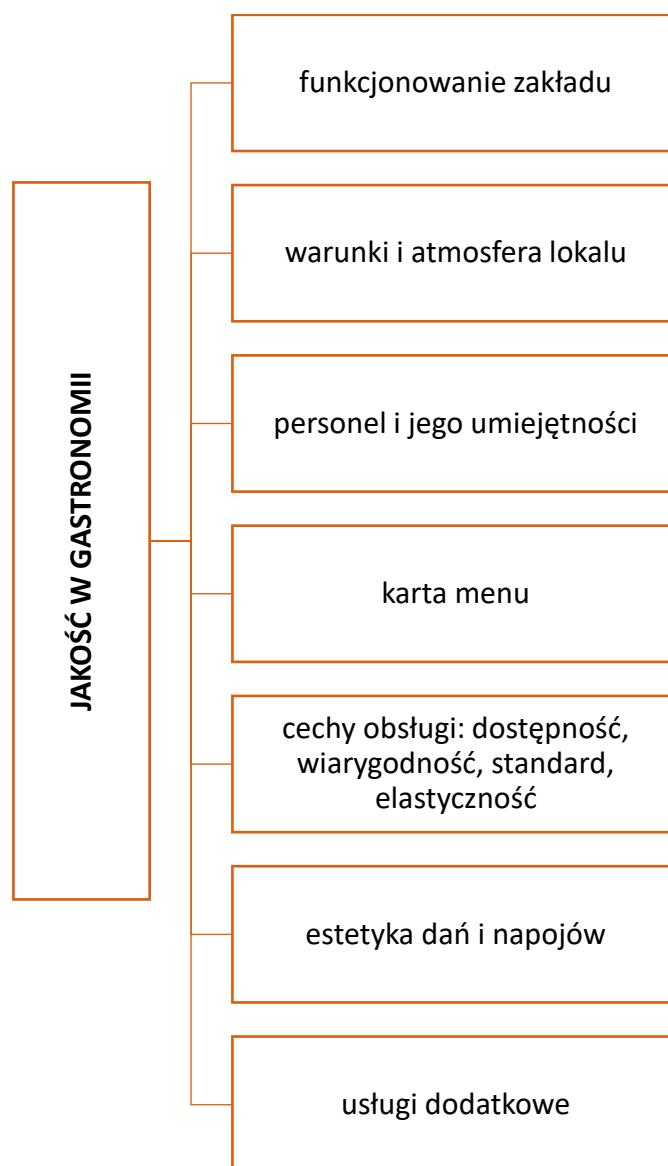
Z punktu widzenia konsumenta istotnym elementem wpływającym na korzystanie z usług gastronomicznych jest ich jakość. Do cech kształtujących jakość w gastronomii zalicza się<sup>53</sup>:

- elementy związane z funkcjonowaniem zakładu (oznakowanie wejścia do lokalu, informacja o czasie działalności lokalu zgodna z rzeczywistością, korzystne godziny otwarcia, dojazd, parking, otoczenie),
- warunki i atmosferę lokalu (wielkość pomieszczenia i stosowane wyposażenie, zwłaszcza sali konsumenckiej, wystrój wnętrza – oświetlenie, kolorystyka, dekoracje, akustyka, wentylacja, klimatyzacja, aranżacja stołów, czystość),
- personel obsługujący i jego umiejętności,
- cechy obsługi (dostępność, wiarygodność, standard, elastyczność w dostosowaniu do potrzeb klienta),
- kartę menu z różnorodną ofertą, uwzględniającą klientów o odmiennych potrzebach;
- estetykę dań i napojów,
- oferowanie usług dodatkowych, otwartość na innowacje.

<sup>52</sup> W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2010, s. 16. [w] Halina Makąła, *Innowacyjne formy działalności gastronomii. Specjalizacja zakładów gastronomicznych*, op.cit., s.194.

<sup>53</sup> E. Czarniecka-Skubina, *Obsługa konsumenta w gastronomii i cateringu*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 9–10. [w] H. Makąła, *Innowacyjne formy działalności gastronomii* op.cit., s.194.

Rys. 18 Jakość w gastronomii.



Źródło: Opracowanie własne

W sektorze tym można wyodrębnić pięć kanałów dotarcia usługi do konsumenta. Są to kanały<sup>54</sup>:

1. **Restauracji** – restauracje szybkiej obsługi (QSR), restauracje z pełną obsługą kelnerską, bary, kawiarnie, lokale gastronomiczne w obiektach sportowych, hotele i pensjonaty.
2. **Catering** – w placówkach opieki medycznej, środkach transportu (lotniczy, kolejowy), w miejscu pracy: biznes i przemysł, w placówkach edukacyjnych.

<sup>54</sup> 9 B. Kowrygo, D. Stangierska, *Rozwój usług gastronomicznych w Polsce w latach 2005–2010*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu” 2012, nr 236, s. 23–44. [w:] H. Makąła, *Innowacyjne formy działalności gastronomii. Specjalizacja zakładów gastronomicznych Innovati ve forms of business gastronomy. Specialize in dining establishments* Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych w Warszawie, s.194.

3. **Handlu detalicznego** – sklepy z żywnością, lokale gastronomiczne w sklepach, sklepy specjalistyczne (piekarnie, cukiernie, bary sałatkowe), sprzedaż detaliczna produktów *ready-to-eat*, *ready-to-heat*, stacje benzynowe.
4. **Vendingu** – w placówkach opieki medycznej, w środkach transportu, w miejscach pracy, szkołach, uczelniach, na ulicach.
5. **Czasu wolnego i rozrywki** – stoiska z żywnością, punkty gastronomiczne, punkty sprzedaży żywności w parkach rozrywki, kinach, obiektach sportowych, ruchome placówki gastronomiczne.

Rozwój infrastruktury drogowej oraz większa mobilność polskiego konsumenta przyczyniły się do wzrostu liczby placówek gastronomicznych zlokalizowanych **przy trasach komunikacyjnych oraz na stacjach benzynowych**. Na prowadzenie takich działań usługowych decydują się zarówno firmy zajmujące się głównie usługami żywieniowymi, w tym sieci gastronomiczne (np. McDonald's itp.), jak i firmy paliwowe prowadzące stacje benzynowe – poprzez tworzenie własnych marek gastronomicznych (np. koncern BP z Wild Bean Cafe, Orlen ze Stop Cafe)<sup>55</sup>. Z kolei, ze względu na rosnącą popularność wśród konsumentów, na szczególną uwagę zasługują: placówki typu *fast casual*, bary kawowe, bary wegetariańskie<sup>56</sup>.

Tak liczne kanały dystrybucji świadczą o atrakcyjności sektora gastronomicznego i szerokich możliwościach rozwijania działań przedsiębiorczych w tym właśnie obszarze, a przede wszystkim o wzrastającej jego roli w sprzedaży i dystrybucji żywności.

### 5.3.1 Usługi gastronomiczne w hotelarstwie

Specyficzny obszar usług stanowią usługi gastronomiczne w hotelarstwie, gdyż zapewniając odpowiedni poziom potraw i napojów podnoszą standard oraz jakość usługi hotelarskiej, jak również przynoszą hotelom znaczne dochody finansowe oraz zwiększają rolę i poprawiają wizerunek hotelu w społeczeństwie<sup>57</sup>. Niezależnie od wielkości obiektów hotelowych charakter prowadzonej w nich działalności gastronomicznej jest podobny. W większości hoteli podawane są w rozmaitej formie śniadania, obiady i kolacje, a także organizowane są różnego typu przyjęcia okolicznościowe, konferencje, kongresy, sympozja, spotkania biznesowe, wystawy czy bale. Istotną rolę w działalności gastronomii hotelowej odgrywają również usługi cateringowe oraz *room service*. Zarówno świadczenie tych usług, jak i ogólnie dobra organizacja gastronomii hotelowej wymagają od hotelu specjalnego wyposażenia, rozbudowanego zaplecza kuchennego oraz szczególnych umiejętności personelu<sup>58</sup>.

<sup>55</sup> Ibidem, s.194.

<sup>56</sup> G. Levytska, op. cit., s. 46. [w:] H. Makąła, Innowacyjne formy działalności gastronomii. Specjalizacja zakładów gastronomicznych, op.cit., s.194.

<sup>57</sup> J. Sala, *Marketing w gastronomii*, op.cit., s. 192.

<sup>58</sup> M. Woźniczko, D. Orłowski, *Gastronomia hotelowa na przykładzie hotelu Sofitel Grand w Sopocie*, „Zeszyty Naukowe WSTiJO. Turystyka i Rekreacja” 2010, z. 5 (1), s. 108.

W organizacji pracy hotelu gastronomia jest częścią całości, na którą składa się kompleksowa usługa na rzecz gości hotelowych. Stanowi często mocny punkt oferty, a jakość usług gastronomicznych ma znaczący wpływ na opinię gości o całej działalności hotelu. Świadczenie usług gastronomicznych na wysokim poziomie jest cennym atutem pozwalającym gościom na łatwiejszy wybór obiektu hotelowego. Hotel i jego gastronomia oraz dodatkowe atrakcje powinny sprostać wymogom gości o różnych gustach oraz potrzebach. Można to zrealizować jedynie przez zrozumienie tych potrzeb i dostosowanie do nich formy obsługi oraz rodzaju serwowanych posiłków. Każdy gość hotelowy poszukuje oryginalnych doznań kulinarnych, spokoju, relaksu oraz pobytu pośród miłego i kompetentnego personelu<sup>59</sup>. Dynamiczny rozwój wszelkiego typu zakładów gastronomicznych zarówno w Polsce, jak i na świecie powoduje, iż właściwa identyfikacja potrzeb i oczekiwań gości staje się kluczowym zagadnieniem niezbędnym dla prawidłowego funkcjonowania każdego obiektu gastronomicznego, a zwłaszcza takiego, który jest zlokalizowany na terenie hotelu<sup>60</sup>.

Gastronomia hotelowa świadczy wiele rozmaitych usług zależnie od rodzaju i wielkości hotelu, jego standardu, oferty lokalnego rynku, upodobań gości itp. Do najczęściej oferowanych usług gastronomicznych w hotelu należą<sup>61</sup>: śniadanie, brunch, lunch, obiad, obiadokolacja lub kolacja, bankiety, a także *room service* – usługa, która daje możliwość zamówienia posiłku lub napojów do pokoju hotelowego oraz modny współcześnie catering – to usługa zewnętrzna, świadczona poza hotelem, na zamówienie, którą hotel wykonuje we własnym zakresie, wykorzystując zaplecze gastronomiczne.

Dynamiczny rozwój usług gastronomicznych spowodowany wzrostem liczby podróży i zachodzącymi zmianami w stylu życia wymusza na przedsiębiorcach stałe poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej w celu utrzymania lub wzmocnienia swojej pozycji na rynku. Wprowadza się w gastronomii zmiany, które dotyczą z reguły pięciu aspektów takich, jak: pomieszczenie, spotkanie, produkt, atmosfera, system kontroli i zarządzania<sup>62</sup>. W ich realizacji wykorzystywane są informacje z różnych dziedzin wiedzy<sup>63</sup>, mających wpływ na innowacyjność w gastronomii, takich jak: nauka o żywności i żywieniu, nauki konsumenckie, nauka o gospodarstwach domowych, zdrowie publiczne, technologie informacyjne, zarządzanie, ekonomia. Podejmowane działania mają wpływ na otwarcie się na konsumenta i zaspokajanie jego potrzeb, z uwzględnieniem zachodzących na rynku zmian, konkurencyjności i efektywności ekonomicznej.

---

<sup>59</sup> Ibidem, s. 108.

<sup>60</sup> T. Mańkowski, *Obsługa gości w gastronomii*, [w:] A. Dołowy et al., *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 325.

<sup>61</sup> D. Orłowski, M. Woźniczko, *Organizacja gastronomii hotelowej na przykładzie hotelu Marriott w Warszawie*  
The organisation of gastronomy in a hotel on the example of Marriott hotel in Warsaw.

<sup>62</sup> I.B. Gustafsson et al., *A five aspects meal model: a tool for the development of meal service in the restaurant field?*, w: *Culinary Arts and Sciences V. Global and National Perspectives*, red. J.S.A. Edwards, B. Kowrygo, K. Rejman, Wyd. SGGW, Warszawa 2005, s. 3–11

<sup>63</sup> 11 G. Levytska, op.cit., s.194

W Polsce mamy do czynienia z wieloma uwarunkowaniami przemian w sferze konsumpcji, podobnie jak w krajach wysoko rozwiniętych. Jest to<sup>64</sup>: starzenie się społeczeństwa; spadek przyrostu naturalnego; zmniejszenie wielkości gospodarstw domowych; zmiany w organizacji i czasie pracy; wysoka aktywność zawodowa kobiet; przejmowanie stylów życia społeczeństw zachodnich; edukacja zdrowotna społeczeństwa; propagowanie wiedzy o zdrowym odżywianiu i racjonalnej diecie. Przemiany w sferze konsumpcji wpływają na zmiany polegające na: wzroście popytu na artykuły wysoko przetworzone; powstawaniu produktów nowej generacji; wzroście wymagań konsumentów odnośnie jakości, bezpieczeństwa, wygody konsumpcji, pozytywnego wpływu na stan produktów spożywczych<sup>65</sup>.

**Tendencje rozwojowe w polskiej gastronomii w XXI w.** łączą w sobie trendy w zakresie<sup>66</sup>:

- Popularyzacji wiedzy o żywności, żywieniu i zdrowiu – podkreślając między innymi znaczenie żywności ekologicznej, czy informacje o wartościach odżywczych.
- Technologii informacyjnych – poprzez wprowadzanie komputeryzacji obsługi, rezerwację przez Internet czy iPad zamiast karty menu.
- Sztuki kulinarnej - stosując nowe techniki w technologii gastronomicznej jak np. kuchnia *fusion*, kuchnia molekularna.
- Marketingu - poprzez wykorzystanie nowych form promocji, świadczenia dodatkowych usług.
- Zarządzania i ekonomii – zachęcając do prowadzenia działalności gospodarczej na zasadzie franczyzy, tworzenia sieci gastronomicznych, konsolidacji, zrównoważonego rozwoju w gastronomii.
- Finansów – poprzez wskazywanie możliwości pozyskiwania kapitału z funduszy wsparcia, giełdy czy banków.

### 5.3.2 Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii

Dynamika zmian zachodzących na rynku usług gastronomicznych, ogromna konkurencja i wzrost oczekiwań klientów wymaga od przedsiębiorców stałego wprowadzania zmian i innowacji w obiektach gastronomicznych.

Badani wskazali najważniejsze rozwiązania, jakie zostały wprowadzone w ich przedsiębiorstwach w odpowiedzi na zachodzące zmiany rynkowe:

<sup>64</sup> Kuśmierczyk, Szepieniec-Puchalska 2008

<sup>65</sup> Kuśmierczyk, Szepieniec-Puchalska 2008

<sup>66</sup> 11 G. Levytska, op.cit., s. 44

### 5.3.3 Zmiany produktowe

„Zastosowaliśmy specjalizację produkcji przez wzbogacenie jakościowe potrawy najbardziej preferowanej przez konsumentów w naszej restauracji”. „Wprowadziliśmy do naszej oferty tygodnie potraw regionalnych i narodowych”. „Menu rozszerzyliśmy o potrawy dietetyczne oparte na potrawach jarskich”. „Przygotowaliśmy obiady rodzinne z porcjami dla dzieci”. „W Naszej restauracji skomponowaliśmy Kids Menu, aby każde dziecko znalazło u nas ulubione danie. Takie porcje mają odpowiednią gramaturę i są podawane na dziecięcej zastawie.” „Na bieżąco przygotowujemy też różne promocje, a do zamówień z karty dla najmłodszych dołączamy drobne upominki. Serwujemy też tradycyjne rodzinne obiady niedzielne. Dbamy o to, aby dzieci, które do nas przychodzą nie nudziły się i zorganizowaliśmy kącik zabaw dla najmłodszych.” „W naszym lokalu najmłodszy mają do dyspozycji wydawaną co kwartał książeczkę z kolorowankami, zagadkami czy komiksami. Oprócz tego organizujemy weekendowe animacje, podczas których nasi mali goście mogą coś namalować lub własnoręcznie wykonać pod okiem animatorów”. „Stworzyliśmy kolorowe kąciki zabaw, a lokal wyposażony jest w krzeselka do karmienia oraz przewijaki dla niemowląt. Nasza restauracja jest też przyjazna dla mam karmiących.”

### 5.3.4 Zmiany marketingowe

Respondenci zwracali uwagę, że sięganie do potrzeb klientów poprzez wykorzystanie jak największych zasobów informacji może być pomocne w budowaniu lojalności i przewagi konkurencyjnej. Coraz więcej osób korzysta z Internetu, duża ilość informacji jest dostępna na logach serwera, portalach społecznościowych, takich jak LinkedIn, Facebook, Twitter. Właściwe ich wyszukanie i wykorzystanie, w połączeniu z wysokim poziomem usług, przyczynia się do tego, że zakłady gastronomiczne będą budować przewagę konkurencyjną. Te obszary działań marketingowych były najczęściej wprowadzane i wykorzystywane.

### 5.3.5 Zmiany procesowe, technologiczne, informatyczne

„Nie jest już chyba tajemnicą, że aby dobrze zarobić w gastronomii, trzeba być za pan brat z nową technologią. Nie można się na nią obrażać, należy się na nią otworzyć, bo to właśnie ona pomaga obecnie usprawnić pracę oraz czerpać większe zyski ze sprzedaży. Nasza firma wprowadziła system rezerwacji miejsc w sieci restauracji”. „Kupiliśmy nowy program obsługi kelnerskiej z tabletami dla kelnerów”. „Rozpatrujemy ofertę eMenu, aplikacji umożliwiającej prowadzenie eMenu i prezentowanie go gościom na tablecie”.

### 5.3.6 Zmiany organizacyjne

„Przedłużyliśmy godziny pracy restauracji do 24.00 ze względu na sugestie klientów”.

„Rotacja pracowników wpłynęła na wprowadzenie zmian w zakresie obowiązków obsługi kelnerskiej”. „Oddaliśmy księgowość w outsourcing w celu obniżenia kosztów.”

„Wprowadziłam nowe stanowisko recepcjonisty w naszej restauracji”.

### 5.3.7 Zmiany techniczne

„Największym wyzwaniem był dla nas zakup nowych chłodzi dla lokalu”. „Zrealizowaliśmy nowy projekt związany z oświetleniem wnętrza”. „Zainstalowaliśmy kurtynę powietrzną przy drzwiach wejściowych, aby nie tracić ciepła”. „Wymieniliśmy klimatyzację w restauracji”

Przytoczone w wypowiedziach przykłady obrazują zakres i kierunki zmian w głównych obszarach działalności przedsiębiorstw gastronomicznych. Respondenci zwrócili także uwagę, iż na ich decyzje miał znaczący wpływ rozwój turystyki krajowej i zagranicznej, który wykreował zapotrzebowania na regionalne usługi gastronomiczne. Wzrost liczby klientów wymusił natomiast zmiany organizacyjne i potrzebę wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych zarówno w sferze produkcji (wyposażeni kuchni), jak i sferze obsługi.

## 5.4 Rynek pracy w gastronomii

Zmiany zachodzące na rynku pracy wymagają nowego podejścia pracodawców do zarządzania kadrami. Badani przedsiębiorcy zgodnie wyrazili opinię na temat potrzeby podnoszenia kwalifikacji i kompetencji swoich pracowników. Podkreślali oni konieczność systematycznego szkolenia zatrudnionej kadry ze względu na szybko zachodzące zmiany w branży, co dotyczy między innymi wdrażanych do lokali gastronomicznych nowych technologii. Jednak dużym mankamentem, mającym wpływ na konieczność ciągłego szkolenia personelu w podsektorze usług gastronomicznych, jest znaczna **fluktuacja kadr**, która niekorzystnie wpływa na jakość świadczonych usług. Często zdarza się, że przeszkoleni wcześniej pracownicy odchodzą z firmy, a na ich miejsce przedsiębiorca musi zatrudnić kolejnych pracowników, którzy często nie posiadają żadnej wiedzy na temat funkcjonowania rynku usług gastronomicznych. Dla badanych przedsiębiorców jest to dość trudna sytuacja, gdyż charakter pracy wymaga od zatrudnionych pracowników posiadania adekwatnej wiedzy, umiejętności ogólnych, specjalistycznych, kompetencji społecznych i cech osobowych zapewniających tworzenie właściwych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Kolejnym problemem, który podkreślano podczas rozmów panelowych oraz przeprowadzonych wywiadów, jest **problem z pozyskiwaniem nowych pracowników**, jak wynika bowiem z wypowiedzi przedsiębiorców, pracownikom brakuje odpowiednich kompetencji, często mają wygórowane oczekiwania płacowe, a niekiedy nawet nie posiadają podstawowej znajomości języka polskiego, co dotyczy zatrudnianych cudzoziemców.

Aby przeciwdziałać trudnej sytuacji na rynku pracy (fluktuacja kadr, brak adekwatnych kompetencji u zatrudnianych pracowników, szybko zachodzące zmiany w otoczeniu zewnętrznym) przedsiębiorcy **dostrzegają potrzebę szkolenia pracowników**. W badanych przedsiębiorstwach najczęściej mają one charakter szkoleń wewnętrznych w celu podzielenia się posiadaną wiedzą z kandydatami do pracy tak, by jak najszybciej poznali specyfikę pracy na danym stanowisku. Rzadko organizowane są szkolenia zewnętrzne lub zamawianie firmy szkoleniowej do danego przedsiębiorstwa. Jeśli już taka sytuacja wystąpi, to zwykle dla szkoleń kadry kierowniczej.

Przedsiębiorcy podkreślali, że ze względu na szybko zachodzące zmiany w otoczeniu zewnętrznym i w samym przedsiębiorstwie gastronomicznym szkolenia najczęściej realizują pracownicy pełniący funkcje menedżerskie, związane z zarządzaniem personelem, kontaktami z klientami, przyjmowaniem zleceń na organizację szczególnych wydarzeń, prowadzeniem dokumentacji, organizacją bankietów, balów, wesel, konferencji, projektowaniem wydarzeń, wykonywaniem zamówień, rezerwacją, rozliczeniem z klientami, rozpatrywaniem skarg i reklamacji gości. Ważne jest także tworzenie relacji z klientami, czyli odpowiednie witanie i żegnanie, opieka nad nimi, kontrolowanie jakości i sprawności obsługi itp.

Badani przedsiębiorcy mają świadomość korzyści wynikających ze szkoleń organizowanych dla pracowników, ponieważ w konsekwencji następuje rozwój różnorodnych kompetencji, zwiększenie wydajności pracy, możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności. W trakcie rozmów panelowych ustalono jednak wiele barier uniemożliwiających systematyczne i regularne szkolenia pracowników.

## 5.5 Kompetencje kadr w gastronomii

Sukces gastronomi w głównej mierze zależy od kompetencji pracowników. Podstawą profesjonalnej obsługi jest rozpoznanie potrzeb klienta, a najskuteczniejszym sposobem ich poznania jest relacja podczas obsługi gościa. Zmieniające się trendy w gastronomii i oczekiwania klientów zmuszają do stałego dostosowywania się do zmieniających się warunków.

W prowadzonych badaniach właśnie przydatność kompetencji miękkich (psycho-społecznych), które powinny cechować pracowników gastronomii była szczególnie podkreślana w opiniach pracodawców. Najistotniejsze kompetencje pracownika wynikające z wypowiedzi prawie wszystkich badanych przedsiębiorców zostały przedstawione na rysunku poniżej.



Rys. 19 Najistotniejsze kompetencje pracownika według wypowiedzi badanych przedsiębiorców.



Źródło: Opracowanie własne

Powyższy zestaw kompetencji potwierdzają wypowiedzi badanych przedsiębiorców:

- „W usługach gastronomicznych najważniejsza jest perfekcyjna obsługa klienta - to priorytet każdego usługodawcy. Miła, szybka, profesjonalna obsługa to pierwszy i najważniejszy element świadczenia usługi. Będąc klientem restauracji czy też kawiarni, pierwszą rzeczą, na którą zwraca się uwagę, jest to, w jaki sposób zostało się zauważonym, przywitany, czy kelnerka/kelner byli uprzejmi i pomocni, czy atmosfera w trakcie rozmowy była przyjazna”.

- „Istotnym elementem jest również umiejętność słuchania. Większość ludzi lubi, gdy poświęcana jest im szczególna uwaga. Bezkrytyczne wysłuchanie klienta wpływa na poprawę opinii na temat świadczonej usługi, buduje zaufanie między klientem i personelem. Istotne znaczenie ma również obserwowanie zachowań gości (uśmiechnięty, sfrustrowany, niezadowolony) – to okazja, by dostrzec wady obsługi i je natychmiast skorygować”.
- „Jeśli klient jest niezadowolony i składa skargę, to najważniejsze jest sprawne naprawienie swojego błędu tak, by klient, mimo przykrego incydentu, zdecydował się powrócić. Wymaga to dobrego wyszkolenia personelu”.
- „Kelner, barman, pracownik bezpośredniej obsługi nie może okazywać znużenia, apatii, nie może omijać klienta, prezentować zimnego stosunku względem klienta lub traktować go protekcyjnie albo nie wykazać chęci pomocy”.

Większość badanych przedsiębiorców podkreślała także, iż restauracja, kawiarnia, bar to miejsce wypoczynku, na które większość ludzi może pozwolić sobie w wakacje. Dlatego ważna jest tutaj wyjątkowa atmosfera sprzyjająca wypoczynkowi. Wielu klientów powraca do danego miejsca tylko dlatego, że szczególnie urzekła ich sumienność i dobre manieri pracowników. Kelner, który uprzejmie traktuje klienta, a przy tym schludnie wygląda, to ważny zasób każdej restauracji. Aby jednak osiągnąć zamierzony efekt prawidłowa obsługa w restauracji powinna rozpoczynać się już w momencie wejścia gościa do lokalu. Standardowym elementem obsługi konsumenta powinno być odpowiednie powitanie oraz zaprowadzenie gościa do stolika. Następnie podczas składania zamówienia kelner powinien pomóc gościom w podjęciu decyzji. Istotnym czynnikiem decydującym o wyborze restauracji jest czas oczekiwania na posiłek – jeśli jest zbyt długi, powoduje zniecierpliwienie i irytację gości.

Jak wynika z przeprowadzonych badań podstawowe znaczenie w usługach gastronomicznych mają kompetencje miękkie pracowników obsługujących klientów. Na podstawie wypowiedzi respondentów ustalono dodatkowo listę kompetencji i ich stopień istotności w branży, co prezentuje poniższa tabela.

*Tabela 26 Opinie pracodawców na temat przydatności kompetencji miękkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstw gastronomicznych.*

Lp.	Nazwa kompetencji	1	2	3	4	5
1.	Umiejętność rozwiązywania problemów					X
2.	Krytyczne myślenie		X			
3.	Kreatywność			X		
4.	Zarządzanie ludźmi			X		

5.	Współpraca / współdziałanie z innymi					X
6.	Inteligencja emocjonalna				X	
7.	Wnioskowanie i podejmowanie decyzji				X	
8.	Zorientowanie na usługi					X
9.	Negocjacje			X		
10.	Elastyczność poznawcza		X			
11.	Język obcy					X

Źródło: Opracowanie własne

Wskazane przez pracodawców cechy w znacznej mierze ułatwiają dostosowywanie się do zachodzących zmian.

Poza pożądanymi cechami psycho-osobowymi pracowników gastronomii ustalono również szereg kompetencji zawodowych, które powinni posiadać pracownicy i kadra zarządzająca. Z opinii badanych przedsiębiorców wynika, iż na współczesnym rynku usług gastronomicznych najbardziej przydatne szkolenia dla pracowników powinny obejmować wiedzę z zakresu umieszczonego w tabeli poniżej.

Tabela 27 **Wykaz przydatnych szkoleń dla pracowników gastronomicznych**, na podstawie badań.

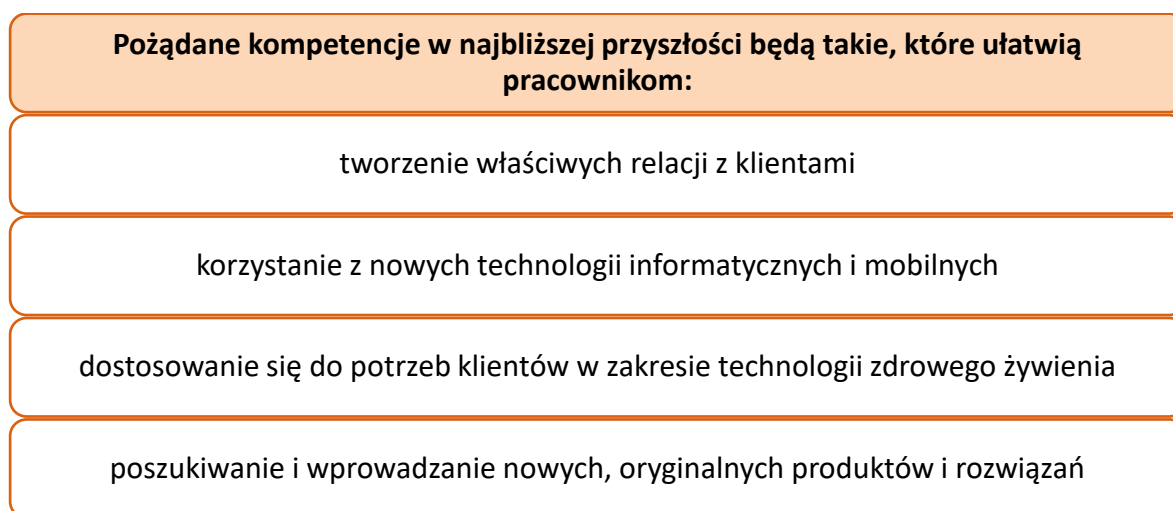
Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektywna komunikacja z klientem</li> <li>• jakość i efektywność usług gastronomicznych</li> <li>• marketing w gastronomii</li> <li>• motywowanie pracowników</li> <li>• sztuka sprzedaży w gastronomii</li> <li>• coaching pracowników restauracji</li> <li>• cross-selling i up-selling, czyli efektywne podnoszenie sprzedaży w gastronomii</li> <li>• sprzedaż i marketing w gastronomii</li> <li>• zarządzanie kosztami w restauracji</li> <li>• przygotowanie oferty sprzedażowej</li> <li>• elementy technologii żywienia</li> <li>• podstawy organizacji imprez okolicznościowych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

### 5.5.1 Kompetencje przyszłości w gastronomii

Rozwój gospodarczy, bogacące się społeczeństwo, nowy styl życia, konsumpcjonizm, ruch turystyczny w znaczący sposób wpływają na rozwój podsektora, jakim jest gastronomia. Duża konkurencyjność na rynku, catering, internetowe platformy sprzedażowe, nowe kanały promocji i dystrybucji oraz zróżnicowany pod względem oczekiwań, nawyków oraz diet klient w znacznym stopniu wpływają na konieczność kształtowania kompetencji pracowniczych przydatnych w najbliższej przyszłości.

*Rys. 20 Wykazane w badaniach pożądane kompetencje pracowników.*



*Źródło: Opracowanie własne*

Badania wykazały, że na rynku charakteryzującym się brakiem ludzi chętnych do pracy, dużą rotacją pracowników, ciągłym poszukiwaniem i szkoleniem kadr, do preferowanych cech pracowniczych należą wszystkie te, które pozwalają na szybką adaptację do nowych i zmieniających się warunków. To właśnie te kompetencje miękkie pracowników zostały uznane przez pracodawców za najistotniejsze - pracownicy powinni potrafić pracować w zespołach, widzieć potrzebę stałego uczenia się, być otwarci na wiedzę i innych ludzi.

## 5.6 Zakończenie i wnioski

Rozwój usług gastronomicznych i wzrost ich udziału w ogólnym systemie żywienia społeczeństwa sprawia, że są one postrzegane poprzez konsumentów przez pryzmat jakości, poziomu zaspokajania potrzeb i konkurencyjności. Każde przedsiębiorstwo powinno systematycznie analizować percepcję swojej oferty rynkowej przez klientów.

Nieustanne dążenie firm gastronomicznych w kierunku poprawy jakości staje się jednym z elementów przewagi konkurencyjnej. Działania związane z monitoringiem i poprawą jakości są korzystne dla klientów, coraz bardziej świadomie formułujących swoje oczekiwania względem oferty usługowej. Działania w zakresie innowacyjności w gastronomii są wieloaspektowe i mają wpływ na otwarcie się na konsumenta i zaspokajanie jego potrzeb oraz konkurencyjność i efektywność ekonomiczną. Branża gastronomiczna cieszy się rosnącą popularnością. Rośnie liczba lokali małej gastronomii oraz dużych sieci hotelowych z rozbudowanym zapleczem gastronomicznym. Szanse na utrzymanie się na tak nasyconym rynku zależą od satysfakcji klientów, na co największy wpływ ma poziom jakości świadczonych usług. Walka o klienta ma wiele wymiarów, toczy się również w obrębie jego doznań i odczuć.

Ze względu na zmiany stylu życia, zdrowe żywienie, masowe podróże, podróże z dziećmi, podróże kulinarne, różne segmenty klientów reprezentujących między innymi różne kultury, a także nowe rozwiązania technologiczne, informatyczne i organizacyjne w zderzeniu z brakiem ludzi do pracy i fluktuacją kadr - firmy zmuszone są do stworzenia lub włączenia się w proces stałej edukacji w przedstawionych poniżej obszarach (tabela 28).

### 5.6.1 Podstawowe szkolenia dla kadry pracowniczej w gastronomii

*Tabela 28 Kompetencje miękkie pożądane w procesie obsługi klientów.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja interpersonalna w obsłudze klienta</li> <li>• Komunikacja pozawerbalna</li> <li>• Budowanie relacji z klientami</li> <li>• Etyka oraz etykieta w pracy i w kontaktach z klientami</li> <li>• Relacje międzykulturowe</li> <li>• Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych</li> <li>• Savoir vivre w pracy</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

### 5.6.2 Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowniczej

*Tabela 29 Komunikacja rynkowa z klientami i interesariuszami.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektroniczne kanały promocji marketingowej</li> <li>• Skuteczne narzędzia promocji w sieci internetowej i sieci telekomunikacyjnej (mobilnej)</li> </ul>

- CROSS-SELLING I UP-SELLING - efektywne podnoszenie sprzedaży w gastronomii
- Zasady sprzedaży sugestywnej w gastronomii
- Trendy w sztuce restauracyjnej
- Zasady współpracy z lokalnymi platformami promującymi usługi turystyczne i gastronomiczne
- Doradca smaku ze znajomością diety, kompozycji potraw, smaków

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 30 Optymalizacja organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach gastronomicznych.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpieczeństwo danych (RODO)</li> <li>• Nowe rozwiązania technologiczne w gastronomii</li> <li>• Procedury i standardy pracy w gastronomii</li> <li>• Rodzaje serwisów kelnerskich i ich zastosowanie</li> <li>• Budowa i zarządzanie zespołami pracowników (programy lojalnościowe)</li> <li>• Motywowanie pracowników (płacowe i pozapłacowe)</li> <li>• Jak efektywnie zarządzać biznesem gastronomicznym</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 31 Procesy kształtowania oferty zgodnej nowymi oczekiwaniami klientów.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trendy i mody w żywieniu</li> <li>• Organizacja imprez okolicznościowych</li> <li>• Projektowanie menu i kalkulacja potraw w gastronomii</li> <li>• Zmiany dietetyczne w usługach gastronomicznych</li> <li>• Zasady specjalizacji w gastronomii (kuchnie świata, kuchnie regionalne, lokalne itp.)</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

### 5.6.3 Kompetencje przyszłości

Tabela 32 *Nowe technologie w turystyce.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasady działania systemów operacyjnych w gastronomii (POSbistro, X2System. 4RES, Gastro i inne)</li> <li>• Aplikacje na urządzenia mobilne w turystyce promujące lokale gastronomiczne</li> <li>• Informatyka w usługach hotelarskich i gastronomicznych;</li> <li>• Bezpieczeństwo przechowywania danych</li> <li>• Programy wspomagające logistykę zaopatrzenia</li> <li>• Menu Engineering i optymalizacja kosztów w działalności gastronomicznej</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

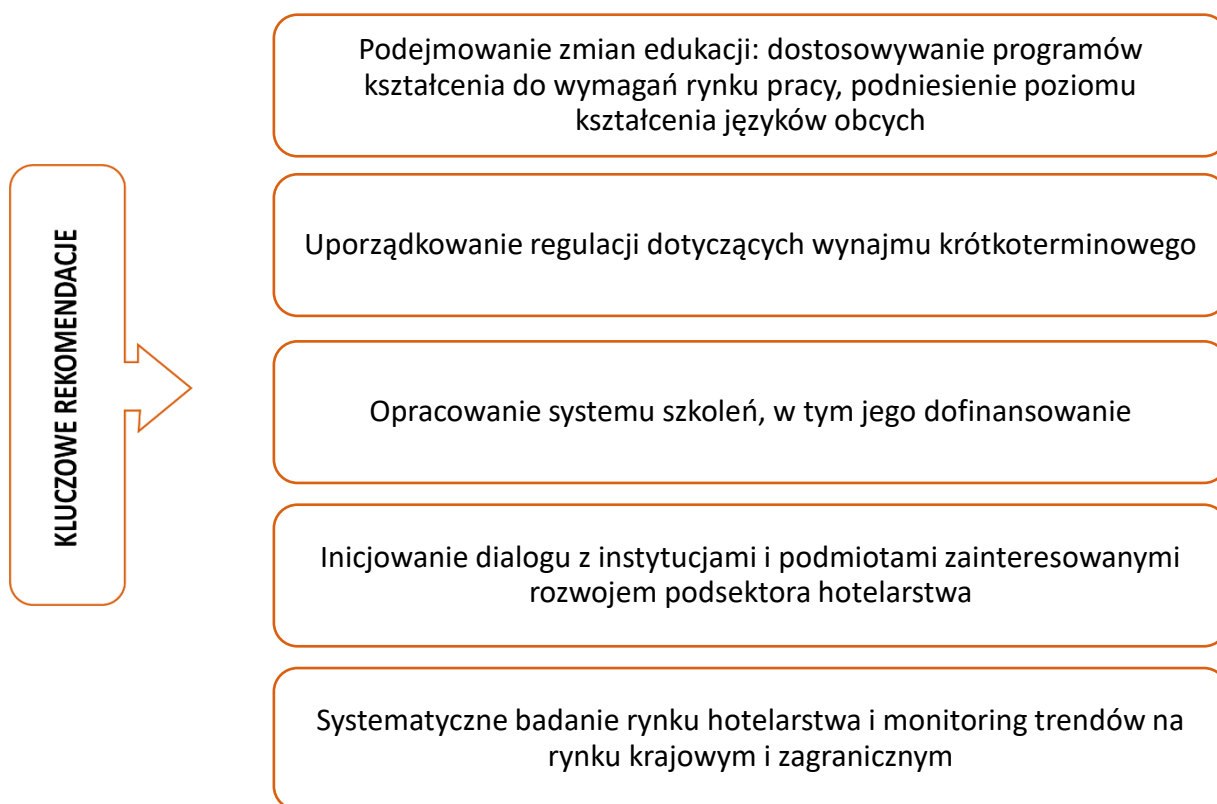
## 5.7 Rekomendacje dla Rady ds. Sektora Turystyki

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorcy podsektora usług gastronomicznych oczekują działań dostosowawczych w systemie edukacji związanych z wymaganiami rynkowymi. Zwracano szczególną uwagę na podniesienie poziomu kształcenia w zakresie języków obcych stanowiących podstawę pracy w gastronomii. Oczekuje się od Sektorowej Rady ds. Kompetencji Turystyki intensyfikacji prac związanych z:

1. Rozbudową Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji.
2. Rekomendacją firm szkoleniowych.
3. Systemem kontroli i walidacji.
4. Promocją ZSK.
5. Dostosowaniem edukacji do potrzeb współczesnego rynku pracy. Odpowiednim wyposażeniem szkół gastronomicznych, by mogły kształtować umiejętności praktyczne (pracownie gastronomiczne).
6. Podejmowaniem współpracy przedsiębiorstw gastronomicznych ze szkołami, uczelniami w zakresie różnorodnych przedsięwzięć (np. szkolenia, warsztaty, konferencje).
7. Systematycznym monitorowaniem podsektora usług gastronomicznych w zakresie dostosowania wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych kadry do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw gastronomicznych
8. Określenie zakresu usług gastronomicznych wchodzących w obszar żywienia oraz w obszar turystyki.

Oczekuje się wsparcia na płaszczyźnie współpracy organizacji i instytucji zainteresowanych rozwojem podsektora usług gastronomicznych oraz systematycznego monitorowania rynku, której celem byłaby spójna promocja całego sektora na rynku krajowym i zagranicznym.

Rys. 21 Propozycje działań niwelujących lukę kompetencyjną u pracowników pod-sektora gastronomii.



Źródło: Opracowanie własne



dr hab. Zygmunt Kruczek, prof. AWF Kraków

## 6 Podsektor przewodników turystycznych i pilotów wycieczek

### 6.1 Wprowadzenie

W publikacjach dotyczących obsługi ruchu turystycznego oraz tworzenia i sprzedaży oferty turystycznej bardzo często podkreśla się ważną rolę przewodników i pilotów wycieczek w kształtowaniu jakości usług turystycznych. W dobie globalizacji w turystyce uczestniczą osoby z różnych części świata, a przewodnicy mogą odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu wizerunku odwiedzanego kraju i regionu oraz w podnoszeniu zadowolenia z podróży. Przewodnik lub pilot wycieczki często pełni rolę lidera, tłumacza, mediatora, przedstawiciela kraju, pomostu między różnymi kulturami, katalizatora społecznego. Uznaje się, że jakość pracy przewodnika i pilota wycieczek jest kluczowym czynnikiem w osiągnięciu zadowolenia turystów, wpływa to na reputację biura podróży, kraju i regionu. Przewodnik ma też wpływ na podejmowanie przez turystę decyzji o ponownej wizycie w danym miejscu i polecenie kraju lub regionu znajomym. Ponadto przewodnicy mają także możliwość przekształcania zwykłego zwiedzania w niezapomniane doświadczenie turysty, pełnią również rolę edukacyjną<sup>67</sup>. A. Mikos von Rohrscheidt ukazuje funkcje współczesnego przewodnika jako interpretatora przestrzeni i dziedzictwa, organizatora, doradcy i opiekuna, animatora wspólnej eksploracji oraz pośrednika kulturowego<sup>68</sup>.

Mimo tak znaczącej roli jaką pełnią przewodnicy i piloci wycieczek w kształtowaniu jakości oferty turystycznej, zawód przewodnika i pilota wycieczek jest swoistego rodzaju „Kopciuszkiem” wśród zawodów turystycznych – atrakcyjny, użyteczny, ale często niedoceniany i zaniedbywany. Dla wielu uczestników wycieczek zawód ten jest atrakcyjną pracą marzeń. Nie mają oni jednak świadomości o kulisach wykonywania tego zawodu, o umiejętnościach i kompetencjach, jakie powinien posiadać profesjonalny przewodnik i pilot wycieczek.

W Polsce, w odróżnieniu od wielu innych krajów, istnieje usankcjonowany tradycją rozdział funkcji przewodnika turystycznego od pilota wycieczek.

---

<sup>67</sup> Gryszel P., *Usługi przewodnictwa i pilotażu wycieczek jako element obsługi ruchu turystycznego. Wybrane problemy kształcenia i wykonywania zawodu*. [w:] Kurek W., Pawlusiński R. (red.), *Studia nad turystyką. Prace ekonomiczne i społeczne*. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007, s. 45–54.

<sup>68</sup> Mikos von Rohrscheidt A., *Współczesne przewodnictwo miejskie. Metodyka i organizacja interpretacji dziedzictwa*. Proksenia & Kul.Tour.pl, Kraków/Poznań 2014 s.16–111

Funkcja przewodnika turystycznego utożsamiana jest z przekazem wszechstronnej wiedzy krajoznawczej o regionie (miejscowości czy obiekcie), w którym znajduje się wycieczka; polega na interpretacji walorów krajoznawczych, przybliżaniu turystom historii, geografii, kultury, etc. odwiedzanych terenów. Do obowiązków pilota należy natomiast przede wszystkim sprawna realizacja programu wycieczki, troska o jakość świadczonych usług noclegowych, żywieniowych, transportowych. Pilot równocześnie ma być zarówno kierownikiem grupy, jak i przywódcą turystów, ich opiekunem, a także ambasadorem (swojego biura podróży, kraju); w pewnych sytuacjach natomiast wypełniać musi funkcję przewodnika turystycznego<sup>69</sup>.

W kontekście wzrastającego i zmieniającego się ruchu turystycznego, w ślad za obserwowanymi w turystyce trendami zmienia się zapotrzebowanie na usługi turystyczne, a także wzrastają oczekiwania konsumentów rynku turystycznego. Dlatego konieczne jest ciągłe podnoszenie kompetencji kadry turystycznej. W nawiązaniu do sygnalizowanych wcześniej zmian i trendów w turystyce ważne są nie tylko kwalifikacje obecnie posiadane przez pracowników turystyki, ale również kwalifikacje przyszłości, które powinny zaspokoić oczekiwania coraz bardziej wymagającego turysty.

Niniejsza część raportu zawiera analizę zapotrzebowania na kompetencje kadr, które zdaniem pracodawców, są wymagane oraz będą wymagane w przyszłości do pracy w podsektorze przewodników turystycznych i pilotów wycieczek. Usługi te w znacznym stopniu powiązane są z podsektorem organizatorów turystyki.

Wyodrębnienie podsektora przewodników turystycznych i pilotów wycieczek nastąpiło na podstawie założenia autorów, że usługi przewodników i pilotów mają wspólne cechy.

Warto podkreślić, że przewodnicy i piloci są w miarę jednorodną grupą pracowników, od których oczekuje się posiadania podobnych kompetencji takich jak: współpraca z różnymi grupami klientów, umiejętność prowadzenia grupy, odpowiedzialność, umiejętność reagowania w trudnych sytuacjach, podejmowanie decyzji itp. Zróżnicowanie tych kompetencji wynika z lokalizacji miejsca, w którym pracuje przewodnik i pilot.

### **6.1.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w podsektorze przewodnicy turystyczni – piloci wycieczek**

Na podstawie literatury przedmiotu<sup>70</sup> ustalono czynniki, które mają wpływ na zmiany zachodzące w turystyce, rzutujące na pracę przewodnika czy pilota. W kontekście wymienionych czynników, przeprowadzono z respondentami wywiad na zasadzie swobodnej ale ukierunkowanej rozmowy, a wyniki badań omówiono poniżej. Większość respondentów w trakcie rozmowy oceniała także, w jakim stopniu w świadczeniu usług przewodników lub pilotów zmiany te są istotne.

<sup>69</sup> Kompendium pilota wycieczek, red. Z. Kruczek, Proksenia, Kraków 2014, s. 187

<sup>70</sup> Porównaj: *Trendy we współczesnej turystyce*. red. K. Czernek, Proksenia – UE Katowice, Kraków 2017; P. Lubowiecki-Vikuk, M. Paczyńska-Jędrycka, *Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s.4.

W prezentowanej poniżej tabeli nr 33 przedstawiono czynniki oraz zakres ich ważności dla respondentów w skali od 1 do 5, gdzie 1-oznacza bardzo małą ważność, natomiast 5-oznacza bardzo wysoką ważność. Znakiem x zaznaczono dominujące odpowiedzi uczestników grupy fokusowej.

*Tabela 33 Czynniki, które wpływają na zmiany zachodzące w podsektorze przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek.*

Lp.	Trendy	Ważność w skali 1 - 5				
		1	2	3	4	5
1.	Zmiany w strukturze demograficznej (starzenie się społeczeństw)				X	
2.	Zmiany w podejściu do zdrowia				X	
3.	Świadomość i edukacja (w tym w zakresie turystycznym)			X		
4.	Czas wolny (zmiany w zakresie wykorzystania czasu wolnego – sposobu spędzania, długości wyjazdów, częstotliwości itp.)				X	
5.	Potrzeby doznania, przeżycia, doświadczenia					X
6.	Zmiany stylu życia, relacji społecznych				X	
7.	Technologie informatyczne				X	
8.	Transport				X	
9.	Zrównoważony rozwój				X	
10.	Bezpieczeństwo					X

*Źródło: Wyniki badań własnych z wykorzystaniem czynników opracowanych przez: P. Lubowiecki-Vikuk, M. Paczyńska-Jędrycka, Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s.4.*

Uczestnicy grupy fokusowej zgodnie stwierdzili, że w ostatnich latach nastąpiły zdecydowane zmiany w panujących trendach na rynkach turystycznych, co związane jest, jak podkreślali, z rozwojem cywilizacyjnym, wzrostem zamożności i świadomości społeczeństwa, zmianą stylu życia i warunków pracy ludzi, rozwojem środków transportu, zmianą sposobów spędzania czasu wolnego.

Większość respondentów uznała, iż zarówno po stronie popytu jak i podaży obserwuje się wyraźną tendencję zainteresowania aktywnymi formami poznawania świata, a spada zainteresowanie wypoczynkiem biernym. Następuje stopniowe odchodzenie od turystyki masowej na rzecz turystyki indywidualnej, podczas której turysta realizuje własne potrzeby, wynikające z dążenia do podtrzymywania kondycji fizycznej i psychicznej, uprawiania hobby i przeżywania mocnych wrażeń i emocji.

Przeprowadzone z respondentami rozmowy wskazują na szczególnie ważny czynnik, jakim jest proces **starzenia się społeczeństwa** - w coraz większym stopniu uczestnikiem wyjazdów turystycznych są osoby starsze, posiadające większe zasoby finansowe i dysponujące czasem wolnym nie ograniczonym obowiązkami zawodowymi. Zdaniem badanych jest to grupa bardzo wymagająca ze względu na swoje doświadczenie życiowe turystyczne, grupa szukająca nowych rozrywek i wrażeń, oczekująca wysokiej jakości obsługi, oraz nastawiona na różne formy turystyki prozdrowotnej. Oprócz starzejącego się społeczeństwa, respondenci podkreślali jeszcze inne zmiany, takie jak:

- zmniejszające się gospodarstwa domowe,
- preferowany inny model rodziny (2+1, 2+0, 1+1), pozwalający na większą aktywność turystyczną. - turysta będzie często osobą samotną (single) lub bezdzietną,
- zwiększająca się mobilność,
- wzrost poziomu wykształcenia i wiedzy u obsługiwanych konsumentów usług turystycznych.

Badani twierdzą, że tworzy się coraz większy segment osób szukających propozycji niebanalnych, pozwalających na zaspokojenie własnych pasji. Natomiast coraz większa wiedza turystów zwiększa chęć do podróżowania i odkrywania nowych atrakcji, chęć zaspokajania własnych pasji i zainteresowań, powoduje szybki rozwój turystyki niszowej, oferującej produkt dostosowany do specjalistycznych zainteresowań (turystyka golfowa, wędkarska, sanatoryjna, SPA – ośrodki relaksu i wypoczynku, dziedzictwo historyczne i kulturowe).

Turyści coraz częściej korzystają z **aktywnego wypoczynku** w trosce o własne zdrowie oraz dzielą urlop na kilka części organizując krótsze wyjazdy turystyczne, szukając miejsc, gdzie możliwa jest ucieczka od wymagań codziennego życia oraz stresu. W opinii badanych przedsiębiorców szybki rozwój gospodarki i technologii będzie te postawy pogłębiał, dzięki czemu coraz częściej preferowane będą wyjazdy krótsze, zawierające maksimum atrakcji w krótkim czasie, sprofilowane pod kątem potrzeb odbiorcy. Coraz większego znaczenia nabiera turystyka aktywna (specjalistyczna, kwalifikowana), której głównym lub ważnym elementem wyjazdu – niezależnie od czasu trwania działalności turystycznej – jest podejmowanie szczególnych form aktywności rekreacyjnej lub hobbystycznej”.

Coraz częściej wyjazdy mają związek z tzw. **turystyką zdrowotną**. Jest ona związana ze wzrostem świadomości człowieka w kwestii dbałości o własne zdrowie i sylwetkę oraz z modą na aktywne spędzanie czasu wolnego. Współczesny człowiek wyjeżdża w celu regeneracji zdrowia fizycznego, psychicznego, korekcji urody, a także poddania się zabiegom i operacjom w klinikach dokonujących naboru pacjentów poprzez reklamę. Obejmuje ona nie tylko turystykę uzdrowiskową, ale również – coraz popularniejszą – turystykę medyczną oraz turystykę SPA i *wellness*<sup>71</sup>. Uczestnikami turystyki zdrowotnej są nie tylko ludzie schorowani, starsi, ale ostatnimi czasy coraz większą grupę stanowią młodzi turyści chcący poprawić stan swojego zdrowia, samopoczucia, siłę witalną, urodę, bądź zwalczyć jakiś nałóg (palenie tytoniu, nadużywanie alkoholu, pracoholizm).

Z turystyką zdrowotną, jak podkreślają respondenci, istotny związek ma turystyka medyczna, czyli świadoma działalność człowieka, która ma na celu uzyskanie szeroko pojmowanej opieki zdrowotnej, polegającej przede wszystkim na zachowaniu (pozyskaniu) lepszego stanu zdrowia lub/i estetycznego wyglądu własnego ciała, połączonego z wypoczynkiem, regeneracją sił fizycznych i psychicznych, a także zwiedzaniem atrakcji i walorów turystycznych oraz rozrywką. Respondenci podkreślają, iż pojawienie się nowego sektora rynku usług medycznych zaowocowało także powstaniem nowego zawodu – pilota wycieczek medycznych. Wynika to z faktu, że zadowoleni pacjenci w przerwach między zabiegami zwiedzają miasto, robią zakupy itp.

W trakcie przeprowadzonych rozmów podkreślono także, iż zauważalny jest wzrost zainteresowania produktami *short breaks*, zwłaszcza produktami turystyki miejskiej i kulturowej oraz aktywnego wypoczynku.

Badani przedsiębiorcy uważają, że coraz większego znaczenia przy wyborze kierunku podróży turystycznej nabierają wrażenia, emocje i edukacja (tzw. *3xE*), ze szczególnym nastawieniem na poznawanie, przeżycia i emocje. W opinii respondentów obecnie występuje największy popyt na produkty dziedzictwa natury i kultury. Widoczny jest wzrost popytu na produkty specjalistyczne, zawierające elementy sztuki, kultury i historii. Wzrasta potrzeba lepszego i bardziej kreatywnego, dostosowanego do zainteresowań i potrzeb grupy, przekazywania informacji oraz interpretacji historycznej.

Pogłębia się oczekiwanie „**autentycznego przeżycia**”, polegające na obcowaniu z lokalną kulturą oraz naturą. Dodatkowo pojawia się popyt na programy edukacyjne, pozwalające na zdobywanie wiedzy podczas wakacji. W trakcie rozmowy zwrócono także uwagę na zmianę w kontekście wypoczynku wpisującego się w koncepcję *4xE*, czyli wypoczynek połączony ze zwiedzaniem, zdobywaniem wiedzy, ale także z emocjami i wrażeniami. Łączy się to z turystyką poznawczą, a szczególnie z turystyką kulturową i takimi jej formami jak: turystyka muzealna, eventowa, religijna i pielgrzymkowa, tanatoturystyka, turystyka przemysłowa, turystyka literacka i filmowa, turystyka etniczna, historyczno-militarna, kulinarna, enoturystyka (turystyka winiarska) i inne.

---

<sup>71</sup> M. Januszewska, E. Nawrocka, S. Oparka, *Turystyka uzdrowiskowa, turystyka w uzdrowiskach – problemy definicyjne* [w:] A.R. Szromek, *Uzdrowiska i ich znaczenie w gospodarce turystycznej*. Proksenia 2010, s.100

Wypoczynek tego rodzaju przejawia się również uczestnictwem w różnego rodzaju imprezach, zarówno kulturalnych, jak i sportowych, np. koncertach, meczach piłki nożnej oraz festiwalach.

Badani respondenci mają bardzo wysoką świadomość zmian na rynku turystycznym, które związane są z dynamicznie rozwijającymi się **technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi** oraz wzrastającym znaczeniem Internetu, jego wykorzystaniem do zdobywania informacji, nabywania produktów i usług turystycznych a także świadczenia usług przewodników turystycznych czy pilotów wycieczek. Przekazywanie i odbiór informacji określa wiele czynników wpływających na skuteczność pracy osoby przekazującej. Wśród nich wyróżnić można formy wykorzystujące nowoczesne techniki cyfrowe oraz media społecznościowe. Upowszechnia się system Tour Guide, stosowane powinny być nowoczesne formy interpretacji, aplikacje, kody QR i rozszerzona rzeczywistość (AR).

Warto również wspomnieć, jak twierdzą respondenci, o pojawieniu się różnorodnych platform internetowych, czego efektem jest możliwość wymiany informacji w sieci, gdzie przeciętny turysta w swobodny i nieskrępowany sposób może wyrażać opinie i dzielić się uwagami (tzw. blogowanie) na temat świadczonych usług turystycznych. Jak podkreślają przedsiębiorcy Internet to nieograniczona możliwość rekomendacji wystawianych na forach internetowych, portalach tematycznych, czy w tzw. mediach społecznościowych, gdzie turysta może generować treści, które mogą być lubiane, udostępniane itp. W tym kontekście, jak podkreślają przedsiębiorcy, e-marketing osoby przewodnika, pilota czy animatora musi być prowadzony wieloaspektowo, bowiem wizerunek marki musi być spójny w całej cyberprzestrzeni, zarówno na Facebooku oraz na stronie internetowej zatrudniającej te osoby biura podróży.

W czasie dyskusji zwrócono uwagę na pojawiający się w Internecie trend zwany *storytellingiem*, czyli opowiadaniem historii, która ma wzbudzić zainteresowanie i zaangażowanie ze strony turysty. Jak twierdzi jeden z respondentów: „Za pomocą ciekawej historii trafimy do czułych punktów odbiorców, pobudzając ich wyobraźnię, stymulując pragnienia, w ciekawy sposób prezentujemy to, co chcemy im pokazać. W przypadku turysty chodzi o nakłonienie go, aby śledził „naszą” historię (aktywność) w Internecie, a w przyszłości przyjechał do danego miejsca, i przeżył ją samemu”. Przedsiębiorcy podkreślali jeszcze fakt, że aby *storytelling* był efektywny, konieczne jest posiadanie atrakcyjnej strony internetowej, aplikacji mobilnej, ale także konieczne jest zaangażowanie odbiorcy. Niezbędna jest aktywność w mediach społecznościowych, czyli na Facebooku, YouTube, Instagramie oraz najpopularniejszej platformie turystycznej Trip Advisor. Warto również zadbać o opinie zagranicznych blogerów, którzy oprócz dużego zasięgu (nawet kilkaset tysięcy odbiorców dziennie) oferują wartościową, bo poświadczoną własną marką, reklamę. Przygotowanie *storytellingu*, od scenariusza zaczynając a kończąc na wykonawcach, to zadanie dla doświadczonych przewodników lokalnych, mających odpowiednią wiedzę i umiejętności do kreowania takiego sposobu pokazywania miejsca docelowego.

W opinii respondentów, zwiększa się liczba turystów, którzy organizują samodzielnie swoje wyjazdy, zwykle korzystają oni z Internetu ale dodatkowo zasięgają jeszcze konsultacji z pracownikami biur podróży, komunikując się najczęściej drogą internetową (e-mail, komunikator Gadu-Gadu, Skype, czat). W odniesieniu do usług przewodników turystycznych zamawiają oni ich usługi bezpośrednio u konkretnego, znanego w Internecie przewodnika, z pominięciem pośrednika, jakim jest biuro podróży.

Komunikacja internetowa na drodze pilot/przewodnik – turysta, publikowanie w mediach społecznościowych opinii, zarówno pozytywnych jak i negatywnych służy poprawie jakości i standardu świadczonych usług. Tym samym stanowi ważny element funkcjonowania współczesnego rynku pracy przewodników turystycznych i pilotów wycieczek.

Członkowie grupy fokusowej w najwyższym stopniu (5) wskazywali na ważność takiego czynnika jak **bezpieczeństwo w podróży**. W literaturze przedmiotu bezpieczeństwo może być rozpatrywane jako naturalne, polityczne, religijne i zdrowotne<sup>72</sup>. Bezpieczeństwo indywidualne stanowi zwykle jedno z głównych kryteriów wyboru miejsca docelowego podróży w celach turystycznych bądź turystyczno-wypoczynkowych i jest elementem triady: Atrakcyjność – Bezpieczeństwo - Koszt. Bezpieczeństwo jest więc stanem ocenianym z punktu widzenia możliwych do przewidzenia zagrożeń dla zdrowia, życia i mienia. Istnienie takich zagrożeń łączy się z reguły z dążeniem do minimalizacji skutków zdrowotnych i materialnych, której to potrzebie odpowiada odpowiedni system ubezpieczeń zdrowotnych i majątkowych. Najczęściej wyróżnia się następujące zagrożenia:

- naturalne (powiązane z siłami przyrody: klęski żywiołowe, czyli powodzie, huragany, śnieżyce, trzęsienia ziemi, wybuchy wulkanów, tsunami),
- polityczne, związane z walką o władzę (wojny, konflikty lokalne wewnętrzne, konflikty graniczne, zamachy stanu, przewroty polityczne, akty terrorystyczne); religijne (konflikty o podłożu religijnym, zwłaszcza na obszarach z mniejszościami religijnymi),
- ekonomiczne (strajki generalne, strajki służb publicznych, komunikacji); społeczne (manifestacje); kryminalne (zabójstwa, rozboje, kradzieże),
- chorobowe (powodowane lub przenoszone przez owady, obecne w wodzie, na warzywach i owocach, w innej żywności),
- uszkodzenia ciała (ukąszenia, pogryzienia).

W obszarze międzynarodowym wydziela się strefy o bardzo dużym, średnim, małym i niewielkim zakresie i nasileniu wyżej wyszczególnionych zagrożeń. W wyniku ataków terrorystycznych, konfliktów zbrojnych czy politycznych w różnych krajach świata, około 45% ludzi obawia się o swoje bezpieczeństwo w czasie podróżowania i około 2/3 z nich planuje wyjazdy do miejsc uznawanych za bezpieczne.

<sup>72</sup> Bernaś B., Pujar P. Bezpieczeństwo i zagrożenia w turystyce, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Vol 15, nr 2., Wrocław 2014.

Badani piloci wycieczek oraz przedsiębiorcy potwierdzają powszechnie zauważalną tendencję, iż turyści przywiązują coraz większą wagę do bezpieczeństwa podróżowania oraz bezpieczeństwa pobytu. Czynnikiem ten powoduje, iż wybierają oni kierunki leżące bliżej oraz bardziej dostępne turystycznie, co ma duży wpływ na zadowolenie i dobre samopoczucie w podróży. Zapewnienie bezpieczeństwa w czasie wyjazdu to zadanie zarówno dla pilotów wycieczek, zwłaszcza w wypadku obsługi wyjazdów zagranicznych jak i przewodników turystycznych prowadzących turystów np. w górach, czy w trudnych warunkach atmosferycznych. Aspekt bezpieczeństwa, podkreślano, powinien być w większym niż dotychczas stopniu uwzględniony w szkoleniu przewodników i pilotów wycieczek.

Znaczna część badanych respondentów podkreśliła wzrastającą **świadomość zrównoważonego rozwoju**, związaną z ochroną środowiska. W praktyce, jak zauważają respondenci, skutkuje to zwiększonym popytem na miejsca, w których przyroda i lokalni mieszkańcy odgrywają szczególną rolę w zapewnieniu gościnności. Odwiedzający coraz częściej preferują regiony, w których miejscowa ludność chętnie przyjmuje turystów, oferując ciepłe przyjęcie, domową kuchnię opartą na lokalnej tradycji, informację związaną z historią i życiem lokalnej społeczności. Zrównoważony rozwój, ochrona środowiska oraz relacje międzykulturowe to ważne zadanie dla przewodników turystycznych i pilotów wycieczek, niedoceniane dotychczas w przygotowaniu zawodowym tych kadr.

### 6.1.2 Opinie respondentów na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów od przewodników i pilotów

Z opinii badanych respondentów wynika, że zmiany oczekiwań turystów dotyczą **głównie jakości usług przewodników i pilotów**. Istotnym czynnikiem wpływającym na sposób korzystania z usług przewodnickich jest zmiana modelu zachowań turystów, wynikająca ze swobody podróżowania, spontanicznego podejmowania decyzji i komunikowania się w formach bardziej powierzchownych i zdawkowych niż uprzednio<sup>73</sup>.

Zjawiskiem stosunkowo nowym jest pozyskiwanie klientów spontanicznie decydujących się na skorzystanie z usług przewodników, zwłaszcza miejskich – początkowo przez samych przewodników oczekujących na turystów w miejscach przez nich często odwiedzanych, a stopniowo poprzez inne osoby specjalizujące się w informowaniu o dostępności usług przewodników i miejscu rozpoczynania zorganizowanego zwiedzania.

Uczestnicy grupy fokusowej zwrócili uwagę na motywy korzystania z usług przewodnickich. Wskazano, że najczęściej turyści kierują się chęcią poznania historii i zabytków miejsca docelowego i pogłębienia wiedzy na ten temat, ale z naciskiem na chęć poznania aktualnych wydarzeń i nowych atrakcji miejsca. Na drugim miejscu znalazło się wskazanie, że turysta korzysta z usługi przewodnickiej, gdy była ona zamówiona u organizatora wycieczki.

---

<sup>73</sup> Kruczek Z., *Nowa turystyka i nowi turyści, wyzwania XXI wieku dla pilotów i przewodników. Trendy i tendencje w turystyce XXI w.* [w:] *Jakość usług w pilotażu i przewodnictwie*. Materiały z IV Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Proksenia, Kraków 2009, s. 5-12.



Ważnym motywem jest również bezpieczeństwo w czasie zwiedzania, które zapewnia obecność przewodnika.

Na pytanie, czego oczekują klienci od przewodnika wskazano, że przede wszystkim profesjonalnej wiedzy o miejscu docelowym (np. mieście, jego historii i zabytkach) oraz sprawnego oprowadzenia. Turysta oczekuje także opowiadania ciekawostek o mieście, ludziach i celebrytach oraz udzielania praktycznych informacji o usługach.

Respondenci zwrócili uwagę na to, że turyści oczekują przede wszystkim od przewodnika lub pilota zapewnienia wygody przy zwiedzaniu – ich zdaniem – często jest to istotniejszy motyw od poszukiwania fachowej wiedzy. Potrzeba pomocy w wyborze atrakcji i zwiedzania w towarzystwie mają podobny wpływ na decyzje korzystania z usług przewodnika, cena usługi natomiast ma znaczenie w korzystaniu z usług przewodnika lokalnego, ale nie jest najważniejszym czynnikiem.

## 6.2 Rynek pracy przewodników turystycznych i pilotów wycieczek

Rynek pracy należy do jednego z wielu rynków istniejących w gospodarce i tak jak one rządzi się swoimi prawami. Obejmuje całokształt zagadnień związanych z kształtowaniem podaży pracy i popytu na pracę - na rynku pracy mają miejsce transakcje kupna pracy, czyli angażowania pracowników oraz transakcje sprzedaży pracy. Popyt reprezentowany jest przez pracodawców oferujących miejsca pracy, podaż natomiast reprezentowana jest przez poszukujących pracy<sup>74</sup>. Zakładamy, że ofertę pracy w zakresie prowadzenia grup turystycznych i ich obsługi składają przewodnicy i piloci, a miejsca pracy tworzą organizatorzy turystyki lub inne podmioty (takie jak: szkoły, instytucje kościelne, zakłady pracy, stowarzyszenia, fundacje), kontaktujące się bezpośrednio z przewodnikiem czy pilotem z pominięciem organizatora turystyki.

Rynek pracy można podzielić na segmenty, każdy segment ma swoją charakterystyczną grupę pracowników. Ze względu na wspólne cechy wykonywania zawodu wyróżnić można jeden rynek przewodników turystycznych i pilotów wycieczek.

Rynek pracy przewodników i pilotów można zaklasyfikować do różnych typów rynku w zależności od stosowanych kryteriów. Jeżeli weźmiemy pod uwagę kryterium rodzaju dóbr będących przedmiotem obrotu, to będzie on typowym rynkiem usług. Według kryterium geograficznego możemy mówić o lokalnym charakterze usług, zwłaszcza przewodnickich. Usługa ta dotyczy ściśle określonego miejsca geograficznego, wyznaczonego zakresem uprawnień (przewodnik po mieście, grupie górskiej, regionie, trasie, województwie), ale klientem są osoby przyjezdne – turyści, a nie lokalni mieszkańcy. Natomiast usługi pilockie mają charakter nie tylko krajowy ale i międzynarodowy.

<sup>74</sup> Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rynek\\_pracy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rynek_pracy) dostęp 28.03.2019

Usługa ta świadczona jest na terenie całego świata zarówno w wypadku wyjazdów turystycznych, jak i pracy pilota w charakterze rezydenta.

Biorąc pod uwagę rynkowe relacje popytu do podaży możemy mówić o rynku nabywcy, kiedy organizatorzy turystyki wybierają najbardziej korzystne dla siebie oferty pracy składane przez przewodników i pilotów, jak i o rynku sprzedawcy, w tym wypadku mała podaż ofert pracy stawia w lepszej sytuacji pilotów i przewodników wobec pracodawców.

Kryterium swobody dokonywania transakcji pozwala zakwalifikować rynek pracy przewodników i pilotów do rynków wolnych, związanych ze swobodą podjęcia działalności, ale czasem z ograniczonym dostępem do poszczególnych rynków międzynarodowych (ochrona lokalnego rynku pracy poprzez formalne ograniczenia możliwości wykonywania usług przez przewodników z innych krajów).

Rozróżnia się również „szary rynek” - występuje on wtedy, gdy posiadanie reglamentowanych dóbr jest legalne, ale obrót nimi poza wyznaczonym systemem reglamentacji jest zakazany. Tym walorem – dobrem są uprawnienia, a pracę przewodnika, czy pilota wykonuje osoba nie mająca stosownych kwalifikacji. Jest to jeden z ważniejszych problemów, o którym wielokrotnie już pisano, w kontekście rozpatrywania negatywnych skutków deregulacji zawodu pilota wycieczek oraz niektórych rodzajów przewodnictwa turystycznego<sup>75</sup>.

Kryteria stopnia zorganizowania rynku pozwalają zaliczyć rynek pracy pilotów i przewodników do rynków formalnych, a kryterium skali do rynku raczej detalicznego. Charakter transakcji natomiast jednoznacznie wskazuje, że jest to rynek pracy.

Rynek usług przewodnickich i pilockich jest złożony. Dotyczy to form zatrudnienia, gdzie dominującą formą jest umowa zlecenie lub prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Podjęcie pracy jako stałego źródła utrzymania jest dość trudne ze względu na sezonowość usług turystycznych. Niestabilność pracy pogłębiają dodatkowo niskie zarobki. Zdecydowana większość przewodników i ponad połowa pilotów, aby poprawić powyższą sytuację zapisuje się do różnorodnych stowarzyszeń lub klubów, co znacznie ułatwia im pozyskiwanie ofert pracy, wymianę doświadczeń, uczestniczenie w różnorodnych szkoleniach podwyższających kwalifikacje, utrzymywanie kontaktów z branżą oraz budowanie własnego prestiżu na rynku pracy. Znaczna część tych problemów powstała po deregulacji omawianych zawodów. W celu budowania profesjonalnego wizerunku zawodowego większość pilotów deklaruje chęć potwierdzenia własnych kwalifikacji wynikających z nowych uregulowań prawnych, czyli Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Co ciekawe, przewodnicy powyższą możliwością są zainteresowani w mniejszym zakresie.

---

<sup>75</sup> porównaj: Kruczek Z., *Przewodnictwo i pilotaż w Polsce. Główne problemy środowiska i zawodu*.

W: *Pilotaż i przewodnictwo – nowe wyzwania*. Materiały z II Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Proksenia, Kraków 2006; Janicka H., *Aktualne problemy pilotażu i przewodnictwa*. W: *Pilotaż i przewodnictwo w krajach UE*, Materiały z III Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Proksenia, Kraków 2007

Zapotrzebowanie na usługi pilotów i przewodników zgłaszane przez biura podróży oraz zasady współpracy są zależne od koniunktury rynkowej, profilu prowadzonej działalności, sezonowości w turystyce i odpowiedzialności spoczywającej na organizatorach turystyki z tytułu świadczonych usług. Analizując wypowiedzi badanych przedstawicieli biur, można stwierdzić, że deregulacja zawodów nie zmieniła stosowanych dotychczasowych zasad podejmowania współpracy z pilotami i przewodnikami. Wypracowane dotychczas relacje ze zweryfikowaną i sprawdzoną kadrą prawdopodobnie zdecydowały o wystawieniu wysokiej oceny za jakość świadczonych usług. W tym stosunkowo krótkim czasie funkcjonowania w nowych realiach formalnych nie odnotowano zasadniczych zmian w kosztach zatrudnienia pilotów i przewodników.

### 6.2.1 **Opinie na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii**

Uczestnicy grupy fokusowej to osoby wykonujące zawód przewodnika, pilota, animatora czasu wolnego, będący równocześnie przedsiębiorcami turystycznymi. Ich wypowiedzi sprowadzały się do wskazania nowych ofert turystycznych, jak i form kształcenia i doskonalenia kadr przewodnickich, pilotów oraz animatorów czasu wolnego.

W zakresie produktowym wskazano na nowe kierunki wyjazdów, np. Ukraina, Mołdawia, Albania, Czarnogóra oraz wzrost zainteresowania wyjazdami egzotycznymi (np. hitem 2019 roku są Wyspy Zielonego Przylądka), które obsługiwane są przez grupę doświadczonych pilotów wycieczek.

*„Jeszcze kilka lat temu nikt nie myślał o Albanii, dzisiaj jest jednym z popularniejszych krajów, wśród naszych klientów”* - dodaje jeden z respondentów.

*„Zauważaliśmy, że skupienie się na jednej destynacji nie jest złą strategią, ale pod warunkiem, że w programie znajdują się też inne”* dodaje inny uczestnik grupy fokusowej. To gwarantuje bezpieczeństwo firmie. Oczywiście powrót Egiptu, Tunezji, Turcji jest ważny, gdyż te destynacje były dawniej najczęściej wybierane. Ale rozwijana jest też oferta do destynacji europejskich takich jak Grecja czy Hiszpania. *„Wprowadzamy także dwie nowości: Albanie i Sycylię. Kładziemy nacisk na loty regularne, w tym egzotykę. W tworzeniu tych produktów trzeba jednak ustalić właściwe proporcje w taki sposób, że jeśli straty pojawią się na jednym, to żeby można je było odrobić sprzedając inne destynacje. Właściwa dywersyfikacja jest tutaj podstawą bezpiecznego funkcjonowania firmy”*.

*„Zauważaliśmy, iż w ostatnich dwóch, trzech latach wzrosło w naszym kraju zainteresowanie turystyką morską, zwłaszcza rejsami na wysokim poziomie”*. Do niedawna klienci biur podróży byli zainteresowani głównie najtańszymi ofertami i promocjami, dzisiaj są gotowi zapłacić znacznie wyższą cenę i oczekują wysokiej jakości oferty, więcej osób wykupuje ofertę all inclusive lub wybiera droższy standard zakwaterowania.

Wynika to zapewne z tego, że Polacy coraz lepiej zarabiają, stąd wybierają droższe oferty, co łączy się z lepszym komfortem wypoczynku, szerszą ofertą gastronomiczną, większym pakietem rozrywek. Rosną oczekiwania odnośnie tras rejsów. Coraz więcej jest chętnych na egzotyczne kierunki (azjatyckie, Wyspy Kanaryjskie). Ten trend rzutuje również na pracę pilotów wycieczek, którzy interesują się obsługą rejsów statków wycieczkowych jako nową specjalizacją. Biuro Itaka organizuje np. rejsy czarterowanym statkiem wokół Wysp Kanaryjskich zatrudniając polskich pilotów, lokalnych przewodników i animatorów czasu wolnego.

Warto dodać, że w dobie mediów społecznościowych, Internetu, Facebooka, Instagramu, snapchatów, bootów, itp. opinie turystów o przewodnikach, pilotach, animatorach wpływają na postrzeganie ich kompetencji i dalszą karierę. Na te media wskazywano także jako marketingowe nośniki przekazu promocyjnego usług przewodników, pilotów i animatorów oraz ofert szkoleniowych.

Internet stał się narzędziem prowadzenia biznesu (coraz częściej e-biznesu), wymuszając na jego użytkownikach nowy sposób myślenia i działania. Branża turystyczna oferuje dość specyficzne produkty, jakimi są głównie usługi, stąd popyt na różnego rodzaju informacje. Sama informacja turystyczna jest składnikiem promocji turystycznej i narzędziem rozwoju turystyki. Opracowywanie, gromadzenie i udostępnianie danych o usługach przewodników i pilotów może mieć znaczący wpływ na podaż i popyt ich usług. W Sieci skupione są nie tylko duże firmy turystyczne, ale również małe podmioty świadczące tego typu usługi.

Szczególną rolę w Internecie odgrywają media społecznościowe, które oprócz komunikowania się i wymiany informacji, pełnią funkcję marketingową i handlową. Zdaniem uczestników grupy fokusowej, to właśnie media społecznościowe pozwalają nawiązać nowe znajomości biznesowe, pozyskać nowych klientów czy prowadzić sprzedaż oferowanych usług. Można pokusić się o stwierdzenie, że nie samo posiadanie strony internetowej jest wyznacznikiem rozwoju rynku pracy w sektorze przewodników turystycznych i pilotów wycieczek, ale posiadanie portali społecznościowych. Łatwość umieszczania na nich właściwych treści sprawia, że stają się one globalnym, lub w miarę potrzeby również regionalnym, miejscem wymiany ofert z zakresu usług turystycznych.

### **6.2.2 Zmiany zakresu kompetencji przewodników turystycznych, pilotów wycieczek, animatorów czasu wolnego**

Przewidywane zmiany zakresu kompetencji przewodników, pilotów i animatorów czasu wolnego zostały zidentyfikowane w czasie zogniskowanych spotkań w grupie fokusowej.

Zdaniem uczestników grupy fokusowej zmiany w przewodnictwie i pilotażu będą dotyczyć:

- wykorzystania nowych technologii do częściowego zastępowania pracy przewodnika (audio-przewodniki, aplikacje, itp),
- mediów społecznościowych, korzystania z aplikacji, które ułatwiają oferowanie pracy dla przewodnika czy pilota, jaki i poszukiwania pracowników,
- nowych form świadczenia usług przewodnickich (np. Free Guides, czyli oprowadzanie za napiwek) - są one dużym wyzwaniem dla tradycyjnego przewodnictwa lokalnego,
- oczekiwań turystów na niestandardowe formy oprowadzania i niestandardowe miejsca zwiedzania, specjalistyczne i tematyczne trasy zwiedzania, teatralizację turystyki,
- personalizacji i profesjonalizacji usług turystycznych - przewodnik będzie skupiał się na dostarczaniu turystyce odpowiednich, unikatowych doznań,
- łączenia funkcji przewodnika i pilota wycieczek - współczesny pilot wycieczek przestaje być wyłącznie przedstawicielem biura podróży dbającym o sprawy organizacyjne związane z realizacją programu imprezy,
- starannej opiece nad turystami, ich bezpieczeństwem i komfortem zwiedzania,
- łączenia funkcji przewodnika oprowadzającego po swoim terenie z umiejętnościami zapewniającymi sprawną obsługę w zakresie turystyki aktywnej, kulturowej, czy innych form wymagających wsparcia lub instruktażu.

*Tabela 34 Zmiany w przewodnictwie i pilotażu według grupy fokusowej.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie nowych technologii</li> <li>• media społecznościowe, korzystanie z aplikacji</li> <li>• nowe formy świadczenia usług przewodnickich</li> <li>• niestandardowe formy oprowadzania i niestandardowe miejsca zwiedzania, teatralizacja turystyki</li> <li>• personalizacja i profesjonalizacja usług turystycznych</li> <li>• połączenie funkcji przewodnika i pilota wycieczek</li> <li>• staranna opieka nad turystami</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

## 6.3 Kompetencje przydatne w podsektorze przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek

### 6.3.1 O kompetencjach przewodników i pilotów

Piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni, ze względu na charakter działania w bezpośredniej obsłudze klientów, stanowią jednorodny podsektor turystyczny. Zakres wiedzy, umiejętności czy kompetencji społecznych w tym obszarze jest dla wszystkich wspólny i pozyskiwany w jednorodnym procesie edukacyjnym. Zróżnicowanie natomiast wynika ze specyfiki obszaru, w którym pracuje przewodnik i pilot. Przewodnik pracuje lokalnie, ograniczony jest terytorialnie (pasma górskie, szlak, region, miasto czy obiekt), natomiast pilot wycieczek może pracować we wszystkich destynacjach.

Podstawowym zadaniem przewodnika jest fachowa realizacja części krajoznawczej programu imprezy turystycznej określonej w umowie z biurem podróży. Należy jednak zaznaczyć, że zadania przewodnika turystycznego mają znacznie szerszy charakter. Przewodnik, szczególnie górski, jest bowiem odpowiedzialny za bezpieczeństwo powierzonej mu grupy, często także obsługując grupy turystów zagranicznych pełni rolę tłumacza. Niejednokrotnie także biura podróży powierzają przewodnikom zadania pilota wycieczek.

Natomiast zadania pilota wycieczek to m.in.: sprawowanie, w imieniu organizatora turystyki opieki nad uczestnikami imprezy turystycznej w niezbędnym zakresie, wynikającym z charakteru imprezy, czuwanie nad sposobem wykonywania usług świadczonych na rzecz uczestników podczas imprezy oraz przyjmowanie od nich reklamacji dotyczących świadczonych im usług, a także reprezentowanie organizatora turystyki wobec kontrahentów świadczących usługi w trakcie trwania imprezy.

Kompetencje przewodników i pilotów wycieczek zostały poddane ocenie przez uczestników grupy fokusowej. W prezentowanej poniżej tabeli przedstawiono czynniki oraz zakres ich ważności dla respondentów w skali od 1 do 5, gdzie 1-oznacza bardzo małą ważność natomiast 5-oznacza bardzo wysoką wartość. Znakiem x zaznaczono dominujące odpowiedzi.

Tabela 35 Ocena kompetencji miękkich u przewodników turystycznych i pilotów wycieczek.

Lp.	Kompetencje	Wartość w skali 1 - 5				
		1	2	3	4	5
1.	Umiejętność rozwiązywania problemów					X
2.	Krytyczne myślenie					X
3.	Kreatywność					X
4.	Zarządzanie ludźmi				X	

5.	Współpraca / współdziałanie z innymi					X
6.	Inteligencja emocjonalna					X
7.	Wnioskowanie i podejmowanie decyzji				X	
8.	Zorientowanie na usługi				X	
9.	Negocjacje				X	
10.	Elastyczność poznawcza			X		
11.	Język obcy					X

Źródło: Opracowanie własne

Zdaniem uczestników grupy fokusowej, u przewodników i pilotów wycieczek najbardziej przydatne są takie kwalifikacje miękkie jak: kreatywność, krytyczne myślenie, umiejętność rozwiązywania problemów, współpracy z innymi, inteligencja emocjonalna oraz, co jest zrozumiałe, znajomość języków obcych. Respondenci przypisali tym kompetencjom najwyższą wagę (5, w skali 1 do 5). Ocenę 4 przypisano takim kompetencjom jak: negocjacje, zarządzanie ludźmi, orientacja na usługi, wnioskowanie i podejmowanie decyzji. Najniżej – na ocenę 3 – oceniono elastyczność poznawczą.

Tabela 36 Kompetencje przyszłości przewodników turystycznych i pilotów wycieczek.

Lp.	Kompetencje	Wartość w skali 1-5				
		1	2	3	4	5
1.	Wdrażanie innowacyjnych produktów/usług				X	
2.	Wdrażanie nowych rozwiązań IT				X	
3.	Wyszukiwanie i współpraca z kontrahentami / kooperantami				X	
4.	Wyszukiwanie nowych kanałów promocji				X	
5.	Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami			X		
6.	Bezpieczeństwo danych			X		
7.	Pisanie blogów i działalność w mediach społecznościowych				X	
8.	Doradztwo w zakresie podróży				X	

Źródło: Opracowanie własne

W odpowiedzi pytanie o oczekiwane zmiany kompetencji u przewodników i pilotów wycieczek respondenci ostrożnie oceniali wskazane kompetencje. Najwyżej oceniono wymogi odnośnie wdrażania innowacyjnych usług i nowych rozwiązań IT, wyszukiwanie i współpracę z kooperantami oraz wyszukiwanie nowych kanałów promocji, a także pisanie blogów w mediach społecznościowych oraz doradztwo w podróżach. Mniejszą wagę przypisano kompetencjom bezpieczeństwa danych oraz budowaniu i utrzymywaniu relacji z klientami.

### 6.3.2 Kompetencje przyszłości w przewodnictwie turystycznym i pilotażu wycieczek

Zmiany zachodzące na rynku turystycznym w znacznej mierze dotyczą podsektora, jakim jest przewodnictwo turystyczne i pilotaż wycieczek. Z analizy nowych trendów i zmian w turystyce wynikają nowe zadania dla przewodników i pilotów, wymagające nowych kompetencji. Najważniejsze z nich to:

1. Staranna opieka nad turystami, ich bezpieczeństwem i komfortem zwiedzania.
2. Umiejętność łączenia funkcji przewodnika oprowadzającego po swoim terenie z umiejętnościami zapewniającymi sprawną obsługę w zakresie turystyki aktywnej, kulturowej, czy innych form wymagających wsparcia lub instruktażu.
3. W odniesieniu do usług pilotów wycieczek oczekiwana jest i będzie profesjonalna znajomość zasad obsługi klienta oraz umiejętność nadążania za nowymi trendami, motywami, czy formami podróży, a także zmieniającymi się preferencjami obsługiwanymi turystów.
4. Podróże indywidualne i w małych grupach zmieniają oczekiwania wobec przewodników i pilotów – potrzebne są relacje partnerskie a nie przywództwo.
5. Mając na uwadze trendy związane z rozwojem ekonomii doświadczeń, należy liczyć się tym, że coraz częściej turyści będą oczekiwać niestandardowych form oprowadzania i niestandardowych miejsc zwiedzania, specjalistycznych i tematycznych tras zwiedzania, teatralizacji turystyki. Wszystko to będzie musiało być połączone z dużą wiedzą specjalistyczną przewodników i pilotów wycieczek. Personalizacja i profesjonalizacja usług turystycznych będzie skupiała się na dostarczaniu turystyce odpowiednich, unikatowych doznań.
6. Nowe technologie ułatwiają rekomendację usług przewodnickich oraz publiczną ocenę ich jakości. Współcześni przewodnicy lub piloci wycieczek mogą łatwo budować pozytywną opinię na swój temat w mediach społecznościowych. Równie łatwo mogą wykreować negatywną opinię, jeżeli obsługiwani przez nich turyści nie będą zadowoleni z jakości świadczonych usług.
7. Nowe technologie będą wykorzystywane do częściowego zastępowania pracy przewodnika. Audio-przewodniki już obecnie są używane w atrakcjach turystycznych, np. obiektach sakralnych czy muzeach do oprowadzania po wystawach stałych.



Również podczas standardowego zwiedzania miast, w czasie tzw. city-tour odtwarzane są wcześniej przygotowane informacje w wielu językach. Osobista usługa przewodnicka będzie wybierana przez najbardziej doświadczonych i wymagających turystów jako ich wyróżnik spośród turystów masowych. To z kolei będzie powodować konieczność ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności przewodnickich, aby sprostać wymaganiom takich turystów.

8. Usługi FreeGuides (czyli oprowadzanie za napiwek) są dużym wyzwaniem dla tradycyjnego przewodnictwa lokalnego, nie można jednak bezkrytycznie negować ich wartości, ponieważ tzw. „oprowadzanie za napiwek” wymaga od takiego przewodnika wykazania się dużą wiedzą i umiejętnościami, ponieważ niska jakość usługi może skutkować nieotrzymaniem napiwku.
9. Ogólnie zauważalnym trendem w działaniu biur podróży jest wynajmowanie lokalnych przewodników do świadczenia usług wysoko specjalistycznych (np. w obiektach wymagających specjalnych uprawnień) lub do świadczenia usług standardowych (np. trzygodzinne oprowadzenie grupy po centrum miasta). Realizację dalszego programu powierza się natomiast pilotowi wycieczki. Powoduje to konieczność ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności pilotów wycieczek oraz pewnej specjalizacji regionalnej. Współczesny pilot wycieczek przestaje być wyłącznie przedstawicielem biura podróży dbającym o sprawy organizacyjne związane z realizacją programu imprezy – pełni funkcję zarówno przewodnika, jak i pilota.
10. Ciągłe doskonalenie i zmiana kwalifikacji, dostosowywanie rodzaju zatrudnienia do wieku, miejsca zamieszkania, sytuacji rodzinnej i towarzyskiej powoduje poszukiwanie nowych możliwości zdobywania lub potwierdzania kwalifikacji – poszukiwane będą zatem te elastyczne, możliwe do wykorzystania w innym miejscu czy łatwego uzupełniania i modyfikacji. Dotyczy to również usług przewodnika, pilota, rezydenta i animatora.
11. Przyszłość omawianych zawodów nie jest związana ze zmniejszającym się popytem, a raczej ze zwiększającymi się wymaganiami, potrzebą większej wszechstronności, stałym poszerzaniem wiedzy i umiejętności marketingowych wynikających z konkurencyjności, jak w każdej innej działalności społecznej czy gospodarczej.

## 6.4 Zakończenie i wnioski

Badani respondenci zgodnie podkreślali, iż ze strony rządu brakuje aktywnej prorozwojowej polityki turystycznej. Brakuje jednolitego aktu prawnego (ustawy), który kompleksowo ująłby zagadnienia turystyki jako ważnej gałęzi gospodarki generującej prawie 7 procent PKB i tworzącej ponad 700 tys. miejsc pracy. Wskazano na szkody, jakie przyniosła deregulacja zawodu przewodnika miejskiego, terenowego oraz pilota wycieczek.

Stwierdzono, że brakuje jednoznacznego modelu zdobywania kwalifikacji przez nowe osoby, które nie mogą już liczyć na system państwowy, a nie są przez pracodawców postrzegane jako przygotowane równorzędnie z dotychczasowymi pracownikami. Istnieje duże zainteresowanie pilotów i przewodników miejskich odpowiednim potwierdzeniem kompetencji.

Odczuwana jest potrzeba uporządkowania wymogów odnośnie kompetencji pilota wycieczek i przewodnictwa turystycznego, stworzenia systemu oceny wartości certyfikatów wydawanych przez filmy szkolące. Szansą na takie rozwiązanie jest popularyzowanie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, który jest jak na razie mało znany i mało przyjazny. Uczestnicy panelu z zainteresowaniem wysłuchali informacji o możliwościach wykorzystania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji do określenia standardu kompetencji zawodowych dla kwalifikacji „Przewodnik miejski w Krakowie” oraz „pilot wycieczek” oraz umożliwienia szkoleń w akredytowanych jednostkach.

Podstawowy problem, który przewijał się podczas spotkania dotyczył generalnie problemów związanych z systemem szkoleniowym po uwolnieniu zawodu przewodnika miejskiego. Podkreślano problemy firm zatrudniających przewodników i pilotów z oceną kwalifikacji i kompetencji wobec braku formalnych potwierdzeń i chaos, jaki zapanował po deregulacji na rynku pracy.

Członkowie grupy związani z obsługą turystów w Krakowie przedstawili pakiet oczekiwań wobec władz samorządowych odnośnie zmian w systemie obsługi grup turystycznych. Zwrócono uwagę na ograniczoną liczbę miejsc parkingowych, co utrudnia pracę przewodników i wydłuża czas oprowadzania. Istotnym problemem jest ograniczony dostęp do muzeów, obiektów turystycznych i atrakcji. Najczęściej wskazywano na takie obiekty jak: Zamek na Wawelu, kościoły w Krakowie, w tym szczególnie Kościół Franciszkanów, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, historyczne obiekty prywatne, Fabryka Schindlera. Przewodnikom przeszkadza ruch i hałas na Rynku Głównym, zmiany w organizacji ruchu oraz brak kontroli porządkowych.

W Krakowie szczególne emocje towarzyszą kształtowaniu zasad ochrony na obszarze parku kulturowego<sup>76</sup>. Z istoty tego parku, utworzonego na podstawie art. 16 i 17 ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, wynika ochrona krajobrazu kulturowego – głównie zatem nieruchomości. Jednak zachowanie tego krajobrazu uzasadniać może także określenie pewnych, zwykle nawiązujących do tradycji form świadczenia usług, wystroju pomieszczeń, elewacji, pojazdów i środków reklamy, czy wreszcie ograniczenia nagłaśniania.

Dla przewodników w obecnie obowiązującej uchwale istotny jest zapis ograniczający emisję dźwięku – wykluczający zatem wykorzystywanie urządzeń nagłaśniających, a także ograniczenia w transporcie, uniemożliwiające przejazdy autokarami turystycznymi, a obecnie także mniejszymi pojazdami, w bezpośrednie sąsiedztwo atrakcji.

---

<sup>76</sup> Z. Kruczek, J. Maciąg., *Możliwości wykorzystanie Normy ISO 18065:2015 do zarządzania jakością usług turystycznych w polskich parkach kulturowych*. Turystyka Kulturowa nr 1/2017, s. 184-201

### 6.4.1 Szkolenia podstawowe dla w podsektora przewodnicy i piloci wycieczek

Przeprowadzone badania nad luką kompetencyjną w podsektorze przewodników i pilotów wycieczek wskazują na najbardziej pożądane kompetencje miękkie<sup>77</sup> uwidocznione w tabeli.

*Tabela 37 Szkolenia podstawowe dla podsektora przewodników i pilotów wycieczek – kompetencje miękkie*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>• Etyka oraz etykieta w pracy i w kontaktach z turystami</li> <li>• Relacje międzykulturowe</li> <li>• Interpretacja dziedzictwa w pracy przewodników turystycznych</li> <li>• Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych</li> <li>• Właściwa autoprezentacja</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

### 6.4.2 Podnoszenie kwalifikacji

W nawiązaniu do przeprowadzonych badań zaproponować można w odniesieniu do środowiska przewodników turystycznych i pilotów wycieczek podnoszenie kwalifikacji dotyczące niżej wymienionych kompetencji:

*Tabela 38 Szkolenia podnoszące kwalifikacje dla podsektora przewodników i pilotów wycieczek.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętności posługiwania się nowymi, cyfrowymi technikami i aplikacjami (systemy tourguide, aplikacje mobilne, storytelling, rozszerzona rzeczywistość - VR i AR, kody QR, drony)</li> <li>• Wykorzystanie elektronicznych kanałów informatycznych jako narzędzi promocji usług przewodników turystycznych i pilotów wycieczek</li> <li>• Aktualizacja wiedzy o otoczeniu prawnym pracy przewodników i pilotów wycieczek oraz o ubezpieczeniach</li> <li>• Komunikacja interpersonalna w grupie turystów</li> </ul>

<sup>77</sup> *Badanie opinii pracodawców dotyczące luki kompetencyjnej kadr w sektorze turystyki.* Instytut Turystyki, Kraków 2018.

- Obsługa grup specjalistycznych (np. turystyki kulturowej, aktywnej, medycznej, morskiej)
- Kreowanie wyjątkowych przeżyć u turystów (ekonomia doświadczeń)

*Źródło: Opracowanie własne*

### 6.4.3 Kompetencje przyszłości

W perspektywie 3–5 lat można prognozować coraz większe wykorzystanie w pracy pilotów wycieczek jak i lokalnych przewodników urządzeń cyfrowych, stosowanie aplikacji na urządzenia mobilne wspomagające pracę, a także rozszerzenie nietypowych form zwiedzania (zwiedzanie fabularyzowane, gry miejskie, storytelling). W grę wchodzi także wykorzystanie do przemieszczania się nietypowych środków lokomocji, jak np. ryksze, seagway, meleksy, rolki).

Pojawią się nowe kwalifikacje, często o charakterze cząstkowym, takie jak np. pilotowanie imprez incentive (wpłynął wniosek o wpis do ZSK), prowadzenie imprez specjalistycznych (turystyka aktywna, kulturowa, egzotyczna), dla różnych segmentów demograficznych, czy rynków geograficznych (np. obsługa grup z Ukrainy, USA, Hiszpanii, itp.).

*Tabela 39 Szkolenia przyszłości.*

<b>Tematyka szkoleniowa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosowanie urządzeń cyfrowych</li> <li>• Stosowanie aplikacji na urządzenia mobilne</li> <li>• Nietypowe formy zwiedzania zabytków</li> <li>• Nietypowe środki transportu i lokomocji w obsłudze ruchu turystycznego</li> <li>• Pilotaż imprez incentive</li> <li>• Nowe imprezy specjalistyczne dla różnych segmentów rynku</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

## 6.5 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki

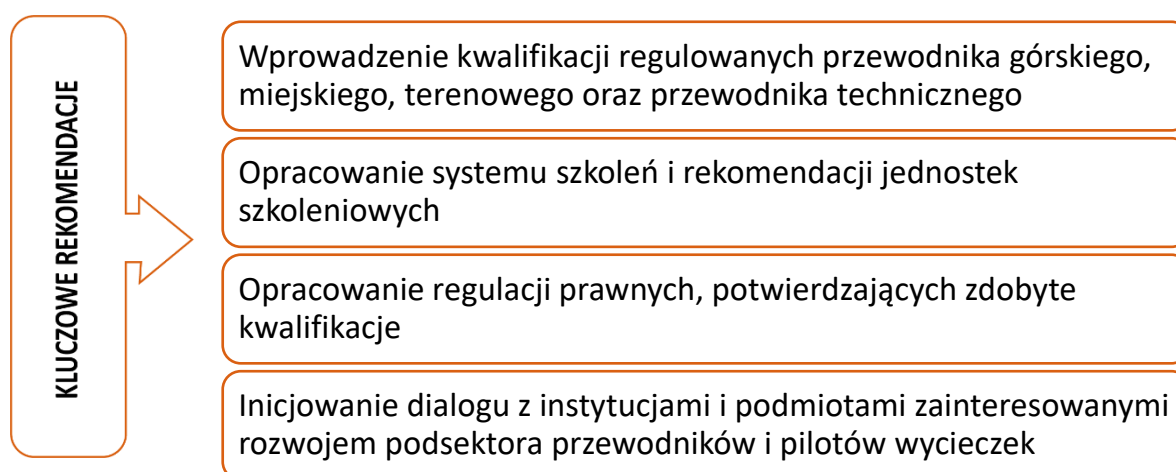
Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, iż przedsiębiorcy reprezentujący podsektor przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek oczekują działań porządkujących zagadnienia prawne związane z potwierdzaniem nabytych kwalifikacji.

Oczekuje się od Sektorowej Rady ds. Kompetencji Turystyki intensyfikacji prac związanych z:

- Rozbudową Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji poprzez wprowadzenie kwalifikacji regulowanych przewodnika górskiego, jak i przewodnika miejskiego, terenowego oraz przewodnika technicznego,
- Systemem kontroli i walidacji,
- Rekomendacją firm szkoleniowych i dofinansowaniem systemu szkoleniowego: pilotów wycieczek, rezydentów biur podróży oraz animatorów czasu wolnego.
- Promocją ZSK w środowisku przewodników, pilotów i animatorów.

Oczekuje się też wsparcia na płaszczyźnie współpracy stowarzyszeń i innych instytucji zainteresowanych rozwojem sektora przewodników i pilotów wycieczek.

*Rys. 22 Propozycje działań usprawniających podsektor przewodników turystycznych i pilotów wycieczek.*



*Źródło: Opracowanie własne*

## 6.6 Bibliografia

Badanie rynku pracy w sektorze przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (2018). Raport z badań zrealizowanych przez zespół pracowników AWF Kraków na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki, nr 2917.127/2508/BPT/DT.

Bernaś B., Pujar P. (2014) Bezpieczeństwo i zagrożenia w turystyce, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Vol 15, nr 2., Wrocław.

Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rynek\\_pracy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rynek_pracy) dostęp 28.03.2019

Gryszel P. (2007), Usługi przewodnictwa i pilotażu wycieczek jako element obsługi ruchu turystycznego. Wybrane problemy kształcenia i wykonywania zawodu. [w:] Kurek W., Pawlusiński R. (red.), Studia nad turystyką. Prace ekonomiczne i społeczne. Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 45-54.

Gryszel P., Kruczek Z., (2007) Rynek pracy pilotów i przewodników turystycznych, [w:] Przewodnictwo turystyczne i pilotaż wycieczek w Polsce. 1 Międzynarodowy Sejmik Przewodnicki, Sopot

Janicka H., (2007), Aktualne problemy pilotażu i przewodnictwa. W: Pilotaż i przewodnictwo w krajach UE, Materiały z III Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Proksenia, Kraków.

Januszewska M., Nawrocka E., Oparka S., (2010), Turystyka uzdrowiskowa, turystyka w uzdrowiskach – problemy definicyjne [w:] A.R. Szromek, Uzdrowiska i ich znaczenie w gospodarce turystycznej, Proksenia. Kraków.

Kompendium pilota wycieczek, (2014), red. Z. Kruczek, Proksenia, Kraków 2014.

Kozłowska D., Ryszkowski W., (2011) 101 Kompetencji pilota wycieczek, Difin, Warszawa

Kozłowska D., (2006), Profesjonalizacja zawodu pilota wycieczek, Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Wychowania Fizycznego i Turystyki w Supraślu.

Kruczek Z., (2013) Założenia do projektu nowego systemu kształcenia i certyfikacji pilotów wycieczek, [w:] Problematyka deregulacji zawodu pilota wycieczek i przewodnika turystycznego, Materiały z VIII Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Z. Kruczek (red.), Proksenia, Kraków..

Kruczek Z., (2008) Czynniki determinujące rynek pracy pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, [w:] Kadry w gospodarce turystycznej?, Zeszyty Naukowe nr 496, Ekonomiczne Problemy Turystyki nr 19, red. nauk. A. Panasiuk, Uniwersytet Szczeciński.

Kruczek Z., (2006) Przewodnicy i piloci w gospodarce turystycznej. Główne problemy środowiska i zawodu, [w:] Gospodarka turystyczna a grupy interesu, praca zbiorowa pod red. S. Wodejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 177-186

Kruczek Z., (2009) Nowa turystyka i nowi turyści, wyzwania XXI wieku dla pilotów i przewodników. Trendy i tendencje w turystyce XXI w. [w:] Jakość usług w pilotażu i przewodnictwie. Materiały z IV Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Proksenia, Kraków 2009, s. 5-12.

Kruczek Z., (2006) Przewodnictwo i pilotaż w Polsce. Główne problemy środowiska i zawodu. W: Pilotaż i przewodnictwo – nowe wyzwania. Materiały z II Forum Pilotażu i Przewodnictwa, Proksenia, Kraków.

Kruczek Z.,(2015) Sektorowa Rama Kwalifikacji w turystyce i jej znaczenie dla kształtowania jakości systemu kadr turystycznych. Prace Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 379; Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, red. A. Rapacz, Wrocław 2015, s. 396–404, DOI 10.15611/pn.2015.379.38

Lubowiecki-Vikuk P., Paczyńska-Jędrycka M., (2010) Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010,

Mikos von Rohrscheidt A. (2014), Współczesne przewodnictwo miejskie. Metodyka i organizacja interpretacji dziedzictwa. Proksenia & Kul.Tour.pl, Kraków/Poznań.

Trendy we współczesnej turystyce.(2017), red. K. Czernek, Proksenia – UE Katowice, Kraków.

dr Diana Dryglas, dr Tadeusz Burzyński

## 7 Podsektor turystyki uzdrowiskowej

### 7.1 Wprowadzenie

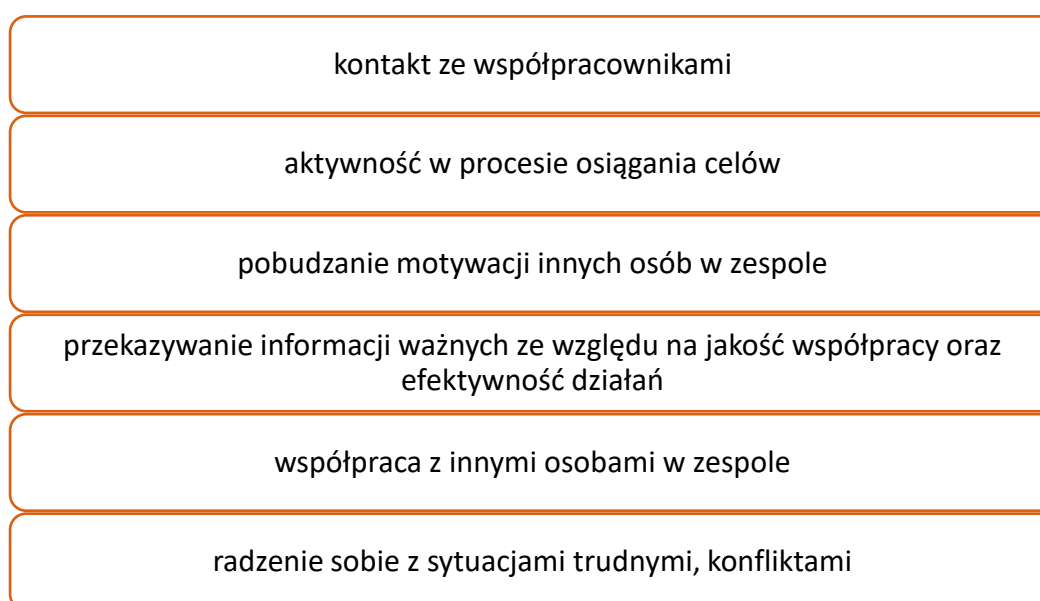
W obliczu zmian zachodzących w makro- i mikrootoczeniu gmin uzdrowiskowych (szerzej na ten temat Dryglas i Golba, 2017) oraz biorąc pod uwagę znaczący potencjał przedsiębiorstw uzdrowiskowych (np. sanatoria, szpitale uzdrowiskowe) w dobie rosnącego popytu na usługi prozdrowotne, zarządzanie kompetencjami pracowników i menedżerów firm uzdrowiskowych stanowi prawdziwe wyzwanie dla sektora uzdrowiskowego.

Kompetencje pracowników i kompetencje zarządcze (kierownicze) nie są cechami stałymi, ponieważ nieustannie ewoluują z jednej strony wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym i życiowym człowieka, a z drugiej - wraz z dynamiką postępu techniczno-technologicznego i zmianami potrzeb konsumentów. Stąd też kompetencje kadry turystycznej w firmach uzdrowiskowych wymagają permanentnej aktualizacji, weryfikacji oraz dostosowywania do wymogów rynku. Pracownicy bowiem tworzą firmę i wpływają na jej pozycję na rynku i osiągnięcie zamierzonych celów.

W praktyce przyjmuje się najczęściej podział na tzw. **kompetencje miękkie i twarde**. Kompetencje miękkie związane są z psychiką i umiejętnościami społecznymi. Koncentrują się na zachowaniu człowieka i jego postawach w różnych sytuacjach. Mogą to być umiejętności osobiste jak np.: asertywność, radzenie sobie ze stresem, samomotywacja, a także umiejętności interpersonalne jak np.: praca zespołowa, umiejętność delegowania zadań, zdolności perswazyjne. Kompetencje miękkie to takie, które odnoszą się do umiejętności wrodzonych lub nabytych na podstawie doświadczenia z dzieciństwa, lat szkolnych lub już dorosłego życia. W przeciwieństwie do kompetencji twardych, nie podlegają certyfikacji i nie da się ich zmierzyć. Kompetencje miękkie związane są z naszym charakterem, wartościami, które wyznajemy i zasadami, jakimi kierujemy się w życiu. Określają nasze relacje społeczne i pomagają w funkcjonowaniu wśród ludzi, zarówno bliskich, jak i obcych. Z kolei kompetencje twarde są namacalne, wymierne. Zaliczamy do nich konkretne umiejętności, które da się przetestować lub potwierdzić certyfikatem albo innym stosownym dokumentem. Z tego typu kompetencjami nie można się urodzić, nabywamy je podczas edukacji w szkole, na kursach, szkoleniach, ewentualnie drogą własnych doświadczeń. Do kompetencji twardych należą wszystkie umiejętności, które możemy potwierdzić. Wśród nich można wymienić znajomość języków obcych w danym stopniu, umiejętność obsługi programów komputerowych i maszyn, posiadanie prawa jazdy konkretnej kategorii, czy chociażby zdolność do szybkiego czytania. Stąd też zamiennie stosuje się pojęcia kompetencji twardych i kwalifikacji zawodowych.



W przedstawionych klasyfikacjach kompetencje przeważnie odnoszą się do jednostki (konkretnego pracownika), charakteru wykonywanej pracy, określonego stanowiska pracy i koniecznych wymagań, jakie należy spełnić. Wymienione kompetencje uzupełniają się wzajemnie i mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, a także na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Ogólnie rzecz ujmując są to zdolności pracowników, które skutkują osiągnięciem celów przedsiębiorstwa. Jeden pracownik nie będzie w stanie osiągnąć takiej wiedzy jak wszyscy pracownicy organizacji. Niemal każda kompetencja przejawia się w wielu różnorodnych zachowaniach. Na przykład taka kompetencja, jak „współpraca w zespole”, rozumiana jako „umiejętność sprawnego współdziałania w grupie dla osiągnięcia wspólnego celu, świadome współtworzenie zespołu” będzie związana z przejawianiem zachowań w takich obszarach, jak (Wood i Payne, 2006):



W literaturze przedmiotu, jak również w świecie praktyki zagadnienie kompetencji jest szeroko dyskutowane, szczególnie w kontekście zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej. Specyfika przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej, odróżniająca je od przedsiębiorstw branży turystycznej *sensu stricto*, polega na świadczeniu usług, które dedykowane są poprawie i utrzymaniu największej wartości w życiu człowieka, a mianowicie zdrowia. Stąd też znaczenie indywidualnego potencjału ludzkiego i kompetencji kadry w przedsiębiorstwie uzdrowiskowym postrzega się jako główne źródło generowania i dostarczania wartości dla klienta, tworzącej przewagę konkurencyjną (Burzyński, Dryglas, Golba i Bartosik, 2005).

Transformacja społeczno-gospodarcza w Polsce po 1989 r. oraz wprowadzona z dniem 1 stycznia 1999 r. reforma służby zdrowia, a konkretnie ustawa o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, zgodnie z którą funkcję płatnika za leczenie uzdrowiskowe przejęły Kasy Chorych, a od 1 kwietnia 2003 r. Narodowy Fundusz Zdrowia, jak również komercjalizacja i prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw uzdrowiskowych w 1998 r. przekształconych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, zapoczątkowały zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi. Kierownicy przedsiębiorstw uzdrowiskowych przyzwyczajeni do skostniałych zasad centralnie planowanego systemu leczenia uzdrowiskowego, które zapewniały im "bezpieczeństwo" dając rodzaj monopolu na rynku uzdrowiskowym, stanęli przed koniecznością dostosowania się do zasad rynkowych regulowanych oczekiwaniami i preferencjami konsumentów komercyjnych. Rosnąca konkurencja na rynku usług zdrowotnych wymusza zatem na kierownikach przedsiębiorstw uzdrowiskowych rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników i menedżerów. Ponadto, przegląd istniejącego dorobku naukowego pozwala skonstatować, że mimo rosnącego zainteresowania badaczy problematyką zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych literatura przedmiotu prezentuje wyraźną fragmentaryczność badań w tym obszarze. Do tej pory autorzy publikacji poświęconych kompetencjom w odniesieniu do przedsiębiorstw uzdrowiskowych zasygnalizowali np. istnienie kompetencji współdziałania polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych (Kozarkiewicz i Kobalska, 2017) oraz zbadali w ogólnym zarysie kompetencje menedżerów w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych (Szromek i Romaniuk, 2014), natomiast niewiele jest badań empirycznych z tego zakresu. Stąd też **celem przeprowadzonych badań jest zdiagnozowanie opinii przedsiębiorców na temat obecnych, a także przyszłych kompetencji w branży uzdrowiskowej oraz wynikających stąd potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze uzdrowiskowym.**

## 7.2 Trendy w uzdrowiskach

### 7.2.1 Opinie przedsiębiorców na temat zmian zachodzących w uzdrowiskach

Respondentom zadano pytanie: w jakim stopniu trendy zachodzące na rynku turystycznym oddziałują na Państwa firmę?

W tabeli nr 14 przedstawiono czynniki oraz zakres ich ważności dla respondentów w skali od 1 do 5, gdzie 1 - oznacza bardzo małą ważność natomiast 5 - oznacza bardzo wysoką wartość.

Tabela 40 Ocena czynników wpływających na zmiany zachodzące w sektorze uzdrowiskowym.

Trendy	1	2	3	4	5
Zmiany w strukturze demograficznej (starzenie się społeczeństw)					X
Zmiany w podejściu do zdrowia					X
Świadomość i edukacja (w tym w zakresie turystycznym)				X	
Czas wolny (zmiany w zakresie wykorzystania czasu wolnego – sposobu spędzania, długości wyjazdów, częstotliwości itp.)					X
Potrzeby doznania / przeżycia /doświadczenia				X	
Zmiany stylu życia, relacji społecznych				X	
Technologie informatyczne				X	
Transport			X		
Zrównoważony rozwój			X		
Bezpieczeństwo				X	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych

Badania wykazały, że świadomość potrzeby rozwoju kompetencji kadry przedsiębiorstw uzdrowiskowych u rozmówców wynikała z przypisania przez nich największego znaczenia trzem trendom, takim jak: starzenie się społeczeństwa przy jednoczesnym wydłużeniu czasu pracy (najdłuższy w Europie), rosnąca świadomość dbałości o zdrowie oraz zmiana stylu życia społeczeństwa. Burmistrz Muszyny zwrócił również uwagę na rosnącą tendencję zapewnienia poczucia bezpieczeństwa kuracjom i turystom w postaci zakładania kamer, co potwierdza jego wypowiedź: „ludzie teraz chcą, żeby był monitoring, nie tak jak wcześniej, że czuli się śledzeni”. Co więcej, stwierdził, że nowoczesne narzędzia informatyczne w postaci np. GPS czy stałego monitoringu tablic rejestracyjnych pojazdów dają możliwość określenia struktury ruchu turystycznego. Wskazał również na pojawiającą się szansę dostarczania danych na temat profilu leczniczego kuracjuszy w wyniku wprowadzenia informatycznych zwolnień lekarskich.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kuracjusze i turyści odwiedzający uzdrowiska coraz częściej oczekują wysokiej jakości usług oraz nowoczesnych rozwiązań marketingowych w zakresie obsługi klienta (np. programy lojalnościowe), rozbudowanej infrastruktury turystyczno-zdrowotnej (np. ścieżki zdrowia) w celu realizacji aktywnego wypoczynku w uzdrowiskach, jak również mają potrzebę korzystania z szerszej oferty zdrowotnej uwzględniającej poza usługami uzdrowiskowymi (lecznictwami), usługi *SPA i Wellness*, rehabilitacyjne oraz medyczne (np. medycyna estetyczna, dentystyka).

### 7.3 Rynek uzdrowisk

W polskiej terminologii turystyka uzdrowiskowa obok turystyki *Wellness* oraz turystyki medycznej jest traktowana jako jedna z trzech form konstytuujących turystkę zdrowotną. W polskim ujęciu turystkę uzdrowiskową rozumie się jako wyjazdy związane z kuracją sanatoryjną, rehabilitacyjną i leczeniem uzdrowiskowym, powiązaną z zabiegami przyrodolecznictwa świadczonymi w oparciu o konsultacje lekarza uzdrowiskowego (Dryglas, 2018). Do cech charakterystycznych tego rodzaju turystyki należy fakt, że może mieć miejsce tylko w 45 miejscowościach, które mają oficjalny status uzdrowiska oraz w 1 podziemnym uzdrowisku w Kopalni Soli w Wieliczce, a jej celem jest poprawa lub utrzymanie zdrowia poprzez profilaktykę, rehabilitację, leczenie uzdrowiskowe, przy czym podstawowe znaczenie mają zabiegi przepisane przez lekarza. Uzdrowiska statutowe występują we wszystkich regionach geograficznych kraju, jednak są dość nierównomiernie rozłożone w przestrzeni kraju ze względu na jego budowę geologiczną. Stąd też rozmieszczenie naturalnych surowców leczniczych, takich jak wody lecznicze czy gazy lecznicze w Polsce powoduje uprzywilejowanie terenów południowych, gdzie znajduje się najwięcej zdrojowisk (26), czyli uzdrowisk, w których zabiegi z użyciem wody leczniczej należą do podstawowych w działalności leczniczej danej miejscowości. Z kolei w Polsce północno-wschodniej ze względu na występujące tam złoża borowiny jest najwięcej zdrojowisk borowinowych, czyli uzdrowisk, w których zabiegi z użyciem borowiny należą do podstawowych w działalności leczniczej (Dryglas, 2006). Na terenie 45 uzdrowisk statutowych w Polsce znajduje się 271 zakładów lecznictwa uzdrowiskowego, które stanowią 2% turystycznych obiektów noclegowych, w tym:

- 49 szpitali uzdrowiskowych,
- 191 sanatoriów,
- 14 przychodni uzdrowiskowych,
- 17 samodzielnych zakładów przyrodolecznictwa.

Szpitala uzdrowiskowe i sanatoria uzdrowiskowe posiadają ok. 45 tys. łóżek, co stanowi 4,9% miejsc noclegowych we wszystkich turystycznych obiektach noclegowych.

Na przestrzeni wieków począwszy od przełomu XI i XII wieku polskie uzdrowiska przechodziły różne koleje losu. Okres po II wojnie światowej charakteryzował się zmianą składu osób korzystających z uzdrowisk. Nie są to już przyjazdy nielicznych grup społecznych, ale mają one charakter powszechny. O rozwoju uzdrowisk w okresie powojennym zdecydowało w dużym stopniu upaństwowienie większości uzdrowisk i wprowadzenie leczenia w uzdrowiskach do systemu bezpłatnej opieki zdrowotnej. Utworzono w większości uzdrowisk państwowe przedsiębiorstwa uzdrowiskowe oraz wybudowano szereg nowych obiektów, jak np. najnowocześniejszą w Europie pijalnię w Krynicy-Zdroju. Istotny wpływ wywarł także dynamiczny rozwój turystyki, a zwłaszcza rozwijane na szeroką skalę i również dotowane wyjazdy wypoczynkowe organizowane przez zakłady pracy i związki zawodowe (tzw. turystyka socjalna) w dużej mierze do uzdrowisk.

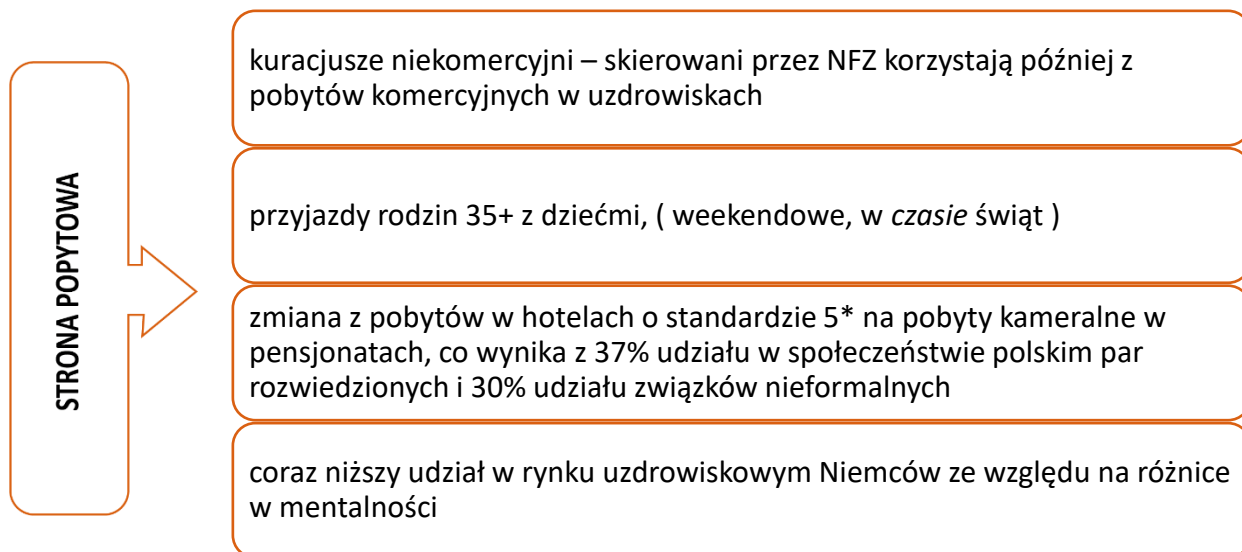
W latach powojennych wzrastająca liczba kuracjuszy przebywających w uzdrowiskach spowodowała z biegiem czasu konieczność rozwoju bazy noclegowej. Intensywną działalność inwestycyjną podjęto w drugiej połowie lat sześćdziesiątych i wybudowano liczne sanatoria i szpitale uzdrowiskowe. Przełom polityczno-ekonomiczny w 1989 r. (transformacja ustrojowa) zapoczątkował trudny okres w funkcjonowaniu uzdrowisk. Lata 90-te wymusiły na uzdrowiskach zaadaptowanie się do nowych warunków, jakie stworzyła gospodarka rynkowa. Taka sytuacja wymagała procesu przekształceń własnościowych i restrukturyzacji polskich uzdrowisk rozpoczętego na przełomie XX i XXI wieku. Po kilku latach działalności w nowej rzeczywistości ekonomicznej firmy uzdrowiskowe próbują dostosować się do zasad wolnego rynku usług zdrowotnych. W wyniku wprowadzonej z dniem 1 stycznia 1999 r. reformy służby zdrowia, a konkretnie ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, funkcję płatnika za leczenie uzdrowiskowe przejęły Kasy Chorych, a od 1 kwietnia 2003 r. Narodowy Fundusz Zdrowia. Spowodowało to wiele negatywnych konsekwencji, zwłaszcza finansowych dla zakładów leczenia uzdrowiskowego (ZLU). Przychody spółek uzdrowiskowych pochodzą głównie z realizacji kontraktów z klientem instytucjonalnym: Narodowym Funduszem Zdrowia, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, Kasą Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, stowarzyszeniami i fundacjami opiekującymi się chorymi oraz kuracjuszami pełnopłatnymi. Pozostałe przychody pochodzą z prowadzonej działalności gospodarczej, tj. produkcji i sprzedaży naturalnych tworzyw leczniczych, np. soli, borowin, wód mineralnych i leczniczych. Taka struktura przychodów świadczy o bardzo dużym uzależnieniu przedsiębiorców uzdrowiskowych od systemu ubezpieczeniowo-budżetowego (Dryglas, 2013). Ponadto na początku procesu reformy systemu opieki zdrowotnej podjęto decyzję o reorganizacji 26 państwowych przedsiębiorstw uzdrowiskowych poprzez prywatyzację, która trwa do dnia dzisiejszego.

Poważne problemy finansowe z jakimi borykają się przedsiębiorstwa uzdrowiskowe w Polsce spowodowane są malejącym udziałem nakładów na leczenie uzdrowiskowe w budżecie państwa. Na przestrzeni lat 1998-2017 nastąpił spadek nakładów na medycynę uzdrowiskową z poziomu 4,5% (1998-1999) do ok. 1% rocznego budżetu NFZ. W 2018 r. Narodowy Fundusz Zdrowia dofinansował pobyty uzdrowiskowe w kwocie jedynie ok. 685 mln zł.

Ponadto zdolność absorpcyjna funduszy strukturalnych UE jest ograniczona i państwo nie dokapitalizowuje przedsiębiorstw uzdrowiskowych w stopniu wystarczającym (z jednej strony przedsiębiorstwa uzdrowiskowe nie mają statusu małych przedsiębiorstw, a z drugiej - nie mogą sobie pozwolić na zapewnienie wkładu finansowego, który jest wymagany przy ubieganiu się o finansowanie z UE). Fakty te pociągają za sobą konieczność dofinansowania przez firmy uzdrowiskowe pobytu kuracjuszy finansowanego przez NFZ, ZUS, KRUS itp., co w konsekwencji przyczynia się do zmniejszenia dochodu firmy uzdrowiskowej. Spółki uzdrowiskowe nie mają środków finansowych na niezbędne inwestycje i remonty. Spółki posiadają potrzeby inwestycyjne, modernizacyjne i remontowe znacznie wykraczające poza ich zdolność do samofinansowania działalności rozwojowej.

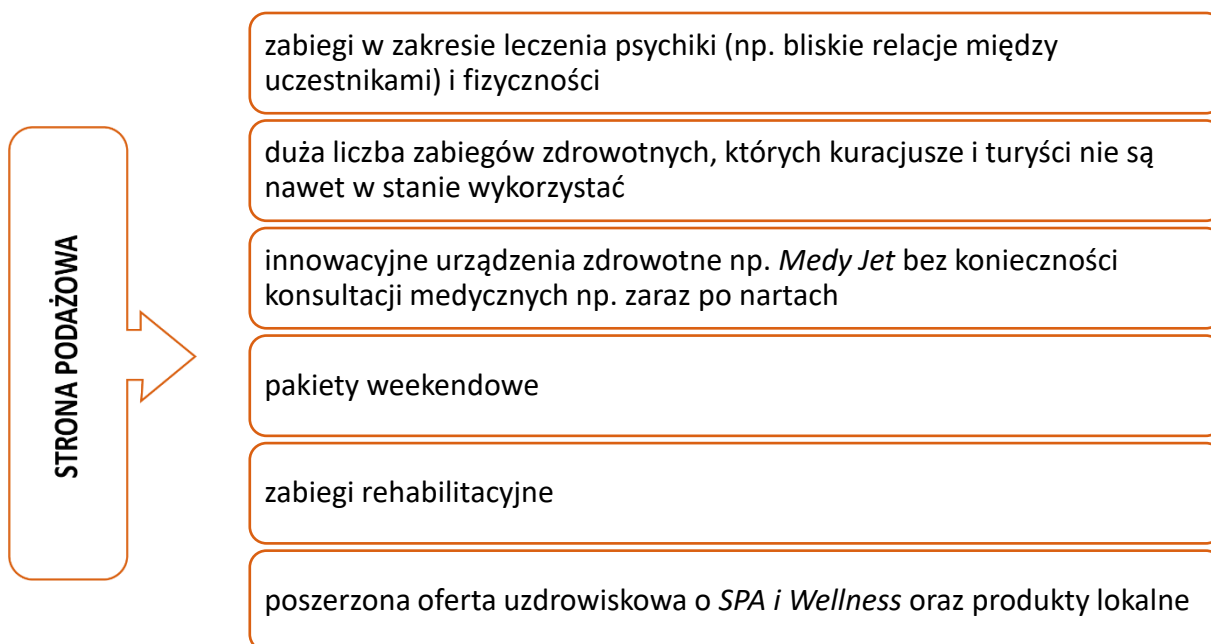
Transformacja rynku usług uzdrowiskowych związana z prywatyzacją przedsiębiorstw uzdrowiskowych oraz zmniejszającą się opiekuńczością finansową państwa, a także zmniejszającymi się z roku na rok kontraktami z NFZ, ZUS, KRUS itp. spowodowała, że rynek usług uzdrowiskowych stał się rynkiem konkurencji o klienta. Współcześnie obserwuje się zmianę proporcji niekomercyjnych (tj. finansowanych przez ubezpieczyciela publicznego) w stosunku do komercyjnych (tj. samofinansujących się) pobytów. Badania przeprowadzone w latach 1999-2013 w całej Polsce (Kraśniński, 1999; Burzyński, Dryglas, Golba, Bartosik, 2005; Dryglas 2018) wskazują, że w każdym polskim uzdrowisku jest więcej turystów niekomercyjnych niż komercyjnych. Jednakże odsetek turystów niekomercyjnych odwiedzających uzdrowiska spadł z 80% do 60% w ciągu 14 lat. Stąd też przedsiębiorstwa uzdrowiskowe dla pozyskania klienta starają się dostosować tzw. produkt uzdrowiskowy do potrzeb już nie tylko kuracjuszy (czyli osób chorych przybywających do uzdrowisk w celach leczniczo-profilaktycznym), ale również turystów komercyjnych (czyli osób zdrowych przybywających do uzdrowisk w celach profilaktycznych). Dlatego też leczniczą bazę noclegową uzupełniają coraz liczniej powstające w polskich uzdrowiskach hotele *SPA i Wellness*, które wiążą się z pobytami *wellness* o charakterze profilaktycznym, pozwalającymi na uzyskanie homeostazy. Obecnie możemy zaobserwować tendencję do stopniowego przekształcania się polskich uzdrowisk w wielofunkcyjne ośrodki zdrowia, turystyki, rekreacji, sportu i kultury, tym samym tracąc jednorodny wizerunek.

Rys. 23 Rynek turystyki uzdrowiskowej od strony popytowej według opinii respondentów.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 24 Rynek turystyki uzdrowiskowej od strony podażowej według opinii respondentów.



Źródło: Opracowanie własne

### 7.3.1 Opinie przedsiębiorców na temat wprowadzania zmian w zakresie produktów, marketingu, organizacji, technologii

Malejące nakłady na lecznictwo uzdrowiskowe w rocznym budżecie NFZ doprowadziły do zmniejszenia stawek za dzień pobytu, liczby kontraktowanych dni, co w konsekwencji wpłynęło na ograniczenie liczby łóżek w ZLU i utratę miejsc pracy.

**Respondenci do kluczowych stanowisk, gdzie proces zmian zachodzi najszybciej, zaliczyli:**

- pracowników recepcji,
- pracowników ds. marketingu,
- pracowników paramedycznych,
- animatorów czasu wolnego.

Szybki postęp cywilizacyjny, nowe metody i techniki poprawy i utrzymania zdrowia oraz nieustanne zmiany w stylu życia sprawiają, że kompetencje i kwalifikacje uzyskane podczas 5-letnich studiów wyższych tracą na aktualności. Stąd też coraz bardziej na znaczeniu zyskują krótkie szkolenia specjalistyczne w danej dziedzinie. Ponadto, na podstawie przeprowadzonych rozmów, można wnioskować, że w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych dominuje uproszczona struktura organizacyjna obejmująca top management (kierownictwo), a zaraz po nim pracowników najniższego szczebla zarządzania (pracowników liniowych).

Fakt ten implikuje konieczność pełnienia jednocześnie wielu funkcji przez kierownictwo i pozostałych pracowników w firmach uzdrowiskowych (np. fizjoterapeuta pełni jednocześnie funkcję recepcjonisty). Wynika to w dużej mierze z niewystarczających środków finansowych zapewnianych przez Narodowy Fundusz Zdrowia i wiąże się z koniecznością doszkalania do nowych stanowisk pracy.

## 7.4 Rynek pracy w uzdrowiskach

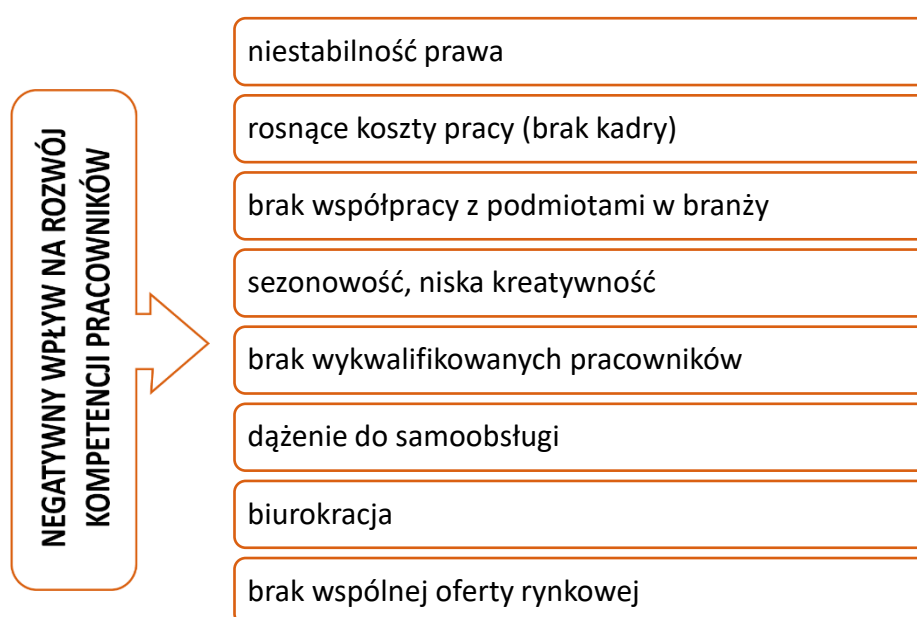
Zdaniem badanych największym wyzwaniem dla branży uzdrowiskowej w Polsce jest i w najbliższej przyszłości będzie przewyciężenie trudności na rynku pracy. Zmiany demograficzne – starzenie się społeczeństwa i emigracja zarobkowa młodych ludzi, jak również niskie zarobki w branży uzdrowiskowej powodują spadek liczby osób aktywnych zawodowo. Ponadto przyczyną trudności na uzdrowiskowym rynku pracy jest fakt, że uzdrowiska z racji wielu obostrzeń prawnych muszą rozwijać się jednostronnie (lecznictwo uzdrowiskowe, turystyka, sport i rekreacja, nieuciążliwe usługi). W praktyce oznacza to, że aktywność gospodarcza mieszkańców jest mocno ograniczona i ukierunkowana tylko na te dziedziny, które nie kolidują z funkcjami uzdrowiskowymi. Mimo wszystko podsektor uzdrowiskowy, jako podsektor usługowy charakteryzujący się wysokim udziałem pracy ludzkiej, jest największym generatorem miejsc pracy.



Z odpowiedzi na pytanie moderatora: **Co skłania przedsiębiorstwo uzdrowiskowe do inwestowania w szkolenie pracowników?** można wnioskować, że w opinii rozmówców potrzeby szkoleniowe w największym stopniu dotyczą rozwoju kompetencji związanych ze zdobywaniem nowej wiedzy i umiejętności, które z kolei stanowią główne źródło przewagi konkurencyjnej na rynku usług uzdrowiskowych. Jednakże, **najczęstszą przeszkodę w przeszkoleniu pracowników** dostrzegają oni w fakcie nieobecności pracowników w pracy oraz niskiej motywacji do podnoszenia własnych umiejętności.

Na Rys. 26 wymienione zostały determinanty mające **negatywny wpływ na rozwój kompetencji u pracowników** zatrudnionych w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych oraz menedżerów wyższego szczebla wymienione przez rozmówców.

*Rys. 25 Determinanty mające negatywny wpływ na rozwój kompetencji u pracowników.*



*Źródło: Opracowanie własne*

## 7.5 Kompetencje w uzdrowiskach

Obecnie firmy uzdrowiskowe i turystyczne w uzdrowiskach korzystają głównie z podstawowych programów komputerowych, takich jak: Microsoft Office, kompleksowy program uzdrowiskowy SOFTOR-ERP, programy hotelowe: Infosevica, SOHIS, HotelinW, program graficzny GIMP, program do produkcji filmów Sony Vegas, system obsługi sprzedaży INSOFIT, które służą do obsługi klienta i działu marketingu oraz program do obsługi gastronomii SOGA, program do obsługi basenu Rapid Aqua i program księgowy Sz@rk, jak również własne oprogramowanie.

Za najbardziej przydatne kompetencje miękkie w przyszłym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa uzdrowiskowego rozmówcy uznali umiejętność rozwiązywania problemów, kreatywność oraz współpracę i współdziałanie z innymi (tabela 41).

*Tabela 41 Ocena przydatności kompetencji miękkich w przyszłym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa uzdrowiskowego.*

<b>Kompetencje miękkie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Umiejętność rozwiązywania problemów					X
Krytyczne myślenie				X	
Kreatywność					X
Zarządzanie ludźmi				X	
Współpraca/współdziałanie z innymi					X
Inteligencja emocjonalna			X		
Wnioskowanie i podejmowanie decyzji				X	
Zorientowanie na usługi					X
Negocjacje				X	
Elastyczność poznawcza				X	
Język obcy				X	

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych*

W opinii respondentów sferami, w których kompetencje będą wymagały najszybszych zmian są: wdrażanie nowych rozwiązań IT, budowanie i utrzymywanie relacji z klientami, pisanie blogów i działalność w mediach społecznościowych oraz wyszukiwanie nowych kanałów promocji (tabela 16). Respondenci wspomnieli również o konieczności wprowadzania zmian w zarządzaniu księgowością, finansami, hotelem, sanatorium uzdrowiskowym, zdrowiem (doradztwo w zakresie usług zdrowotnych).

Tabela 42 Zmieniające się sfery kompetencji pracowników przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

Kompetencje	1	2	3	4	5
Wdrażanie innowacyjnych produktów/usług				X	
Wdrażanie nowych rozwiązań IT					X
Wyszukiwanie i współpraca z kontrahentami i kooperantami				X	
Wyszukiwanie nowych kanałów promocji				X	
Budowanie i utrzymywanie relacji z klientami				X	
Bezpieczeństwo danych				X	
Pisanie blogów i działalność w mediach społecznościowych				X	
Doradztwo w zakresie podróży				X	

Źródło: Opracowanie własne

### 7.5.1 Kompetencje przyszłości w uzdrowiskach

Uczestnicy spotkania poproszeni zostali o wymienienie kompetencji, które będą miały wpływ na rozwój firmy uzdrowiskowej w przyszłości (tabela 43).

Tabela 43 Kompetencje przyszłości pracowników i menedżerów firm uzdrowiskowych.

Kompetencje miękkie	Kompetencje twarde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>• kreatywność</li> <li>• zorientowanie na obsługę klienta</li> <li>• umiejętność współdziałania z innymi</li> <li>• komunikatywność</li> <li>• empatia</li> <li>• asertywność</li> <li>• sympatyzowanie z ludźmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętności graficzne do tworzenia oferty</li> <li>• umiejętność obsługi mediów społecznościowych (np. Instagram)</li> <li>• umiejętność wdrażania i obsługi nowych programów komputerowych, aplikacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

W opinii rozmówców szkoleniami niezbędnymi do podniesienia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw uzdrowiskowych, które pozwolą na budowanie ich przewagi konkurencyjnej na rynku usług uzdrowiskowych są (tabela 44).

**Tabela 44 Szkolenia potrzebne do podniesienia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw uzdrowiskowych – dział zarządzania zasobami ludzkimi.**

<b>Tematyka szkoleniowa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie technik informatycznych sprzedaży oferty, dywersyfikacji oferty i jej dystrybucji</li> <li>• obsługa programów hotelowych</li> <li>• obsługa trudnego klienta</li> <li>• obsługa klienta na recepcji</li> <li>• szkolenie w zakresie prawa i nowych procedur uzdrowiskowych</li> <li>• komunikacja wewnątrz firmy - przepływ informacji</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 45 Szkolenia potrzebne do podniesienia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw uzdrowiskowych – dział marketingu.**

<b>Tematyka szkoleniowa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• techniki pozyskiwania i zatrzymania klienta</li> <li>• aktywizacja sprzedaży pobytów komercyjnych</li> <li>• obsługa mediów społecznościowych</li> <li>• obsługa programów komputerowych do prowadzenia konwersacji</li> <li>• obsługa i wdrażanie aplikacji</li> <li>• personalizowanie oferty</li> <li>• dywersyfikacja oferty wynikająca z coraz większych wymagań w zakresie poprawy i profilaktyki zdrowia</li> <li>• nowe techniki promocji i dystrybucji oferty</li> <li>• marketing online</li> <li>• zastosowanie sztucznej inteligencji (np. Internet of Things do tworzenia inteligentnych sieci zdrowia, inteligentnych przestrzeni)</li> <li>• grafika komputerowa</li> <li>• pozyskiwanie środków finansowych (np. unijnych)</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

*Tabela 46 Szkolenia potrzebne do podniesienia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw uzdrowiskowych – dział finansów.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obsługa w zakresie nowych programów księgowych i finansowych</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

*Tabela 47 Szkolenia potrzebne do podniesienia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw uzdrowiskowych – dział obsługi klienta.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• animator rozrywki dla dorosłych z dysfunkcjami</li> <li>• konsultant i doradca w zakresie zdrowia (np. zdrowy sposób życia po <b>przyjeździe</b> do domu, dieta)</li> <li>• nowe techniki bezpieczeństwa urządzeń zdrowotnych</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

## 7.6 Zakończenie i wnioski

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zdobywanie nowych kompetencji i doskonalenie już istniejących stanowi duże wyzwanie dla rozwoju aktualnego uzdrowiskowego rynku pracy. Zmiany społeczno-gospodarcze wymuszają wprowadzanie nowych rozwiązań. Te z kolei wymagają nowych kwalifikacji i kompetencji od pracodawców i pracowników. System edukacji formalnej, zdaniem badanych, nie nadąża za zmieniającą się rzeczywistością. Wiedzy, umiejętności i kompetencji przydatnych obecnie na rynku uzdrowiskowym brakuje zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Obie grupy potrzebują poszerzenia i zdobywania wiedzy, która ułatwi funkcjonowanie i zwiększy konkurencyjność przedsiębiorstw uzdrowiskowych na współczesnym rynku. Rozwiązaniem jest modyfikacja kształcenia formalnego i rozwój kompetencji w systemie kształcenia ustawicznego.

W kontekście zarządzania kompetencjami pracowników większy nacisk powinno kłaść się na umiejętność adaptacji pracownika do warunków, w jakich będzie musiał pracować w przyszłości oraz na stopień zdolności do zdobywania nowych kompetencji. Pomimo ogólnie optymistycznego obrazu kompetencji i kwalifikacji menedżerów i pracowników w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych oraz świadomości zmian w środowisku, w których działają ich organizacje, uzasadnione wydaje się unowocześnienie zakresu przedmiotowego szkoleń oraz zwiększenie ich częstotliwości wśród kadry.

Ma to kluczowe znaczenie dla procesu dostosowywania produktu i jakości usług uzdrowiskowych i turystycznych do coraz bardziej wymagających kuracjuszy komercyjnych, których jest coraz więcej w uzdrowiskach i stają się coraz ważniejszym segmentem rynku.

W celu sprostania wymaganiom rynkowym obiekty uzdrowiskowe powinny w swoich strategiach zarządzania uwzględnić jako istotny model zarządzania kadrami oparty na ich permanentnym rozwoju. Tylko wtedy można sprostać konkurencji.

Najczęściej wskazywane zakresy szkoleń sprowadzały się do 3 obszarów (omówionych na kolejnych stronach raportu):

- szkolenia podstawowe dla kadry pracującej i rozpoczynającej zatrudnienie,
- szkolenia podnoszące kompetencje kadr,
- szkolenia dające kompetencje przyszłości w sektorze uzdrowisk.

### 7.6.1 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej w uzdrowiskach

Do najczęściej wymienianych kompetencji należy zaliczyć kompetencje miękkie pożądane w procesie obsługi klientów.

*Tabela 48 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej w uzdrowiskach – kompetencje miękkie.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>• kreatywność</li> <li>• zorientowanie na obsługę klienta</li> <li>• umiejętność współdziałania z innymi</li> <li>• komunikatywność</li> <li>• empatia, sympatyzowanie z ludźmi</li> <li>• asertywność</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

## 7.6.2 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowniczej

**Tabela 49 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowniczej – komunikacja rynkowa z klientami i interesariuszami.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętności graficzne do tworzenia oferty</li> <li>• umiejętność obsługi mediów społecznościowych (np. Instagram, Facebook)</li> <li>• umiejętność wdrażania i obsługi nowych programów komputerowych, aplikacji.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 50 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowniczej – Optymalizacja organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie technik informatycznych sprzedaży oferty, dywersyfikacji oferty i jej dystrybucji</li> <li>• obsługa w zakresie nowych programów księgowych i finansowych</li> <li>• obsługa programów hotelowych</li> <li>• obsługa trudnego klienta</li> <li>• obsługa klienta na recepcji</li> <li>• szkolenie w zakresie prawa i nowych procedur uzdrowiskowych</li> <li>• komunikacja wewnątrz firmy - przepływ informacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 51 Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowniczej – procesy kształtowania oferty zgodnej z nowymi oczekiwaniami klientów.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• techniki pozyskiwania i zatrzymania klienta</li> <li>• aktywizacja sprzedaży pobytów komercyjnych</li> <li>• obsługa mediów społecznościowych</li> <li>• obsługa programów komputerowych do prowadzenia konwersacji</li> <li>• obsługa i wdrażanie aplikacji, marketing online</li> <li>• personalizowanie oferty</li> <li>• dywersyfikacja oferty wynikająca z coraz większych wymagań w zakresie poprawy i profilaktyki zdrowia</li> <li>• nowe techniki promocji i dystrybucji oferty</li> </ul>

- zastosowanie sztucznej inteligencji (np. Internet of Things do tworzenia inteligentnych sieci zdrowia, inteligentnych przestrzeni)
- grafika komputerowa
- pozyskiwanie środków finansowych (np. unijnych)
- animator rozrywki dla dorosłych z dysfunkcjami
- konsultant i doradca w zakresie zdrowia
- nowe techniki bezpieczeństwa urządzeń zdrowotnych
- języki obce

*Źródło: Opracowanie własne*

### 7.6.3 Kompetencje przyszłości

Jako najważniejsze kompetencje przyszłości respondenci wskazywali najczęściej wszelkie nowości, które już są na rynku. Poniżej w tabeli zaprezentowane jest ich zestawienie.

*Tabela 52 Kompetencje przyszłości.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowe techniki i technologie w turystyce i uzdrowiskach</li> <li>• nowe techniki i technologie dla właścicielki firm (turystyka, rehabilitacja, odnowa biologiczna, rekreacja)</li> <li>• wdrażanie innowacyjnych produktów/usług</li> <li>• wdrażanie nowych rozwiązań IT</li> <li>• wyszukiwanie i współpraca z kontrahentami/kooperantami</li> <li>• wyszukiwanie nowych kanałów promocji</li> <li>• budowanie i utrzymywanie relacji z klientami</li> <li>• bezpieczeństwo w turystyce i usługach towarzyszących</li> <li>• pisanie blogów i działalność w mediach społecznościowych</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*



## 7.7 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki

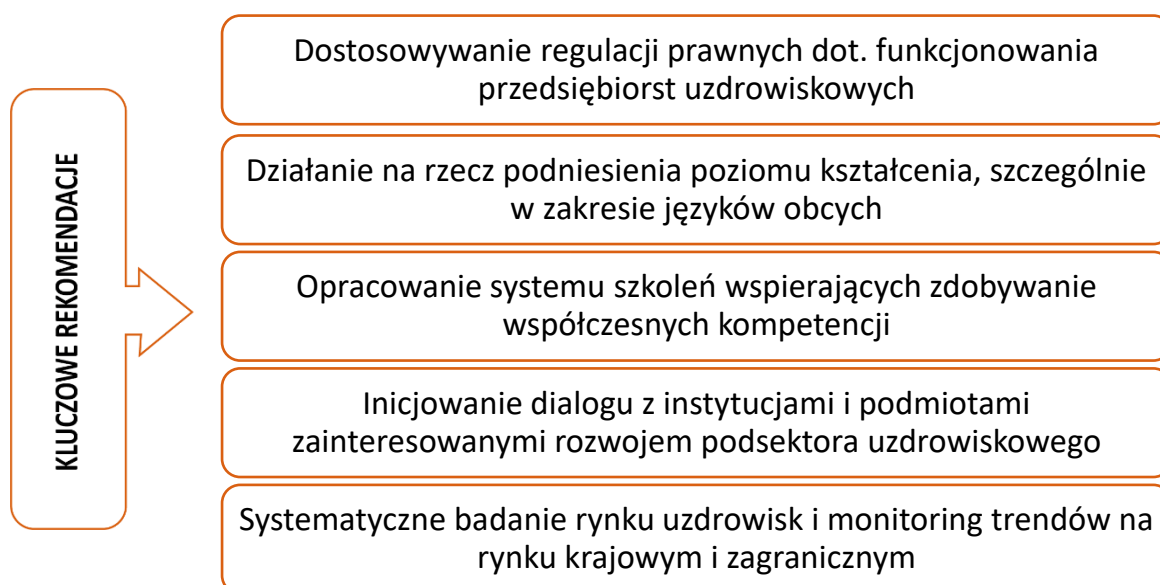
Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że przedsiębiorcy reprezentujący podsektor uzdrowiskowy oczekują działań porządkujących zagadnienia prawne w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Oczekują również szybkich działań dostosowujących system edukacji do potrzeb sektora uzdrowiskowego. Zwraca się szczególną uwagę na podniesienie poziomu kształcenia w zakresie języków obcych stanowiących podstawę pracy w turystyce.

Oczekuje się od Sektorowej Rady ds. Kompetencji Turystyki intensyfikacji prac związanych z:

- Rozbudową Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji w zakresie usług uzdrowiskowych,
- Rekomendacją firm szkoleniowych,
- Wskazaniem źródeł dofinansowania systemu szkoleniowego,
- Promocją ZSK.

Ponadto oczekuje się wsparcia na płaszczyźnie współpracy organizacji i instytucji zainteresowanych rozwojem sektora turystyki i uzdrowisk. Oczekuje się również systematycznego monitorowania rynku i dostarczania informacji rynkowych oraz spójnej promocji całego sektora na rynku krajowym i zagranicznym – i wynikających z nich nowych kompetencji kadr.

*Rys. 26 Propozycje działań niwelujących lukę kompetencyjną u pracowników pod-sektora uzdrowiskowego.*



*Źródło: opracowanie własne*

Respondenci zgodnie podkreślali, iż ze strony rządu brakuje modernizacji aktywnej prorozwojowej polityki zdrowotnej dla uzdrowisk. Stąd też zaprezentowane powyżej rozwiązania w zakresie konieczności wprowadzania nowych kompetencji w firmach uzdrowiskowych, które implikują potrzebę przeprowadzania w nich szkoleń powinny zostać upowszechnione wśród podmiotów administracji publicznej, samorządowej, przedsiębiorstw uzdrowiskowych, jednostek naukowo-badawczych (np. uczelnie wyższe) oraz na corocznie odbywającym się Kongresie Uzdrowisk Polskich. Rolę pośredników w propagowaniu potrzeb szkoleniowych w firmach uzdrowiskowych mogą pełnić trzy główne organizacje samorządu gospodarczego: Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Unia Uzdrowisk Polskich oraz Izba Gospodarcza "Uzdrowiska Polskie".

## 7.8 Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Bieniok, K. (2016). Kompetencje i przedsiębiorczość osobista menedżera w zarządzaniu biznesem w: J. Rokita (red.) Kompetencje-modele biznesu-strategie (s. 94-108). Katowice, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Burzyński, T., Dryglas, D., Golba, J., Bartosik, A. (2005). Czynniki wpływające na jakość i konkurencyjność usług turystycznych w miejscowościach uzdrowiskowych. Kraków, Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o. i Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP.
- Dryglas, D. (2006). Kształtowanie produktu turystycznego uzdrowisk w Polsce. Kraków, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dryglas, D. (2013). Wpływ regulacji prawno-organizacyjnych na sytuację ekonomiczną zakładów lecznictwa uzdrowiskowego w Polsce. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 3 (23), 137-151.
- Dryglas, D. (2018). Designing a health tourism product structure in the process of marketing management. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dryglas, D., Golba, J. (2017). Determinanty funkcjonowania i rozwoju uzdrowisk w Europie. Studium przypadku Polski. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Filipowicz, G. (2004). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Warszawa: PWE.
- Kozarkiewicz, A., Kobalska, A. (2017). Rozwój kompetencji współdziałania polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 24, 333-345.
- Kraśński, Z. (1999). Kondycja turystyki uzdrowiskowej w Polsce a reformy społeczne 1999 roku. In G. Gołembski (Ed.), *Rozwój usług turystycznych u progu XXI wieku* (s. 93-120). Poznań, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*. 24, 582 – 589.
- Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Sidor-Rządkowska, M. (2008). Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka. *Zarządzanie Zmianami*, 9(20), s. 1–10.
- Słownik Języka Polskiego (2005). Warszawa: PWN.
- Szczęśna, A., Rostkowski, T. (2004). Zarządzanie kompetencjami. W: T. Rostkowski (red.). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 37–76). Warszawa: Difin.
- Szromek, A. R., & Romaniuk, P. (2014). The Management of Spa Tourism Centres in Poland Structure of Boards, and Their Perception of Different Types of Visitors, with Regard to the Funding Source of Treatment. *American Journal of Tourism Management*, 3(1), s. 9-16.

Whiddett S., Hollyforde S. (2003). Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Wood R., Payne T. (2006). Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Kraków: OE.

**dr Mariusz Cembruch-Nowakowski, dr hab. Krzysztof Kaganek, prof. AWF  
Kraków**

## **8 Podsektor rekreacji i rozrywki**

### **8.1 Wprowadzenie**

Jednym z efektów rozwoju społeczno-gospodarczego jest dynamiczny rozwój potrzeb człowieka, a co za tym idzie, także zmiana w samej strukturze potrzeb na rzecz tych wyższego rzędu. Pojawienie się turystyki kulturowej jako dziedziny łączącej aktywności przynależne turystyce i poszerzającej je o te charakterystyczne dla obszarów szeroko rozumianej kultury jest odpowiedzią na zgłaszane zapotrzebowanie ze strony turystów, odwiedzających oraz innych odbiorców zainteresowanych tą formą aktywności społecznej. W obecny trend wpisuje się szybko rosnąca branża rozrywkowa i rekreacyjna, która stara się sprostać nowym wymaganiom i oferuje coraz to szerszą i kompleksową paletę produktów i usług dla stale rosnącego segmentu odbiorców o coraz wyższych wymaganiach.

Raport zawiera analizę zapotrzebowania na kompetencje, które zdaniem pracodawców są wymagane oraz będą wymagane w przyszłości w pracy w podsektorze turystycznym obejmującym działalność przedsiębiorstw zajmujących się rozrywką i rekreacją. Podsektor rozrywki i rekreacji tworzą firmy eventowe często określane mianem organizatorów imprez, agencje marketingowe, animatorzy wydarzeń, przedsiębiorstwa branży noclegowej. Działalność tych podmiotów polega na organizacji różnego rodzaju imprez kulturalnych, rozrywkowych, rekreacyjnych, naukowych, sportowych, promocyjnych (np. koncerty, spotkania, imprezy firmowe, konferencje, festiwale, wycieczki krajoznawcze, imprezy motywacyjne, wystawy, promocje) o charakterze masowym jak i elitarnym, zindywidualizowanym, dedykowanym dla niewielkich grup odbiorców (np. spotkania biznesowe, grupy turystyczne, itp.). Imprezy te mogą mieć formę stacjonarną (realizacja w określonej ograniczonej przestrzeni i czasie), jak i mobilną (wyjazdowe i lokalne).

Raport zawiera analizę potrzeb kompetencyjnych kadr w podsektorze rozrywki i rekreacji.

W pierwszej części raportu scharakteryzowano współczesne podejście do czasu wolnego, rekreacji i rozrywki. W oparciu o analizę literatury przedstawiono trendy i tendencje w zakresie wykorzystania czasu wolnego, co jest wstępem do dalszych rozważań i założeń badawczych dotyczących kompetencji kadr sektora rozrywki i rekreacji. Zdefiniowano i scharakteryzowano pojęcie eventu oraz zaprezentowano wybrane dane obrazujące kondycję podsektora rozrywki i rekreacji. Następnie przedstawiono metodę oraz wykorzystane narzędzia badawcze. W ostatniej części zamieszczono wnioski z przeprowadzonych badań.

## 8.2 Trendy w rekreacji i rozrywce

### 8.2.1 Nowoczesne podejście do pojęcia czasu wolnego, rekreacji i rozrywki

Zmiany w postrzeganiu czasu wolnego, będące skutkiem procesu ewolucji i różnic społecznościowych, skłaniają do refleksji nad podejściem współczesnego człowieka do życia i pojęcia czasu wolnego. Nowoczesne spojrzenie stwarza nowe szanse i możliwości zagospodarowania czasu w sposób bardziej twórczy, niejednokrotnie odbiegający od dotychczasowego tradycyjnego obszaru, tj. turystyki, kultury, życia towarzyskiego<sup>78</sup>.

Współczesne postrzeganie czasu wolnego, jako zjawiska wynikającego z ograniczenia pracy<sup>79</sup>, jest nierozdzielnie związane z prowadzonym stylem życia. Zdaniem Sicińskiego, styl życia to nic innego jak *„zespół codziennych zachowań specyficznych dla danej zbiorowości i jednostki”*. Stanowi pewną formę istnienia (egzystencji) kształtowaną przez człowieka, w mniej lub bardziej świadomy sposób<sup>80</sup>.

Styl życia jest wynikiem podejmowania decyzji, w tym wyboru sposobu i formy spędzania czasu wolnego. Koncepcję *„homo eligens”* – człowieka wybierającego przedstawia Siciński. Stwierdza on, że zachowania kształtujące styl człowieka są wynikiem pewnej swobody wyboru, twórczości ludzkiej. Podkreśla, iż właściwa interpretacja zjawisk kulturowych, psychologicznych, społecznych wymaga spojrzenia na problem z szerszej perspektywy, poprzez pryzmat „wyborów.” Styl życia w tym rozumieniu to *„(...) przejaw jakiejś zasady wyboru codziennego postępowania spośród repertuaru zachowań możliwych w danej kulturze”*<sup>81</sup>.

A. Giddens zauważa jednak pewną słuszność, iż nowoczesne społeczeństwo niejako wymusza posiadanie jakiegoś określonego stylu życia oraz aktywny udział w jego kreowaniu. Za pośrednictwem czasopism i wizerunków reklamowych wyznaczane są nowe trendy, które popularyzują określony sposób zachowań<sup>82</sup>. Tak prezentowany styl życia przyczynia się do sytuacji, w której *„(...) we współczesnym społeczeństwie czas wolny analizowany jest jako dobro konsumpcyjne”*<sup>83</sup>.

<sup>78</sup> C. Bywalec, L. Rudnicki, Konsumpcja, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 72.

<sup>79</sup> J. Kędzior, M. Wawrzak-Chodaczek, Czas wolny w różnych jego aspektach, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 5.

<sup>80</sup> S. Betlejewski, Choroby społeczne, cywilizacyjne czy choroby stylu życia, Wiadomości Lekarskie nr 9-10, 2007, s. 489.

<sup>81</sup> A. Siciński, Styl życia, kultura, wybór, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 22-32.

<sup>82</sup> A. Giddens, Nowoczesność i tożsamość, PWN, Warszawa 2007, s. 112.

<sup>83</sup> P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012, s. 542.

Przeprowadzone przez T. Tyszkę badania ukazują prawdziwe oblicze nowoczesnego społeczeństwa, w którym dotychczasowa, unitarna rola konsumpcji zastąpiona została wymiarem prestiżowym<sup>84</sup>. W społeczeństwie, w którym panuje wszechobecny materializm, a szczęście kojarzone jest głównie z dobrobytem, to jego istotę stanowi poszukiwanie nieszampowych form rozrywki<sup>85</sup>. Dochodzi do tego „*szybkie tempo życia, liczne obowiązki w sferze aktywności osobistej i społecznej, praca zawodowa niejednokrotnie nienormowana i ponadwymiarowa (...)*”<sup>86</sup>, a wciąż pogłębiający się deficyt czasu wolnego stanowi bodziec do jak najlepszego i jak najbardziej efektywnego jego wykorzystania. Kierunki jego zagospodarowania przyjmują coraz to nowsze oblicze i są efektem zaplanowanych działań, a tradycyjne formy spędzania czasu wolnego ulegają ciągłym przekształceniom<sup>87</sup>.

Poszukiwanie alternatywnych form spędzania czasu wolnego znajduje swoje uzasadnienie w jego ograniczoności. Ograniczenie, jakim jest wymiar czasowy, rekompensowane jest jakością i intensywnością doznań. M. Szpunar stwierdza, iż skoro „*czas wolny jest ograniczony (...) ma być maksymalnie wypełniony rozrywkami*”<sup>88</sup>. Rozwój niekonwencjonalnych sposobów spędzania czasu wolnego w ostatnich latach nabral wyjątkowego znaczenia. Turystyka objazdowa, w tradycyjnym ujęciu, zastępowana jest ekstremalną, tworząc całe zespoły dyscyplin, wśród których wymienić można narciarstwo ekstremalne, parkour, windsurfing. Zjawisko to dotyczy także innych rodzajów aktywności, chociażby sportu (nurkowanie głębinowe, spadochroniarstwo), gdzie niekonwencjonalne formy wykorzystania czasu wolnego nie należą już do rzadkości<sup>89</sup>.

Do podobnych konkluzji dochodzi C. Timoszyk–Tomczak. Przytaczając badania M. Zuckermana przedstawia opracowane przez niego pojęcie „*potrzeby sensorycznej opartej na optymalnym poziomie stymulacji*”, stworzonej w oparciu o klasyczną koncepcję motywacji. Rozważania na temat poszukiwania wrażeń w kontekście potrzeb i skłonności człowieka wynikających z jego ludzkiej natury, doprowadziły do wyodrębnienia z niej czterech podstawowych elementów składowych, a mianowicie<sup>90</sup>:

<sup>84</sup> T. Tyszka, Psychologia ekonomiczna, [w:] Psychologia. Podręcznik akademicki, J. Strelau, t. 3, GWP, Gdańsk 2007, s. 19

<sup>85</sup> M. Sternicka, Clubbing – nowa forma rozrywki w społeczeństwie konsumpcyjnym, [w:] Homo creator czy homo ludens? Twórcy – internauci – podróżnicy, (w:) W. Muszyński, M. Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 226.

<sup>86</sup> W. Muszyński, Syndrom braku czasu we współczesnym społeczeństwie, [w:] Nowy wspaniały świat? Moda, konsumpcja i rozrywka, jako nowe style życia, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 9.

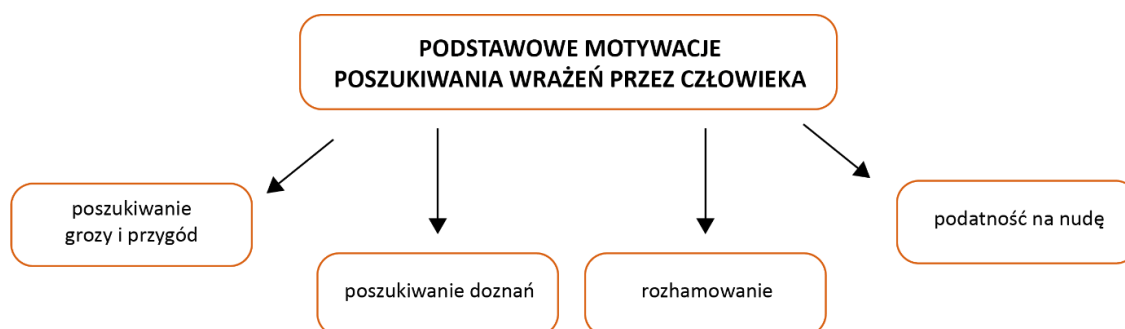
<sup>87</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>88</sup> M. Szpunar, Konsumuję, więc jestem... op. cit. s. 13 - 14.

<sup>89</sup> W. Muszyński, Syndrom braku czasu... op. cit. s. 12.

<sup>90</sup> C. Timoszyk–Tomczak, Planowanie własnej przyszłości, a sposoby spędzania wolnego czasu, [w:] Nowy wspaniały świat?... op.cit., s. 195 – 196.

Rys. 27 Podstawowe motywacje poszukiwania wrażeń przez człowieka.



Źródło: Opracowanie własne

**Poszukiwanie grozy i przygód** - tłumaczone z angielskiego thrill and adventure seeking (TAS) oznacza w dosłownym rozumieniu poszukiwanie grozy i przygód związanych z aktywnym spędzaniem czasu wolnego na świeżym powietrzu. Poprzez aktywność i ćwiczenia fizyczne realizowane są pragnienia odkrywania, doświadczenia niebezpieczeństw, ryzyka. Wyrazem tych zamiłowań może być uprawianie ekstremalnych dyscyplin sportowych np. wspinaczka wysokogórska, skoki spadochronowe.

**Poszukiwanie doznań** - drugim czynnikiem jest poszukiwanie doznań (experience seeking). Polega ono na pogoni za zmianą, chęci doznawania nowych wrażeń, emocji. Jest wynikiem potrzeby podkreślenia własnej wyjątkowości poprzez wrażenia związane z odkrywaniem czegoś nowego, oryginalnego, prowadzeniem niestandardowego trybu życia, bądź też otaczaniem się ludźmi o nieprzeciętnych osobowościach.

**Rozhamowanie** - Kolejny czynnik określony jako rozhamowanie (disinhibition) dotyczy przekraczania kanonów społecznych w poszukiwaniu ekstremalnych doznań, czy podejmowania się coraz to większych wyzwań, często wiążących się z ekstremalnym ryzykiem, przy jednoczesnej nikomej ocenie wynikających z tego zagrożeń<sup>91</sup>.

**Podatność na nudę** - ostatni czynnik, czyli wrażliwość na nudę (boredom susceptibility) przejawia się niechęcią i zdecydowanym sprzeciwem wobec monotonii dnia codziennego, rutynie, nudzie. Jej przejawem jej niepokój, obawa przed niezmiennością<sup>92</sup>.

W dzisiejszych czasach produkty związane ze spędzaniem czasu wolnego, w tym produkty turystyczne, poddawane są ciągłym modyfikacjom, które mają służyć ich unowocześnianiu i uatrakcyjnianiu. Próbuje się to robić na różne sposoby, w różnych formach turystyki, rekreacji oraz eventów.

Innowacjom i rozwojowi produktu turystycznego oraz nowym formom spędzania czasu wolnego towarzyszą obecnie takie elementy jak: rozrywka, edukacja, doznania estetyczne, elementy eskapistyczne. W elementach tych stale poszukuje się nowych rozwiązań mających na celu wzbogacenie przeżyć i doznań odbiorcy.

<sup>91</sup> D. R. Hirshfeld-Becker, J. Biederman, A. Henin i in. Laboratory-observed behavioral disinhibition in the young offspring of parents with bipolar disorder: a high risk pilot study. *American Journal of Psychiatry*, 2006; 163: 265-271

<sup>92</sup> J. Strelau, *Psychologia*. Podręcznik akademicki, t. 3, rozdz. 38, Gdańsk 2000, s. 705-707.



To dodawanie wrażeń i zwiększanie emocjonalności odbioru odbywać się może na różne sposoby, np.: operowanie designem, zapachem, kolorem, światłem, przywiązaniem emocjonalnym odbiorcy.

Istotnym tematem dla powyższych treści jest turystyka aktywna, a ściślej mówiąc turystyka przygodowa oraz plenerowa rekreacja przygodowa. Element przygody jest ekscytujący, powoduje niezapomniane wrażenia, na które składają się:

niepewność wyniku ( <i>uncertain outcomes</i> )
obecność niebezpieczeństwa oraz elementu ryzyka ( <i>danger and risk</i> )
wyzwanie ( <i>challeng</i> )
spodziewana nagroda ( <i>anticipated rewards</i> )
nowość ( <i>novelty</i> )
oddziaływanie stymulujące i podniecające ( <i>stimulation and excitement</i> )
efekt ucieczki i (społecznego) oddzielenia ( <i>escapism and separation</i> )
eksploracja i odkrywanie ( <i>exploration and discovery</i> )
wchłanianie bodźców i wewnętrzna koncentracja ( <i>absorption and focus</i> )
przeciwstawne emocje ( <i>contrasting emotion</i> )

Przykładami nowych, bądź zmodyfikowanych form spędzania czasu wolnego są urban exploration, questing czy geocatching.

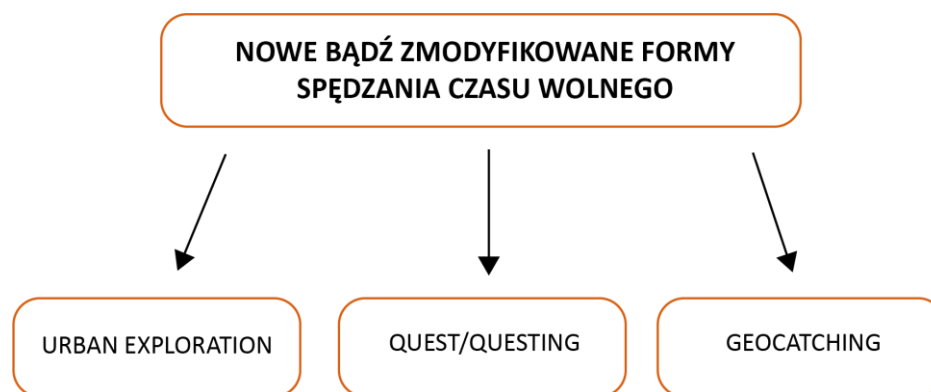
1. **Urban exploration** - to zazwyczaj eksploracja niewidocznych lub niedostępnych części ludzkiej cywilizacji. Urban exploration jest także często nazywane *infiltracją*, jednakże panuje opinia, że infiltracja jest bardziej związana z eksploracją czynnych lub niezamieszkałych miejsc.
2. W Stanach Zjednoczonych używa się także terminów: draining (od drain – kanał ściekowy – eksploracja właśnie kanałów), speleologia miejska (ang. urban spelunking), urban caving, vadding, hackowanie budynków, hackowanie rzeczywistości, hackowanie dachów i tuneli.
3. **Quest/questing** - jest metodą odkrywania dziedzictwa miejsca polegająca na **tworzeniu nieoznakowanych szlaków, którymi można wędrować, kierując się informacjami zawartymi w wierszowanych wskazówkach.**

Kolejne miejsca na trasie odnajduje się poprzez znalezienie odpowiedzi na zagadkę i wyszukanie w terenie odpowiadającego jej miejsca. Na końcu szlaku jest umieszczona skrzyneczka, a w niej pieczętka, której odbicie potwierdza przebycie całej trasy. W USA, gdzie powstała ta koncepcja odkrywania walorów przyrody i dziedzictwa, często questy porównywane są do poszukiwania skarbów. W Polsce najbliższa jest harcerskiej zabawie w podchody.

Głównym celem tworzenia questów jest **zwrócenie uwagi na wyjątkowe elementy i historie związane z lokalnym dziedzictwem przyrodniczym i kulturowym**. Ważne jest odkrycie niezwykłego charakteru przestrzeni, w której się żyje – jej *genius loci*, poprzez zwrócenie uwagi na, często z pozoru zupełnie zwyczajne, codziennie mijane miejsca i dostrzeżenie w nich wyjątkowości, wartości i atrakcyjności.

4. **GEOCATCHING** – jest to zabawa w poszukiwanie skarbów za pomocą odbiornika GPS. Ideą przewodnią jest znalezienie ukrytego wcześniej w terenie pojemnika (zwanego „geocache”) i odnotowanie tego faktu na specjalnej stronie internetowej. Geocaching jest zabawą międzynarodową, kierowaną do poszukiwaczy przygód w każdym wieku. Jej uczestnicy utrzymują ze sobą kontakty i organizują cykliczne spotkania.

Rys. 28 Nowe bądź zmodyfikowane formy spędzania czasu wolnego.



Źródło: Opracowanie własne

Należy dodać, że turystyka przygodowa, aktywna, czy ekstremalna są często elementami produktów incentive, w których organizatorzy dbają o intensywność i jakość przeżyć uczestników.

Szczególnym sposobem spędzania czasu wolnego, gdzie stawia się na jakość przeżyć i emocji oraz stosuje się zarówno nowe technologie, jak i nowe podejścia jest turystyka sportowa. Dotyczy ona zarówno uczestnika-zawodnika imprez, eventów, zawodów sportowych, jaki i widza-kibica.

Dzisiejsze imprezy sportowe, w zależności od charakteru, rangi i zasięgu to olbrzymie przedsięwzięcia logistyczne i organizacyjne. Przykładem mogą być organizowane w dużych miastach, w tym również polskich, zawody biegowe o charakterze masowym. Biegi okolicznościowe, a szczególnie półmaratony i maratony cieszą się na świecie i w Polsce rosnącym zainteresowaniem. Imprezy te gromadzą na starcie tysiące uczestników, zarówno zawodowców jak i amatorów, ale również są one imprezami kibiców, rodzin, przyjaciół, a także, a może przede wszystkim, sponsorów i reklamodawców. Sama organizacja takiej imprezy stanowi promocję miasta w kraju i za granicą. Wydarzenia te są połączone z Expo stosownych produktów odzieżowych, sprzętowych i dietetycznych. Towarzyszy im szereg wydarzeń rozrywkowych i naukowych. Wszystko to powoduje, że eventy sportowe wpisują się we współczesny styl życia i są wyczekiwanyymi wydarzeniami.

Tego typu imprezy również wspierane są przez nowoczesne technologie, zwłaszcza w przypadku imprez sportowych o randze międzynarodowej oraz imprez rekreacyjnych. Widzowie-kibice zawodów sportowych są odbiorcami widowiska, samego w sobie, ale też są odbiorcami całej otoczki towarzyszącej danemu wydarzeniu. Jest to ogromny przemysł wytwarzania przeżyć, emocji i niezapomnianych wrażeń. Role uczestników widowisk sportowych i imprez rekreacyjnych mogą opierać się na rozmaitych więziach ze sportem, które przyjmują formę:

- **więzi behawioralnych** (zachowania), gdzie działanie konsumentów jest wynikiem reakcji na bodźce albo celowym postępowaniem zmierzającym do określonego wyniku; w sporcie więzi behawioralne dotyczą przykładowo takich zachowań jak: aktywność fizyczną, udział w widowisku sportowym jako kibic czy zawodnik,
- **więzi kognitywnych** (poznawania) mających źródło w zdobywaniu informacji i pogłębiania wiedzy sportowej, czemu służą głównie środki przekazu (Internet, prasa, radio, TV),
- **więzi afektywnych** (emocjonalnych, uczuciowych) widocznych w momencie, kiedy konsument emocjonalnie zaangażowany jest w sporcie, nierzadko przyjmując pozytywne lub negatywne postawy wobec różnych sportowców, drużyn czy widowisk sportowych; więzi uczuciowe odwołują się więc do postaw, odczuć czy emocji obecnych w czasie aktywności sportowej.

Sport, sport dla wszystkich, czy sport masowy, jak określa się imprezy rekreacyjne to niejednokrotnie również element nie tylko główny produktu, to również atrakcyjne uzupełnienie takich produktów turystycznych jak np. incentive.

Umiejętne, dynamiczne, zaskakujące łączenie elementów imprezy turystycznej lub rekreacyjnej zwiększa jej atrakcyjność i stanowi wartość dodaną. Wpisuje się to w modny ostatnio i konieczny nurt innowacyjności produktów turystycznych i rekreacyjnych.

Innowacje w turystyce, zwłaszcza aktywnej, rekreacji, jak i w koncepcjach nowoczesnego, alternatywnego spędzania czasu wolnego są bez wątpienia jednym z wielu priorytetów w turystyce i rekreacji zarówno w Polsce, jak i na świecie. Innowacje są nieodzowne, ponieważ wprowadzają wiele nowości do świata turystyki i rekreacji, a dzięki nim dziedziny te stają się coraz ciekawsze i zwiększają swój zakres usług. Rozwijając usługi, należy wprowadzać nowości w zakresie spędzania czasu wolnego. Wymaga to wiedzy z zakresu nowych usług i produktów, z zakresu innowacyjności oraz kreatywności i dynamiki w działaniu.

Czas wolny we współczesnym ujęciu różni się nieco od tradycyjnego, klasycznego podejścia. Obecnie pełni różnorakie role, które są wynikiem swoistych przemian kulturowych, ekonomicznych i społecznych. Stanowi jaskrawy przykład poszukiwania nowych dróg i możliwości szeroko rozumianej poprawy jakości (standardów) życia, wyznaczając przy tym nowe kierunki realizowania się. Współcześnie czas wolny jest jednym ze składników „*zdrowego stylu życia*” wyrażającym się poprzez szeroko rozumianą aktywność fizyczną, ruchową.

Analizując słowa wielu autorów zajmujących się problematyką zagospodarowania czasu wolnego, nasuwają się stwierdzenia, iż czas wolny wykorzystany powinien być w sposób aktywny. Aktywność ta rozumiana jest głównie jako przejaw działalności ruchowej, ale nie tylko. Czynne poszukiwanie własnych celów, rozwijanie zainteresowań, hobby stanowi jego dopełnienie. Czas wolny przejawiać się powinien poprzez kształtowanie pozytywnych postaw człowieka wobec otoczenia, ale także poprzez odnalezienie własnego miejsca w społeczeństwie.

W czasach, w których czas stanowi dobro luksusowe, coraz częściej zwraca się uwagę nie tylko na sam fakt jego posiadania, ale także na szanse i sposobności, jakie przed nami otwiera. Racjonalne jego wykorzystanie poprzez poszukiwanie kreatywnych metod i form jego organizacji, dysponowania nim, stanowi przedmiot zainteresowania coraz większej grupy społecznej. Możliwość szerszego omówienia tematu i przedstawienia bardziej kreatywnych form zagospodarowania czasu wolnego powinno być jednym z powodów, dla których należy szkolić współczesne i przyszłe kadry pracujące w sferze rozrywki i rekreacji.

Ukazanie aktualnej sytuacji, znajomości i możliwości z nim związanych jest wstępem do dalszego rozwoju form rozrywki i rekreacji. Jest doskonałym źródłem wiedzy w zakresie naszych preferencji, upodobań, które w przyszłości rzutować mogą na wyznaczanie nowych trendów, kierunków dalszego rozwoju branży.

Konwencjonalne i niekiedy mało wyszukane aktywności wolnoczasowe, wraz z rozwojem cywilizacyjnym i technicznym, powoli odchodzą w niepamięć. Coraz bardziej aktualne jest pojmowanie czasu wolnego w kategoriach czynnika wyznaczającego nowy styl życia, dostarczającego emocji, wrażeń. Stosunkowo dużym zainteresowaniem cieszą się te formy aktywności, w których uczestnictwo podnosi adrenalinę, bądź stanowi prestiż sam w sobie. Niekonwencjonalne formy aktywności wolnoczasowych stanowią alternatywę dla konsumpcjonistycznego pojęcia czasu wolnego.

Przykładami takich form mogą być: extreme ironing, buggykiting, airwheel, teslaboards, boot camp, cliffride, dirt jumping, stormirde, wrackcars, tunel race, floating, flyboarding, octopush, night diver, hydrospeed, cage diver, kneeboarding, free diving, underwater hunting, shipwrecks exploring, waterfall swimming, top fitness, speedflying, wingsuit, base jumping, dream jumping, skyscrapers walking, skydiving, highling, poolballs jumping, double skydiving, volcanobungee.

Ważna jest też perspektywa finansowa. Potwierdza ona fakt, iż ciekawe i innowacyjne rozwiązania nie muszą wiązać się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów finansowych. Chociaż cena w dalszym ciągu odgrywa znaczącą rolę istnieje wiele interesujących zajęć, które są w zasięgu większej grupy społecznej, a jedyną drogą do ich realizacji są chęci i determinacja.

Ważnym aspektem również są sprawy związane z pedagogiką, zwłaszcza w kontekście spędzania czasu wolnego. W przestrzeni wypełniającej czas wolny występują takie określenia jak pedagogika przygody, pedagogika cyrku, czy pedagogika rozrywki. Umiejętne operowanie pedagogiką w zakresie czasu wolnego jest dziś nieodzownym elementem programu imprez, a zatem też nieodzowną wiedzą i kwalifikacją kadry realizującej imprezy czy wydarzenia.

### **8.2.2 Branża eventowa w podsektorze rozrywki i rekreacji**

Branża eventowa, określana także mianem przemysłu spotkań i wydarzeń czy branżą MICE (Meetings, Incentive, Conferences, Events), jest bardzo dynamicznie rozwijającą się branżą należącą do podsektora usług kulturalnych, rekreacji oraz usług konferencyjnych. Jest ona także silnie związana z turystyką jako jedna z jej form, tzw. turystyka eventowa. Wyniki prowadzonych badań (Rettinger, Bajgier-Kowalska, 2018) wskazują na istniejące potencjalne zależności pomiędzy aktywną działalnością branży eventowej a rynkiem turystycznym – ma to inicjujący wpływ na rozwój turystyki, szczególnie tej o charakterze kulturowym.

Pojęcie eventu jest współcześnie ściśle związane z działalnością rozrywkową i rekreacyjną. Może być definiowane jako jednorazowa lub rzadko powtarzana impreza, która wykracza poza normalny program działań sponsorów lub organizatorów, a dla gości stanowi okazję do przeżyć o charakterze rekreacyjnym, społecznym lub kulturalnym, wykraczając poza powszechnie dostępne oferty lub codzienne doświadczenia (Getz, 2008, s. 22). Event używany jest powszechnie w odniesieniu do wydarzenia związanego z muzyką lub innego rodzaju imprezy kulturalnej. Stanowi także nowoczesną formę promocji marki i produktu, ułatwiając dotarcie do nowych klientów i kreując pozytywny wizerunek danego miejsca (Getz, 2008).

Przyspieszenie w branży organizacji wydarzeń zostało spowodowane wzrostem zainteresowania ze strony biznesu, który uznał je za element skutecznej działalności marketingowej – przykładowo w 2015 roku odbyło się blisko 34 tys. wydarzeń biznesowych, wzięło w nich udział prawie 7 mln gości, którzy wydali ok. 122 mln zł na usługi kulturalno-rekreacyjne (Convention Bureau Polskiej Agencji Turystycznej, 2016). Wpływ na tę sytuację miał także wzrost zapotrzebowania w turystyce na atrakcje organizowane przez animatorów wydarzeń.

Według raportu: „Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce w 2016 r. (opracowanego przez Poland Convention Bureau Polskiej Agencji Turystycznej), branża eventowa zorganizowała w samym tylko 2015 roku aż 33 980 spotkań i wydarzeń, które zgromadziły 6 960 303 uczestników. Szacunkowy wkład w polską gospodarkę wyniósł ponad 1,57 mld zł, a zatrudnienie w tym podsektorze ponad 30 tys. miejsc pracy.

Imprezy masowe ze względu na skalę wydarzenia (pomiędzy 300 a 500 miejsc w pomieszczeniach zamkniętych (np. hala sportowa, sala koncertowa) w zależności od charakteru imprezy – sportowa lub artystyczno-rozrywkowa oraz nie mniej niż 1000 miejsc na stadionie lub innym terenie umożliwiającym przeprowadzenie imprezy)<sup>93</sup> stanowią oddzielną grupę rodzajową imprez realizowanych w ramach działalności branży eventowej. W ramach tej grupy można wymienić: wydarzenia o charakterze sportowym, artystyczno-rozrywkowym, koncerty, przedstawienia i spektakle, pokazy/seanse filmowe, festiwale, kabarety, widowiska cyrkowe, rekonstrukcje historyczne, imprezy łączone czy interdyscyplinarne.

Z analizy danych udostępnionych przez GUS można stwierdzić, że w latach 2013–2017 przyrost liczby imprez masowych wyniósł średnio 4,4 % rocznie (poczynając od 5730 imprez masowych w 2013 r. do 6876 na koniec 2017 r.)<sup>94</sup>. Największą grupę pod względem liczby wydarzeń stanowiły imprezy sportowe, artystyczno-rozrywkowe oraz koncerty (3545, 3251 i 1924 w 2017 roku.). Liczba uczestników imprez z 21 mln w 2013 r. wzrosła do ponad 26 mln w 2017 roku (wzrost o 19,3 %).

Branża wydarzeń (eventowa) ma stymulujący wpływ na turystykę przyjazdową i rynek nieruchomości komercyjnych, w tym rozwój infrastruktury turystycznej i sportowej, np. inwestycje związane z budową nowych obiektów hotelowo-konferencyjnych, czy sportowo-rekreacyjnych. Należy także wspomnieć o jej wkładzie w wykorzystanie infrastruktury już istniejącej w branży MICE – przypisuje się wkład w 13,9 mln noclegów w hotelach<sup>95</sup>.

<sup>93</sup> Ustawa z 20.03.2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. Nr 62, poz. 504 ze zm.).

<sup>94</sup> <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>. Dostęp: 20.01.2019r.

<sup>95</sup> <https://biznes.newseria.pl/news/branza-eventowa-rosnie-w,p1039100361>.

Z kolei raport nt. przemysłu spotkań i wydarzeń (2018), podsumowujący działalność branży w 2017 roku wskazał, że sektor organizacji profesjonalnych spotkań biznesowych, konferencji, kongresów, targów i wystaw w Polsce powiększa PKB o ponad 1 procent oraz zapewnia silne, pozytywne impulsy powiązanym działom gospodarki. Rozwój tego sektora jest także jednym z priorytetów promocyjnych Polskiej Organizacji Turystycznej<sup>96</sup>.

Swój sukces branża rozrywkowo-rekreacyjna zawdzięcza przede wszystkim swoim kadrom, które dzięki kreatywności i zorganizowaniu były w stanie aktywnie zagospodarować wolny czas uczestników imprez (turystów, odwiedzających, miejscowej ludności), kształtując jednocześnie wizerunek miejsc (destynacji) i przyciągając uczestników organizowanych wydarzeń.

### 8.2.3 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zachodzących w podsektorze rekreacji i rozrywki

Celem ustalenia znaczenia czynników wpływających na działalność przedsiębiorstw podsektora rozrywki i rekreacji zadano respondentom następujące pytanie: W jakim stopniu nakreślone zmiany (trendy) zachodzące na rynku turystycznym oddziałują na Państwa firmę? Respondenci udzielali odpowiedzi w odpowiednio przygotowanej tabeli odpowiedzi, w której określali siłę wpływu poszczególnych czynników na działalność ich przedsiębiorstw. Tabela 54 obrazuje liczbę odpowiedzi na poszczególne pytania, udzielonych przez respondentów.

Tabela 53 Czynniki wpływające na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach podsektora rekreacji i rozrywki.

Lp.	Kompetencje	1	2	3	4	5
1.	Czas wolny (zmiany w zakresie wykorzystania czasu wolnego – sposobu spędzania, długości wyjazdów, częstotliwości itp.)					X
2.	Zmiany w podejściu do zdrowia					X
3.	Świadomość i edukacja (w tym w zakresie turystycznym)				X	
4.	Potrzeby doznania / przeżycia /doświadczenia				X	
5.	Zmiany stylu życia, relacji społecznych				X	
6.	Technologie informatyczne				X	
7.	Transport				X	

<sup>96</sup> <https://download.pot.gov.pl/data/PDF/Raport-Przemysl-Spotkan-2018.pdf>. Dostęp: 20.01.2019r

8.	Zmiany w strukturze demograficznej (starzenie się społeczeństw)			X		
9.	Zrównoważony rozwój			X		
10.	Bezpieczeństwo			X		

Źródło: Opracowanie własne

Jak pokazano w tabeli 54, większość respondentów uznała, że najsilniej oddziałujące czynniki na podsektor rozrywki i rekreacji, to przede wszystkim czas wolny (w zakresie zmian spędzania czasu wolnego), zmiany w podejściu do zdrowia. Nieco słabiej respondenci ocenili świadomość i edukację, potrzeby doznania/przeżycia/doświadczenia, zmiany stylu życia i relacje społeczne, technologie informatyczne oraz transport.

Najmniejszą wagę badani przypisywali zmianom w strukturze demograficznej, zrównoważonemu rozwojowi i bezpieczeństwu.

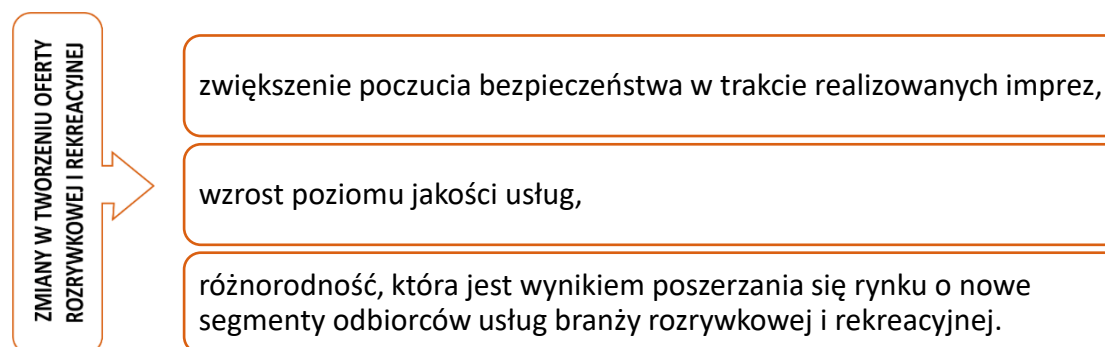
W toku prowadzonych wywiadów ustalono także, że istnieją również inne czynniki, które wpływają w sposób istotny na badany podsektor. Większość respondentów wskazywała głównie na wzrastającą konkurencję w podsektorze, stale zmieniające się potrzeby klientów, niedobory wykwalifikowanego personelu, a co za tym idzie, wzrost płac w branży kosztem obniżenia rentowności prowadzonej działalności.

#### 8.2.4 Opinie przedsiębiorców na temat zmian w zakresie oczekiwań klientów

W celu pozyskania wiedzy na temat zachodzących zmian w podsektorze rozrywki i rekreacji poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: Czy w Państwa opinii w ostatnich 2–3 latach uległy zmianie oczekiwania Państwa klientów? oraz: W jakiej sferze jest to najbardziej odczuwalne?

**Zmiany w tworzeniu oferty rozrywkowej i rekreacyjnej**, wynikające z opinii badanych przedstawia rys. 29.

Rys. 29 Zmiany w tworzeniu oferty rozrywkowej i rekreacyjnej.



Źródło: Opracowanie własne



Obecnie zauważa się konieczność dostosowywania oferty do potrzeb coraz szerszej grupy odbiorców. Niezależnie od tego, czy impreza ma bardziej elitarny charakter, czy bardziej masowy, powinna być dostępna i angażować szerszą grupę odbiorców.

Zmiany zauważalne są w **organizacji i formie oferowanych rozrywek i rekreacji skierowanej do najmłodszych odbiorców**, a mianowicie dzieci i młodzieży. Organizowane eventy dla tego segmentu rynkowego mają coraz częściej bardziej interdyscyplinarny charakter.

Wymagają zaangażowania profesjonalnych animatorów imprez i przemyślanego, różnorodnego programu eventu angażującego wszystkich uczestników imprezy, zarówno dzieci jak i ich opiekunów (często całe rodziny). Programy rozrywkowo-rekreacyjne zawierają wiele propozycji aktywnego spędzania czasu wolnego, m.in. takie jak: gry i zabawy sportowo-rekreacyjne, konkursy, warsztaty, bankiety dziecięce, gry terenowe, gry miejskie, questing, konwenty (złoty miłośników komiksów, fantastyki, youtuberów, blogerów), gry edukacyjne czy wykorzystujące technologie ICT, np. rozgrywki w grach komputerowych itp.

Kolejna istotna zmiana na rynku usług rozrywkowych i rekreacyjnych dotyczy **rosnącego segmentu osób starszych** (seniorów). Segment ten przywiązuje wagę do jakości usług, wygody, dostępności oraz bezpieczeństwa. Nastawiony jest na kulturę: koncerty, pokazy i warsztaty folklorystyczne, eventy o charakterze krajoznawczym, edukacyjnym, religijnym czy sentymentalnym. Eventy skierowane do tej grupy odbiorców łączą w sobie często promocję zdrowia, aktywny wypoczynek i ofertę handlową. Coraz częściej segment ten korzysta także z usług oferowanych przez kluby fitness, kluby sportowe i baseny.

Respondenci zwrócili uwagę na rosnący **segment osób niepełnosprawnych**. Coraz większa dostępność do różnych usług wpływa na wzrost potrzeb tej grupy społecznej. Rośnie także mobilność osób niepełnosprawnych, które chętniej uczestniczą w zorganizowanych imprezach. Według respondentów oferta dla tych osób powinna być w znacznym stopniu dostosowana do ich indywidualnych potrzeb i zawierać elementy aktywnego uczestnictwa w imprezach, przy uwzględnieniu stopnia sprawności i zaleceń medycznych. Z ich opinii wynika, że preferowaną formą uczestnictwa w organizowanych eventach dla tego segmentu odbiorców powinny być: uczestnictwo w warsztatach tematycznych, konwent, kongres, koncert, impreza parasportowa, konkursy i gry edukacyjne, wystawy i targi. Należy mieć jednak na uwadze, że organizacja imprez dla osób niepełnosprawnych wymaga wiele wysiłku ze strony organizatorów, którzy muszą pokonać często istniejące bariery architektoniczne, stereotypy zachowania, brak wiedzy na temat potrzeb i oczekiwań niepełnosprawnych, dostępność wyspecjalizowanej kadry do obsługi osób niepełnosprawnych.

W opinii respondentów nadal silną grupą odbiorców branży organizatorów wydarzeń jest **segment biznesowy**, który chętnie korzysta z szerokiej oferty jej usług. Najbardziej popularne formy eventów, z których korzysta biznes to: podróże motywacyjne, warsztaty i szkolenia tematyczne, kongresy, konferencje, targi i wystawy, bankiety, spotkania biznesowe, pikniki biznesowe, wyjazdy integracyjne, koncerty dedykowane, imprezy promocyjne, zajęcia team-buildingowe itp.

Badani przedsiębiorcy podkreślali wysoką dochodowość tego rodzaju eventów, ale jednocześnie rosnącą konkurencyjność z naciskiem na dbałość o stałych klientów, rosnące oczekiwania szczególnie dotyczące jakości oferowanych usług (status imprezy, kwalifikacje personelu obsługowego, oferta gastronomiczna itp.), a także różnorodność programów i nowatorskie elementy (stawianie na innowacyjność) imprezy.

Respondenci podkreślali rolę dużych miast takich jak Kraków, Poznań, Wrocław, Katowice, Łódź, Warszawa, Lublin, będących ważnymi ośrodkami kulturalno-edukacyjno-biznesowymi, w których koncentruje się większość ważnych eventów skierowanych do segmentu biznesu. Biznes stanowi także ważny segment dla podsektora rekreacji, który korzysta z szerokich usług klubów sportowych (np. wynajem hal i boisk sportowych), klubów fitness, siłowni, basenów, usług trenerów personalnych itp.

Istotnym wsparciem rozszerzającym dostępność tych usług jest popularyzacja kartetów sportowych dla firm (np. kart multisport dystrybuowanych przez firmę Benefit System).

Respondenci wskazywali także na poszerzający się **segment klientów instytucjonalnych oraz segment edukacyjny** silnie związany także z segmentem klientów biznesowych, które coraz częściej korzystają z profesjonalnych usług branży eventowej. Rosnące zapotrzebowanie na usługi szkoleniowe, wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi ośrodkami decyzyjnymi oraz ośrodkami badań i rozwoju wpływa na rozwój oferty konferencyjnej oraz powiązanej z nią oferty rozrywkowej i rekreacyjnej, czy szerszej oferty kulturalnej. Podobnie jak w przypadku klientów biznesowych rozpowszechnienie i promocja systemu kart sportowych spowodowało wzrost dostępności i popytu na usługi rekreacyjne.

Istotnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstw jest wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie mające na celu wzrost skuteczności i sprawności działań, efektywność ekonomiczną i wzrost jakości oferowanych produktów i usług. Wprowadzane zmiany mogą mieć charakter nieznaczących ulepszeń lub istotnych innowacji, co powinno podnosić atrakcyjność usług.

### 8.3 Rynek rekreacji i rozrywki

Na pytanie - czy w ostatnim sezonie wprowadzili Państwo lub zamierzają w najbliższym czasie wprowadzić jakieś nowe produkty, rozwiązania, udogodnienia?, respondenci najczęściej wskazywali na konieczność wprowadzania **innowacji produktowych**, które są odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie ze strony klientów na nowe doświadczenia i doznania. Istotne, ich zdaniem, są także innowacje procesowe w zakresie nowych sposobów sprzedaży usług i komunikacji.

W obszarze **innowacji marketingowych** przedsiębiorcy podsektora rozrywki i rekreacji stosują nowe sposoby promocji za pośrednictwem nowych technologii ICT, komunikacji z klientami oraz dystrybucji.

Wprowadzają nowe systemy zarządzania relacjami z klientem (CRM). Starają się tworzyć markowe produkty, które przyjmują formę imprez cyklicznych, powtarzalnych skierowanych do określonego segmentu odbiorców.

**Innowacje organizacyjne** wprowadzane w przedsiębiorstwach organizujących wydarzenia dotyczą przede wszystkim tworzenia organizacyjnych struktur nastawionych na sprawne zarządzanie projektami, tworzenia nowych produktów i usług oraz współpracy z innymi podmiotami w zakresie organizowanych imprez. Podsektor rekreacji zwiększa dostępność usług poprzez tworzenie kompleksowych sieciowych centrów rekreacyjnych i emisje kart lojalnościowych, czy karnetów sportowych.

Coraz częściej wykorzystuje się **innowacje technologiczne** ułatwiające komunikację zarówno z klientami jak i komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwie. Zwiększa to bezpieczeństwo imprezy poprzez rozszerzenie możliwości monitorowania i koordynacji procesów w trakcie realizowanego eventu oraz szybkość reakcji w sytuacjach kryzysowych.

Respondenci wskazywali także na stosowanie nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych, nowatorskich technologii tworzących obraz i dźwięk, zdobyczy technicznych (np. robotyka) wykorzystywanych w programach imprez rozrywkowych.

#### 8.4 Rynek pracy podsektora rozrywki i rekreacji

Intensywność zmian zachodzących w podsektorze rozrywki i rekreacji wymaga koncentracji uwagi na kompetencjach i kwalifikacjach zatrudnianych w branży pracowników.

Respondenci zgodnie wyrazili potrzebę podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Wskazywali na konieczność systematycznego szkolenia pracowników ze względu na zmiany zachodzące w podsektorze (technologiczne, legislacyjne, wzrost konkurencji) oraz zmieniające się potrzeby i oczekiwania ze strony interesariuszy (klientów, dostawców, kooperantów).

Praca w podsektorze rozrywki i rekreacji (głównie eventy, animacja) ze względu na swój charakter wymaga od zatrudnionych pracowników posiadania szczególnej wiedzy, umiejętności ogólnych, specjalistycznych, kompetencji społecznych i cech osobowych zapewniających tworzenie właściwych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Analiza wyników badań pozwoliła, między innymi, ustalić charakter potrzeb kompetencyjnych kadry oraz kryteria zatrudniania pracowników w przedsiębiorstwach rozrywkowo-rekreacyjnych.

Na pytanie: jakimi kryteriami kierują się Państwo zatrudniając pracowników? respondenci najczęściej wskazywali na zatrudnianie pracowników z doświadczeniem zawodowym.

Jednakże kryterium to może tracić na znaczeniu ze względu na trudności z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników w stałym miejscu pracy (rosnące ambicje płacowe, których nie jest w stanie zaspokoić pracodawca) i fluktuację kadr, która wpływa negatywnie na poziom obsługi klientów i partnerów biznesowych. Coraz częściej pracownicy zatrudniani są ze względu na niewygórowane wymagania finansowe. Zatrudnia się także absolwentów szkół i uczelni bez doświadczenia zawodowego oraz przede wszystkim osoby z tzw. polecenia przez znajomych.

W trakcie badań skierowano następującą prośbę do respondentów: proszę wskazać, na jakich stanowiskach zakres kompetencji pracowników uległ największym przemianom w branży rozrywki i rekreacji?

Respondenci wskazywali na szereg zmian związanych z rozszerzaniem się kompetencji i odpowiedzialności takich stanowisk i zawodów jak: animator, instruktor czy trener personalny. Konieczność zindywidualizowanego podejścia do klientów wymaga od tych zawodów rozwijania przede wszystkim kompetencji psychospołecznych, profesjonalizacji działań potwierdzanych coraz częściej certyfikatami oraz poszerzania wiedzy i umiejętności z innych dziedzin (np. od pracowników ds. marketingu, wymaga się większej kreatywności, aktywności w Internecie i mediach społecznościowych - dotyczy to także pracowników ds. organizacji, którzy są zmuszeni do podnoszenia swojej wiedzy i kompetencji również w zakresie bezpieczeństwa).

*Rys. 30 Przydatna wiedza oraz umiejętności wskazane przez respondentów.*

<b>Potrzebna wiedza i umiejętności wskazywane przez respondentów jako przydatne</b>
zarządzanie kryzysem
umiejętność rozwiązywania konfliktów
umiejętności negocjacyjne
zarządzanie organizacją eventową, w tym umiejętność planowania i organizowania imprez
organizacja i zarządzanie bezpieczeństwem imprez elitarnych i masowych
trening kreatywnego działania
umiejętności interpersonalne, w tym mowa ciała i autoprezentacja
inteligencja emocjonalna

marketing
umiejętność pozyskiwania sponsorów
umiejętność pozyskiwania środków, grantów na organizację imprez ze źródeł administracyjnych (np. dofinansowanie ze strony samorządów, środki ministerialne, UE)
obsługa klienta korporacyjnego i instytucjonalnego

*Źródło: Opracowanie własne*

Niezbędnym elementem działalności rekreacyjnej i rozrywkowej jest szeroka współpraca przedsiębiorstw tego podsektora z innymi podmiotami, reprezentującymi różne branże wspierające proces tworzenia produktów i usług (np. imprezy, spotkania, konferencje) oraz z administracją publiczną (np. samorzady terytorialne, administracja państwowa), które często przyjmują rolę współorganizatora wydarzenia, obejmują nad nim patronat lub użyczają przestrzeń obiektu, czy teren pod realizację imprezy.

Wśród rodzajów wiedzy i umiejętności potrzebnych w organizacji i zarządzaniu opisywaną działalnością, respondenci wskazywali przede wszystkim na znajomość przepisów prawa w zakresie przygotowywania umów i porozumień, organizacji imprez masowych, czy bezpieczeństwa imprez oraz umiejętności negocjacyjne.

Respondenci zauważają również nowe trendy w działalności animacyjnej związane z większą interaktywnością imprez objawiającą się częstszym zaangażowaniem jej uczestników i obserwatorów w proces realizacji oraz wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, czy wzbogacania oferty. Przykładem takich działań może być wprowadzenie w trakcie jednej z imprez rekreacyjno-sportowej (opisywanej przez respondenta) nowego sposobu przyznawania nagród, zarówno dla zawodników-zwycięzców sportowych zmagani, jak i obserwatorów/uczestników imprezy, którzy biorą udział w losowaniu atrakcyjnej nagrody. Celem takich działań jest przyciągnięcie nowych uczestników wydarzeń oraz kreowanie pozytywnego wizerunku imprezy i samego organizatora wydarzeń.

Nieodłącznym elementem prowadzenia działalności w branży rekreacji i rozrywki jest szeroka umiejętność wykorzystywania nowych technologii ICT, w tym Internetu jako kanału wszechstronnej komunikacji, reklamy, public relations czy dystrybucji. Badane osoby wskazywały na konieczność rozwijania u swoich pracowników umiejętności obsługi i zarządzania tzw. nowymi mediami (Internet, aplikacje mobilne).

Wśród szczególnych umiejętności sygnalizowano konieczność rozwijania sprawności w zakresie pozyskiwania informacji potrzebnych do prowadzenia tego rodzaju działalności, marketingowej komunikacji z potencjalnymi klientami oraz umiejętności zarządzania relacjami z klientem, w tym obsługi narzędzi CRM.

Równie istotnym zagadnieniem dla respondentów, obok promocji i reklamy wydarzeń, jest rozwój sprzedaży. W szczególności wskazywali oni na nowe trendy w zarządzaniu i organizacji sprzedaży, technikach sprzedaży, np. cross-sellingu i up-sellingu jako efektywnych sposobów podnoszenia wolumenu sprzedaży przy okazji realizacji imprez. Stąd istnieje konieczność rozwijania wiedzy i umiejętności w tym zakresie u pracowników.

W ostatnim czasie coraz częściej podnosi się zagadnienie bezpieczeństwa uczestników imprez, stąd szczególne zainteresowanie respondentów problematyką szkoleń w tym zakresie.

Na pytanie: „na jakich stanowiskach zakres kompetencji pracowników uległ (ulega) największym przemianom” respondenci wskazywali najczęściej animatorów, trenerów personalnych, pracowników ds. marketingu, produktu oraz organizatorów eventów. Zmiany te dotyczyły przede wszystkim zwiększenia wymagań w zakresie kompetencji pracowników na tych stanowiskach ze względu na wzrost potrzeb i oczekiwań klientów, konkurencję w podsektorze oraz upowszechnienie się i rozwój technologii ICT. Wpływ na to ma także skrócenie cyklu życia produktów/usług oraz konieczność uelastycznienia procesów realizacji tworzonych wydarzeń.

Respondenci zauważają także potrzebę rozwoju umiejętności analitycznych pracowników związanych z systematyczną obserwacją otoczenia, w tym trendów i mód w branży, działań konkurencji, potrzeb klientów i czynników makrootoczenia (ekonomicznych, społecznych, technologicznych, instytucjonalno-prawnych, itd.). W związku z tym istnieje potrzeba rozwijania umiejętności wykorzystania narzędzi statystycznych, programów gromadzących wiedzę i wspierających organizacje uczące się oraz wspierających podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie (np. decyzji strategicznych).

Występujące powszechnie zjawisko fluktuacji kadr w podsektorze wymaga od menedżerów przedsiębiorstw rozwijania umiejętności motywacyjnych, zdolności empatycznych i integrowania pracowników, zarządzania ścieżką zawodową pracowników i budowę kultury organizacyjnej, w tym szczególnie kultury zaufania.

Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami podsektora rozrywki i rekreacji opracowano listę zapotrzebowania na szkolenia kompetencyjne dla pracowników tej branży.

**Tabela 54 Szkolenia tematyczne dla pracowników - szkolenia informatyczne.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenie podstawowe z administracji serwerami</li> <li>• szkolenia zaawansowane z zarządzania dużymi serwerami Active Directory oraz pocztą MS Exchange</li> <li>• szkolenia z obsługi specjalistycznych programów np. zarządzania nieruchomościami</li> <li>• szkolenia z obsługi i zarządzania systemami CRM</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 55 Szkolenia tematyczne dla pracowników - szkolenia menedżerskie.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia z technik zarządzania zespołem</li> <li>• szkolenia z metod i technik oceny pracownika oraz systemów motywacyjnych</li> <li>• zarządzanie jakością, zarządzanie projektem, zarządzanie czasem</li> <li>• szkolenia z metod zwiększających efektywność sprzedaży</li> <li>• negocjacje w biznesie</li> <li>• zarządzanie bezpieczeństwem</li> <li>• szkolenia z podstaw prawa</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 56 Szkolenia tematyczne dla pracowników - szkolenia pracowników na stanowiskach operacyjnych.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• obsługa klienta</li> <li>• animacja i organizacja imprez</li> <li>• szkolenia z technik kreatywności</li> <li>• narzędzia marketingowe</li> <li>• nowoczesne narzędzia i techniki reklamy w Internecie</li> <li>• kampanie reklamowe z wykorzystaniem nowych mediów</li> <li>• tworzenie i obsługa stron internetowych</li> <li>• zarządzanie marką</li> <li>• neuromarketing</li> <li>• programy lojalnościowe</li> <li>• efektywna sprzedaż konferencji i bankietów</li> <li>• badanie potrzeb klienta</li> </ul>

- komunikacja interpersonalna i techniki wywierania wpływu społecznego
- zaawansowane techniki komunikacji

*Źródło: Opracowanie własne*

Respondenci jako główne powody inwestowania w szkolenia pracowników podsektora rozrywki i rekreacji podawali potrzebę nadążenia ich przedsiębiorstw za zmianami, zwiększenie konkurencyjności, potrzebę rozwoju kompetencji pracowników oraz chęć zdobycia nowej wiedzy i umiejętności celem wprowadzenia nowych rozwiązań. Miejsca, które chcieliby poprawić badani to różne obszary zarządzania firmą (badania i rozwój, motywowanie pracowników, kontrola i wnioskowanie), obsługa klienta, czy współpraca z kooperantami.

Na pytanie: „*Jak realizowane są szkolenia w Państwa przedsiębiorstwie?*”, badani wskazywali głównie na sposób prowadzenia szkoleń wewnętrznych i dzielenie się swoimi zasobami wiedzy i umiejętności (poprzez zaangażowanie doświadczonych pracowników w proces szkoleń i edukacji wewnętrznej) oraz zamawianie szkoleniowców zewnętrznych.

Wysyłanie pracowników na szkolenia zewnętrzne staje się mniej popularną formą edukacji, ponieważ ze względu na przejazdy angażuje w większym stopniu czas szkolonego pracownika. Należy jednak podkreślić, że w przypadku niektórych zawodów np. trenera personalnego, rehabilitanta sportowego, instruktora sportowego, szkolenie zewnętrzne może być jedyną możliwą formą szkolenia ze względu na konieczność zapewnienia odpowiednich warunków szkoleniowych. Coraz większą popularność zyskują także szkolenia e-learningowe.

## **8.5 Zakończenie i wnioski**

Przeprowadzone badania pozwoliły na identyfikację potrzeb kompetencyjnych kadry w podsektorze rekreacji i rozrywki. Ujawniły one także podstawowe problemy, z którymi musi mierzyć się branża, a mianowicie: fluktuacja pracowników, wzrost oczekiwań płacowych, braki kadrowe szczególnie w zakresie wykwalifikowanego personelu oraz luki kompetencyjne pracowników powstałe ze względu na zmieniające się otoczenie oraz

wzrastające potrzeby i oczekiwania klientów. Luki kompetencyjne w podsektorze mają wpływ przede wszystkim na problemy przedsiębiorstw z nadążaniem za koniecznymi zmianami, wolniejszy rozwój przedsiębiorstw, które przy równoczesnym niedoborze kadr próbują sprostać nowym wyzwaniom i rosnącej konkurencji. Szybki wzrost płac, który jest wynikiem utrzymującego się już od pewnego czasu tzw. rynku pracownika wpływa także na obniżenie rentowności prowadzonej działalności. Dotyka to przede wszystkim mikro i małe przedsiębiorstwa, które stanowią trzon podsektora rozrywki i rekreacji.



Ponadto powyższe badania wykazały, że istnieje potrzeba stałego monitorowania rynku turystycznego pod kątem zmieniających się trendów i dostosowywania m.in. systemów edukacyjnych, które będą w stanie sprostać nowym wymaganiom rynkowym w zakresie przygotowywania kadr do pracy w podsektorze.

Identyfikacja oraz monitoring czynników, które mają wpływ na doskonalenie kadr sektora turystycznego może ułatwić w przyszłości efektywniejszą obsługę klientów.

Identyfikacja luk kompetencyjnych może być pomocna dla sektora edukacji (firm szkoleniowych, szkół i uczelni) w tworzeniu programów edukacyjnych dostosowanych do potrzeb rynku oraz formułowaniu tematyki szkoleń wyrównujących braki kompetencyjne kadr zatrudnionych w podsektorze. Działania takie mogą także przyczynić się do poprawy sytuacji młodych pracowników i wyrównywania ich szans na zmieniającym się rynku pracy.

Przykładem zidentyfikowanej przestrzeni w zakresie luk kompetencyjnych, która będzie wymagać poprawy, jest problematyka bezpieczeństwa organizowanych imprez, które nie posiadają statusu imprez masowych (a w których istnieją już pewne rozwiązania systemowe dotyczące bezpieczeństwa) oraz poprawa współpracy z organami nadzorującymi bezpieczeństwo.

W segmencie organizatorów mniejszych wydarzeń w zakresie bezpieczeństwa i rozwiązań prawnych istnieje zbyt duża swoboda przedsiębiorców dotycząca wyboru podejmowanych rozwiązań, m.in. przez możliwość swobodnej interpretacji i stosowania przepisów prawnych w tej materii. Taka sytuacja może budzić wiele zastrzeżeń zarówno ze strony uczestników imprez, służb kontrolujących, jak i samych przedsiębiorców. Rozwiązaniem tego problemu może być rozwój obligatoryjnych szkoleń dotyczących bezpieczeństwa imprez oraz wymagań w zakresie stosowania prawa przez organizatorów imprez, a także z zakresu ubezpieczeń.

Równie istotną kwestią dla podsektora rekreacji i rozrywki jest przygotowanie kadry do pracy w stresie czy w sytuacjach zagrożeń życia, która ze względu na specyfikę pracy, nierzadko spotyka się z zaskakującymi sytuacjami rodzącymi różnorodne i często złożone problemy, wymagające podejmowania rozwiązań na bieżąco. Przydatne także mogłyby być kursy w zakresie rozwijania zdolności pracy zespołowej, opracowywania i zarządzania projektami oraz kontaktów i współpracy z interesariuszami, szczególnie dotyczące współpracy w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa imprez.

Kolejnym ważnym zagadnieniem jest konieczność przygotowywania kadr do pracy z wykorzystaniem nowych technologii, np. stosowania nowoczesnych rozwiązań marketingowych – metod i technik dystrybucji oraz komunikacji za pośrednictwem Internetu, aplikacji mobilnych, zaadoptowanych już z powodzeniem w takich branżach jak media, bankowość, hotelarstwo, gastronomia.

W niedalekiej przyszłości coraz częściej wykorzystywać się będzie także przetwarzanie dużych baz danych tzw. big data oraz data-mining celem tworzenia nowych produktów, usług oraz opracowywania systemów bezpieczeństwa w przypadku organizowania dużych imprez, konieczności przewidywania i zarządzania sytuacjami kryzysowymi.

Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań marketingowych, np. stosowanie metod dystrybucji i komunikacji z klientami za pośrednictwem tzw. nowych mediów (np. Internet, aplikacje mobilne).

Przedsiębiorstwa działające w podsektorze rozrywki i rekreacji powinny także dbać o możliwie najlepszą jakość obsługi klienta, dlatego istotne będzie, obok poszerzania wiedzy pracowników w obszarze wykorzystywania nowych technik i metod operacyjnych, także rozwijanie kompetencji społecznych pracowników, takich jak: empatia, asertywność, komunikacja interpersonalna, czy reaktywność (szybkość i umiejętność rozpoznawania i odpowiadania na potrzeby klientów). Konieczna jest jednocześnie ściślejsza współpraca pomiędzy różnymi podmiotami działającymi w podsektorze, aby podnosić jakość usług, w które wpisany jest interdyscyplinarny charakter realizowanych działań. Działania te powinny zatem zmierzać w kierunku zarządzania relacjami z interesariuszami firmy.

Wyniki badań pokazały, że tradycyjna ścieżka edukacyjna obecnie nie w pełni nadąża za dynamicznymi zmianami w podsektorze rekreacji i rozrywki, dlatego wzrasta potrzeba doszkalania kadr pod kątem nowych praktycznych umiejętności. W tabeli 58 zamieszczono propozycje podstawowych szkoleń kompetencyjnych dla podsektora rekreacji i rozrywki uznane za najbardziej pożądane przez ekspertów i praktyków. Natomiast w tabeli 59 zaprezentowano szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej podsektora.

### **Szkolenia podstawowe:**

*Tabela 57 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Marketing i obsługa klienta.*

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja interpersonalna</li> <li>• Obsługa i opieka nad klientem</li> <li>• Zarządzanie sprzedażą usług rekreacyjnych i rozrywkowych</li> <li>• Metody i techniki sprzedaży usług branży MICE</li> <li>• Obsługa kongresów i konferencji</li> <li>• Analiza i monitoring rynku sprzedaży internetowej</li> <li>• Public relations</li> <li>• Neuromarketing</li> <li>• Nowoczesne metody, techniki i narzędzia marketingowe</li> <li>• Dobre praktyki marketingu</li> <li>• Zarządzanie relacjami z klientem</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 58 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Organizacja i zarządzanie w turystyce.**

<b>Tematyka szkoleniowa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpieczeństwo danych (np. RODO)</li> <li>• Bezpieczeństwo w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Nowe techniki i technologie w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Etyka w biznesie</li> <li>• Organizacja wydarzeń</li> <li>• Projektowanie i kalkulacja imprez</li> <li>• Zarządzanie projektami</li> <li>• Procedury i standardy obsługi imprez</li> <li>• Zarządzanie czasem</li> <li>• Sposoby wdrażania innowacji</li> <li>• Jakość w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Metody i techniki logistyczne w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Praktyczne metody planowania i harmonogramowanie eventów, imprez</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 59 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Zarządzanie zasobami ludzkimi.**

<b>Tematyka szkoleniowa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trening personalny dla pracownika (Coaching)</li> <li>• Trening kreatywności</li> <li>• Zachowania prozdrowotne pracownika</li> <li>• Psychofizyczne aspekty zdrowia w pracy zawodowej</li> <li>• Trening w zakresie odporności psychicznej na stres</li> <li>• Techniki radzenia sobie w kryzysie</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 60 Szkolenia podstawowe dla kadry pracowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Nowe techniki i technologie.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-commerce dla rekreacji i rozrywki</li> <li>• E-promocja w Internecie, promocja rozrywki i rekreacji w mediach społecznościowych</li> <li>• Aplikacje na urządzenia mobilne</li> <li>• Systemy CRM</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

### Szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry kierowniczej:

**Tabela 61 Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Marketing i obsługa klienta.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja interpersonalna</li> <li>• Zarządzanie sprzedażą usług rekreacyjnych i rozrywkowych</li> <li>• Analiza i monitoring rynku sprzedaży internetowej</li> <li>• Public relations w działalności rekreacyjnej i rozrywkowej</li> <li>• Marketing strategiczny</li> <li>• Dobre praktyki marketingu</li> <li>• Zarządzanie relacjami z klientem</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 62 Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Organizacja i zarządzanie w turystyce.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpieczeństwo danych (np. RODO) w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Bezpieczeństwo w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Nowe techniki i technologie w branży rozrywki i rekreacji</li> <li>• Polityka i opracowywanie programów lojalnościowych w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Zarządzanie zasobami ludzkimi</li> <li>• Systemy oceny pracowników (metody i techniki )</li> <li>• Motywowanie pracowników (płacowe i pozapłacowe)</li> <li>• Zarządzanie ścieżkami kariery pracowników</li> </ul>

- Etyka w biznesie
- Organizacja i zarządzanie eventami
- Organizacja i zarządzanie w branży MICE
- Zarządzanie kryzysem w działalności rekreacyjnej i rozrywkowej
- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie czasem
- Sposoby wdrażania innowacji
- Zarządzanie jakością
- Logistyka w rekreacji i rozrywce
- Praktyczne metody planowania i harmonogramowanie eventów/imprez
- Zarządzanie firmą rozrywkową
- Zarządzanie rekreacją

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 63 Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Zarządzanie zasobami ludzkimi.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trening personalny dla pracownika (Coaching)</li> <li>• Trening kreatywności</li> <li>• Zdrowotne praktyki menedżera</li> <li>• Trendy i metody prozdrowotne</li> <li>• Trening w zakresie odporności psychicznej na stres w branży rozrywkowej i rekreacyjnej</li> <li>• Zarządzanie kulturą zaufania w organizacji</li> <li>• Zarządzanie kulturą organizacyjną</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

**Tabela 64 Podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej podsektora rekreacji i rozrywki - Nowe techniki i technologie.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-commerce</li> <li>• Aplikacje na urządzenia mobilne</li> <li>• Systemy CRM</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

### 8.5.1 Kompetencje przyszłości

Dynamiczny rozwój i komercjalizacja technologii ICT wpływa na różne aspekty życia społecznego, w tym na sposoby spędzania wolnego czasu przeznaczanego na rekreację i rozrywkę. Nadchodzące zmiany będą zmierzać w kierunku konsumpcji tradycyjnych dóbr rozrywkowych i rekreacyjnych przy zwiększonym udziale nowych mediów oraz za ich pośrednictwem (np. poprzez tzw. poszerzanie rzeczywistości z wykorzystaniem nowych mediów i gadżetów mobilnych). Dzięki większej aktywności konsumentów rekreacji i rozrywki w przestrzeni wirtualnej tworzyć się będą także nowe rozrywki konsumowane przez uczestników społeczności wirtualnej. Także w samych organizacjach oferujących rekreację czy rozrywkę nastąpią przeobrażenia, wśród których można wymienić tworzenie się struktur organizacyjnych ułatwiających pracownikom zdalną formę realizacji ich ambicji zawodowych. Coraz większe możliwości obliczeniowe komputerów, programy równoległego przetwarzania danych oraz łatwiejszy dostęp do dużych baz danych, stworzy możliwość systemowego wykorzystania tych danych zarówno na potrzeby zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwach jak i prognozowania rozwoju przedsiębiorstw. Kolejne zmiany będą dotyczyć podstaw funkcjonowania samych organizacji. Mniejsze przedsiębiorstwa będą zmierzać w kierunku specjalizacji, a większe w stronę koncentracji kapitału i konsolidacji działań. Struktury organizacyjne będą zmieniać się tak, aby być bardziej elastyczne, ukierunkowane na pracę zespołową i realizację złożonych projektów. Prowadzi to do amorfizacji struktur organizacyjnych, które wymagają jednocześnie od pracowników większej mobilności zawodowej i kreatywności.

Kluczowe kompetencje przyszłości w podsektorze rekreacji i rozrywki to:

- kreatywność,
- zorientowanie na budowanie relacji z klientem,
- umiejętności współdziałania z innymi i budowanie aliansów, zarówno na poziomie jednostki jak i instytucji.
- komunikatywność ,
- empatia,
- asertywność,
- umiejętność pracy w zespole,
- umiejętność zarządzania projektem,
- umiejętność pracy pod presją czasu,
- umiejętności obsługi specjalistycznych programów,
- umiejętności zarządzania wizerunkiem na portalach społecznościowych,
- umiejętności wykorzystania nowych mediów dla celów marketingowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań i obserwacji zmian zachodzących w turystyce, zaproponowano w Tabeli 66, szkolenia kompetencyjne, które w niedalekiej przyszłości mogą zostać uznane za użyteczne w działalności rekreacyjnej i rozrywce.

**Tabela 65 Kwalifikacji kadr przyszłości w podsektorze rekreacji i rozrywki - Marketing i obsługa klienta.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtualny neuromarketing w rozrywce i rekreacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 66 Kwalifikacji kadr przyszłości w podsektorze rekreacji i rozrywki - Organizacja i zarządzanie w turystyce.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie organizacją wirtualną</li> <li>• Przestrzeń wirtualna w rozrywce i rekreacji</li> <li>• Systemy Blockchain w rozrywce i rekreacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 67 Kwalifikacje kadr przyszłości w podsektorze rekreacji i rozrywki - Zarządzanie zasobami ludzkimi.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie wirtualną społecznością organizacyjną</li> <li>• Zarządzanie pracownikami pracującymi zdalnie</li> <li>• Zarządzanie innowacjami</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 68 Kwalifikacje kadr przyszłości w podsektorze rekreacji i rozrywki - Nowe techniki i technologie.**

Tematyka szkoleniowa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatyzacja procesów decyzyjnych w zarządzaniu rekreacją i rozrywką</li> <li>• Big data w rekreacji i rozrywce</li> <li>• Gry i zabawy w Virtual World</li> <li>• Rozrywka w Second life</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

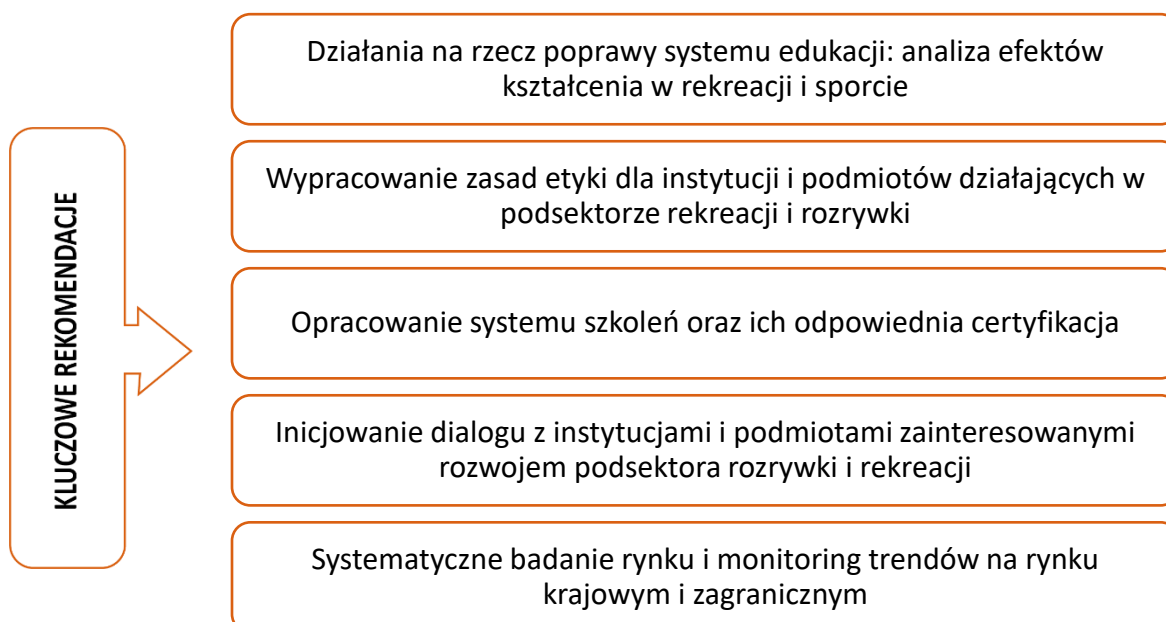
## 8.6 Rekomendacje dla Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki

Przeprowadzone badania wykazały, że respondenci oczekują od decydentów na poziomie krajowym aktywnej prorozwojowej polityki turystycznej i opracowania systemowych rozwiązań, które wspierałyby poszczególne podsektory branży turystycznej, takie jak podsektor rozrywki i rekreacji.

Proponuje się wprowadzenie następujących działań, które mają na celu zniwelowanie luki kompetencyjnej w podsektorze rekreacji i rozrywki:

1. Przeprowadzenie analizy efektów kształcenia w rekreacji i sporcie.
2. Opracowanie systemu szkoleń dostosowanych do potrzeb kadr zatrudnionych w podsektorze rozrywki i rekreacji. Kwalifikacje uzyskane tą drogą mogłyby być potwierdzane certyfikatami.
3. Stworzenie sieci współpracy organizacji i instytucji zainteresowanych rozwojem podsektora rekreacji i rozrywki,
4. Monitorowanie rynku rekreacji i rozrywki tak, aby dostosować wiedzę, kompetencje społeczne i umiejętności kadry do zmieniających się trendów rynkowych.
5. Wypracowanie zasad etyki wspólnych dla podsektora rekreacji i rozrywki.
6. Wprowadzenie podsektora rekreacji i rozrywki do Rady Kompetencji ds. Turystyki

Rys. 31 Propozycje działań niwelujących lukę kompetencyjną u pracowników podsektora



Źródło: Opracowanie własne



Wymienione wyżej propozycje działań stanowią wybrane najistotniejsze problemy, które dotyczą podsektor. Systematyczne rozwiązywanie poszczególnych kwestii może stworzyć dla rekreacji i rozrywki impuls prorozwojowy i dać szansę stania się jednym z wiodących podsektorów turystyki.

## 8.7 Bibliografia

Betlejewski S., Choroby społeczne, cywilizacyjne czy choroby stylu życia, *Wiadomości Lekarskie* nr 9-10, 2007.

Bywalec C., Rudnicki L., *Konsumpcja*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.

Gaworecki W., *Turystyka*, Wydanie V zmienione, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2007.

Getz D., *Event Tourism: Definition, Evolution and Research*, "Tourism Management" 29 (2008).

Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, PWN, Warszawa 2007.

Giddens A., *Ramy późnej nowoczesności*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, (red.) A. Jasińska – Kania, L. Fijałkowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, t. 2, Warszawa 2006.

Hall C.S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1994.

Heschel A. J., *Bóg szukający człowieka*, Wydawnictwo Esprit, Kraków 2007.

Jastrzębski J., *Człowiek bez właściwości – sukces czy katastrofa*, [w:] *Homo creator czy homo ludens? Twórcy – internauci – podróżnicy*, [w:] W. Muszyński, M. Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

Kędzior J., Wawrzak – Chodaczek M., *Czas wolny w różnych jego aspektach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.

Muszyński W., *Syndrom braku czasu we współczesnym społeczeństwie*, [w:] *Nowy wspaniały świat? Moda, konsumpcja i rozrywka, jako nowe style życia*, W. Muszyński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

Pawlica B., Widawska E., *Dyskretny urok konsumpcji. Wolny wybór w wolnym czasie* [w:] *Homo creator czy homo ludens? Twórcy – internauci – podróżnicy*, W. Muszyński, M. Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

Siciński A., *Styl życia, kultura, wybór*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002.

Sternicka M., *Clubbing – nowa forma rozrywki w społeczeństwie konsumpcyjnym*, [w:] *Homo creator czy homo ludens? Twórcy – internauci – podróżnicy*, [w:] W. Muszyński, M. Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, rozdz. 38, Gdańsk 2000.

Szpunar M., *Konsumuję, więc jestem. Konsumowanie, jako forma spędzania czasu wolnego w społeczeństwie ponowoczesnym*, [w:] W. Muszyński, *Czas ukoi nas? Jakość życia i czas wolny we współczesnym społeczeństwie*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek, 2008.

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.

Timoszyk – Tomczak C., Planowanie własnej przyszłości, a sposoby spędzania wolnego czasu, [w:] Nowy wspaniały świat? Moda, konsumpcja i rozrywka, jako nowe style życia, W. Muszyński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

Tyszka T., Psychologia ekonomiczna, [w:] Psychologia. Podręcznik akademicki, J. Strelau, t. 3, GWP, Gdańsk 2007.

Winiarski R., Wstęp do teorii rekreacji, Wydawnictwo AWF, Kraków 1989.

## 9 Spis tabel oraz ilustracji

### 9.1 Spis Tabel

TABELA 1 PRZEBIEG SPOTKAŃ FOKUSOWYCH. ....	37
TABELA 2 FIRMY WYTYPOWANE DO WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH.....	37
TABELA 3 OPIS POSZCZEGÓLNYCH CZĘŚCI KWESTIONARIUSZA BADAWCZEGO.....	39
TABELA 4 CZYNNIKI, KTÓRE WPŁYWAJĄ NA ZMIANY ZACHODZĄCE W PODSEKTORZE BIUR PODRÓŻY. ....	44
TABELA 5 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ W BIURACH PODRÓŻY - <b>MARKETING I OBSŁUGA KLIENTA</b> .....	61
TABELA 6 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ W BIURACH PODRÓŻY – <b>ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W TURYSTYCE</b> .....	61
TABELA 7 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ W BIURACH PODRÓŻY – <b>ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI</b> . ....	62
TABELA 8 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ W BIURACH PODRÓŻY - <b>NOWE TECHNIKI I TECHNOLOGIE</b> . ....	62
TABELA 9 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ - <b>MARKETING I OBSŁUGA KLIENTA</b> .....	62
TABELA 10 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ - <b>ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W TURYSTYCE</b> . ....	63
TABELA 11 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ - <b>ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI</b> . ....	63
TABELA 12 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ - <b>NOWE TECHNIKI I TECHNOLOGIE</b> . ....	63
TABELA 13 <b>KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – MARKETING I OBSŁUGA KLIENTA</b> .....	64
TABELA 14 <b>KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W TURYSTYCE</b> .....	64
TABELA 15 <b>KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI</b> . ....	64
TABELA 16 <b>KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – NOWE TECHNIKI I TECHNOLOGIE</b> . ....	64
TABELA 17 CZYNNIKI, KTÓRE WPŁYWAJĄ NA ZMIANY ZACHODZĄCE W PODSEKTORZE HOTELARSTWA. ....	69
TABELA 18 POŻĄDANE KOMPETENCJE MIĘKKIE PRACOWNIKÓW ZDANIEM BADANYCH PRACODAWCÓW. ....	81
TABELA 19 OBSZARY KOMPETENCJI, KTÓRE NAJSZYBCIEJ ULEGAJĄ ZMIANOM ZDANIEM BADANYCH PRACODAWCÓW.....	82
TABELA 20 <b>SZKOLENIA PODSTAWOWE PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY PRACOWNICZEJ – KOMPETENCJE MIĘKKIE</b> .....	85
TABELA 21 <b>SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ – KOMUNIKACJA Z KLIENTAMI I INTERESARIUSZAMI</b> .....	85
TABELA 22 <b>SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ – OPTIMALIZACJA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH TURYSTYCZNYCH</b> . ....	85
TABELA 23 <b>SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ – PROCESY KSZTAŁTOWANIA OFERTY ZGODNEJ Z NOWYMI OCZEKIWANIAM I KLIENTÓW</b> .....	86

TABELA 24 <b>NOWE TECHNOLOGIE W TURYSTYCE</b> .....	86
TABELA 25 CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ZMIANY ZACHODZĄCE W PODSEKTORZE GASTRONOMII. .....	90
TABELA 26 OPINIE PRACODAWCÓW NA TEMAT PRZYDATNOŚCI KOMPETENCJI MIĘKKICH W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW GASTRONOMICZNYCH. ....	106
TABELA 27 <b>WYKAZ PRZYDATNYCH SZKOLEŃ DLA PRACOWNIKÓW GASTRONOMICZNYCH, NA PODSTAWIE BADAŃ.</b> .....	107
TABELA 28 <b>KOMPETENCJE MIĘKKIE POŻĄDANE W PROCESIE OBSŁUGI KLIENTÓW.</b> .....	109
TABELA 29 <b>KOMUNIKACJA RYNKOWA Z KLIENTAMI I INTERESARIUSZAMI.</b> .....	109
TABELA 30 <b>OPTIMALIZACJA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH GASTRONOMICZNYCH.</b> .....	110
TABELA 31 <b>PROCESY KSZTAŁTOWANIA OFERTY ZGODNEJ NOWYMI OCZEKIWANIAM I KLIENTÓW.</b> .....	110
TABELA 32 <b>NOWE TECHNOLOGIE W TURYSTYCE</b> .....	111
TABELA 33 CZYNNIKI, KTÓRE WPŁYWAJĄ NA ZMIANY ZACHODZĄCE W PODSEKTORZE PRZEWODNICZY TURYSTYCZNI I PILOCI WYCIECZEK. ....	115
TABELA 34 ZMIANY W PRZEWODNICTWIE I PILOTAŻU WEDŁUG GRUPY FOKUSOWEJ.....	125
TABELA 35 OCENA KOMPETENCJI MIĘKKICH U PRZEWODNIKÓW TURYSTYCZNYCH I PILOTÓW WYCIECZEK. ....	126
TABELA 36 KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI PRZEWODNIKÓW TURYSTYCZNYCH I PILOTÓW WYCIECZEK. ....	127
TABELA 37 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA PODSEKTORA PRZEWODNIKÓW I PILOTÓW WYCIECZEK – KOMPETENCJE MIĘKKIE .....	131
TABELA 38 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE DLA PODSEKTORA PRZEWODNIKÓW I PILOTÓW WYCIECZEK.....	131
TABELA 39 SZKOLENIA PRZYSZŁOŚCI.....	132
TABELA 40 OCENA CZYNNIKÓW WYPŁYWAJĄCYCH NA ZMIANY ZACHODZĄCE W SEKTORZE UZDROWISKOWYM. ....	139
TABELA 41 OCENA PRZYDATNOŚCI KOMPETENCJI MIĘKKICH W PRZYSZŁYM FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTWA UZDROWISKOWEGO.....	146
TABELA 42 ZMIENIAJĄCE SIĘ SFERY KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH. ....	147
TABELA 43 KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI PRACOWNIKÓW I MENEDŻERÓW FIRM UZDROWISKOWYCH. ....	147
TABELA 44 <b>SZKOLENIA POTRZEBNE DO PODNIESIENIA KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH – DZIAŁ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.</b> .....	148
TABELA 45 <b>SZKOLENIA POTRZEBNE DO PODNIESIENIA KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH – DZIAŁ MARKETINGU.</b> .....	148
TABELA 46 <b>SZKOLENIA POTRZEBNE DO PODNIESIENIA KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH – DZIAŁ FINANSÓW.</b> .....	149
TABELA 47 SZKOLENIA POTRZEBNE DO PODNIESIENIA KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW UZDROWISKOWYCH – DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA.....	149
TABELA 48 <b>SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ W UZDROWISKACH – KOMPETENCJE MIĘKKIE.</b> .....	150

TABELA 49 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ I PRACOWNICZEJ – <b>KOMUNIKACJA RYNKOWA Z KLIENTAMI I INTERESARIUSZAMI.</b> ....	151
TABELA 50 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ I PRACOWNICZEJ – <b>OPTIMALIZACJA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH UZDROWISKOWYCH.</b> .....	151
TABELA 51 SZKOLENIA PODNOSZĄCE KWALIFIKACJE KADRY KIEROWNICZEJ I PRACOWNICZEJ – <b>PROCESY KSZTAŁTOWANIA OFERTY ZGODNEJ Z NOWYMI OCZEKIWANIAM I KLIENTÓW.</b> ....	151
TABELA 52 <b>KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI.</b> .....	152
TABELA 53 CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ZMIANY ZACHODZĄCE W PRZEDSIĘBIORSTWACH PODSEKTORA REKREACJI I ROZRYWKI.....	167
TABELA 54 SZKOLENIA TEMATYCZNE DLA PRACOWNIKÓW - SZKOLENIA INFORMATYCZNE..	175
TABELA 55 SZKOLENIA TEMATYCZNE DLA PRACOWNIKÓW - SZKOLENIA MENEDŻERSKIE. ....	175
TABELA 56 SZKOLENIA TEMATYCZNE DLA PRACOWNIKÓW - SZKOLENIA PRACOWNIKÓW NA <b>STANOWISKACH OPERACYJNYCH.</b> .....	175
TABELA 57 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I <b>ROZRYWKI - MARKETING I OBSŁUGA KLIENTA.</b> .....	178
TABELA 58 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I <b>ROZRYWKI - ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W TURYSTYCE.</b> .....	179
TABELA 59 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I <b>ROZRYWKI - ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI.</b> .....	179
TABELA 60 SZKOLENIA PODSTAWOWE DLA KADRY PRACOWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I <b>ROZRYWKI - NOWE TECHNIKI I TECHNOLOGIE.</b> .....	180
TABELA 61 <b>PODNOSENIE KWALIFIKACJI KADRY KIEROWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I ROZRYWKI - MARKETING I OBSŁUGA KLIENTA.</b> .....	180
TABELA 62 <b>PODNOSENIE KWALIFIKACJI KADRY KIEROWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I ROZRYWKI - ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W TURYSTYCE.</b> .....	180
TABELA 63 <b>PODNOSENIE KWALIFIKACJI KADRY KIEROWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I ROZRYWKI - ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI.</b> .....	181
TABELA 64 <b>PODNOSENIE KWALIFIKACJI KADRY KIEROWNICZEJ PODSEKTORA REKREACJI I ROZRYWKI - NOWE TECHNIKI I TECHNOLOGIE.</b> .....	181
TABELA 65 <b>KWALIFIKACJI KADR PRZYSZŁOŚCI W PODSEKTORZE REKREACJI I ROZRYWKI - MARKETING I OBSŁUGA KLIENTA.</b> .....	183
TABELA 66 <b>KWALIFIKACJI KADR PRZYSZŁOŚCI W PODSEKTORZE REKREACJI I ROZRYWKI - ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W TURYSTYCE.</b> .....	183
TABELA 67 <b>KWALIFIKACJE KADR PRZYSZŁOŚCI W PODSEKTORZE REKREACJI I ROZRYWKI - ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI.</b> .....	183
TABELA 68 <b>KWALIFIKACJE KADR PRZYSZŁOŚCI W PODSEKTORZE REKREACJI I ROZRYWKI - NOWE TECHNIKI I TECHNOLOGIE.</b> .....	183

## 9.2 Spis Ilustracji

RYS. 1 MODEL DOSTOSOWANIA KOMPETENCJI KADR TURYSTYCZNYCH DO POTRZEB RYNKU PRACY. ....	9
RYS. 2 KLASYFIKACJA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH. ....	15
RYS. 3 CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA ZMIANY ZACHODZĄCE W SEKTORZE USŁUG TURYSTYCZNYCH. ....	21
RYS. 4 POŻĄDANE KOMPETENCJE SPOŁECZNE PRACOWNICZE. ....	29
RYS. 5 MODEL OBECNYCH I PRZYSZŁYCH KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW BRANŻY TURYSTYCZNEJ. ....	34
RYS. 6 OBSZARY DIAGNOZY OPINII PRACODAWCÓW. ....	35
RYS. 7 PODSEKTORY RYNKU TURYSTYCZNEGO UWZGLĘDNIONE W BADANIU. ....	38
RYS. 8 NOWE TRENDY W ROZWOJU BIUR PODRÓŻY. ....	49
RYS. 9 TRENDY ZMIENIAJĄCE TURYSTYKĘ. ....	55
RYS. 10 BARIERY ZWIĄZANE ZE SZKOLENIAMI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA. ....	59
RYS. 11 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NIWELUJĄCYCH LUKĘ KOMPETENCYJNĄ U PRACOWNIKÓW PODSEKTORA BIUR PODRÓŻY. ....	67
RYS. 12 STRESZCZENIE ISTOTNOŚCI PROBLEMÓW WSPÓŁCZESNYCH OBIEKTÓW NOCLEGOWYCH. ....	73
RYS. 13 PROPOZYCJE KIEROWNICTWA HOTELI DOTYCZĄCE ROZWOJU USŁUG. ....	77
RYS. 14 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NA RZECZ PODSEKTORA HOTELARSKIEGO. ....	87
RYS. 15 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NA RZECZ PRACOWNIKÓW PODSEKTORA HOTELARSKIEGO (DLA SRT). ....	87
RYS. 16 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NA RZECZ PRACOWNIKÓW PODSEKTORA HOTELARSKIEGO (DLA RRST). ....	88
RYS. 17 TYPY DZIAŁALNOŚCI I USŁUG W GASTRONOMII. ....	96
RYS. 18 JAKOŚĆ W GASTRONOMII. ....	98
RYS. 19 NAJISTOTNIEJSZE KOMPETENCJE PRACOWNIKA WEDŁUG WYPOWIEDZI BADANYCH PRZEDSIĘBIORCÓW. ....	105
RYS. 20 WYKAZANE W BADANIACH POŻĄDANE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW. ....	108
RYS. 21 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NIWELUJĄCYCH LUKĘ KOMPETENCYJNĄ U PRACOWNIKÓW PODSEKTORA GASTRONOMII. ....	112
RYS. 22 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ USPRAWNIAJĄCYCH PODSEKTOR PRZEWODNIKÓW TURYSTYCZNYCH I PILOTÓW WYCIECZEK. ....	133
RYS. 23 RYNEK TURYSTYKI UZDROWISKOWEJ OD STRONY POPYTOWEJ WEDŁUG OPINII RESPONDENTÓW. ....	143
RYS. 24 RYNEK TURYSTYKI UZDROWISKOWEJ OD STRONY PODAŻOWEJ WEDŁUG OPINII RESPONDENTÓW. ....	143
RYS. 25 DETERMINANTY MAJĄCE NEGATYWNY WPŁYW NA ROZWÓJ KOMPETENCJI U PRACOWNIKÓW. ....	145
RYS. 26 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NIWELUJĄCYCH LUKĘ KOMPETENCYJNĄ U PRACOWNIKÓW PODSEKTORA UZDROWISKOWEGO. ....	153
RYS. 27 PODSTAWOWE MOTYWACJE POSZUKIWANIA WRAŻEŃ PRZEZ CZŁOWIEKA. ....	160
RYS. 28 NOWE BĄDŹ ZMODYFIKOWANE FORMY SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO. ....	162
RYS. 29 ZMIANY W TWORZENIU OFERTY ROZRYWKOWEJ I REKREACYJNEJ. ....	168

RYS. 30 PRZYDATNA WIEDZA ORAZ UMIEJĘTNOŚCI WSKAZANE PRZEZ RESPONDENTÓW. ....	172
RYS. 31 PROPOZYCJE DZIAŁAŃ NIWELUJĄCYCH LUKĘ KOMPETENCYJNĄ U PRACOWNIKÓW PODSEKTORA ROZRYWKI I REKREACJI.....	184