

# Turystyka i MICE

Raport opracowany na zlecenie Województwa Pomorskiego w ramach projektu pn.: „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” (skrócona nazwa „Pomorskie Kompetencje Jutra”) współfinansowanego ze środków unijnych Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności (KPO).

**Nadzór naukowy:**

dr hab. Robert Bęben

**Zespół projektowy:****PwC Advisory:**

dr Paweł Oleszczuk

dr Dionizy Smoleń

Marta Gocłowska

Jan Herbst

Dominika Nowak

Julia Otwinowska

Michalina Waclaw

**Uniwersytet Gdański:**

dr hab. Paweł Antonowicz

dr hab. Robert Bęben

dr hab. Tomasz Kawka

dr hab. Kamila Migdał-Najman

dr hab. Sylwia Mrozowska

dr hab. Krzysztof Najman

dr Anna Białk-Wolf

dr Barbara Kijewska

dr Dobrosław Mańkowski

dr Jacek Maślankowski

dr Sebastian Susmarski

dr Grzegorz Szczuka

Karolina Jaskulska

Anna Młynkowiak-Stawarz

Justyna Sikorska

Niniejszy raport został przygotowany wyłącznie dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, na podstawie umowy z dnia 8 lipca 2025 r. PwC Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., jej partnerzy, pracownicy, ani przedstawiciele nie ponoszą odpowiedzialności wobec osób trzecich, niebędących stroną umowy, za jakiegokolwiek straty, szkody ani wydatki, które mogą być pośrednim lub bezpośrednim skutkiem działań lub decyzji podjętych na podstawie informacji zawartych w niniejszym raporcie.

© Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa „PwC” odnosi się do PwC Advisory spółki z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. — firmy wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, a każda z nich stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.

# Spis treści

Słownik pojęć i skrótów.....	4
Wstęp.....	5
<b>1. Nota metodyczna.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Charakterystyka IOGP-5 – branża turystyka i MICE.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Zawody i kompetencje obecnie istotne dla IOGP-5.....</b>	<b>12</b>
3.1 Poszukiwane zawody.....	13
3.2 Profil kompetencyjny pracownika.....	15
<b>4. Specyficzne trendy wpływające na IOGP-5.....</b>	<b>19</b>
4.1 Globalne trendy i ich wpływ na sytuację w branży.....	20
4.2 Wpływ zjawisk specyficznych dla branży na zapotrzebowanie na zawody i kompetencje.....	20
4.3 Wnioski z krzyżowej analizy wpływów.....	26
<b>5. Zawody o krytycznym znaczeniu dla funkcjonowania IOGP-5 w perspektywie 3–5 lat.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Prognoza luk kompetencyjnych.....</b>	<b>33</b>
<b>7. Sposoby zdobywania i uzupełniania kompetencji w branży.....</b>	<b>35</b>
<b>8. Rekomendacje.....</b>	<b>37</b>

# Słownik pojęć i skrótów

## **BHP**

Bezpieczeństwo i Higiena Pracy

## **E-commerce**

Handel elektroniczny, sprzedaż produktów lub usług przez Internet

## **Greenwashing**

Działania marketingowe, które fałszywie przedstawiają firmę lub produkt jako ekologiczny

## **IOGP**

Istotne Obszary Gospodarki Pomorza, ujęte w następujące dziedziny gospodarki:

IOGP-1 – morska i stoczniowa;

IOGP-2 – transport, logistyka, magazynowanie;

IOGP-3 – nowoczesne technologie w produkcji i usługach;

IOGP-4 – zdrowie i usługi opiekuńcze;

IOGP-5 – turystyka i MICE;

IOGP-6 – energetyka, w tym OZE (odnawialne źródła energii);

IOGP-7 – branża rolno-spożywcza;

IOGP-8 – produkcja przemysłowa, w tym branże: metalowo-maszynowa, drewno-meblarska i tworzyw sztucznych

## **MICE**

Przemysł spotkań/turystyka biznesowa (ang. *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*)

## **PKD**

Polska Klasyfikacja Działalności

## **Raport główny**

Raport przekrojowy, podsumowujący wyniki przeprowadzonych badań dla wszystkich ośmiu IOGP

## **Wyjazdy incentive**

Wyjazdy motywacyjne, nagrody dla pracowników lub partnerów biznesowych za wyniki, często łączące wypoczynek z integracją i aspektami szkoleniowymi

## **ZUS**

Zakład Ubezpieczeń Społecznych

## Wstęp

Niniejszy dokument stanowi syntezę wyników pogłębionej analizy potrzeb kadrowych i kompetencyjnych w branży turystyka i MICE (IOGP-5)<sup>1</sup> w województwie pomorskim, zrealizowanej w ramach projektu „Przeprowadzenie badania dotyczącego identyfikacji luk kompetencyjnych dla poszczególnych Inteligentnych Specjalizacji Pomorza i branż kluczowych dla gospodarki województwa pomorskiego”.

Celem badania była identyfikacja luk kompetencyjnych oraz prognoza zapotrzebowania na kompetencje i zawody istotne dla branży turystyka i MICE w perspektywie krótko- (3–5 lat) oraz średniookresowej (6–10 lat). Wyniki analiz mają dostarczyć informacji wspierających planowanie działań na rzecz zwiększenia potencjału kadrowego regionu oraz ewaluację rozwiązań systemowych w obszarze szkolnictwa zawodowego i wyższego.

**Branża turystyka i MICE** jest wyjątkowo wrażliwa na działanie czynników zewnętrznych. Obecnie największy wpływ mają na nią trzy zjawiska: zmiana pokoleniowa, niestabilność geopolityczna oraz rosnący rozdźwięk między koniecznością automatyzacji procesów a wartością bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem. Aby skutecznie funkcjonować w środowisku zawodowym, pracownicy muszą łączyć wiedzę merytoryczną i zdolności organizacyjne z odpowiednim podejściem do klienta i umiejętnością odnajdywania się w dynamicznych i nieprzewidywalnych sytuacjach. Niniejszy raport odpowiada na kluczowe pytania dotyczące ewolucji zawodów z IOGP-5 pod wpływem postępu technologicznego oraz ryzyka związanego z luką pokoleniową i niedopasowaniem systemu edukacji do potrzeb kompetencyjnych podmiotów z tego sektora.

Opracowanie stanowi uzupełnienie raportu głównego, prezentującego syntezę wyników badań, wnioski i rekomendacje dla ośmiu Istotnych Obszarów Gospodarki Pomorza.

---

<sup>1</sup> W publikacji wymiennie stosowane są określenia: IOGP-5, branża turystyka i MICE.

# 1.

## Nota metodyczna



## Nota metodyczna

W celu przeprowadzenia szerokiej i obiektywnej diagnozy aktualnych i przyszłych potrzeb kompetencyjnych w IOGP-5 – turystyka i MICE, uwzględniającej współczesne trendy społeczno-gospodarcze, technologiczne, a także uwarunkowania demograficzne i bieżącą sytuację w systemie kształcenia, jako strategię badawczą zastosowano triangulację, tj. wykorzystanie kilku metod badawczych. Uwzględniono zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, w tym: studia literatury i analizę internetowych ofert pracy, wywiady telefoniczne (CATI), pogłębione wywiady indywidualne (IDI), zogniskowane wywiady grupowe (FGI), badanie metodą grup konfrontacyjnych (ang. *clash groups*), panele eksperckie oraz krzyżową analizę wpływów. Zestaw procedur badawczych obejmował także analizy heurystyczne, prowadzące do możliwie syntetycznych i pragmatycznych wniosków.

Badanie CATI (N=167) zostało zrealizowane w okresie od października do grudnia 2025 r. Badania FGI (N=14), IDI (N=10) oraz badanie metodą grup konfrontacyjnych (N=27) były prowadzone od listopada 2025 r. do stycznia 2026 r. Panel ekspercki branżowy (N=11) odbył się w listopadzie 2025 r., a w marcu 2026 r. zrealizowano panel ekspercki horyzontalny (N=8) z udziałem ekspertów ds. kompetencji, kształcenia i rynku pracy.

### Cele szczegółowe badania obejmowały:

1. Identyfikację zawodów i kompetencji istotnych dla rozwoju IOGP-5;
2. Identyfikację ilościowej i jakościowej luki kompetencyjnej w IOGP-5;

**IOGP-5**  
turystyka  
i MICE



**167**

uczestników wywiadów telefonicznych (CATI)

**10**

uczestników indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)

**14**

uczestników wywiadów grupowych (FGI)

**27**

uczestników badania metodą grup konfrontacyjnych

**11**

uczestników panelu eksperckiego IOGP-5

**8**

uczestników panelu eksperckiego horyzontalnego

3. Określenie wpływu transformacji technologicznej (cyfrowej), zielonej (energetycznej), procesów demograficznych i innych trendów na potrzeby kadrowe i kompetencje w IOGP-5;
4. Prognozę zapotrzebowania na kompetencje i/lub zawody istotne dla IOGP-5 w perspektywie krótko- i średniookresowej;
5. Opracowanie rekomendacji w zakresie możliwych działań służących wypełnieniu/niwelowaniu określonych w badaniu luk kompetencyjnych.

Badaniem objęto przedsiębiorstwa wg wszystkich klas wielkości, z wyłączeniem przedsiębiorstw niezatrudniających żadnego pracownika, zaliczane do branży turystyka i MICE, zdefiniowane przez listę kodów działalności wg klasyfikacji PKD 2007. Lista<sup>2</sup> została opracowana m.in. na podstawie Listy branż kluczowych dla gospodarki województwa pomorskiego, z uwzględnieniem specyfiki subregionalnej<sup>3</sup> oraz Zakresu przedmiotowego Inteligentnych Specjalizacji Pomorza<sup>4</sup>. Ponadto w badaniu wzięli udział przedstawiciele kluczowych interesariuszy rynku pracy – organizacji pracodawców, instytucji otoczenia biznesu i służb zatrudnienia, a także kuratorium oświaty, szkół z województwa pomorskiego, jak również eksperci zajmujący się zagadnieniami kształcenia i kompetencji.

Zastosowanie w procesie badawczym metody triangulacji pozwoliło na opracowanie syntetycznych i możliwie obiektywnych wniosków, które stały się podstawą do sformułowania rekomendacji działań, zmierzających do budowania adekwatnej bazy kompetencyjnej dla branży turystyka i MICE.



---

<sup>2</sup> Lista kodów PKD stanowi załącznik do Raportu głównego z badania.

<sup>3</sup> Załącznik do Uchwały Nr 580/548/24 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 16 maja 2024 r.;  
Załącznik do Uchwały Nr 1502/48/24 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 10 grudnia 2024 r.

<sup>4</sup> Załącznik nr 1 do Uchwały nr 591/549/24 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 21 maja 2024 r.

2.

# Charakterystyka IOGP-5 – branża turystyka i MICE



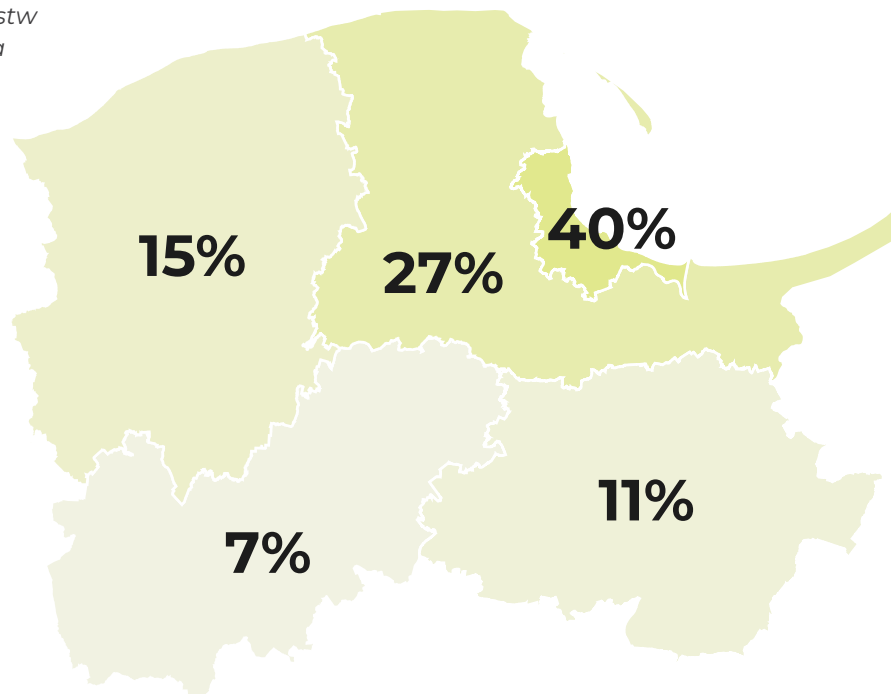
Do branży turystyka i MICE (IOGP-5) należą m.in. rozmaite podmioty zapewniające zakwaterowanie, w tym turystyczne obiekty noclegowe i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania. Kolejnym filarem są usługi gastronomiczne, realizowane przez restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne oraz placówki ruchome. Inny ważny segment to działalność agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorów turystyki, a także usługi pilotów wycieczek, przewodników turystycznych oraz działalność w zakresie informacji turystycznej. Podmioty z segmentu MICE zajmują się specjalistyczną organizacją targów, wystaw, kongresów oraz wydarzeń biznesowych i motywacyjnych. Elementem IOGP-5 jest także działalność rozrywkowa i rekreacyjna, obejmująca wesołe mia-

steczka, parki rozrywki, pokoje zagadek oraz instytucje kultury, takie jak muzea i biblioteki.

**W województwie pomorskim w branży turystyka i MICE zidentyfikowano łącznie 2 917 pracodawców zatrudniających minimum 1 pracownika na podstawie stosunku pracy<sup>5</sup>.**

Pod względem rozmieszczenia obserwuje się dość **zrównoważony profil, z silniejszą koncentracją aktywności w Trójmieście** (zob. Rysunek 1).

Rysunek 1.  
Struktura przestrzenna IOGP-5 wg liczby przedsiębiorstw w subregionach województwa pomorskiego (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZUS

<sup>5</sup> Zakład Ubezpieczeń Społecznych (2024), Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych.

**Obecnie branża turystyka i MICE ewoluje, stając się szeroko pojętym przemysłem czasu wolnego**, który wykracza poza tradycyjnie postrzegane usługi hotelarskie i gastronomiczne. Branża mierzy się aktualnie z wyzwaniami definicyjnymi, które wynikają z jej międzysektorowego charakteru, co utrudnia klasyfikację zawodów i mapowanie kompetencji w zmieniającym się otoczeniu prawnym i rynkowym. Typowym produktem nie jest już pojedyncza usługa, np. noclegowa, ale kompleksowy pakiet, a coraz większą rolę mają doświadczenia i dobrostan psychofizyczny gości/klientów.

Rynek pracy w tym sektorze mierzy się z wyzwaniami wynikającymi z luki pokoleniowej. Według uczestników badania osoby rozpoczynające życie zawodowe stawiają swoje zdrowie psychiczne i atmosferę w miejscu zatrudnienia na pierwszym miejscu, co przy specyfice IOGP-5 prowadzi do szybkiego wypalenia zawodowego. Choć powszechnie uznaje się, że młodzi pracownicy korzystają z rozwiązań cyfrowych, to ich biegłość technologiczna okazuje się niewystarczająca. Sprawnie korzystają z mediów społecznościowych, lecz wykazują braki w obsłudze podstawowych narzędzi biurowych, takich jak arkusze kalkulacyjne czy systemy rezerwacyjne.

W obliczu postępującej automatyzacji i cyfryzacji bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem staje się szczególnie ważnym aspektem i wyznacznikiem wysokich standardów obsługi klienta. Dlatego empatia i kompetencje pracowników są równie istotne co jakość oferty.



Firmy muszą również uwzględnić, że klienci mają coraz wyższą świadomość ekologiczną, więc negatywnie oceniają pozorne działania w tym zakresie i doceniają inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz dbałość o jakość otoczenia.

Wyzwaniem, z jakim mierzą się podmioty z branży IOGP-5, jest także niska jakość kształcenia w formalnym systemie edukacji, który w opinii badanych nie jest dostosowany do realnych potrzeb rynku.

# 3.

**Zawody i kompetencje  
obecnie istotne  
dla IOGP-5**

---



## 3.1

### Poszukiwane zawody

Analiza aktywności rekrutacyjnej przedsiębiorstw z IOGP-5 w ciągu ostatnich 6 miesięcy poprzedzających badanie CATI pokazuje dużą ostrożność w tym zakresie, gdyż 40,1% firm nie zdecydowało się na zatrudnienie ani jednego nowego pracownika. Najliczniejszą grupę wśród badanych podmiotów (49,7%) stanowią takie, które rekruto-

wały od 1 do 5 osób. Spośród firm, które podjęły próbę pozyskania pracowników, aż 86,2% zakończyło proces sukcesem. Tak wysoki wskaźnik sugeruje, że mimo ogólnych trudności na rynku pracy branża wciąż ma dużą siłę przyciągania kandydatów. Głównym czynnikiem uniemożliwiającym zatrudnienie okazały się ich oczekiwania finansowe.

**Do najczęściej poszukiwanych pracowników należą osoby wykonujące zadania z następujących obszarów:**

#### Gastronomia i catering



– pracownicy z tej grupy stanowią główne siły operacyjne branży. Przedsiębiorstwa dbające o jakość obsługi gości poszukują kompetentnych kadr zarówno do przygotowywania potraw, jak i do wyspecjalizowanego serwisu. Poszukiwani są pracownicy reprezentujący takie zawody, jak: kucharz, szef kuchni, cukiernik, kelner, barman, sommelier.

#### Animacja, sport i eventy



– kategoria ta jest związana z tzw. ekonomią doświadczeń, która zmienia charakter turystyki. Zamiast typowego zwiedzania gościom proponuje się uczestnictwo w specjalnych wydarzeniach. Specjaliści z segmentu MICE są odpowiedzialni za projektowanie i realizację wydarzeń angażujących uczestników czy wyjazdów motywacyjnych. Poszukiwani pracownicy to m.in.: animator czasu wolnego, instruktor fitness, organizator wycieczek szkolnych, instruktor turystyki aktywnej, organizator imprez tematycznych, specjalista ds. obsługi eventów.

#### Sprzedaż i marketing



– wysokie zapotrzebowanie na pracowników w tym obszarze wynika z dużej

konkurencyjności rynku oraz dążenia firm do aktywnego pozyskiwania klientów, w szczególności w kanałach cyfrowych. Podmioty z branży potrzebują ekspertów specjalizujących się w komercjalizacji usług. Poszukiwani pracownicy to: doradca turystyczny, specjalista ds. e-commerce, pracownik biura podróży, agent ds. biletów, pracownik ds. marketingu turystycznego, konsultant turystyczny, doradca ds. wyjazdów zagranicznych, agent turystyczny.

### **Przewodnictwo i pilotaż**



– kadra ta odpowiada za logistyczną i merytoryczną realizację usług w terenie, gdzie rola opiekuna grupy pozostaje niezbędna, mimo postępującej cyfryzacji usług turystycznych. Poszukiwani są przedstawiciele takich zawodów, jak: przewodnik turystyczny, pilot wycieczek, koordynator grup zorganizowanych, przewodnik miejski, przewodnik tematyczny, tłumacz, pilot grup szkolnych.

### **Recepcja i rezerwacje**



– rola pracowników tych działów jest kluczowa dla sprawnego zarządzania przepływem gości oraz monitorowania rezerwacji w systemach operacyjnych. Firmy poszukują przedstawicieli następujących zawodów: specjalista ds. rezerwacji, recepcjonista, pracownik działu rezerwacji, koordynator recepcji, koordynator rezerwacji, pracownik ds. monitoringu rezerwacji, pracownik punktu informacji turystycznej.

### **Dział techniczny i IT**



– rosnąca rola specjalistów technicznych świadczy o zaawansowanej profesjonalizacji zaplecza nowoczesnych obiektów konferencyjnych i hotelowych. W branży turystyka i MICE ich wsparcie jest istotne, aby sprawnie realizować wydarzenia, takie jak kongresy czy konferencje oraz eventy o charakterze hybrydowym. Rekrutacje dotyczą: pracowników obsługi technicznej, techników efektów specjalnych, realizatorów dźwięku, specjalistów ds. bezpieczeństwa.

## 3.2

### Profil kompetencyjny pracownika

Identyfikacja kompetencji, które aktualnie są uznawane przez branżę turystyka i MICE za kluczowe, stanowiła wieloetapowy proces, realizowany przy wykorzystaniu kilku metod badawczych. Nawiązując do zestawienia prezentowanego w Raporcie głównym (podrozdział

4.4 i 4.5), poniżej przedstawiono syntetyczne ujęcie najbardziej pożądaných kompetencji w IOGP-5, stanowiące efekt integracji wyników badania CATI, analizy internetowych ogłoszeń o pracę oraz studiów literaturowych (zob. Tablica 1).

Tablica 1. Ważność kompetencji – w podziale na kompetencje zawodowe, przekrojowe i podstawowe

Ważność kompetencji	Kompetencje zawodowe	Kompetencje przekrojowe	Kompetencje podstawowe
<b>Bardzo wysoka</b>	Znajomość prawa i BHP	Umiejętność krytycznego myślenia Skrupulatność, uważność Podejmowanie decyzji Chęć uczenia się przez całe życie Relacje z klientem	<i>Brak</i>
<b>Wysoka</b>	Wiedza projektowa dot. maszyn Standardy etyczne	Samodzielne rozwiązywanie problemów Adaptacja do zmian Planowanie i harmonogram Rozwiązywanie konfliktów	Analiza informacji/danych Poprawna polszczyzna Języki obce Obsługa komputera
<b>Przeciętna</b>	Wiedza o materiałach Przekazywanie wiedzy	Praca w zespole Przyjazne środowisko pracy	Zarządzanie danymi cyfrowymi
<b>Niska</b>	Kierowanie pojazdami	Nowoczesne rozwiązania cyfrowe	<i>Brak</i>
<b>Bardzo niska</b>	Zdolności manualne Umiejętności inżynierskie Obsługa zaawansowanych maszyn Kondycja fizyczna Umiejętności analityczne	Negocjacje i mediacje	<i>Brak</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie CATI, analizy internetowych ofert pracy, studiów literaturowych

Analiza oczekiwań pracodawców, przeprowadzona w oparciu o strukturę kompetencji ujętą w Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU, 2020, s. 4, 57), tj. z podziałem na kompetencje podstawowe, przekrojowe i zawodowe, pokazuje, że w IOGP-5 najważniejszą rolę odgrywają **kompetencje przekrojowe**, podczas gdy kompetencje zawodowe mają mniejsze znaczenie niż np. w branżach technicznych. Kompetencje podstawowe mają w opinii przedsiębiorców stosunkowo duże znaczenie, co wyróżnia turystykę i MICE na tle pozostałych IOGP. Świadczy to o usługowym charakterze sektora.

**Kompetencje przekrojowe** dominują zarówno pod względem liczby pozycji uplasowanych na najwyższych poziomach klasyfikacji ważności, jak i ich strategicznego znaczenia dla pracodawców. Za najważniejsze uznawano: umiejętność krytycznego myślenia, skrupulatność i uważność, umiejętność podejmowania decyzji, chęć uczenia się przez całe życie oraz kompetencje dotyczące budowania relacji z klientami. Wysoki poziom ważności ma samodzielne rozwiązywanie problemów, adaptacja do zmian, planowanie i harmonogramowanie oraz rozwiązywanie konfliktów. Ten zestaw kompetencji jest charakterystyczny dla pracowników branży funkcjonujących w warunkach wysokiej nieprzewidywalności, np. związanych z opóźnieniami środków transportu, odwołanymi eventami, nietypowymi wymaganiami klientów. Muszą oni sprawnie zarządzać sytuacjami kryzysowymi, często bez wsparcia przełożonych. Jako przeciętnie ważne oceniono natomiast tworzenie przyjaznego środowiska pracy i umiejętność pracy w zespole, co może być zaskakujące w odniesieniu do branży opartej na codziennej współpracy operacyjnej. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że pracodawcy traktują tę kompetencję jako standard, nie zaś jako wyróżnik kandydata.

Kompetencje związane z nowoczesnymi rozwiązaniami cyfrowymi mają w zestawieniu niski poziom ważności, co może wskazywać, że mimo postępującej cyfryzacji procesów związanych z rezerwowaniem noclegów i udziału w eventach pracodawcy bardziej od nich wciąż cenią umiejętności relacyjne i organizacyjne. Na najniższym poziomie ważności znalazły się umiejętności związane z negocjacjami i mediacjami, co może sugerować, że w branży powszechne są standardy i procedury, dzięki którym na poziomie operacyjnym nie są konieczne takie kompetencje.

Wyniki badań jakościowych jednoznacznie potwierdzają, że kompetencje interpersonalne i komunikacyjne są przez pracodawców uznawane za najważniejsze i wyprzedzają wszelkie umiejętności techniczne.



*Kompetencje miękkie przede wszystkim. (...) W ogóle nie kładzie się nacisku na kompetencje miękkie, a potem okazuje się, że to one są najważniejsze*

– wypowiedź w panelu eksperckim.

*One są ważne na każdym stanowisku – taka komunikatywność czy porozumiewanie się z ludźmi. (...) One po prostu muszą być, bo my na co dzień pracujemy właśnie w zespołach, opiera się to wszystko na współpracy*

– odpowiedź w badaniu IDI.

Wyniki badań jakościowych wskazują też na znaczenie samodzielności i umiejętności podejmowania decyzji.



*Samodzielność w myśleniu, podejmowaniu decyzji tu i teraz. No nie można zawsze dzwonić do menadżera czy dyrektora o trzeciej w nocy.*

*Umiejętność przejęcia inicjatywy, niebania się, podjęcia zadania czy właśnie rozkręcania tej spłuczki czy czegokolwiek*

– odpowiedzi w badaniu FGI.

*Sam zajmuje się swoim stanowiskiem... od A do Z*

– odpowiedź w badaniu IDI.

Wśród **kompetencji zawodowych** najwyżej oceniono znajomość prawa branżowego i przepisów BHP. Jest to jedyna kompetencja zawodowa, która uplasowała się na najwyższym poziomie ważności, co wskazuje na duże znaczenie regulacji prawnych w organizacji podróży, eventów i usług turystycznych – zarówno w zakresie prawa pracy, przepisów sanitarnych, jak i odpowiedzialności organizatora wobec klienta. Wysoki poziomi ważności mają wiedza projektowa dotycząca maszyn oraz standardy etyczne. Tak duże znaczenie standardów etycznych jest charakterystyczne dla branży, w której relacja z klientem opiera się na zaufaniu, a reputacja usługodawcy, rzetelność i uczciwe praktyki handlowe pozwalają na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Z kolei wiedza techniczna (projektowa dot. maszyn)

to kompetencja, jakiej oczekują pracodawcy z branży eventowej (akustyka, systemy sceniczne i mechanizmy ruchomych scen, systemy klimatyzacji sal konferencyjnych, transmisja wydarzeń itp.).

Przeciętną ważność przypisywano wiedzy o materiałach i umiejętności przekazywania wiedzy. Dość niewielkie znaczenie tej drugiej kompetencji może wskazywać, że w tej branży ważniejsze są sformalizowane procedury postępowania, np. zwiększające bezpieczeństwo przy organizacji wydarzeń masowych. Nisko pod względem ważności oceniono także umiejętność kierowania pojazdami, co może świadczyć o tym, że zadania związane z transportem są zlecane wyspecjalizowanym podwykonawcom.



*On musi umieć wszystko. To jest (...) złota rączka. Więc jeżeli chodzi o młode osoby bez doświadczenia, to nie potrafią nic.*

*Nie potrafią trzymać wkrętarki, gdzie ludzie o 10 lat starsi nie mają z tym problemu.*

*Kompetencji takich technicznych, żeby zobaczyć konkretny problem techniczny (...) że jakieś urządzenie, sprzęt dotknąć. Dokręcenie gałki, klamki, że tak powiem, listwy. Skręcenie krzesła*

– odpowiedzi w badaniu FGI.

Na najniższym poziomie ważności w IOGP-5 znalazły się zdolności manualne, umiejętności inżynierskie, obsługa

zaawansowanych maszyn, kondycja fizyczna i umiejętności analityczne. Kompetencje te były jednak wymieniane w badaniach jakościowych jako pożądane. Na przykład umiejętności manualne były wskazywane jako krytyczna luka, co jest dowodem, że pracownicy z młodszych pokoleń nie mają podstawowych zdolności technicznych i praktycznych.

**Kompetencje podstawowe** zajmują w opracowanym zestawieniu pozycję wyraźnie wyższą niż w branżach technicznych i produkcyjnych, co stanowi jeden z wyróżników IOGP-5. Na wysokim poziomie pod względem ważności uplasowały się: analiza informacji i danych, poprawna polszczyzna, znajomość języków obcych oraz obsługa komputera. Duże znaczenie znajomości języków obcych jest cechą charakterystyczną IOGP-5 i odzwierciedla charakter branży, w której powszechna jest obsługa klientów zagranicznych. Wysoka ocena ważności umiejętności obsługi komputera wskazuje na znaczenie sprawności cyfrowej w pracy z systemami rezerwacyjnymi, narzędziami do zarządzania eventami i oprogramowaniem biurowym. Przeciętną ważność ma umiejętność zarządzania danymi cyfrowymi, co sygnalizuje, że cyfryzacja procesów biznesowych w tej branży ma znaczenie dla pracodawców, jednak kompetencje z nią związane nie są traktowane jako priorytetowe kryterium podczas rekrutacji.

Powyższe tendencje znalazły potwierdzenie w wynikach badań jakościowych. Znajomość języków obcych jest uznawana za wymóg bezwzględny w pracy operacyjnej, a jej brak uważa się za barierę dyskwalifikującą pracownika w obsłudze ruchu międzynarodowego.



*Znajomość języka angielskiego, umiejętność (...) pracy w środowisku cyfrowym, obsługi programów.*

*O dziwo, brakuje dobrej znajomości języka angielskiego... połowa osób aplikujących naprawdę nie zna języka angielskiego w stopniu umożliwiającym swobodne komunikowanie się*

– odpowiedzi w badaniu IDI.

*Kierowca (...), który nie mówi po angielsku, absolutnie nie jest kompetentny do obsługi ruchu turystycznego*

– wypowiedź w panelu eksperckim.

Zestawienie ważności kompetencji pokazuje, że w IOGP-5 kompetencje przekrojowe, zwłaszcza relacyjne, decyzyjne i adaptacyjne, są niezbędne do efektywnej pracy i stanowią główne kryterium selekcji kandydatów. Wyróżnikiem tej branży jest wysoka pozycja umiejętności podstawowych: językowych, komunikacyjnych i cyfrowych, które odzwierciedlają międzynarodowy i zaawansowany technologicznie charakter tego sektora. Dane z badań jakościowych wskazują także na istotną rolę kultury osobistej, zdolności manualnych, profesjonalizmu w obsłudze klienta. Są one uznawane przez pracodawców za krytyczne luki, mimo że w badaniach ilościowych i analizie ofert pracy są one mniej widoczne lub niedoszacowane.



**4.**

**Specyficzne trendy  
wpływające na IOGP-5**

## 4.1

### Globalne trendy i ich wpływ na sytuację w branży

Rozwój branży turystyka i MICE jest determinowany przez trzy główne trendy o charakterze globalnym<sup>6</sup>: transformację – zieloną i technologiczną oraz procesy demograficzne. Obecnie wynikające z nich zmiany przekładają się na rosnące koszty działalności przedsiębiorstw oraz na automatyzację procesów. W perspek-

tywie 6–10 lat wpływ tych trendów prawdopodobnie nasili się, co spowoduje, że działalność podmiotów z branży będzie opierała się na automatyzacji i wykorzystaniu technologii w obsłudze gości. Jednak to jakość bezpośrednich relacji międzyludzkich będzie wyróżnikiem wysokiego standardu usług.

## 4.2

### Wpływ zjawisk specyficznych dla branży na zapotrzebowanie na zawody i kompetencje

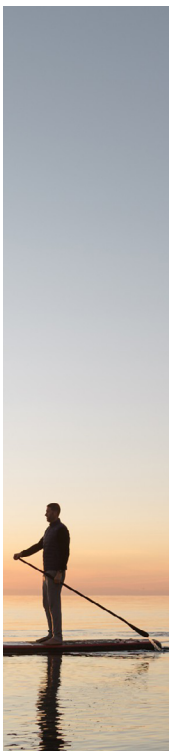
W celu identyfikacji głównych trendów wpływających na sytuację podmiotów z IOGP-5 w kontekście przyszłych potrzeb kompetencyjnych wykorzystano narzędzia badawcze, takie jak panele eksperckie oraz metodę krzyżowej analizy wpływów. Ekspertki wspólnie zidentyfikowali specyficzne zjawiska wpływające na realia branżowe oraz oszacowali ich wpływ na zmianę zapotrzebowania na zawody i kompetencje w perspektywie krótko- i średniookresowej. Przeprowadzone badania pozwoliły na wyodrębnienie dziesięciu kluczowych trendów, które będą bezpośrednio zmieniać sytuację

związaną z zatrudnieniem w IOGP-5 w województwie pomorskim. Zgodnie z założeniami krzyżowej analizy wpływów zostały one połączone w pary i ocenione, a na koniec określono kierunek ich oddziaływania.

#### **Międzysektorowość usług turystycznych i zwiększenie specjalizacji**

Trend ten polega na **zacieraniu się dotychczasowych granic między turystyką a innymi sektorami**

<sup>6</sup> Szczegółowy opis trendów kształtujących pomorski rynek pracy został przedstawiony w Raporcie głównym. W niniejszym opracowaniu opisano kierunki ich oddziaływania w branży turystyka i MICE (IOGP-5).



”

*My definiujemy często turystykę jako: praca w hotelarstwie i w gastronomii – i to jest jakby wszystko. A kompetencje wychodzą daleko szerzej.*

*Zwiększenie poziomu interdyscyplinarności turystyki. Czyli: większa międzysektorowość, przy jednoczesnej specjalizacji*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

oraz na włączaniu w jej obręb obszarów związanych z medycyną, handlem i usługami kosmetycznymi. Spowoduje to odchodzenie od wąskiego definiowania usług turystycznych.

Ekspertcy wskazywali, że w perspektywie 3–5 lat wymusi to na pracownikach konieczność nabywania umiejętności koordynacji rozproszonych usług oraz projektowania hybrydowych pakietów ofert. W perspektywie 6–10 lat kluczowe stanie się zarządzanie interdyscyplinarnymi zespołami specjalistów z odległych dziedzin. Według uczestników panelu eksperckiego znaczenia nabierze zawód specjalisty ds. zarządzania łańcuchem wartości w turystyce biznesowej. Powstaną również nowe role, takie jak menedżer partnerstw międzysektorowych, odpowiedzialny za integrację usług medycznych i rozrywkowych.

## Włączanie usług zdrowotnych do oferty turystycznej

**Turystyka zdrowotna i traktowanie jej jako elementu profilaktyki** w tym zakresie staje się odpowiedzią na rosnące problemy dotyczące dobrostanu psychicznego i fizycznego społeczeństwa. Za sprawą tego trendu wypoczynek będzie stawał się w pobycem o prozdrowotnym charakterze.

Ekspertcy wskazują, że z ciągu najbliższych 3–5 lat wzrośnie zapotrzebowanie na personel potrafiący zapewnić obsługę gości i mający podstawową wiedzę z zakresu różnych metod terapii oraz dietetyki. W okresie 6–10 lat niezbędne będą kompetencje w zakresie medycyny spersonalizowanej i współpracy z systemem opieki zdrowotnej. Zjawiska te spowodują ewolucję zawodów recepcjonisty i konsjerża – wykonujące je osoby staną się doradcami ds. dobrostanu i regeneracji. Nową profesją na rynku będzie specjalista ds. turystyki zdrowotnej, projektujący ścieżki zdrowotne dla klientów o specyficznych potrzebach psychofizycznych.



”

*Rozwój turystyki zdrowotnej jest tak silny, że brakuje zawodów, których na pierwszy rzut oka nie kojarzymy z turystyką.*

*Turystyka regeneracyjna, wytchnieniowa, regeneratywna.... Padł przykład ze Szwecji: turystyka na receptę*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

## Wyzwania i potrzeby związane ze zmianą pokoleniową

**Zmiany demograficzne powodują rozdźwięk między wymaganą przez firmy efektywnością a dobrostanem psychicznym** młodych kadr. Podmioty z branży będą musiały brać pod uwagę **specyficzne wymagania seniorów**, stanowiących coraz liczniejszą grupę turystów.



*Za moment młodzi pracownicy będą obsługiwać przede wszystkim ludzi starszych, bo ich przybywa.*

*W krótkiej perspektywie kluczowe stanie się dostosowanie menedżerów do pokolenia Alfa, które wymaga precyzyjnych instrukcji i dużego nacisku na dobrostan psychiczny*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

W perspektywie 3–5 lat menedżerowie będą musieli opanować umiejętność stosowania precyzyjnych instrukcji w komunikacji z podwładnymi oraz budowania relacji zawodowych opartych na mentoringu, aby skutecznie zarządzać młodym pokoleniem pracowników. Za 6–10 lat kluczowe stanie się przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu starszych klientów oraz zarządzanie różnorodnością w wielopokoleniowych zespołach. Eksperti przewidują, że pracownicy wykonujący zawody menedżer-

skie na wszystkich szczeblach staną się mentorami i liderami ds. dobrostanu. Nową profesją w sektorze turystycznym będzie edukator cyfrowy seniorów, wspierający obsługę nowoczesnych systemów rezerwacyjnych przez osoby starsze.

## Zmiana typu potrzeb turystycznych (np. całoroczna oferta, zrównoważony rozwój)

**Rynek odchodzi od sezonowych produktów w ramach turystyki masowej na rzecz całorocznej oferty opartej na autentyczności i emocjach**, co wymaga od pracowników dużej kreatywności.



*Już teraz widzimy – również w badaniach – że rośnie znaczenie zrównoważonego rozwoju, dostępności, lokalności, wpływu na środowisko.*

*Nie chodzi o wydłużenie sezonu o miesiąc czy dwa, tylko o przygotowanie oferty na 12 miesięcy w roku. To trudne, ale konieczne*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

W ciągu 3–5 lat niezbędne będą umiejętności projektowania spersonalizowanych produktów oraz wykorzystywania storytellingu<sup>7</sup> odwołującego się do lokalnego dziedzictwa. W perspektywie 6–10 lat kluczowa będzie biegłość w zarządzaniu ruchem turystycznym w oparciu o dane

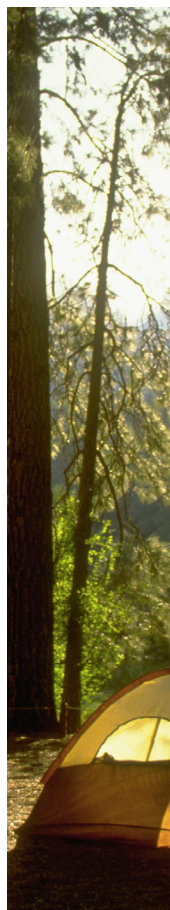
<sup>7</sup> Umiejętność tworzenia angażującej narracji wokół wydarzenia, która oprócz warstwy informacyjnej zawiera warstwę emocjonalną.

klimatyczne i ekologiczne. Na przykład animator czasu wolnego stanie się, zdaniem ekspertów, architektem (twórcą) całorocznych doświadczeń regionalnych. Powstanie zawód analityka klimatycznego ruchu turystycznego, odpowiedzialnego za optymalizację obłożenia obiektów – w zależności od zmieniających się warunków pogodowych.

### **Oslabienie wzrostu gospodarczego, wzrost kosztów życia, utrzymania i prowadzenia działalności**

Spodziewanemu osłabieniu wzrostu gospodarczego towarzyszy wzrost kosztów życia i utrzymania, co sprawia, że niektóre grupy społeczne będą miały mniej środków na finansowanie wyjazdów czy wypoczynku. Z drugiej strony rosnąca **presja płacowa** i **wzrost kosztów energii** wymuszają na podmiotach z sektora turystycznego radykalną optymalizację procesów oraz wdrażanie rozwiązań bezobsługowych.

W perspektywie 3–5 lat pracownicy będą musieli wykazywać się wysoką świadomością ekonomiczną, umiejętnością budżetowania i kontroli kosztów. Za 6–10 lat standardem stanie się nadzór nad autonomicznymi systemami obsługi gości, które przejmą rutynowe zadania. Eksperti przewidują, że w hotelach budżetowych praca recepcjonisty zostanie zastąpiona przez zdalnego asystenta lub menedżera systemów samoobsługowych. Nowym zawodem będzie prawdopodobnie specjalista ds. optymalizacji rentowności projektów turystycznych, łączący wiedzę operacyjną z zaawansowanymi umiejętnościami w zakresie analityki finansowej.



*Sytuacja geopolityczna powoduje, że należy przewidywać osłabienie wzrostu gospodarczego (...). A co za tym idzie? Wzrost kosztów życia i utrzymania.*

*Ludzie mogą mieć mniej pieniędzy na turystykę. To będzie dla nich wyzwanie.*

*Koszty obsługi pracownika są z roku na rok coraz droższe (...) zrobimy wszystko bezobsługowe, bo do tego zmusza nas państwo*

*– wypowiedzi w panelu eksperckim.*

### **Rosnące znaczenie doświadczeń i komfortu w ofercie turystycznej**

W dobie automatyzacji **bezpośredni kontakt z kompetentnym pracownikiem staje się wyznacznikiem jakości obsługi.**

W ciągu 3–5 lat wzrośnie zapotrzebowanie na umiejętności interpersonalne, pozwalające budować relacje, których nowoczesna technologia nie jest w stanie zastąpić. W perspektywie 6–10 lat kluczowe będzie projektowanie ścieżek doświadczeń emocjonalnych klientów i zarządzanie ich dobrostaniem podczas pobytu. Eksperti przewidują, że przewodnik stanie się architektem (twórcą) atmosfery, potrafiącym stworzyć unikalną narrację dla gości VIP. Powstanie profesja specjalisty ds. doświadczeń

luksusowych, odpowiedzialnego za personalizację każdego aspektu pobytu klienta.



*Ludzie są gotowi zapłacić nawet 8 tysięcy złotych za nocleg (...) w zamian oczekują bardzo wysokiej jakości serwisu i silnych emocji.*

*Kontakt z człowiekiem stanie się luksusowym towarem premium w zautomatyzowanym świecie.*

*Podstawowe informacje ogarnie system, ale klient będzie oczekiwał eksperckiej obsługi*

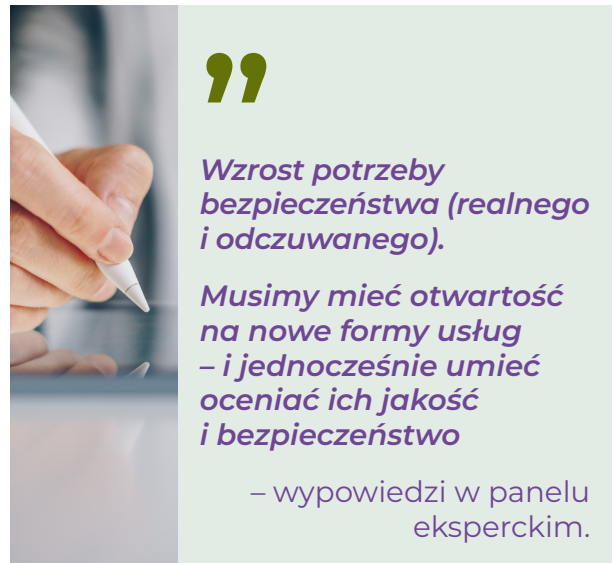
– wypowiedzi w panelu eksperckim.

## Wzrost potrzeby bezpieczeństwa

Niestabilność geopolityczna oraz zagrożenia cyfrowe sprawiają, że **bezpieczeństwo staje się fundamentalnym elementem budowania relacji z klientami w branży turystyka i MICE.**

W perspektywie 3–5 lat pracownicy będą musieli nabywać kompetencje w zakresie zarządzania sytuacjami kryzysowymi i oceny ryzyka operacyjnego. Za 6–10 lat niezbędna będzie biegłość w dbaniu o cyberbezpieczeństwo danych klientów oraz w weryfikacji autentyczności ofert cyfrowych. Zmiany te spowodują, że koordynatorzy grup i piloci wycieczek będą musieli stać się także gwarantami bezpieczeństwa i opiekunami w sytuacjach awaryjnych. Nowym zawodem będzie prawdopo-

dobnie specjalista ds. bezpieczeństwa danych i dobrostanu w sektorze MICE.



*Wzrost potrzeby bezpieczeństwa (realnego i odczuwanego).*

*Musimy mieć otwartość na nowe formy usług – i jednocześnie umieć oceniać ich jakość i bezpieczeństwo*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

## Wzrost świadomości ekologicznej

Klienci stają się odporni na pozorny marketing proekologiczny, ponieważ oczekują od podmiotów z branży **realnych działań na rzecz ochrony środowiska.** W ciągu 3–5 lat niezbędne będą umiejętności włączania aspektów ekologicz-



*Klienci bardzo negatywnie reagują na greenwashing. (...) To podważa zaufanie.*

*Jeśli mówimy, że jesteśmy „eko”, to musimy być w tym autentyczni.*

*Dodatkowe punkty w przetargach otrzymują obiekty posiadające strategię zrównoważonego rozwoju*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

nych do programu atrakcji turystycznych oraz minimalizowania śladu węglowego wydarzeń. W okresie 6–10 lat kluczowa będzie biegłość w zakresie interpretacji rygorystycznych norm środowiskowych i zarządzania energią w obiektach. Ekspertsi przewidują, że przedstawiciele zawodów technicznych staną się specjalistami ds. energooszczędnej infrastruktury hotelowej. Prawdopodobnie powstanie zawód audytora autentyczności ekologicznej ofert turystycznych, weryfikującego zgodność usług z zasadami zrównoważonego rozwoju.

## Znaczenie zmian w edukacji dla rozwoju turystyki

Aby system edukacji wyposażał absolwentów w odpowiednie kompetencje, konieczna jest ścisła **współpraca pracodawców ze szkołami** w celu niwelowania luk dotyczących umiejętności praktycznych.



”

*Widać, jak wrażliwa jest część turystyki na to, co dzieje się w edukacji. I znowu wychodzi międzysektorowość.*

*Uczniowie uczą się „pod egzamin”, a nie pod pracę. (...) To przygotowuje pracownika „pod polecenia”, bez kreatywności*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

W perspektywie 3–5 lat kluczowe będą umiejętności pracy w międzynarodowym środowisku oraz sprawne wdra-

żanie nowych pracowników poprzez systemy onboardingu. Za 6–10 lat niezbędne stanie się zarządzanie talentami w globalnym ekosystemie edukacyjnym i zapewnienie międzypokoleniowego transferu wiedzy. Zdaniem ekspertów zawody instruktorów i nauczycieli zawodu ewoluują – pracownicy ci staną się mentorami-praktykami, prowadzącymi nauczanie w realnych warunkach rynkowych. Powstanie rola menedżera ds. rozwoju kapitału relacyjnego i edukacji branżowej, odpowiedzialnego za współpracę uczelni i pracodawców.

## Deregulacja zawodów a kompetencje, profesjonalizacja instytucji czasu wolnego

Deregulacja zawodów, takich jak zawód przewodnika czy pilota wycieczek, sprawiła, że posiadanie wymaganych prawem licencji przestało być obowiązkowe. Obecnie to **pracodawcy muszą wery-**



”

*Instytucje – w tym instytucje kultury – czeka profesjonalizacja: obsługa klienta, wyjście do klienta, budowanie oferty.*

*Deregulacja (...) trwa od 2014 roku, więc to już się dzieje. Wydaje mi się, że w tej chwili wpływ jest ograniczony – rynek to reguluje.*

*Część podmiotów nie ma działów marketingu, nie ma strategii promocji i przez lata opierała się na tym, że szkoły i tak przyjdą*

– wypowiedzi w panelu eksperckim.

**fikować, czy pracownicy faktycznie mają odpowiednią wiedzę i umiejętności.**

Zmieniają się wymagania kompetencyjne wobec pracowników branży turystyka i MICE. Np. muzea nie mogą już wyłącznie liczyć na napływ odwiedzających, lecz muszą aktywnie zabiegać o ich obecność. To oznacza, że ich pracownicy coraz częściej potrzebują kompetencji marketingowych i umiejętności budowania atrakcyjnej oferty.

W ciągu 3–5 lat wzrośnie znaczenie certyfikacji branżowych i poświadczeń mikrokompetencji – w miejsce dyplomów potwierdzających ukończenie studiów. W perspektywie 6–10 lat kluczowa będzie samodzielność decyzyjna pracowników wszystkich szczebli i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. Ekspertki przewidują, że przedstawiciele zawodów administracyjnych w sektorze kultury staną się menedżerami produktu turystycznego i czasu wolnego. Nowym zawodem będzie menedżer ds. profesjonalizacji i komercjalizacji instytucji rynku czasu wolnego.

---

## 4.3

### **Wnioski z krzyżowej analizy wpływów**

Krzyżowa analiza wpływów trendów obserwowanych lub prognozowanych w przedsiębiorstwach z branży IOGP-5 umożliwiła hierarchizację czynników kształtujących przyszłość branży. Stanowi ona kluczowy element diagnozy strategicznej, porządkujący złożone zależności w obrębie trendów technologicznych, społecznych i gospodarczych. Metoda ta polega na zestawieniu zidentyfikowanych (na wcześniejszym etapie badań) zjawisk w pary, a następnie na eksperckiej ocenie siły ich wzajemnego oddziaływania. Stworzona na tej podstawie matryca zależności pozwoliła

na wyłonienie hierarchii zjawisk kształtujących przyszłość branży w perspektywie najbliższej dekady.

System powiązań w branży turystyka i MICE obejmuje trzy grupy czynników: 1) czynniki napędzające, tj. siły sprawcze, 2) łączniki, tj. zmienne pośredniczące, oraz 3) czynniki zależne (skutkowe) (zob. Tablica 2).

Tablica 2. System powiązań w branży turystyka i MICE

Czynniki	Kluczowe trendy	Charakterystyka i wpływ
 <p><b>Czynniki napędzające</b></p>	<p>Znaczenie zmian w edukacji dla rozwoju turystyki</p> <p>Oslabienie wzrostu gospodarczego oraz wzrost kosztów życia</p>	<p>Trendy o najwyższej sile oddziaływania</p> <p>Podstawa do scenariuszy na przyszłość</p>
 <p><b>Łączniki</b></p>	<p>Wyzwania i potrzeby związane ze zmianą pokoleniową</p> <p>Zmiana typu potrzeb turystycznych</p> <p>Deregulacja zawodów a kompetencje i profesjonalizacja instytucji czasu wolnego</p> <p>Wzrost świadomości ekologicznej</p> <p>Rosnące znaczenie doświadczeń i komfortu w ofercie turystycznej</p> <p>Wzrost potrzeby bezpieczeństwa</p>	<p>Wysoka siła wpływu i podatność na zmiany</p> <p>Obszar największej niestabilności i dynamiki</p>
 <p><b>Czynniki zależne</b></p>	<p>Międzysektorowość i zwiększenie specjalizacji usług turystycznych</p> <p>Włączanie usług zdrowotnych do oferty turystycznej</p>	<p>Niski wpływ na system</p> <p>Postulowany efekt końcowy</p> <p>Reakcja na dynamikę zmian</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie paneli eksperckich



**Czynniki napędzające** (siły sprawcze) są to trendy o najwyższej sile oddziaływania na cały system, które same są stosunkowo niezależne od pozostałych zmiennych. Stanowią one podstawę do opracowywania scenariuszy na przyszłość. W branży turystyka i MICE tę rolę pełnią dwa trendy o odmiennym charakterze. Pierwszym z nich jest **znaczenie zmian w edukacji dla rozwoju turystyki**. Poziom kształcenia, dotyczący m.in. studiów wyższych czy kursów dla pilotów i przewodników, bezpośrednio wpływa na zdolność przedsiębiorstw do wdrażania nowych technologii i odpowiadania na zmieniające się potrzeby rynku. Sektor edukacyjny inicjuje zmiany kompetencyjne w branży i z najwyższą siłą oddziałuje na wszystkie pozostałe elementy systemu. Drugim czynnikiem

napędzającym jest **osłabienie wzrostu gospodarczego oraz wzrost kosztów życia i utrzymania**. Sytuacja makroekonomiczna w kraju bezpośrednio wpływa na możliwości finansowe turystów. Wzrost cen energii, żywności i kredytów powoduje niższe wydatki na aktywności turystyczne, co zmusza firmy z branży do optymalizacji kosztów.



**Łączniki to elementy pośredniczące**, które zmieniają sposób, w jaki działa cały system, gdyż jednocześnie silnie wpływają na branżę i same są od niej bardzo zależne. Każda zmiana w trendach zaliczonych do łączników wywołuje natychmiastowe reakcje w innych elementach systemu. Działania podejmowane w tym obszarze pozwalają najskuteczniej

kontrolować kierunek rozwoju całego układu. W przypadku IOGP-5 ta grupa jest wyjątkowo liczna i obejmuje sześć trendów. Pierwszym z nich są **wyzwania i potrzeby związane ze zmianą pokoleniową**. Klientami są obecnie przedstawiciele pokolenia Z, milleniarsi, generacji X i coraz liczniejszej grupy seniorów, a każda z tych grup ma inne oczekiwania dotyczące podróży, sposobu obsługi i korzystania z technologii. Branża musi projektować równoległe kilka zupełnie różnych ścieżek doświadczeń, a zmiana proporcji uczestnictwa poszczególnych grup w turystyce wymusza na przedsiębiorstwach modyfikowanie oferty.

**Zmiana typu potrzeb turystycznych** polega na coraz silniejszym dążeniu do autentyczności przeżyć, zapotrzebowaniu na ofertę całoroczną, upowszechnianiu się modelu turystyki zrównoważonej i na konieczności dostosowania rozwiązań do zasad odpowiedzialnego podróżowania.

Kolejnym łącznikiem jest **deregulacja zawodów w kontekście poszukiwanych kompetencji oraz profesjonalizacja instytucji czasu wolnego**. Obniżanie barier formalno-prawnych wejścia do zawodów z sektora turystycznego, takich jak przewodnik i pilot wycieczek, wpłynęło na konkurencyjność i doprowadziło do obniżenia jakości świadczonych usług. Jednocześnie mechanizmy rynkowe, bazujące na roli recenzji wystawianych przez klientów, zaczynają wymuszać na pracownikach posiadanie określonych kompetencji. Powoduje to konieczność wypracowania nowych standardów w odniesieniu do tych zawodów.

Ważnym trendem jest również **wzrost świadomości ekologicznej**. Klienci coraz częściej zwracają uwagę na ślad węglowy podróży, warunki pracy per-

sonelu hotelowego czy wpływ turystyki masowej na środowisko i lokalną społeczność. Ten trend wpływa na kryteria, jakie turyści biorą pod uwagę przy wyborze destynacji, a sam jest silnie kształtowany przez politykę klimatyczną, przekazy medialne i zmiany pokoleniowe.

**Rosnące znaczenie doświadczeń i komfortu w ofercie turystycznej** sprawia, że klienci coraz rzadziej kupują jedynie usługę noclegową i transportową, a coraz częściej zależy im na doświadczeniach i emocjach, jakich dostarcza oferta turystyczna. Przekłada się to na konieczność personalizacji oferty, lepszej jakości obsługi i kreowania zapadających w pamięć atrakcji.

Duże znaczenie ma także trend związany ze **wzrostem potrzeby bezpieczeństwa**. Pandemia, konflikty zbrojne, katastrofy klimatyczne i rosnąca niepewność geopolityczna sprawiły, że kwestia bezpieczeństwa stała się istotnym kryterium wyboru destynacji turystycznej czy biura podróży.



### **Czynniki zależne**

są niemal całkowicie zdeterminowane przez rozwój czynników napędzających. Mają one niski wpływ na system, będąc raczej jego produktem końcowym. Pierwszym trendem w tej grupie jest **międzysektorowość i zwiększenie specjalizacji usług turystycznych**. Usługi świadczone przez podmioty z branży turystycznej przenikają się z tymi z zakresu medycyny, kosmetyki, handlu, nauki czy sportu.

Drugim czynnikiem zależnym jest **włączenie usług zdrowotnych do oferty turystycznej**. Turystyka zdrowotna i oferty łączące wypoczynek z profilaktyką zdrowotną rozwijają się jako odpo-

wiedź na starzenie się społeczeństwa, wzrost stresu i zmianę priorytetów życiowych. Jest to wskaźnik skuteczności reagowania przez branżę na nowe potrzeby i wdrażania adekwatnie zaprojektowanej oferty.

W odniesieniu do IOGP-5 analiza nie wykazała obecności trendów o niskim znaczeniu systemowym, które można by sklasyfikować jako autonomiczne. Wszystkie zidentyfikowane zjawiska wykazują silne wzajemne powiązania – zarówno pod względem wpływu na otoczenie, jak i podatności na oddziaływanie z zewnątrz.

W branży turystyka i MICE odbywa się transformacja, która polega na odchodzeniu od modelu opartego na sprzedaży produktów, takich jak noclegi, transfery, bilety wstępu, i na przechodzeniu do zarządzania doświadczeniami, emocjami i relacjami związanymi z ofertą turystyczną w wysoce zmiennym otoczeniu. Warunkiem powodzenia we wprowadzaniu tych zmian jest przede wszystkim inwestowanie w edukację i profesjonalizację kadr. Ponadto wyzwaniem, przed którym stoi IOGP-5, jest presja sytuacji makroekonomicznej, ponieważ radzenie sobie z jej skutkami



wymaga wysokiej efektywności operacyjnej, w tym zdolności do szybkiego dostosowywania oferty do realiów. Istotnym czynnikiem kształtującym sytuację podmiotów z branży są także różnice pokoleniowe, które powodują zmiany potrzeb turystycznych różnych grup klientów. Zdolność do szybkiego reagowania na nie może stanowić szansę rozwojową dla firm z tego sektora.

A woman is lying on a massage table, her eyes closed, receiving a massage. A therapist's hands are visible, one supporting her head and the other near her neck. The background is softly blurred, showing a spa-like environment. The text is overlaid on the upper left portion of the image.

**5.**

**Zawody o krytycznym  
znaczeniu dla  
funkcjonowania IOGP-5  
w perspektywie 3–5 lat**

W perspektywie 3–5 lat zapotrzebowanie na kadry w branży turystyka i MICE będzie związane z rosnącym znaczeniem produktów bazujących na doświadczeniach oraz z koniecznością profesjonalizacji oferty. Firmy z branży mają obecnie wysoką skuteczność, jeśli chodzi o działania rekrutacyjne. 86,2% takich procesów kończy się zatrudnieniem pracownika, co świadczy o dużej sile przyciągania kandydatów. Długofalowo sukces będzie jednak zależał od pozyskiwania specjalistów o profilu eksperckim i interdyscyplinarnym. Z przeprowadzonych badań wynika, że

**79,6% przedsiębiorstw będzie dążyć do zatrudnienia nowych pracowników w obszarze usług specjalistycznych, gdzie wymagana jest wysoka inteligencja emocjonalna i biegłość technologiczna.**

Wyniki badań pokazują, że w perspektywie najbliższych 3–5 lat w branży turystyka i MICE będzie następować stopniowe przechodzenie od tradycyjnych ról operacyjnych w kierunku zawodów związanych z projektowaniem doświadczeń, cyfryzacją oraz obsługą nowych segmentów klientów.

Funkcjonowanie firm z IOGP-5 wciąż będzie opierało się na zawodach operacyjnych, związanych z bezpośrednią obsługą gości i realizacją wydarzeń. Do tych profesji należą przede wszystkim recepcjoniści, pracownicy obsługi wydarzeń, kelnerzy, kucharze oraz pracownicy utrzymania czystości.

Szczególne znaczenie będą miały **zawody techniczne i wykonawcze, takie jak konserwatorzy, elektrycy czy**

**hydraulicy.** Są to jedne z najbardziej deficytowych, a jednocześnie krytycznych ról w firmach, ponieważ pracownicy ci odpowiadają za bezpieczeństwo infrastruktury oraz ciągłość operacyjną obiektów. W przypadku sektora MICE równie ważną rolę pełnią technicy obsługi wydarzeń, w tym specjaliści od nagłośnienia, oświetlenia i multimedii, a znaczenie ich pracy rośnie wraz z rozwojem nowoczesnych rozwiązań wykorzystywanych podczas eventów i konferencji.

W badaniach wskazywano także na utrzymujące się znaczenie zawodów związanych z organizacją wydarzeń i sprzedażą usług – event managerów, koordynatorów oraz specjalistów ds. sprzedaży. Role te mają kluczowe znaczenie dla generowania przychodów oraz budowania relacji z klientami.

Jednocześnie obserwowane jest pojawianie się **nowych ról zawodowych**, związanych z rosnącym znaczeniem doświadczenia klienta. Do tej grupy można zaliczyć architektów atmosfery i kreatorów wrażeń, tj. przewodników, pilotów wycieczek oraz animatorów czasu wolnego, którzy odpowiadają za budowanie narracji i atrakcyjności oferty. Ich rola wykracza poza prowadzenie wyłącznie działań informacyjnych i obejmuje tworzenie unikalnych, angażujących doświadczeń dla uczestników wydarzeń.

Podobna kategoria zawodowa to kuratorzy doświadczeń – nowa rola, polegająca na projektowaniu ścieżki doświadczeń klienta, zarządzaniu jego emocjami i dobrostanem oraz na dbaniu o autentyczność oferty, w tym o aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem. Wskazuje to na rosnące znaczenie personalizacji usług i projektowania przeżyć.

W kontekście cyfryzacji szczególne znaczenie mają **specjaliści ds. komercjalizacji i e-commerce**, odpowiedzialni za marketing internetowy, sprzedaż usług w kanałach cyfrowych oraz zarządzanie wielokanałową dystrybucją oferty. Jest to bezpośrednio związane z transformacją cyfrową sektora oraz rosnącą konkurencją w zakresie działań prowadzonych online.

W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby klientów rośnie również znaczenie specjalistów świadczących usługi zdrowotne – fizjoterapeutów, masażyistów czy pracowników SPA. **Rzeczywisty rozwój turystyki zdrowotnej** sprawia, że aspekty związane ze zdrowiem i dobrotą stanowią integralną część oferty turystycznej.

Nowym obszarem kompetencyjnym, wynikającym ze zmian demograficznych, jest rola edukatorów cyfrowych seniorów. Ich zadaniem jest wspieranie starszych klientów w korzystaniu z systemów rezerwacyjnych, aplikacji oraz innych narzędzi cyfrowych, a także dbanie o ich bezpieczeństwo w środowisku online.



Należy podkreślić rosnące znaczenie kompetentnej kadry zarządzającej. To menedżerowie odgrywają kluczową rolę w organizacji pracy i zarządzaniu zespołami, jednak wyniki badań wskazują na deficyty kompetencji zarządczych w tej grupie.

# 6.

## Prognoza luk kompetencyjnych



Luka jakościowa w branży IOGP-5 w okresie 3–5 lat będzie wynikać przede wszystkim z rozdziewięku między teoretycznym przygotowaniem absolwentów a ich umiejętnościami wykonywania zadań w realnym środowisku zawodowym. Najpoważniejszym problemem są braki w zakresie kompetencji miękkich i niewykształcenie postaw, które są kluczowe w budowaniu trwałych relacji z klientami. Chodzi przede wszystkim o **brak zaangażowania, odpowiedzialności, inicjatywy oraz trudności w budowaniu relacji z klientami i współpracownikami**. Jak podkreślano w badaniach jakościowych, pracodawcy są w stanie nauczyć pracowników umiejętności technicznych, natomiast brak odpowiednich postaw i podejścia do pracy stanowi znacznie trudniejszy do uzupełnienia deficyt. Absolwenci kierunków związanych z turystyką i hotelarstwem często też nie mają umiejętności praktycznych, co wymaga wdrażania ich

od podstaw, aby mogli wykonywać swoje zadania. Tym samym formalne kwalifikacje tracą na znaczeniu, a ważniejsze są doświadczenia i kompetencje praktyczne.

Postępująca automatyzacja procesów oraz cyfryzacja branży będą wymuszać rozwój nowych kompetencji, szczególnie w zakresie obsługi systemów informatycznych, pracy z danymi oraz umiejętności ich weryfikacji. Mimo wzrostu znaczenia rozwiązań technologicznych kluczowe pozostanie zarządzanie doświadczeniem i dobrostanem klienta, co dodatkowo zwiększa znaczenie kompetencji interpersonalnych.

Analiza wyników badań ilościowych pokazuje, że zapotrzebowanie kompetencyjne w branży ma związek z pełnym cyklem rozwijania i funkcjonowania produktu turystycznego – od jego projektowania, przez sprzedaż i realizację, aż po obsługę klienta i wsparcie techniczne.

#### W tym kontekście można wyróżnić następujące grupy kompetencji:

- **Projektowanie produktu turystycznego i planowanie wyjazdów:** umiejętność tworzenia atrakcyjnych scenariuszy wycieczek, planowania tras tematycznych oraz budowania wartości merytorycznej oferty.
- **Organizacja i obsługa uczestników wydarzeń MICE:** zarządzanie konferencjami, eventami i wyjazdami *incentive*, a także obsługa systemów rejestracyjnych oraz koordynacja działań logistycznych i pracy zespołów.
- **Kompetencje miękkie i interpersonalne:** komunikacja, budowanie relacji, praca zespołowa oraz umiejętność reagowania na potrzeby klientów.
- **Kompetencje z zakresu logistyki i zarządzania transportem:** koordynacja przemieszczania się grup, organizacja transferów oraz współpraca z przewoźnikami.
- **Kompetencje związane z realizacją terenową wydarzeń i animacją:** oprowadzanie wycieczek, prowadzenie warsztatów oraz animacja czasu wolnego.

# 7.

## **Sposoby zdobywania i uzupełniania kompetencji w branży**



W branży turystyka i MICE proces zdobywania i uzupełniania kompetencji ma przede wszystkim charakter praktyczny i odbywa się w środowisku pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że kluczowym mechanizmem jest **bezpośrednie zdobywanie doświadczenia zawodowego**. Pracownicy uczą się głównie poprzez wykonywanie obowiązków, obserwację bardziej doświadczonych osób oraz stopniowe przejmowanie odpowiedzialności za zadania.

Istotną rolę odgrywają działania podejmowane przez pracodawców, którzy rozwijają kompetencje swoich zespołów poprzez szkolenia wewnętrzne i wdrożeniowe oraz uczenie się na bieżąco w miejscu pracy. Najczęściej stosowane jest **podnoszenie kwalifikacji (upskilling)** pracowników – polegające na rozszerzaniu zakresu ich obowiązków i rozwijaniu umiejętności – w odpowiedzi na aktualne potrzeby organizacji. Uzupełnieniem tego procesu są kursy i szkolenia zewnętrzne, dotyczące zwłaszcza kompetencji miękkich, obsługi klienta oraz umiejętności cyfrowych. W podmiotach z branży turystyka i MICE widoczny jest również model kształcenia ustawicznego, czyli stałego zdobywania kompetencji równoległe z wykonywaniem pracy.

Zjawisko przekwalifikowywania się (reskilling) występuje w IOGP-5 rzadziej i najczęściej polega na przesunięciach wewnętrznych w obrębie organizacji, a nie na całkowitej zmianie zawodu. Dodatkowym mechanizmem rozwijania umiejętności jest rotowanie zadań, umożliwiające zdobywanie doświadczeń w różnych obszarach działalności danego przedsiębiorstwa i budowanie kompetencji o charakterze interdyscyplinarnym.

Znacznie mniejszą rolę odgrywają natomiast formalne sposoby przygotowania

zawodowego, takie jak praktyki i staże. Choć są one elementem systemu edukacji, to ich niska efektywność i niedostosowanie do realiów wynika ze sposobu organizacji oraz z niewystarczającej współpracy między szkołami branżowymi a przedsiębiorcami. W efekcie młodzi pracownicy wchodzący na rynek pracy nie mają wystarczających kompetencji praktycznych ani nie znają standardów związanych z zatrudnieniem w branży.

Wyniki badań wskazują także na niedostateczne wykorzystanie systemów mentoringu i transferu wiedzy w podmiotach z IOGP-5. W wielu przedsiębiorstwach brakuje ustrukturyzowanych programów wdrożeniowych oraz mechanizmów przekazywania wiedzy, co sprzyja utrwalaniu luk kompetencyjnych – zwłaszcza na początkowym etapie zatrudnienia. W branży dominuje oczekiwanie, że pracownik będzie od razu gotowy do wykonywania obowiązków. Firmy turystyczne, będące w większości mikroprzedsiębiorstwami, rzadko inwestują w wewnętrznych trenerów czy programy adaptacyjne, co utrwała luki kompetencyjne u nowo zatrudnionych osób, które nie otrzymują odpowiedniego wsparcia merytorycznego na starcie.

Podsumowując, można twierdzić, że system zdobywania i uzupełniania kompetencji w IOGP-5 opiera się przede wszystkim na uczeniu się w miejscu pracy, działaniach prorozwojowych w ramach przedsiębiorstw oraz na ciągłym podnoszeniu kwalifikacji pracowników. Widoczne są jednak istotne ograniczenia tego podejścia, związane z niedostatecznym powiązaniem edukacji formalnej z praktyką zawodową, niewielką rolą mentoringu oraz z niewystarczającym wykorzystaniem staży i praktyk jako narzędzi przygotowujących do wykonywania poszczególnych zawodów.

# 8.

## Rekomendacije



→ **Rekomendacja 1:**  
**Usprawnienie doradztwa zawodowego w celu zapewnienia  
podaży kadr dla branży turystycznej i MICE**

**Wyzwanie rozwojowe**

Rosnące wymagania klientów, szybki postęp technologiczny i wzrastająca specjalizacja redefiniują oczekiwania stawiane pracownikom zatrudnionym w IOGP-5. Brak efektywnego doradztwa zawodowego na wczesnym etapie kształcenia sprawia, że absolwentami szkół często są osoby, które nie mają predyspozycji do wykonywania wyuczonego zawodu. Komunikatywność, budowanie relacji z klientami, samodzielność w podejmowaniu decyzji, umiejętność rozwiązywania konfliktów oraz radzenie sobie ze stresem to, zdaniem uczestników badania, najbardziej poszukiwane kompetencje. Przedstawiciele przedsiębiorstw wskazywali również na braki w zakresie tych umiejętności u absolwentów szkół branżowych i techników. Zapewnienie dostępności profesjonalnych kadr dla branży turystyka i MICE wymaga trafnego doboru ścieżki zawodowej i zwiększenia świadomości dotyczącej realiów pracy w zawodach z tego sektora.

---

**Trend**

**Czynnik napędzający:**  
Znaczenie zmian w edukacji dla rozwoju turystyki

**Łącznik:**  
Zmiana typu potrzeb turystycznych

---

**Cel rekomendacji**

Zwiększenie skuteczności i trafności doradztwa zawodowego poprzez systemowe rozwijanie kompetencji doradców zawodowych.

---

**Proponowane  
działania**

- Realizacja cyklicznych staży branżowych (ang. *job shadowing*) dla doradców zawodowych w przedsiębiorstwach z IOGP-5, umożliwiających bezpośrednio poznanie realiów pracy, wymagań kompetencyjnych i ścieżek kariery w branży.
- Organizacja cyklicznych seminariów i warsztatów dla doradców zawodowych, prowadzonych przez praktyków z branży, służących aktualizacji wiedzy o oczekiwaniach pracodawców i o dynamice zmian w zakresie zapotrzebowania na poszczególne zawody.
- Realizacja okresowych badań (testów) wśród doradców zawodowych, oceniających poziom ich wiedzy nt. potrzeb i realiów pracy w IOGP-5.

**Oczekiwane rezultaty**

- Poprawa jakości doradztwa zawodowego.
  - Zwiększenie zainteresowania absolwentów podjęciem pracy w branży turystyka i MICE.
- 

**Lider wdrożenia**

Pomorski Kurator Oświaty

---

**Podmioty wspierające**

Samorząd Województwa Pomorskiego, organizacje pracodawców, Ministerstwo Edukacji Narodowej.

---

**Przykładowe wskaźniki efektywności (KPI)**

- Odsetek doradców zawodowych, którzy w danym roku kalendarzowym ukończyli staż branżowy w przedsiębiorstwach z IOGP-5.
  - Odsetek doradców zawodowych, którzy uzyskali pozytywny wynik testu weryfikującego aktualną wiedzę nt. potrzeb i realiów pracy w branży turystyka i MICE.
  - Odsetek absolwentów szkół branżowych, którzy po ukończeniu kształcenia podjęli pracę w wyuczonym zawodzie w IOGP-5.
- 

**Poziom rekomendacji**

Regionalny, z pożądanym wsparciem Ministerstwa Edukacji Narodowej.

---

→ **Rekomendacja 2:**  
**Zwiększenie efektywności kształcenia  
praktycznego na potrzeby IOGP-5**

**Wyzwanie rozwojowe**

Biorący udział w badaniu przedstawiciele pracodawców zwracali uwagę, że obecnie praktyki nie przygotowują do pracy w branży. Problemem jest mało efektywna organizacja praktyk i staży zawodowych. Współpraca między szkołami branżowymi a przedsiębiorcami w tym zakresie jest niewystarczająca. Uczestnicy badań jakościowych szczególnie podkreślali potrzebę projektowania praktyk wspólnie z pracodawcami.

---

**Trend**

**Czynnik napędzający:**  
Znaczenie zmian w edukacji dla rozwoju turystyki

---

**Cel rekomendacji**

Poprawa efektywności i jakości kształcenia w pomorskich szkołach branżowych i technikach, tak aby absolwenci wchodzący na rynek pracy dysponowali kompetencjami praktycznymi adekwatnymi do aktualnych potrzeb pracodawców z IOGP-5.

---

**Proponowane działania**

- Okresowy przegląd i aktualizacja programów praktyk zawodowych, realizowane przez zespoły składające się z nauczycieli zawodu i przedstawicieli pracodawców.
- Wypracowanie i ewaluacja standardu oceny jakości praktyk zawodowych, ze szczególnym uwzględnieniem kryterium efektywności praktyk w kontekście nabywania przez uczniów umiejętności praktycznych (podmiotem ocenianym jest pracodawca).
- Inicjowanie trwałych partnerstw między szkołami a pracodawcami w celu poprawy jakości praktycznej nauki zawodu.
- Standaryzacja i upowszechnienie wzorów dokumentów ułatwiających zawieranie i realizację umów dotyczących praktyk zawodowych.

---

**Oczekiwany rezultat**

Zwiększenie poziomu przygotowania praktycznego absolwentów do wykonywania pracy w IOGP-5.

**Lider wdrożenia**Pomorski Kurator Oświaty

---

**Podmioty wspierające**Przedsiębiorstwa z IOGP-5, szkoły branżowe, organizacje branżowe

---

**Przykładowe wskaźniki efektywności (KPI)**

- Liczba programów praktyk poddanych procesowi weryfikacji przy udziale przedstawicieli pracodawców.
  - Odsetek programów praktyk, w których wdrożono zmiany postulowane w procesie weryfikacji.
  - Liczba szkół branżowych realizujących praktyki wg wypracowanych standardów.
  - Liczba pracodawców z wysoką oceną jakości realizowanych praktyk zawodowych.
- 

**Poziom rekomendacji**

Regionalny

→ **Rekomendacja 3:**  
**Zapewnienie możliwości ustawicznego rozwijania kompetencji, adekwatnie do potrzeb i wymagań zmieniającego się rynku turystycznego i MICE**

**Wyzwanie rozwojowe**

Proces deregulacji spowodował, że wiele zawodów w IOGP-5 wykonują osoby bez wykształcenia branżowego, które zdobywają kompetencje wyłącznie w toku praktyki zawodowej. Równocześnie następują zauważalne zmiany w zakresie potrzeb klientów branży turystyka i MICE, w tym wynikające ze zmian pokoleniowych, które wymuszają konieczność dostosowywania i profesjonalizacji oferty. Duże sieci hotelowe oraz obiekty działające na zasadach franczyzy zapewniają pracownikom regularne wsparcie szkoleniowe. Nie jest to jednak standard rynkowy, dlatego wielu pracowników nie otrzymuje należytego wsparcia w zakresie zwiększania kompetencji – adekwatnie do zmieniających się wymagań branży.

---

**Trend**

**Czynnik napędzający:**  
Znaczenie zmian w edukacji dla rozwoju turystyki

**Łączniki:**

- Zmiana typu potrzeb turystycznych
- Deregulacja zawodów
- Rosnące znaczenie doświadczeń i komfortu w ofercie turystycznej

---

**Cel rekomendacji**

Aktualizacja i zwiększanie kompetencji pracowników IOGP-5, adekwatnie do dynamicznie zmieniających się potrzeb branży.

---

**Proponowane działania**

- Okresowe mapowanie potrzeb szkoleniowych we względnie jednorodnych grupach podmiotów z IOGP-5.
- Opracowanie ścieżek rozwoju kompetencji dla pracowników IOGP-5 (wg grup zawodów), uwzględniających potrzebę zdobywania nowych umiejętności na poszczególnych szczeblach kariery.

- Opracowanie i cykliczne uruchamianie programów szkoleń dla pracowników z branży turystyka i MICE (wg grup zawodów), adekwatnie do zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych i ścieżek rozwoju.

---

**Oczekiwane rezultaty**

- Zwiększenie efektywności pracy osób zatrudnionych w IOGP-5.
- Profesjonalizacja działań podmiotów z branży turystyka i MICE.

---

**Lider wdrożenia**

Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna

---

**Podmioty wspierające**

Organizacje branżowe, instytucje otoczenia biznesu, Powiatowe Urzędy Pracy

---

**Przykładowe wskaźniki efektywności (KPI)**

- Liczba opracowanych ścieżek rozwoju kompetencji dla branży turystyka i MICE.
- Liczba osób, które skorzystały ze szkoleń dla pracowników IOGP-5.

---

**Poziom rekomendacji**

Regionalny

