

Zamówienie jest finansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności

Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce

BRANŻA GASTRONOMICZNO-TURYSTYCZNA



Spis treści

1. Cele badania oraz sposób ich realizacji	3
1.1. Definicja branży i wybór branż do badania	3
1.2. Pytania badawcze	4
1.3. Sposób realizacji	4
1.4. Wykaz skrótów i głównych pojęć	6
2. Opis wyników badania	8
2.1. Charakterystyka branży gastronomiczno-turystycznej	8
Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę	10
Podsumowanie	14
2.2. Zawody kluczowe w ramach branży	15
Zawody występujące w branży	15
Zawody najczęściej występujące w branży	16
Zawody kluczowe w ramach branży	17
Zmiana zapotrzebowania na pracowników zawodów kluczowych w perspektywie trzech lat	18
2.3. Kluczowe kompetencje w ramach zawodów	21
Kompetencje w branży	21
Kwalifikacje w branży	22
Zmiany kompetencyjne	23
Kompetencje w poszczególnych zawodach	26
Skala trudności w rekrutacji pracowników i luki kompetencyjne	31
2.4. Sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w branży	34
3. Podsumowanie	36
4. Spis rysunków, tabel i wykresów	39

1. Cele badania oraz sposób ich realizacji

Badanie pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” stanowi II etap badania zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce i ma za zadanie pokazać w perspektywie 3 lat kluczowe kompetencje na rynku pracy w wybranych branżach w ujęciu najważniejszych zawodów. Stanowi jakościowe uzupełnienie „*Badania zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*”, który opiera się na systematycznym monitoringu ofert pracy występujących w internecie.

1.1. Definicja branży i wybór branż do badania

Badanie pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” realizowane jest w perspektywie branżowej. Branża w ujęciu ogólnym rozumiana jest jako gałąź produkcji, handlu lub usług obejmująca towary albo usługi jednego rodzaju. Na potrzeby niniejszego badania przyjęto jednak ujęcie operacyjne, zgodnie z którym branża oznacza grupę pokrewnych zawodów. Takie podejście opiera się na przyporządkowaniu zawodów w ujęciu KZiS do 18 branż, opierając nazewnictwo branż i sposób grupowania na rozwiązaniu zastosowanym w badaniu Barometr Zawodów. Oznacza to, że branże wykorzystywane w projekcie mają charakter analityczny i nie muszą w pełni odpowiadać ich powszechnemu, słownikowemu rozumieniu.

Na kanwie pokrewieństwa zawodów, wyróżniono następujące branże:

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. informatyczna, | 10. kulturalno-społeczna, |
| 2. produkcyjno-przetwórcza, | 11. usługowa, |
| 3. matematyczno-przyrodnicza, | 12. finansowo-prawna, |
| 4. elektro-energetyczna, | 13. spożywcza, |
| 5. administracyjno-biurowa, | 14. budowlana, |
| 6. TSL (transport-spedycja-logistyka), | 15. gastronomiczno-turystyczna, |
| 7. mechaniczno-motoryzacyjna, | 16. handlowa, |
| 8. edukacyjna, | 17. ochrony i bezpieczeństwa, |
| 9. medyczno-opiekuńcza, | 18. rolno-hodowlano-leśna. |

Analizę wyboru konkretnych branż do dalszego badania przeprowadzono na podstawie danych z portali pracuj.pl oraz Centralnej Bazy Ofert Pracy za lata 2022-2025, z zachowaniem jednolitych zasad filtrowania źródeł w całym okresie. Dobór sześciu branż oparto na wielokryterialnej analizie wskaźnikowej obejmującej wolumen i dynamikę ofert pracy, profil kompetencyjny, poziom wynagrodzeń, koncentrację terytorialną oraz potencjał analityczny dla celów prognozowania jakościowego.

Na podstawie zrealizowanych analiz, do badania wybrano następujące branże:

- informatyczną,
- elektro-energetyczną,
- edukacyjną,
- medyczno-opiekuńczą,
- finansowo-prawną,
- gastronomiczno-turystyczną.

Niniejsze opracowanie dotyczy wyników badania dla branży gastronomiczno-turystycznej.

1.2. Pytania badawcze

„Progniza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce” ma za zadanie odpowiedzieć na pytania badawcze swoiste dla analizowanej branży oraz na specyficzne dla wszystkich branż.

Pytania dotyczące każdej analizowanej w badaniu branży:

1. Jakie są zawody kluczowe w ramach branży?
2. Jakie są najbardziej poszukiwane kompetencje?
3. Jakie kompetencje są poszukiwane w ramach poszczególnych zawodów?
4. W których zawodach pojawia się największa luka kompetencyjna?
5. Jakie są najtrudniejsze do pozyskania kompetencje (najbardziej deficytowe)?
6. Które kompetencje najszybciej zyskują na ważności (na znaczeniu)?
7. Jak będzie się zmieniać zapotrzebowanie na pracowników – w perspektywie trzech lat?
8. Jak będzie się zmieniać zapotrzebowanie na kompetencje pracowników – w perspektywie trzech lat?
9. Jaka jest skala trudności w rekrutacji pracowników w różnych zawodach, o różnych kompetencjach?
10. Jakie są sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w poszczególnych branżach?

Pytania ogólne odnośnie wszystkich branż:

11. Jakie są kompetencje kluczowe?
12. Jakie kompetencje kluczowe będą poszukiwane w perspektywie 3 lat?
13. Jakie kompetencje kluczowe będą najtrudniejsze do pozyskania w perspektywie 3 lat?

1.3. Sposób realizacji

Przedmiotem badania pn. „Progniza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce” było:

- 1) Przygotowanie szczegółowej metodologii prognozowania na kanwie wytycznych wskazanych przez Zamawiającego.
- 2) Wyliczenie zdefiniowanych w metodologii wskaźników na bazie dostarczonych przez Zamawiającego danych oraz innych ogólnodostępnych danych pozyskanych przez Wykonawcę.
- 3) Przeprowadzenie pilotażowego badania dla wybranej branży oraz modyfikacja metodologii w oparciu o zebrane w ramach pilotażu doświadczenia.
- 4) Przeprowadzenie badania w 5 branżach uzgodnionych z Zamawiającym.
- 5) Przygotowanie raportu z realizacji badania w postaci prezentacji zawierającej wyniki badania wraz z rekomendacjami przyszłych działań oraz wytycznymi dotyczącymi realizacji kolejnych edycji jakościowego prognozowania.

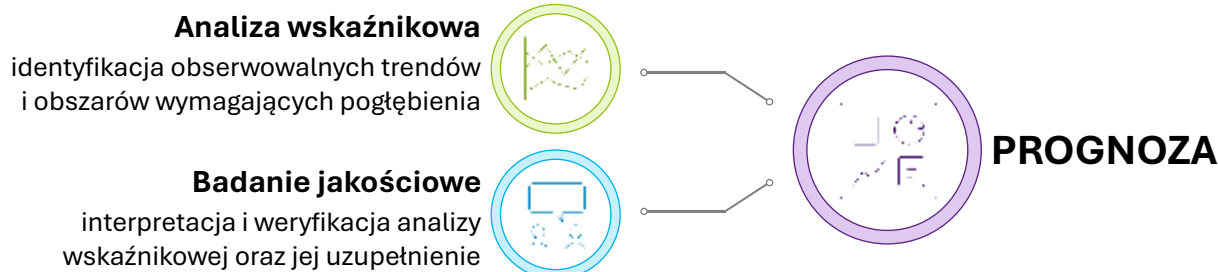
Badanie zaprojektowano jako proces wieloetapowy. W pierwszym etapie przeprowadzono analizę dostępnych danych ilościowych oraz weryfikację zestawu wskaźników pod kątem ich przydatności do realizacji celów badania. Na tej podstawie doprecyzowano listę wskaźników i zaproponowano dodatkowe miary, które w kolejnych latach będą mogły być samodzielnie aktualizowane przez Zamawiającego. Efektem tego etapu jest raport metodologiczny, obejmujący kluczowe elementy procesu badawczego, w tym scenariusz wywiadu, zestaw wskaźników oraz harmonogram prac.

W dalszej części przygotowano skrypt SQL umożliwiający automatyczne wyliczanie wskaźników na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego w postaci relacyjnych baz danych. Skrypt został opracowany w sposób pozwalający na jego wielokrotne wykorzystanie w kolejnych edycjach badania. Dane z baz rocznych zostały scalone do jednej bazy zbiorczej z zachowaniem informacji o roku pochodzenia rekordu, co umożliwia zarówno analizy przekrojowe, jak i porównania zmian w czasie.

Na podstawie wyliczonych wskaźników przygotowano rekomendacje dotyczące wyboru branż objętych jakościowym prognozowaniem oraz zawodów kierowanych do dalszej oceny eksperckiej. Wskaźniki stanowią również podstawę do wskazania obszarów wymagających pogłębionej analizy oraz do opracowania materiałów pomocniczych dla uczestników spotkań fokusowych. Ocena zapotrzebowania na zawody i kompetencje miała charakter jakościowy, lecz jej przebieg został uporządkowany scenariuszem wywiadu.

Przed realizacją badania właściwego przeprowadzono pilotaż w jednej branży, zaakceptowanej przez Zamawiającego (branża medyczno-opiekuńcza). Jego celem była weryfikacja przyjętych założeń metodologicznych, scenariusza, doboru zawodów i kompetencji, sposobu rekrutacji uczestników oraz czytelności materiałów badawczych. Następnie zrealizowano badanie właściwe techniką zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), a końcowy etap obejmował syntezę wyników analizy wskaźnikowej i badania jakościowego, co pozwoliło sformułować odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące zawodów kluczowych, kompetencji, luk kompetencyjnych, trudności rekrutacyjnych oraz przewidywanych zmian w perspektywie trzech lat.

Rysunek 1. Podejście badawcze



Źródło: opracowanie własne

1.4. Wykaz skrótów i głównych pojęć

Na potrzeby badania pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” przyjęto poniższe rozumienie podstawowych pojęć.

Tabela 1. Wykaz skrótów i terminologia

Pojęcie/skrót	Wyjaśnienie
Analiza wskaźnikowa	Etap badania polegający na zestawieniu, uporządkowaniu i interpretacji wskaźników stanowiących podstawę do wyboru obszarów analizy oraz przygotowania materiałów do oceny eksperckiej.
Branża	Gałąź produkcji lub handlu obejmująca towary lub usługi jednego rodzaju. W niniejszym badaniu przyjęto założenie, że branża rozumiana jest jako grupa pokrewnych zawodów.
CBOP	Centralna Baza Ofert Pracy. CBOP to baza ofert pracy prowadzona i udostępniana przez ministra rodziny, pracy i polityki społecznej.
ESCO (z ang. <i>European Skills, Competences, Qualifications and Occupations</i>)	Europejska wielojęzyczna klasyfikacja umiejętności, kompetencji, kwalifikacji i zawodów. W narzędziu tym określa się, identyfikuje i klasyfikuje zawody i umiejętności zawodowe istotne dla unijnego rynku pracy oraz kształcenia i szkolenia. ESCO jest klasyfikacją opartą na ISCO, stanowiącym jego hierarchiczną strukturę.
FGI (z ang. <i>Focused Group Interview</i>)	Zogniskowany wywiad grupowy. Wywiad FGI prowadzony jest według scenariusza, służy pozyskaniu pogłębionych opinii i ocen ekspertów dotyczących zmian w zapotrzebowaniu na zawody i kompetencje.
Interpretacja wskaźników	Proces nadawania znaczenia wartościom wskaźników poprzez ich odniesienie do kontekstu branżowego, dynamiki zmian rynku pracy oraz opinii ekspertów.
ISCO (z ang. <i>The International Standard Classification of Occupations</i>)	Międzynarodowy Standard Klasyfikacji Zawodów. ISCO umożliwia porównywanie danych statystycznych dotyczących zawodów pomiędzy różnymi krajami i regionami.
Kompetencje	Zbiór wiedzy, umiejętności oraz innych cech mających znaczenie dla efektywnego wykonywania zadań zawodowych; w raporcie termin ten odnosi się do kompetencji istotnych z punktu widzenia rynku pracy i zmian zachodzących w analizowanych obszarach.
Kwalifikacje	Formalny wynik procesu oceny i walidacji uzyskany wówczas, gdy właściwy organ stwierdza, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się zgodne z określonymi standardami.
KZiS	Klasyfikacja zawodów i specjalności. Klasyfikacja stanowi usystematyzowany zbiór zawodów i specjalności występujących na rynku pracy.
OJV (z ang. <i>Online Job Vacancies</i>)	Dane o internetowych ofertach pracy, wykorzystywane w badaniu jako źródło informacji o aktualnym zapotrzebowaniu pracodawców na zawody i kompetencje oraz jako podstawa do

Pojęcie/skrót	Wyjaśnienie
	budowy wskaźników służących przygotowaniu prognozy jakościowej.
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności.
Prognoza jakościowa	Uporządkowana ocena ekspercka dotycząca przewidywanych kierunków zmian w zapotrzebowaniu na zawody i kompetencje, oparta na analizie danych wskaźnikowych oraz wiedzy uczestników badania.
Wskaźnik	Miernik opisujący wybrane zjawisko istotne z punktu widzenia analizy zmian na rynku pracy oraz prognozowania zapotrzebowania na zawody i kompetencje.
Zawód	Zbiór zadań (czynności zawodowych) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kompetencji (wiedzy i umiejętności), zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki.
Źródło zasilania wskaźnika	Zbiór danych, rejestr, baza lub inne źródło informacji, z którego pozyskiwane są dane służące do obliczenia lub aktualizacji wskaźnika.

2. Opis wyników badania

2.1. Charakterystyka branży gastronomiczno-turystycznej

Branża gastronomiczno-turystyczna została wybrana do badania ze względu na względnie stabilną pozycję w strukturze ofert pracy oraz silne powiązanie z regionalną specyfiką Małopolski. Z analizy OJV wynika, że w latach 2022-2024 liczba ofert pracy w tej branży utrzymywała się na zbliżonym poziomie, z niewielkim spadkiem w 2023 roku i ponownym wzrostem w 2024 roku, co wskazuje na relatywną odporność branży na spadki obserwowane w innych obszarach rynku pracy. Jednocześnie udział branży w rynku wojewódzkim pozostawał stabilny, na poziomie 2-3%, a jej znaczenie wzmacnia wyjątkowy potencjał turystyczny regionu, obejmujący zarówno Kraków, jak i obszary górskie oraz wypoczynkowe.

Tabela 2. Liczba ofert pracy w branży gastronomiczno-turystycznej w latach 2022-2024

Wyszczególnienie	2022	2023	2024
Liczba ofert	2 932	2 835	3 104
Zmiana rok/rok	–	- 3% 	+ 10% 
Udział w rynku wojewódzkim	2%	3%	3%

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analiza wskaźnikowa oparta na OJV wykazała, że w branży gastronomiczno-turystycznej poziom złożoności wymagań kompetencyjnych pozostawał w latach 2022-2024 względnie stabilny. Średnia liczba kompetencji ESCO przypadających na jedną ofertę pracy wyniosła 3,81 w 2022 roku, obniżyła się do 3,69 w 2023 roku, a następnie nieznacznie wzrosła do 3,71 w 2024 roku. Oznacza to, że pracodawcy w tej branży utrzymują stosunkowo stały, umiarkowany rozbudowany profil oczekiwań wobec kandydatów.

Tabela 3. Średnia liczba kompetencji ESCO na ofertę pracy w latach 2022-2024

Wyszczególnienie	2022	2023	2024
Średnia liczba kompetencji na ofertę	3,81	3,69	3,71

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Niski poziom wynagrodzeń w branży gastronomiczno-turystycznej – średnio 5 796,43 zł, przy medianie wynoszącej 5 124,00 zł – potwierdza relatywnie ograniczoną atrakcyjność finansową tego segmentu rynku pracy. W połączeniu z sezonowością zatrudnienia może to stanowić istotny czynnik trudności rekrutacyjnych oraz wpływać na większą rotację pracowników w branży.

Tabela 4. Średnia i mediana wysokości wynagrodzeń w branży w 2025 r.

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana
Wynagrodzenia w branży gastronomiczno-turystycznej	5 796,43 zł	5 124,00 zł

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analiza oparta na OJV wykazała, że branża gastronomiczno-turystyczna w Małopolsce koncentruje się przede wszystkim wokół działalności restauracyjnej, hotelarskiej oraz organizacji turystyki. Największą liczbę ofert pracy odnotowano w restauracjach i innych stałych placówkach gastronomicznych, a istotną rolę odgrywają także hotele i podobne obiekty zakwaterowania oraz działalność organizatorów turystyki. Wśród dominujących podklas widoczna jest ponadto sprzedaż detaliczna prowadzona w placówkach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych, co pokazuje powiązanie branży z szerszym sektorem usług i obsługi ruchu turystycznego. Struktura ta potwierdza, że branża gastronomiczno-turystyczna ma wyraźnie usługowy charakter i opiera się głównie na działalnościach związanych z obsługą gości, świadczeniem usług noclegowych i gastronomicznych oraz organizacją czasu wolnego i podróży.

Tabela 5. Dominujące PKD w branży w latach 2022-2025

Podklasa PKD	Sumaryczna liczba ofert w okresie 2022-2025
56.10.A – Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne	3 173
55.10.Z – Hotele i podobne obiekty zakwaterowania	1 328
79.12.Z – Działalność organizatorów turystyki	265
47.11.Z – Sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych	172
86.10.Z – Działalność szpitali	110
56.21.Z – Przygotowywanie i dostarczanie żywności dla odbiorców zewnętrznych (katering)	109
78.10.Z – Działalność związana z wyszukiwaniem miejsc pracy i pozyskiwaniem pracowników	96
70.22.Z – Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania	86
68.20.Z – Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi	79
94.99.Z – Działalność pozostałych organizacji członkowskich, gdzie indziej nieklasyfikowana	61

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Wskaźnik zazielenienia branży na poziomie 9,50% wskazuje, że kompetencje związane z zieloną transformacją i zrównoważonym rozwojem mają w branży gastronomiczno-turystycznej bardziej zauważalne znaczenie niż w wielu innych branżach. Może to wynikać z rosnącego znaczenia kwestii środowiskowych w działalności obiektów noclegowych, gastronomii i usług turystycznych, w tym efektywnego gospodarowania zasobami oraz dostosowywania oferty do oczekiwań klientów. Z kolei odsetek ofert wymagających umiejętności cyfrowych na poziomie 5,60% pokazuje, że kompetencje cyfrowe nie stanowią jeszcze jednego z głównych elementów profilu pracownika w tej branży. Oznacza to, że choć narzędzia cyfrowe są obecne w części procesów organizacyjnych i usługowych, to nadal mniejsze znaczenie mają tu niż kompetencje zawodowe związane bezpośrednio z realizacją usług gastronomicznych i turystycznych.

Tabela 6. Odsetek ofert wymagających kompetencji zielonych oraz kompetencji cyfrowych (2025 r.)

	Wskaźnik zazielenienia branży	9,50%
	Odsetek ofert wymagających umiejętności cyfrowych	5,60%

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę

Branża gastronomiczno-turystyczna w Małopolsce znajduje się obecnie pod wpływem kilku wzajemnie powiązanych czynników, które kształtują zarówno skalę zapotrzebowania na pracowników, jak i warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Ze zrealizowanych wywiadów wynika, że szczególne znaczenie mają problemy kadrowe, rosnące koszty prowadzenia działalności, wzrost konkurencji, zmiany stylu życia klientów, rozwój ruchu turystycznego, rosnące znaczenie usług cateringowych, a także czynniki zewnętrzne, takie jak sytuacja geopolityczna, skutki wcześniejszych kryzysów oraz rozwój sztucznej inteligencji.

Jednym z najważniejszych uwarunkowań rozwoju branży jest dostępność pracowników. Respondenci zgodnie wskazywali, że w gastronomii i turystyce występują trudności z pozyskaniem osób do pracy, zwłaszcza pracowników doświadczonych i rzeczywiście zainteresowanych dłuższym związaniem się z branżą. Problem dotyczy przede wszystkim kucharzy, szefów kuchni, kelnerów, barmanów, pracowników bezpośredniej obsługi klienta, rezerwacji czy obsługi obiektów turystycznych. Niedobór kadr powoduje konieczność intensyfikowania działań rekrutacyjnych, korzystania z wielu kanałów pozyskiwania pracowników, rotowania personelu między obiektami, a w niektórych przypadkach także konkurencji o pracowników poprzez oferowanie wyższych stawek. W tym sensie sytuacja kadrowa stanowi jeden z podstawowych czynników ograniczających stabilność i tempo rozwoju branży.



Bardzo często trzeba po prostu wykraść, brzydko mówiąc, z innej restauracji tego kucharza i dać mu większą stawkę.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

Istotnym czynnikiem są również zmiany postaw pracowników wobec pracy. W wypowiedziach respondentów pojawiał się problem mniejszej lojalności, większej rotacji, wysokich oczekiwań finansowych oraz traktowania pracy w gastronomii jako zajęcia przejściowego. Dotyczy to szczególnie młodszych pracowników, którzy często nie chcą pracować w weekendy, wieczorami lub w okresach dużego natężenia pracy, ponieważ większe znaczenie przypisują życiu prywatnemu i równowadze między pracą a czasem wolnym. Z perspektywy pracodawców oznacza to konieczność dostosowania organizacji pracy, sposobów motywowania oraz warunków zatrudnienia do nowych oczekiwań pracowników. Jednocześnie część respondentów wskazywała, że sama

branża musi zmieniać swój wizerunek i odchodzić od praktyk, które obniżają jej atrakcyjność jako miejsca pracy.



Nikt nie chce pracować po tyle godzin. Chcą mieć sobotę wolną, wyjechać, iść na koncert. (...) Mam na myśli młodych ludzi, też około 30 lat, którzy mają swoje życie.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

Drugim silnie akcentowanym uwarunkowaniem są rosnące koszty prowadzenia działalności. Respondenci wskazywali zarówno na wzrost kosztów pracowniczych, jak i kosztów mediów, produktów, utrzymania lokali oraz bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstw. W gastronomii przekłada się to bezpośrednio na konieczność podnoszenia cen w kartach, co z kolei może spotykać się z niezrozumieniem ze strony klientów. Goście często nie dostrzegają wszystkich elementów składających się na cenę posiłku lub usługi, przez co wzrost cen bywa odbierany jako nadmierna marża przedsiębiorcy, a nie konsekwencja rzeczywistych kosztów. W efekcie branża funkcjonuje pod presją utrzymania rentowności przy jednoczesnej konieczności zachowania atrakcyjności cenowej dla klientów.

Z kosztami ściśle wiąże się rosnąca konkurencja. W wywiadach wskazywano, że na lokalnych rynkach pojawiają się nowe restauracje i obiekty gastronomiczne, często tworzone przez inwestorów dysponujących dużym kapitałem. Zwiększa to presję na mniejsze podmioty, które muszą konkurować nie tylko ceną, ale także jakością usług, standardem obsługi, wystrojem, ofertą oraz widocznością w internecie. W konsekwencji rośnie znaczenie profesjonalizacji zarządzania lokalami gastronomicznymi i obiektami turystycznymi, a także umiejętności wyróżnienia się na tle innych podmiotów działających na tym samym rynku.

Ważnym czynnikiem wpływającym na branżę jest zmiana stylu życia klientów. Respondenci wskazywali, że coraz więcej osób decyduje się na jedzenie poza domem, zamawianie posiłków na wynos lub korzystanie z usług restauracyjnych w ramach spędzania czasu wolnego. Zmiana ta sprzyja utrzymywaniu wysokiego zapotrzebowania na pracowników gastronomii, zwłaszcza kucharzy, kelnerów, barmanów i pomoce kuchenne. Jednocześnie nie jest to proces jednoznaczny. Część badanych zauważała, że wzrost cen może ograniczać częstotliwość wizyt stałych gości w restauracjach, szczególnie tam, gdzie klienci są bardziej wrażliwi cenowo. Oznacza to, że branża korzysta ze zmiany wzorców konsumpcji, ale równocześnie pozostaje podatna na spadek siły nabywczej klientów.



Na pewno jest to ciągły wzrost ruchu turystycznego plus zmiana trybu życia Polaków. Jednak coraz więcej osób decyduje się na wyjście do restauracji czy też zamówienie jedzenia na wynos niż po prostu gotowanie w domu.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

Na rozwój branży wpływa także wzrost ruchu turystycznego. Małopolska, jako region o silnej pozycji turystycznej, korzysta z napływu gości krajowych i zagranicznych, co zwiększa zapotrzebowanie na usługi hotelarskie, gastronomiczne, rekreacyjne i okoturystyczne. Ruch turystyczny generuje popyt nie tylko na noclegi, ale również na

restauracje, bary, usługi przewodnickie, wycieczki, wydarzenia i oferty dodatkowe. Dla hoteli i obiektów wypoczynkowych oznacza to konieczność rozwijania bardziej kompleksowych usług, często łączących nocleg, gastronomię i dodatkowe atrakcje turystyczne. W efekcie rośnie znaczenie osób odpowiedzialnych za organizację usług, kontakt z klientem i koordynację oferty.

Osobnym uwarunkowaniem jest wzrost znaczenia usług cateringowych i obsługi dużych wydarzeń. Respondenci wskazywali, że w ostatnim czasie pojawia się więcej zapytań o cateringi dla dużych grup, obejmujące kilkaset, a nawet około tysiąca osób. Takie zlecenia generują nagłe, okresowe zapotrzebowanie na znaczną liczbę pracowników, w tym kelnerów, kucharzy i szefów kuchni. Oznacza to, że branża musi funkcjonować w warunkach zmiennego obciążenia – z jednej strony utrzymywać stałą obsługę lokali i obiektów, a z drugiej elastycznie reagować na duże wydarzenia, imprezy okolicznościowe i zamówienia cateringowe.



Na pewno mamy o wiele więcej cateringów, takich po 1000, po 500, po 100 osób (...). I potrzebujemy masę kelnerów, szefów kuchni, bo wpadł nam catering 1000 osób (...) – dawniej nie mieliśmy tak często cateringów.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

W części turystycznej szczególnie silnie wybrzmiewa wpływ czynników geopolitycznych i kryzysowych. Respondenci wskazywali, że branża jest bardzo podatna na wydarzenia trudne do przewidzenia, takie jak pandemia, wojna w Ukrainie czy konflikty na Bliskim Wschodzie. Tego typu zjawiska mogą ograniczać ruch turystyczny, zmieniać decyzje klientów, prowadzić do rezygnacji z przyjazdów lub wpływać na wybór kierunków podróży. Dotyczy to zarówno turystyki przyjazdowej do Polski, jak i organizacji wyjazdów zagranicznych. W tym sensie branża turystyczna funkcjonuje w środowisku podwyższonej niepewności, w którym popyt na usługi może zmieniać się pod wpływem wydarzeń zewnętrznych niezależnych od lokalnych przedsiębiorców.

Coraz większe znaczenie ma również rozwój sztucznej inteligencji i narzędzi cyfrowych. W turystyce wpływa on przede wszystkim na sposób planowania podróży przez klientów. Dostęp do informacji, możliwość szybkiego porównywania ofert oraz narzędzia takie jak ChatGPT sprawiają, że część osób może samodzielnie tworzyć spersonalizowane plany wyjazdów, bez korzystania z klasycznego pośrednictwa biura podróży. Nie oznacza to całkowitego zaniku zapotrzebowania na pracowników biur podróży, ale może zmieniać ich rolę. Coraz większego znaczenia nabiera doradztwo eksperckie, znajomość kierunków, ocena bezpieczeństwa, personalizacja oferty oraz opieka nad klientem w sytuacjach niestandardowych.



Także tutaj też na pewno geopolityka raz, a dwa sztuczna inteligencja, jej rozwój i to po prostu jaki może mieć wpływ na to, że ludzie staną się po prostu bardziej samodzielnymi w planowaniu podróży.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

W gastronomii, hotelarstwie i turystyce istotnym czynnikiem staje się także obecność w internecie i mediach społecznościowych. Respondenci wskazywali, że klienci przed wyborem restauracji, hotelu czy atrakcji sprawdzają zdjęcia, opinie, profile w mediach społecznościowych i materiały promocyjne. W związku z tym rośnie znaczenie działań marketingowych, tworzenia treści, reagowania na opinie i budowania wizerunku online. Dla branży oznacza to konieczność łączenia tradycyjnych kompetencji usługowych z kompetencjami cyfrowymi, promocyjnymi i komunikacyjnymi.

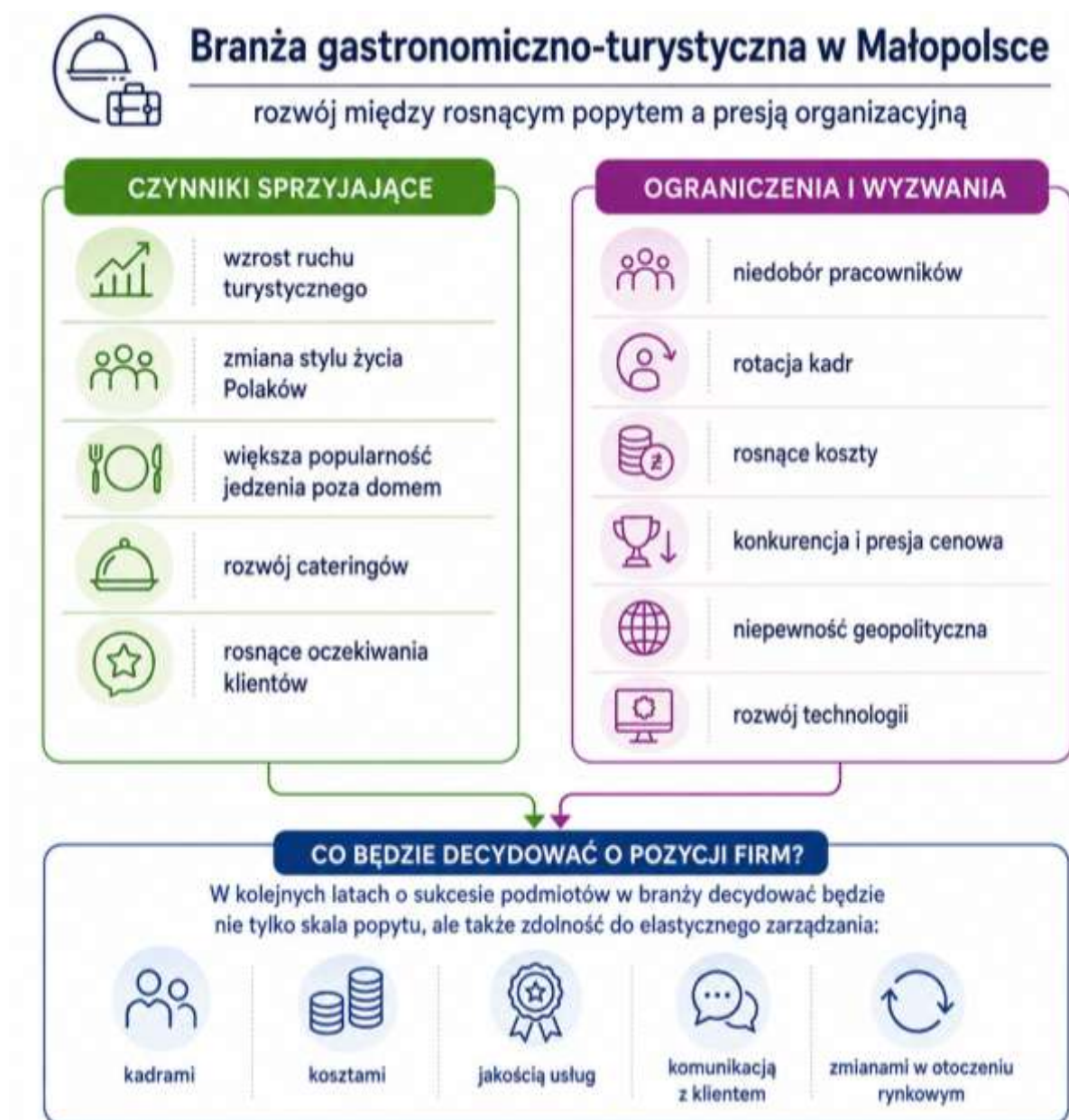


Internet jest teraz potężnym narzędziem, bardzo trzeba dbać o opinie gości, bo czasami faktycznie, no, niewielka negatywna opinia może przełożyć się na zmniejszenie popytu na daną restaurację czy na dany hotel. Więc tu bardzo trzeba faktycznie dbać o ten wizerunek firmy.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

Podsumowując, branża gastronomiczno-turystyczna w Małopolsce rozwija się w warunkach jednoczesnego oddziaływania czynników popytowych i ograniczeń organizacyjnych. Z jednej strony wzrost ruchu turystycznego, zmiana stylu życia Polaków, większa popularność jedzenia poza domem, rozwój cateringów i rosnące oczekiwania klientów sprzyjają utrzymaniu wysokiego zapotrzebowania na usługi branży. Z drugiej strony niedobór pracowników, rotacja, rosnące koszty, konkurencja, presja cenowa, niepewność geopolityczna i rozwój technologii powodują, że prowadzenie działalności staje się coraz bardziej wymagające. W kolejnych latach o pozycji podmiotów działających w branży decydować będzie nie tylko skala popytu, ale także zdolność do elastycznego zarządzania kadrami, kosztami, jakością usług, komunikacją z klientem i zmianami zachodzącymi w otoczeniu rynkowym.

Rysunek 2. Czynniki wpływające na branżę gastronomiczno-turystyczną



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów FGI

Podsumowanie

Podsumowując, branża gastronomiczno-turystyczna pozostaje istotnym segmentem małopolskiego rynku pracy, a jej znaczenie wzmacnia silne powiązanie z regionalnym potencjałem turystycznym. Z jednej strony liczba ofert pracy w branży utrzymuje się na względnie stabilnym poziomie, a popyt wspierają wzrost ruchu turystycznego, zmiana stylu życia klientów, rozwój usług cateringowych oraz rosnąca popularność korzystania z usług gastronomicznych i wypoczynkowych. Z drugiej strony branża funkcjonuje w warunkach relatywnie niskiej atrakcyjności płacowej, sezonowości zatrudnienia oraz umiarkowanie stałego, lecz jasno określonego profilu oczekiwań wobec kandydatów.

Kluczowymi wyzwaniami dla dalszego rozwoju branży są niedobór pracowników, wysoka rotacja, rosnące koszty prowadzenia działalności, nasilająca się konkurencja oraz rosnąca presja na utrzymanie jakości usług i widoczności rynkowej. Dodatkowo znaczenie mają czynniki zewnętrzne, takie jak niepewność geopolityczna oraz postępująca cyfryzacja i rozwój narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, które zmieniają sposób funkcjonowania części usług, zwłaszcza w obszarze turystyki i komunikacji z klientem. W efekcie branża gastronomiczno-turystyczna staje się obszarem, w którym o pozycji przedsiębiorstw decydować będzie nie tylko skala popytu, ale również zdolność do elastycznego zarządzania kadrami, kosztami, jakością oferty i zmianami zachodzącymi w otoczeniu rynkowym.

2.2. Zawody kluczowe w ramach branży

Zawody występujące w branży

Branża gastronomiczno-turystyczna obejmuje zawody związane z przygotowaniem i wydawaniem posiłków, obsługą gości, organizacją usług gastronomicznych oraz obsługą ruchu turystycznego (łącznie 36 profesji z KZiS z poziomu zawodów i specjalności). W jej skład wchodzi zarówno zawody typowo gastronomiczne, takie jak szefowie kuchni, kucharze, pomoce kuchenne, kelnerzy i barmani, jak i profesje związane z organizacją podróży, hotelarstwem, informacją turystyczną i przewodnictwem. Branża ta ma wyraźnie usługowy charakter i opiera się na bezpośredniej pracy z klientem, jakości obsługi oraz sprawnej organizacji świadczenia usług. Jej znaczenie w Małopolsce wynika dodatkowo ze specyfiki regionu, w którym silnie rozwinięta funkcja turystyczna przekłada się na zapotrzebowanie zarówno na pracowników gastronomii, jak i osoby obsługujące ruch turystyczny. Charakterystyczną cechą tej branży jest jej wewnętrzne zróżnicowanie – obok prostszych stanowisk operacyjnych wymagających głównie praktycznych umiejętności funkcjonują tu również zawody bardziej wyspecjalizowane, związane z organizacją usług, hotelarstwem i profesjonalną obsługą turystów.

Tabela 7. Zawody występujące w branży gastronomiczno-turystycznej w ujęciu klasyfikacji z Barometru Zawodów (grupa zawodów) oraz zawodów i specjalności KZiS (zawody)

Grupa zawodów	Zawody
Szefowie kuchni	Organizator usług cateringowych; Szef kuchni (kuchmistrz); Pozostali szefowie kuchni i organizatorzy usług gastronomicznych
Kucharze	Rzeźbiarz w owocach i warzywach; Technik żywienia i usług gastronomicznych; Kucharz; Pizzer; Pozostali kucharze
Pomoce kuchenne	Wydawca posiłków / bufetowy; Pracownik przygotowujący posiłki typu fast food; Pomoc kuchenna; Zmywacz naczyń; Pracownik pomocniczy gastronomii
Kelnerzy i barmani	Kelner; Technik usług kelnerskich; Barista; Barman; Sommelier; Pozostali barmani
Pracownicy biur podróży i obsługi turystycznej	Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych; Pracownik biura podróży; Rezydent biura turystycznego; Technik obsługi turystycznej; Technik organizacji turystyki; Pozostali konsultanci i inni pracownicy biur podróży; Technik hotelarstwa; Informator ruchu pasażerskiego; Pracownik informacji

Grupa zawodów	Zawody
	turystycznej; Pozostali pracownicy biur informacji; Pilot wycieczek; Przewodnik turystyczny górski; Przewodnik turystyczny miejski; Przewodnik turystyczny terenowy; Pozostali przewodnicy turystyczni i piloci wycieczek; Technik turystyki wiejskiej; Technik turystyki na obszarach wiejskich

Źródło: opracowanie na podstawie bazy zawodów występujących w badaniu Barometr Zawodów pozyskanej z WUP w Krakowie

Do dalszych analiz wybrano 10 zawodów, które – według danych OJV – najczęściej występują w branży gastronomiczno-turystycznej. Lista wytypowanych w ten sposób zawodów została następnie zweryfikowana podczas zogniskowanych wywiadów grupowych.

Zawody najczęściej występujące w branży

Poniższe zestawienie pokazuje zawody, które w latach 2022-2024 pojawiały się najczęściej w ofertach pracy w branży i stanowiły punkt wyjścia do analiz. Kolumna „Lata w TOP 10” informuje o stabilności obecności danego zawodu w czołówce, a kolumna „Pozycje (2022/2023/2024)” – o jego miejscu w rankingu w poszczególnych latach (znak „-” oznacza nieobecność w top 10).

Tabela 8. Zawody najczęściej występujące w branży w latach 2022-2024¹

Zawód	Lata w TOP10	Pozycje 2022/2023/2024	Liczba ofert 2022-2024
Kucharz (S)	4	#2 / #1 / #2	2 760
Pomoc kuchenna	4	#1 / #2 / #1	2 723
Kelner (S)	4	#3 / #3 / #3	2 272
Szef kuchni (kuchmistrz)	4	#4 / #4 / #4	1 841
Pracownik przygotowujący posiłki fast food	4	#6 / #5 / #5	1 313
Barman	4	#5 / #6 / #6	1 197
Wydawca posiłków / bufetowy	4	#7 / #7 / #7	557
Barista	4	#8 / #9 / #8	437
Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych	4	#10 / #8 / #10	405
Pracownik biura podróży	3	#9 / #10 / -	231

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analiza dynamiki liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach branży gastronomiczno-turystycznej w latach 2022-2024 wskazuje na umiarkowanie zróżnicowane, lecz w większości stabilne lub rosnące trendy. Najwyższy poziom ofert w 2024 roku odnotowano w przypadku pomocy kuchennej (1 058 ofert) oraz kucharza (1 003 oferty), co potwierdza utrzymujące się wysokie zapotrzebowanie na podstawowe zawody związane z przygotowaniem posiłków i obsługą zaplecza gastronomicznego. Wyraźny

¹ Wśród innych zawodów, które z uwagi na niższą liczbę ofert pracy nie weszły do zestawienia, znalazły się m.in.: pizzer, pracownik informacji turystycznej, technik organizacji turystyki, przewodnik turystyczny górski, informator ruchu pasażerskiego, przewodnik turystyczny miejski, pilot wycieczek, przewodnik turystyczny terenowy, zmywacz naczyń, rezydent biura turystycznego.

wzrost widoczny jest także w przypadku wydawcy posiłków/bufetowego, a nieco mniejszy także w przypadku pracownika fast food oraz baristy, co może świadczyć o rosnącym znaczeniu segmentu gastronomii szybkiej, uproszczonych form obsługi oraz usług o bardziej masowym charakterze. W zawodach takich jak kelner, barman czy szef kuchni obserwowane są natomiast niewielkie wahania, ale bez wyraźnego załamania popytu.

Na tym tle relatywnie słabiej wypadają zawody związane z organizacją turystyki i obsługą biur podróży. Szczególnie widoczny jest spadek liczby ofert dla pracownika biura podróży, co może wskazywać na ograniczanie tradycyjnych form obsługi w tym obszarze lub większą wrażliwość tych zawodów na zmiany modelu świadczenia usług. Dane sugerują więc, że branża gastronomiczno-turystyczna pozostaje istotnym segmentem rynku pracy, ale jej wewnętrzna struktura popytu jest zróżnicowana.

Tabela 9. Dynamika liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach w latach 2022-2024

Zawód	2022	2023	2024	Trend
Kucharz (S)	837	920	1 003	↗
Pomoc kuchenna	863	802	1 058	↗
Kelner (S)	776	692	804	→
Szef kuchni (kuchmistrz)	520	662	659	↗
Pracownik fast food	316	493	504	↗
Barman	388	367	442	↗
Wydawca posiłków / bufetowy	141	143	273	↑
Barista	136	128	173	↗
Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych	130	134	141	→
Pracownik biura podróży	133	98	-	↘

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Zawody kluczowe w ramach branży

Wyniki badań jakościowych wykazały, że trafnie wytypowano zawody kluczowe na podstawie OJV, aczkolwiek podczas zogniskowanych wywiadów grupowych lista zawodów kluczowych została nieco zmodyfikowana. Respondenci FGI dodali bowiem do listy kluczowych zawodów specjalistę ds. social mediów, jednocześnie wyłączając z tej listy pracownika fast food, wydawcę posiłków/bufetowego oraz baristę.

Tabela 10. Lista zawodów kluczowych po weryfikacji przez respondentów FGI

Zawody kluczowe	Podstawa włączenia do badania
Kucharz (S)	OJV FGI
Pomoc kuchenna	OJV FGI
Kelner (S)	OJV FGI
Szef kuchni (kuchmistrz)	OJV FGI

Zawody kluczowe	Podstawa włączenia do badania
Barman	OJV FGI
Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych	OJV FGI
Pracownik biura podróży	OJV FGI
Specjalista ds. social mediów	FGI

Źródło: opracowanie własne

Zawody te należy uznać za kluczowe dla branży gastronomiczno-turystycznej, ponieważ odpowiadają za podstawowe i zarazem najbardziej istotne obszary funkcjonowania tego sektora, obejmujące przygotowanie posiłków, obsługę gości, organizację pracy zaplecza gastronomicznego oraz koordynację usług hotelowych i turystycznych. Ich znaczenie wynika z trwałego zapotrzebowania na kadry operacyjne w gastronomii i turystyce, a także z rosnącej potrzeby profesjonalizacji usług oraz dostosowywania oferty do oczekiwań klientów. Jednocześnie zestaw zawodów kluczowych pokazuje wewnętrzne zróżnicowanie branży, ponieważ obok tradycyjnych zawodów gastronomicznych, takich jak kucharz, pomoc kuchenna, kelner, szef kuchni czy barman, obejmuje również zawody związane z organizacją i sprzedażą usług turystycznych oraz specjalistę ds. social mediów, wskazanego przez respondentów FGI jako istotnego z perspektywy współczesnego funkcjonowania branży. Oznacza to, że poza kompetencjami stricte usługowymi coraz większego znaczenia nabierają także umiejętności związane z promocją, komunikacją i budowaniem widoczności oferty na rynku.

Zmiana zapotrzebowania na pracowników zawodów kluczowych w perspektywie trzech lat

W perspektywie najbliższych trzech lat respondenci przewidują utrzymanie wysokiego, a w części zawodów także rosnącego zapotrzebowania na pracowników w branży gastronomiczno-turystycznej. Dotyczy to przede wszystkim zawodów bezpośrednio związanych z obsługą gastronomiczną, tj. kucharzy, szefów kuchni, kelnerów, barmanów oraz pomocy kuchennej. W opinii uczestników wywiadów zapotrzebowanie to jest konsekwencją kilku równoległych procesów: odbudowy branży po okresie pandemii, wzrostu ruchu turystycznego, zmiany stylu życia Polaków, częstszego korzystania z restauracji i usług cateringowych, a także rozwoju nowych obiektów hotelowych i gastronomicznych. Należy tutaj podkreślić, że wzrost zapotrzebowania na pracowników będzie współwystępował z trudnościami w ich pozyskaniu i utrzymaniu, co sygnalizowali respondenci badań jakościowych.

W przypadku **kucharzy** zapotrzebowanie należy ocenić jako wysokie i prawdopodobnie rosnące. Respondenci wskazywali, że kucharze są jedną z najważniejszych grup zawodowych dla funkcjonowania restauracji, hoteli i obiektów świadczących usługi gastronomiczne. Popyt na tych pracowników wzmacniają okresowe spiętrzenia pracy, związane m.in. z sezonem komunijnym, weselnym, większą liczbą rezerwacji, obsługą imprez okolicznościowych oraz cateringów. W praktyce oznacza to, że zapotrzebowanie na kucharzy nie ma wyłącznie charakteru stałego, ale także sezonowo wzrasta

w momentach zwiększonego obciążenia branży. Respondenci wskazywali, że nawet firmy posiadające kilka obiektów i możliwość rotowania pracowników między lokalizacjami nie zawsze są w stanie zapewnić wystarczającą obsadę. W niektórych przypadkach konieczne staje się pozyskiwanie kucharzy od konkurencji poprzez oferowanie im wyższych stawek.

Wzrost zapotrzebowania na kucharzy będzie wynikał także z utrwalania się modelu spędzania czasu poza domem i korzystania z usług gastronomicznych. Restauracje, według respondentów, pozostają atrakcyjnym elementem stylu życia, a klienci coraz częściej decydują się na jedzenie poza domem lub zamawianie posiłków. Jednocześnie część badanych zwracała uwagę, że rosnące koszty życia i wzrost cen w lokalach mogą ograniczać częstotliwość korzystania z gastronomii przez stałych klientów. Nie zmienia to jednak ogólnej oceny, że zapotrzebowanie na kucharzy pozostanie wysokie, ponieważ branża nadal potrzebuje pracowników zdolnych do zapewnienia bieżącej obsługi gości, organizacji wydarzeń i realizacji zamówień cateringowych.

W przypadku **szefów kuchni** przewidywane jest utrzymanie wysokiego zapotrzebowania, przy czym będzie ono dotyczyło szczególnie osób łączących kompetencje kulinarne z umiejętnościami zarządczymi. Respondenci podkreślali, że dobry szef kuchni jest obecnie jednym z najtrudniejszych do pozyskania pracowników. W perspektywie trzech lat znaczenie tego zawodu nie powinno maleć, ponieważ rozwój restauracji, hoteli i usług cateringowych wymaga osób odpowiedzialnych nie tylko za przygotowanie potraw, ale także za organizację pracy kuchni, zarządzanie zespołem, kontrolę kosztów, układanie receptur, ograniczanie strat i utrzymanie powtarzalnej jakości. W porównaniu z kucharzem stanowisko szefa kuchni wymaga wyższego poziomu doświadczenia i odpowiedzialności, dlatego zapotrzebowanie może być bardziej stabilne, ale jednocześnie trudniejsze do zaspokojenia.

W przypadku **pomocy kuchennej** zapotrzebowanie również będzie się utrzymywać, choć można je ocenić jako nieco mniej dynamiczne niż w przypadku kucharzy i szefów kuchni. Wynika to z faktu, że część osób na stanowisku pomocy kuchennej można stosunkowo szybciej przyuczyć do wykonywania podstawowych zadań. Nie oznacza to jednak braku potrzeb kadrowych. Pomoc kuchenna pozostaje ważnym ogniwem organizacji pracy zaplecza gastronomicznego, szczególnie w lokalach i hotelach obsługujących większą liczbę gości, imprezy okolicznościowe lub cateringi. W perspektywie trzech lat zapotrzebowanie na tę grupę pracowników będzie więc powiązane z ogólną kondycją gastronomii oraz skalą zapotrzebowania na kucharzy, kelnerów i szefów kuchni.

W przypadku **kelnerów** respondenci przewidują utrzymanie dużego zapotrzebowania. Jest to zawód bezpośrednio powiązany z liczbą gości, skalą obsługi restauracyjnej, wydarzeniami okolicznościowymi oraz cateringami. Wzrost ruchu turystycznego, rozwój usług gastronomicznych i większa liczba imprez organizowanych w hotelach lub restauracjach będą przekładały się na dalsze zapotrzebowanie na osoby obsługujące klientów. Badani podkreślali, że zawód kelnera jest szczególnie narażony na rotację. Młodzi pracownicy często traktują go jako zajęcie tymczasowe, nie wiążą z nim

długofalowych planów zawodowych i nie zawsze akceptują pracę w weekendy, wieczorami czy w okresach zwiększonego natężenia pracy. W efekcie przy dużym popycie na kelnerów pracodawcy mogą mieć trudności z zapewnieniem stabilnej obsady.

Podobne tendencje dotyczą **barmanów**. Zapotrzebowanie na pracowników tego zawodu będzie utrzymywać się, a w części lokali może rosnąć wraz z rozwojem bardziej wyspecjalizowanych usług gastronomicznych i oczekiwaniami klientów. Respondenci wskazywali, że współczesny barman nie jest już wyłącznie osobą przygotowującą podstawowe napoje alkoholowe. Coraz większe znaczenie mają kreatywność, umiejętność przygotowywania bardziej złożonych drinków, inicjatywa, kultura obsługi i zdolność sprzedaży. Oznacza to, że popyt będzie dotyczył przede wszystkim dobrych barmanów, zdolnych nie tylko do technicznego wykonywania zamówień, ale także do budowania doświadczenia klienta. Podobnie jak w przypadku kelnerów, barierą będzie jednak dyspozycyjność, rotacja i traktowanie pracy w gastronomii jako zajęcia przejściowego.

W przypadku **specjalistów do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych** zapotrzebowanie również może wzrastać. Zawód ten był przez respondentów rozumiany szeroko – jako obejmujący m.in. kierowników zmiany, managerów restauracji, osoby koordynujące usługi, organizujące pracę zespołu, współpracę z usługodawcami zewnętrznymi czy obsługę dodatkowych elementów oferty hotelowej i turystycznej. Wzrost zapotrzebowania na tego typu pracowników będzie wynikał z rozwoju obiektów hotelowych i gastronomicznych, rosnącej konkurencji oraz coraz większych oczekiwań klientów wobec jakości i personalizacji usług. Im bardziej złożona staje się oferta hoteli, restauracji czy obiektów wypoczynkowych, tym większe znaczenie mają osoby odpowiedzialne za sprawną organizację usług i koordynację pracy różnych zespołów.

W odniesieniu do specjalistów organizujących usługi należy podkreślić, że zapotrzebowanie może być wzmacniane także przez rozwój funkcji sprzedażowych i promocyjnych w branży. Respondenci wskazywali, że wraz ze wzrostem konkurencji potrzebne są osoby, które potrafią aktywnie pozyskiwać klientów, przygotowywać oferty, reagować na działania konkurencji i wspierać sprzedaż usług hotelowych lub gastronomicznych. Nie zawsze są to stanowiska klasycznie rozumiane jako gastronomiczne, jednak coraz częściej stają się istotne dla funkcjonowania branży. W tym sensie zapotrzebowanie na pracowników organizujących i wspierających sprzedaż usług może rosnąć wraz z profesjonalizacją zarządzania obiektami gastronomiczno-turystycznymi.

Nieco odmiennie kształtuje się sytuacja w przypadku **pracowników biur podróży**. W tym obszarze respondenci wskazywali na większą niepewność co do przyszłego zapotrzebowania. Z jednej strony nadal istnieje potrzeba zatrudniania osób, które potrafią obsługiwać klientów, przygotowywać spersonalizowane oferty, doradzać w wyborze kierunków wyjazdu, dokonywać rezerwacji i reagować na potrzeby różnych grup klientów. Szczególnie w przypadku podróży egzotycznych, bardziej złożonych lub

wymagających indywidualnego planowania znaczenie pracownika biura podróży nadal pozostaje istotne. Klienci oczekują wtedy nie tylko technicznej rezerwacji, ale także wiedzy, doświadczenia podróżniczego, elastyczności i dopasowania oferty do konkretnej sytuacji.

Z drugiej strony zapotrzebowanie na pracowników biur podróży może być ograniczane przez czynniki zewnętrzne. W wywiadach wskazywano na wpływ pandemii, sytuacji geopolitycznej, konfliktów międzynarodowych, obaw klientów dotyczących bezpieczeństwa podróży oraz rosnących kosztów. Dodatkowym czynnikiem jest rozwój sztucznej inteligencji i łatwiejszy dostęp do informacji, które pozwalają klientom samodzielnie planować wyjazdy, porównywać oferty i personalizować podróże bez pośrednictwa biura. W efekcie można zakładać, że zapotrzebowanie na standardowych pracowników biur podróży może być mniej dynamiczne niż w przypadku zawodów gastronomicznych, natomiast utrzyma się popyt na osoby wyspecjalizowane, posiadające wiedzę ekspercką, doświadczenie podróżnicze i umiejętność tworzenia indywidualnych koncepcji wyjazdów.

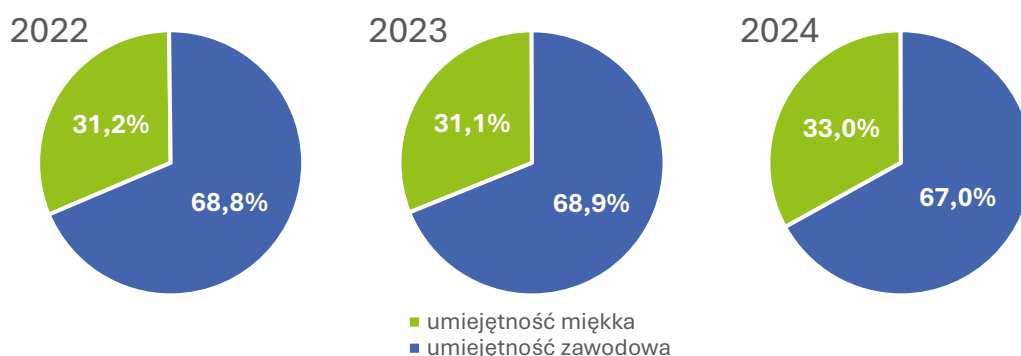
Warto również zaznaczyć, że w trakcie wywiadów wskazywano również na znaczenie **specjalistów ds. social mediów**, tj. osób zajmujących się mediami społecznościowymi, promocją i komunikacją z klientem, ponieważ obecność w internecie, opinie, zdjęcia i aktywność w kanałach społecznościowych coraz silniej wpływają na decyzje konsumentów. Zapotrzebowanie na takie osoby powinno więc wzrastać w kolejnych latach.

2.3. Kluczowe kompetencje w ramach zawodów

Kompetencje w branży

W branży gastronomiczno-turystycznej dominują umiejętności zawodowe, które w analizowanym okresie stanowiły około dwóch trzecich wszystkich wskazywanych kompetencji. Uzupełniają je kompetencje miękkie, których udział pozostawał relatywnie stabilny, z lekką tendencją wzrostową. Oznacza to, że choć podstawę profilu oczekiwań pracodawców nadal tworzą praktyczne umiejętności związane bezpośrednio z realizacją usług gastronomicznych i turystycznych, to stopniowo rośnie także znaczenie kompetencji miękkich, związanych z obsługą klienta, współpracą i pracą zespołową.

Wykres 1. Udział kompetencji miękkich i zawodowych w profilu kompetencyjnym ofert



Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

W analizowanym okresie najczęściej wymagane kompetencje w branży gastronomiczno-turystycznej koncentrowały się wokół bezpośredniej obsługi gości, przygotowywania i wydawania posiłków oraz utrzymania sprawnej organizacji pracy w zapleczu gastronomicznym. Wśród kompetencji zawodowych szczególnie często pojawiały się umiejętności dbania o porządek w miejscu pracy, posługiwania się sprzętem kuchennym, kontaktowania się z klientami, dbania o estetykę żywności, przyjmowania zamówień na potrawy i napoje, zmywania naczyń oraz obsługi gości VIP. Oznacza to, że pracodawcy w tej branży dużą wagę przywiązują zarówno do praktycznych umiejętności związanych z realizacją usług gastronomicznych, jak i do jakości bezpośredniej obsługi klienta. Wśród kompetencji miękkich dominują natomiast umiejętność pracy zespołowej, zaangażowanie oraz przyjmowanie odpowiedzialności. Wskazuje to, że poszukiwani są kandydaci zdolni nie tylko do sprawnego wykonywania codziennych zadań operacyjnych, ale także do efektywnego funkcjonowania w zespole, utrzymywania standardów obsługi i przejmowania odpowiedzialności za jakość realizowanych usług.

Tabela 11. Najczęściej wymagane kompetencje w branży (2022-2025)



Kompetencje zawodowe

- dbać o porządek w miejscu pracy
- posługiwać się sprzętem kuchennym
- kontaktować się z klientami
- dbać o estetykę żywności
- przyjmować zamówienia na potrawy i napoje od klientów
- zmywać naczynia
- obsługiwać gości VIP



Kompetencje miękkie

- pracować w zespole
- wykazywać zaangażowanie
- przyjmować odpowiedzialność

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Kwalifikacje w branży

Wśród najczęściej wymaganych kwalifikacji i uprawnień w branży gastronomiczno-turystycznej dominują wymagania o charakterze organizacyjnym, formalnym i praktycznym, bezpośrednio związane ze specyfiką świadczenia usług. Najczęściej pojawia się prawo jazdy kategorii B, a także badania i książeczka sanitarno-epidemiologiczna, co odzwierciedla znaczenie mobilności części pracowników oraz wymogów związanych z pracą przy żywności i w bezpośredniej obsłudze klientów. Pozostałe wymagania, takie jak prowadzenie własnej działalności gospodarczej, status studenta, inne uprawnienia kierowcy, orzeczenie o niepełnosprawności, obywatelstwo polskie, pełnoletność czy uprawnienia wychowawcy, mają bardziej punktowy charakter i mogą dotyczyć specyficznych warunków zatrudnienia lub wybranych typów stanowisk. Oznacza to, że w branży gastronomiczno-turystycznej formalne uprawnienia pełnią

istotną, ale uzupełniającą rolę, natomiast większe znaczenie mają praktyczne umiejętności zawodowe, dyspozycyjność, odpowiedzialność oraz zdolność do pracy w bezpośrednim kontakcie z klientem.

Tabela 12. Najczęściej wymagane kwalifikacje w branży (2025 r.)



**Wymagane
uprawnienia**

- prawo jazdy – kategoria B
- badania i książeczka sanitarno-epidemiologiczna
- własna działalność gospodarcza
- status studenta
- inne uprawnienia kierowcy
- orzeczenie o niepełnosprawności
- obywatelstwo polskie
- pełnoletność
- uprawnienia wychowawcy

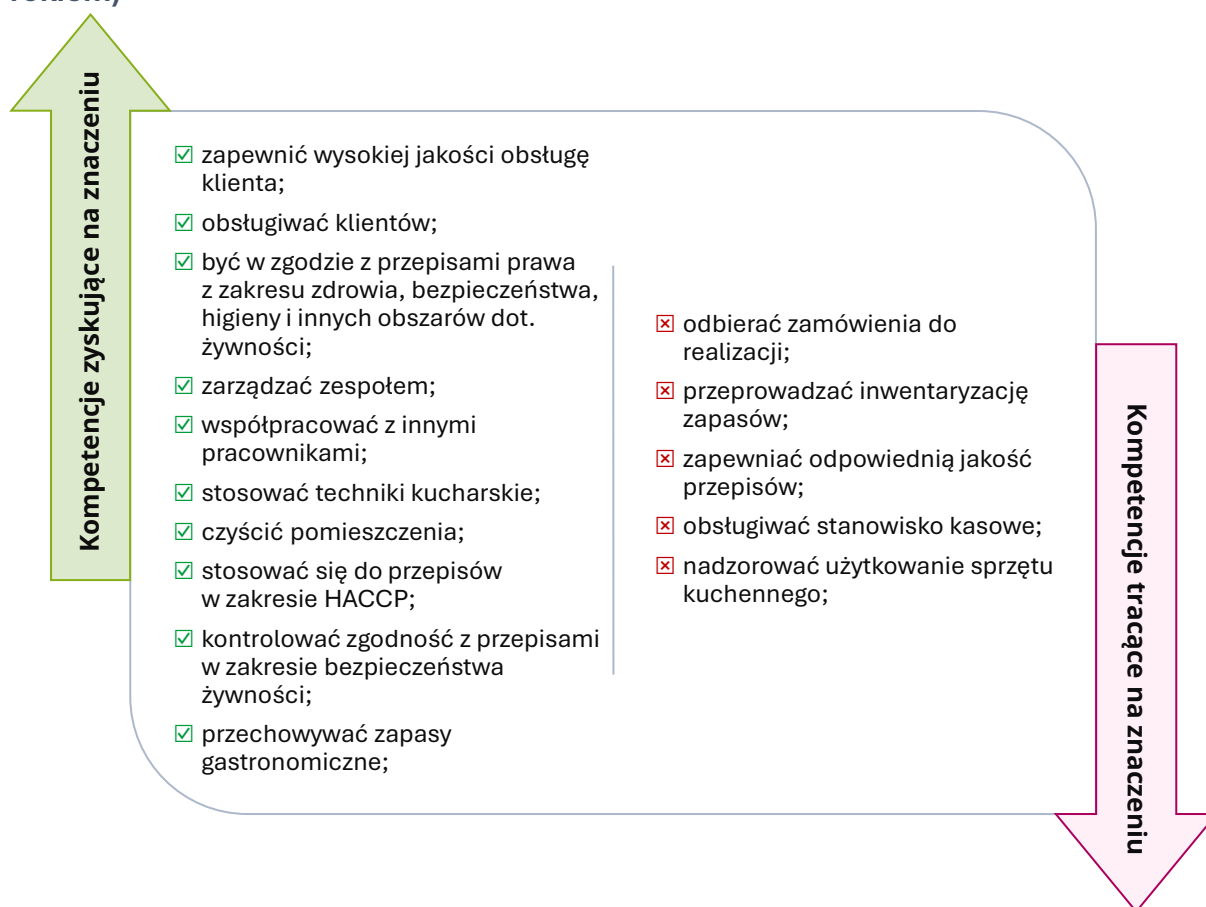
Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Zmiany kompetencyjne

Analiza danych z internetowych ofert pracy wskazuje, że w branży gastronomiczno-turystycznej na znaczeniu zyskują przede wszystkim kompetencje związane z jakością obsługi klienta, bezpieczeństwem żywności, organizacją pracy oraz współpracą w środowisku usługowym. Wśród kompetencji zyskujących na znaczeniu znalazły się m.in. zapewnianie wysokiej jakości obsługi klienta, obsługa klientów, współpraca z innymi pracownikami, zarządzanie zespołem, a także stosowanie technik kucharskich, przechowywanie zapasów gastronomicznych oraz przestrzeganie przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny żywności, w tym zasad HACCP. Oznacza to, że coraz większą rolę odgrywa połączenie praktycznych umiejętności zawodowych z dbałością o standard obsługi, bezpieczeństwo procesów oraz sprawną organizację pracy.

Jednocześnie na znaczeniu tracą kompetencje związane z prostszymi, bardziej rutynowymi czynnościami operacyjnymi. Dotyczy to w szczególności odbierania zamówień do realizacji, przeprowadzania inwentaryzacji zapasów, obsługi stanowiska kasowego oraz nadzorowania użytkowania sprzętu kuchennego. Spadek znaczenia tych kompetencji może świadczyć o zmianie organizacji pracy w branży, częściowej automatyzacji wybranych procesów oraz przesuwaniu oczekiwań pracodawców w stronę kompetencji bardziej złożonych, związanych z jakością usług, bezpieczeństwem żywności i bezpośrednią obsługą klienta.

Rysunek 3. Kompetencje zyskujące i tracące na znaczeniu (między 2024 a 2025 rokiem)



Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Na podstawie wypowiedzi respondentów można wskazać, że w branży gastronomiczno-turystycznej w najbliższych latach szczególnego znaczenia będą nabierały kompetencje praktyczne, społeczne i organizacyjne. Dotyczy to przede wszystkim zawodów bezpośrednio związanych z obsługą gastronomiczną, takich jak **kucharz**, **szef kuchni**, **kelner**, **barman** czy **pomoc kuchenna**. Uczestnicy badania podkreślali, że na rynku brakuje osób, które nie tylko posiadają formalne przygotowanie do zawodu, ale przede wszystkim potrafią sprawnie funkcjonować w realnych warunkach pracy: pod presją czasu, w kontakcie z klientem, w zespole oraz przy dużym natężeniu obowiązków.

W przypadku zawodów gastronomicznych rosnąć będzie znaczenie wielozadaniowości, elastyczności, dyspozycyjności oraz gotowości do szybkiego uczenia się. Respondenci wskazywali, że młode osoby często dopiero po rozpoczęciu pracy uświadamiają sobie, że gastronomia wymaga dużego tempa, odporności, sprawności organizacyjnej i odpowiedzialności. Dlatego coraz bardziej cenieni będą pracownicy, którzy potrafią samodzielnie reagować na bieżące sytuacje, rozumieją procesy zachodzące w kuchni, sali restauracyjnej lub hotelu i potrafią dostosować się do zmiennego obciążenia, np. w sezonie, podczas wesel, komunii, dużych rezerwacji czy cateringów.

Istotne będą również kompetencje związane z obsługą klienta. W przypadku **kelnerów** i **barmanów** rosnąć będzie znaczenie kultury osobistej, komunikatywności,

opanowania, cierpliwości, uśmiechu, znajomości zasad zachowania wobec gości oraz indywidualnego podejścia do klienta. Respondenci zwracali uwagę, że część młodych pracowników ma deficyty w zakresie podstawowych postaw zawodowych, takich jak inicjatywa, odpowiedni wygląd, zachowanie standardów obsługi czy świadomość, że sposób komunikacji z gościem bezpośrednio wpływa na ocenę lokalu lub obiektu.

W przypadku **barmanów** szczególnego znaczenia nabierać będą kompetencje sprzedażowe i kreatywne. Oczekiwania klientów wykraczają dziś poza samo przygotowanie podstawowego napoju. Coraz ważniejsze stają się znajomość koktajli, umiejętność proponowania produktów, budowania atmosfery, prezentowania oferty oraz wyróżniania lokalu na tle konkurencji. Barman powinien więc łączyć umiejętności techniczne z inicjatywą, aparycją, komunikatywnością i zdolnością sprzedaży.

W przypadku **szeferów kuchni** na znaczeniu będą zyskiwały kompetencje zarządcze i ekonomiczne. Oprócz umiejętności kulinarnych coraz ważniejsze stają się: zarządzanie zespołem, motywowanie pracowników, planowanie pracy kuchni, kontrola food cost, umiejętne gospodarowanie produktami, ograniczanie strat, układanie receptur, kreatywność w tworzeniu menu oraz obsługa programów gastronomicznych. Szef kuchni coraz częściej pełni nie tylko funkcję eksperta kulinarnego, ale również osoby odpowiedzialnej za organizację, koszty, jakość i wizerunek restauracji.

W całej branży gastronomiczno-turystycznej rosnąć będzie także znaczenie kompetencji promocyjnych i cyfrowych. Respondenci wskazywali, że obecność w mediach społecznościowych, opinie klientów, zdjęcia, rolki, komunikacja online i aktywność promocyjna mają coraz większy wpływ na funkcjonowanie restauracji, hoteli i obiektów turystycznych. W tym kontekście znaczenia nabiera otwartość pracowników na działania wizerunkowe, umiejętność współpracy przy tworzeniu treści promocyjnych oraz rozumienie, że doświadczenie klienta zaczyna się często jeszcze przed wizytą w lokalu lub obiekcie.

W części turystycznej szczególnego znaczenia nabierać będą kompetencje doradcze, elastyczność oraz umiejętność pracy w warunkach niepewności. **Pracownicy biur podróży** muszą reagować na zmiany geopolityczne, ograniczenia w podróżowaniu, zmiany cen, dostępność połączeń i zmieniające się oczekiwania klientów. Jednocześnie rozwój sztucznej inteligencji i łatwiejszy dostęp do informacji sprawiają, że klienci mogą coraz częściej samodzielnie planować wyjazdy. W efekcie pracownik biura podróży będzie musiał oferować wartość wykraczającą poza prostą rezerwację – przede wszystkim ekspercką wiedzę, doświadczenie podróżnicze, umiejętność personalizacji oferty, ocenę ryzyka i zdolność przygotowania rozwiązań dopasowanych do konkretnego klienta.

Kompetencje w poszczególnych zawodach

Kluczowe kompetencje przedstawiono w formie kart zawodów. Listy kluczowych kompetencji opracowano na podstawie analizy OJV oraz wyników badania FGI.

W kolumnie „Źródło pochodzenia kompetencji” wskazano główne źródła, z których zaczerpnięto daną kompetencję do zestawienia:

- Jeśli kompetencja znalazła się na liście TOP5 (tj. na liście najczęściej występujących kompetencji opracowanej na podstawie OJV) i nie została odrzucona przez uczestników badania jakościowego, wówczas ma oznaczenie  .
- Jeśli natomiast dana kompetencja nie znalazła się na liście TOP5 kompetencji, a została wskazana wyłącznie przez respondentów FGI – wówczas oznaczona jest symbolem  (mimo, iż mogła pojawiać się w ofertach pracy).

W kolumnie „Dynamika kompetencji” uwzględniono informacje o tym, czy dana kompetencja znajduje się na liście kompetencji zyskujących bądź tracących na znaczeniu (oznaczenie  lub ).

Kucharz

Tabela 13. Kucharz – kluczowe kompetencje

KUCCHARZ			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność zapewnienia odpowiedniego przygotowania produktu		 	
2. Umiejętność dbania o porządek w miejscu pracy		 	
3. Umiejętność współpracy z innymi pracownikami		 	
4. Umiejętność kierowania przygotowywaniem żywności		 	
5. Umiejętność zapewnienia wysokiej jakości obsługi klienta		 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Szef kuchni (kuchmistrz)

Tabela 14. Szef kuchni (kuchmistrz) – kluczowe kompetencje

SZEFE KUCHNI			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność kierowania przygotowywaniem żywności		 	
2. Umiejętność stosowania technik kucharskich		 	

SZEFEF KUCHNI			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
3. Umiejętność stosowania się do przepisów w zakresie HACCP		OJV FGI	↑
4. Umiejętność dbania o estetykę żywności		OJV FGI	
5. Umiejętność dbania o porządek w miejscu pracy		OJV FGI	
6. Umiejętność współpracy w zespole		FGI	↑
7. Umiejętności przywódcze		FGI	
8. Otwartość na media społecznościowe		FGI	
9. Umiejętność zarządzania produktami i minimalizowania strat		FGI	
10. Umiejętność kalkulacji kosztów dania-produkty (food cost)		FGI	
11. Umiejętność układania receptur		FGI	
12. Kreatywność		FGI	
13. Umiejętność zarządzania zespołem		FGI	↑
14. Umiejętność motywowania personelu		FGI	
15. Umiejętność obsługi oprogramowania gastronomicznego		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Pomoc kuchenna

Tabela 15. Pomoc kuchenna – kluczowe kompetencje

POMOC KUCHENNA			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność dbania o porządek w miejscu pracy		OJV FGI	
2. Umiejętność posługiwania się sprzętem kuchennym		OJV FGI	
3. Umiejętność dbania o estetykę żywności		OJV FGI	
4. Umiejętność stosowania technik kucharских		OJV FGI	↑

POMOC KUCHENNA			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
5. Umiejętność przygotowywania produktów		OJV FGI	
6. Umiejętność współpracy w zespole		FGI	↑

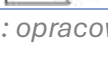
Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Kelner**Tabela 16. Kelner – kluczowe kompetencje**

KELNER			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność obsługi klientów		OJV FGI	↑
2. Umiejętność zapewnienia wysokiej jakości obsługi klienta		OJV FGI	↑
3. Umiejętność przyjmowania zamówienia na potrawy i napoje od klientów		OJV FGI	
4. Umiejętność przygotowywania zamówionej żywności i drinków		OJV FGI	
5. Umiejętność dbania o porządek w miejscu pracy		OJV FGI	
6. Kultura osobista i higiena		FGI	
7. Gościnność		FGI	
8. Otwartość		FGI	
9. Znajomość języków obcych		FGI	
10. Umiejętność prawidłowego pobierania opłat od klientów		FGI	
11. Uczciwość		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Barman***Tabela 17. Barman – kluczowe kompetencje**

BARMAN			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność obsługi klientów		OJV FGI	↑
2. Umiejętność przyjmowania zamówienia na potrawy i napoje od klientów		OJV FGI	
3. Umiejętność przygotowywania zamówionej żywności i drinków		OJV FGI	
4. Umiejętność przygotowywania napojów mieszanych		OJV FGI	
5. Umiejętność serwowania napojów		OJV FGI	
6. Znajomość receptur		FGI	
7. Aparycja		FGI	
8. Znajomość technik barmańskich		FGI	
9. Kreatywność		FGI	
10. Umiejętność tworzenia nowych kart		FGI	
11. Umiejętność improwizacji		FGI	
12. Umiejętność nawiązywania kontaktów		FGI	
13. Kultura osobista i higiena		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych***Tabela 18. Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych – kluczowe kompetencje**

SPECJALISTA DS. ORGANIZACJI USŁUG GASTRONOMICZNYCH, HOTELOWYCH I TURYSTYCZNYCH			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność utrzymywania relacji z klientami		OJV FGI	
2. Umiejętność sprzedaży pakietów turystycznych		OJV FGI	
3. Umiejętność zarządzania rezerwacjami		OJV FGI	

SPECJALISTA DS. ORGANIZACJI USŁUG GASTRONOMICZNYCH, HOTELOWYCH I TURYSTYCZNYCH

Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
4. Umiejętność obsługi klientów		OJV FGI	↑
5. Umiejętność obsługi rezerwacji		OJV FGI	
6. Umiejętność pozyskiwania gości		FGI	
7. Umiejętność budowania relacji		FGI	
8. Umiejętność szybkiego uczenia się, przyswajania nowej wiedzy (w tym w zakresie oprogramowania)		FGI	
9. Umiejętność pracy pod presją czasu		FGI	
10. Cierpliwość i opanowanie		FGI	
11. Umiejętności negocjacyjne		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Pracownik biura podróży***Tabela 19. Pracownik biura podróży – kluczowe kompetencje**

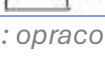
PRACOWNIK BIURA PODRÓŻY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność sprzedaży pakietów turystycznych		OJV FGI	
2. Umiejętność kontaktowania się z klientami		OJV FGI	
3. Umiejętność opracowywania spersonalizowanych planów turystycznych		OJV FGI	
4. Umiejętność obsługi klientów		OJV FGI	↑
5. Umiejętność dokonywania rezerwacji		OJV FGI	
6. Elastyczność i dopasowanie do klienta		FGI	
7. Umiejętność budowania poczucia wyjątkowości u klienta		FGI	
8. Umiejętność nawiązywania indywidualnej relacji		FGI	
9. Znajomość języków obcych		FGI	

PRACOWNIK BIURA PODRÓŻY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
10. Znajomość obcych kultur		FGI	
11. Umiejętność opowieści o ustudze, ofercie		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Specjalista ds. social mediów

Tabela 20. Specjalista ds. social mediów – kluczowe kompetencje

SPECJALISTA DS. SOCIAL MEDIÓW			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność obsługi mediów społecznościowych (np. Facebooka, Instagrama, Tiktoka)		FGI	
2. Umiejętność zarządzania algorytmami w mediach społecznościowych		FGI	
3. Wiedza w zakresie zarządzania mediami społecznościowymi		FGI	
4. Bieżąca wiedza w zakresie aktualnych trendów w mediach społecznościowych		FGI	
5. Umiejętność reagowania na trendy		FGI	
6. Umiejętności językowe i edytorskie		FGI	
7. Umiejętność wyszukiwania informacji (researchu)		FGI	
8. Mobilność i dyspozycyjność		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Skala trudności w rekrutacji pracowników i luki kompetencyjne

W branży gastronomiczno-turystycznej trudności rekrutacyjne mają charakter wyraźny i dotyczą zarówno dostępności kandydatów, jak i jakości ich przygotowania do pracy. Respondenci wskazywali, że największe problemy występują w przypadku kucharzy, szefów kuchni, kelnerów i barmanów, czyli zawodów bezpośrednio związanych z obsługą gastronomiczną oraz bieżącym funkcjonowaniem restauracji, hoteli i obiektów turystycznych. Problemem nie jest wyłącznie znalezienie osoby gotowej podjąć pracę, ale przede wszystkim znalezienie pracownika doświadczonego, dyspozycyjnego, odpowiedzialnego i gotowego do pracy w warunkach wysokiego tempa, presji czasu oraz sezonowego wzrostu zapotrzebowania.

Szczególnie trudna jest rekrutacja **kucharzy**. W wypowiedziach podkreślano, że na rynku brakuje profesjonalnych kucharzy z doświadczeniem, a osoby zgłaszające się do pracy często nie posiadają praktycznych umiejętności wymaganych na stanowisku. Pracodawcy, zwłaszcza mniejsze restauracje, deklarowali, że mimo publikowania ogłoszeń na różnych portalach przez wiele miesięcy, nie otrzymują aplikacji od kandydatów spełniających podstawowe wymagania. Część osób traktuje gotowanie zawodowe jako przedłużenie gotowania domowego, nie zdając sobie sprawy z fizycznego obciążenia, tempa pracy, konieczności zachowania standardów i pracy zespołowej. W efekcie pracodawcy często są zmuszeni przyuczać osoby bez doświadczenia, co wymaga czasu i zaangażowania, ale nie zawsze kończy się utrzymaniem pracownika.



Jeśli idzie o ludzi do pracy, to jest po prostu katastrofa – i mówię to z takiej perspektywy bieżącej. Co się dzieje u mnie aktualnie? Próbuję od paru dobrych miesięcy znaleźć kucharza, obstawiam wszystkie możliwe portale z ogłoszeniami i po prostu tych ludzi nie ma. Jeżeli przychodzą, to mimo tego, że zaznaczam w ogłoszeniach, że wymagam kucharza z doświadczeniem, no to przychodzą ludzie, którzy się na tym kompletnie nie znają, nie pracowali nigdy w tym zawodzie.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

Jeszcze większy poziom trudności dotyczy rekrutacji **szeferów kuchni**. W tym przypadku luka kompetencyjna jest bardziej złożona, ponieważ stanowisko wymaga nie tylko bardzo dobrych umiejętności kulinarnych, ale także kompetencji organizacyjnych i zarządczych. Szef kuchni powinien potrafić zarządzać zespołem, motywować pracowników, planować menu, kontrolować food cost, ograniczać straty produktowe, układać receptury, obsługiwać programy gastronomiczne oraz dbać o jakość i powtarzalność pracy kuchni. Oznacza to, że pracodawcy poszukują osób łączących doświadczenie praktyczne, samodzielność, odpowiedzialność i kompetencje menedżerskie. Takich kandydatów jest jednak niewielu, a ich utrzymanie bywa trudne ze względu na wysokie oczekiwania finansowe i konkurencję między lokalami.

W przypadku **kelnerów i barmanów** trudności rekrutacyjne wynikają przede wszystkim z dużej rotacji, niskiej identyfikacji z zawodem oraz traktowania pracy w gastronomii jako zajęcia tymczasowego. Respondenci wskazywali, że młodzi pracownicy często nie wiążą z tym zawodem długofalowych planów, niechętnie uczestniczą w szkoleniach, a także nie zawsze akceptują specyfikę pracy obejmującą wieczory, weekendy, święta, wesela, komunie czy obsługę dużych wydarzeń. W tym kontekście luka kompetencyjna obejmuje nie tylko umiejętności techniczne, takie jak obsługa gościa, znajomość menu czy przygotowywanie drinków, ale również dyspozycyjność, kulturę osobistą, odporność na stres, inicjatywę, umiejętność sprzedaży i gotowość do pracy z klientem.



Młodzi ludzie nauczyli się, że kelner to jest chwilowa praca, praca dorywcza, praca na chwilę i jakby samym nie zależy specjalnie, żeby się doksztacić.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

Respondenci zwracali również uwagę na zmianę postaw pracowników wobec pracy. W branży widoczna jest mniejsza lojalność wobec pracodawcy, większa skłonność do

częstej zmiany miejsca zatrudnienia oraz wysokie oczekiwania finansowe, nie zawsze powiązane z poziomem doświadczenia i kompetencji. W przypadku gastronomii znaczenie ma także konkurencja płacowa między lokalami oraz praktyka przechodzenia pracowników do innych pracodawców za niewielką różnicę w stawce. Z perspektywy pracodawców oznacza to, że problemem staje się nie tylko rekrutacja, ale również utrzymanie pracownika po jego wdrożeniu.



Mam wrażenie, że oni traktują te swoje zawody, swoje prace jak takie chwilówki. Przyjdą, popatrzą, popracują miesiąc, trzy miesiące, pół roku i tyle. (...) Widać nawet na CV. (...) My sobie od razu dajemy spokój, bo wiemy, że to szkoda nawet wysiłku, jak ma 25 restauracji w ciągu trzech lat czy dwóch lat.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży gastronomiczno-turystycznej

Osobnym obszarem luki kompetencyjnej jest praktyczne przygotowanie absolwentów szkół branżowych i gastronomicznych. W wypowiedziach pojawiała się opinia, że osoby kończące szkoły nie zawsze posiadają podstawowe umiejętności potrzebne do wejścia na stanowisko pracy. Pracodawcy coraz częściej deklarują, że sama informacja o ukończonej szkole, kursie czy doświadczeniu wpisanym w CV nie jest wystarczająca do oceny kandydata. Istotniejsze staje się sprawdzenie pracownika w praktyce, obserwacja jego zachowania, tempa pracy, zaangażowania i zdolności do uczenia się. Oznacza to, że formalne kwalifikacje nie zawsze przekładają się na rzeczywistą gotowość do pracy w branży.

W przypadku **stanowisk związanych z organizacją usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych** trudności rekrutacyjne dotyczą głównie konieczności łączenia kompetencji operacyjnych, organizacyjnych i interpersonalnych. Funkcje takie jak kierownik zmiany, manager restauracji, osoba odpowiedzialna za organizację usług lub koordynację obsługi wymagają doświadczenia, odpowiedzialności, umiejętności zarządzania zespołem i orientacji na klienta. Respondenci wskazywali, że zapotrzebowanie na tego typu osoby może rosnać wraz z rozwojem hoteli, restauracji i bardziej spersonalizowanych usług, ale rekrutacja jest trudna, ponieważ część pracowników nie chce przejmować dodatkowej odpowiedzialności lub preferuje mniej zobowiązujące formy zatrudnienia.

W odniesieniu do **pracowników biur podróży** skala trudności ma nieco inny charakter. Z jednej strony potrzebne są osoby posiadające wiedzę o kierunkach podróży, doświadczenie podróżnicze, umiejętność sprzedaży i zdolność personalizowania oferty. Z drugiej strony branża turystyczna znajduje się pod wpływem czynników zewnętrznych, takich jak pandemia, niepewność geopolityczna oraz rozwój narzędzi sztucznej inteligencji. Respondenci wskazywali, że klienci coraz częściej mogą samodzielnie wyszukiwać informacje i planować podróże, co może ograniczać zapotrzebowanie na standardową obsługę biur podróży. Jednocześnie w przypadku bardziej złożonych, specjalistycznych wyjazdów nadal ważne będą kompetencje doradcze, znajomość świata, komunikacja z klientem i umiejętność budowania indywidualnej koncepcji podróży.

2.4. Sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w branży

Z perspektywy przedstawicieli branży gastronomiczno-turystycznej uzupełnianie deficytów kompetencyjnych powinno opierać się przede wszystkim na wzmacnianiu praktycznego przygotowania do pracy. Respondenci podkreślali, że wielu kandydatów, zwłaszcza osób młodych i absolwentów szkół branżowych, nie ma wystarczającego wyobrażenia o realnych warunkach pracy w gastronomii, hotelarstwie i usługach turystycznych. Problemem jest nie tylko brak konkretnych umiejętności zawodowych, lecz także brak doświadczenia w pracy pod presją czasu, w kontakcie z klientem, w zespole oraz w warunkach zmiennego obciążenia. Z tego względu najważniejszym kierunkiem działań powinno być zwiększanie udziału nauki praktycznej i kontaktu uczniów z rzeczywistym środowiskiem pracy.

Istotnym rozwiązaniem wskazywanym przez respondentów jest rozwijanie współpracy szkół branżowych z pracodawcami. Przedstawiciele branży zwracali uwagę, że praktyki zawodowe mogą być skutecznym sposobem przygotowania młodych osób do pracy, ale pod warunkiem, że trafiają na nie uczniowie rzeczywiście zainteresowani zawodem. Wskazywano, że pracodawcy nie oczekują praktykantów kierowanych wyłącznie formalnie, bez motywacji i zaangażowania, ponieważ w takiej sytuacji praktyka staje się obciążeniem dla zespołu i stratą czasu osób odpowiedzialnych za wdrożenie. Pozytywnie oceniano natomiast sytuacje, w których szkoła potrafi wytypować uczniów chętnych, zaangażowanych i rokujących dalszą współpracę. Taki model zwiększa szansę, że praktyki będą realnym etapem wejścia do zawodu, a nie tylko obowiązkiem edukacyjnym.

Respondenci wskazywali również na potrzebę organizowania zajęć praktycznych z udziałem pracodawców i praktyków branży. Podczas wywiadów przedstawiono przykład współpracy ze szkołą branżową, w ramach której szefowie kuchni zostali zaproszeni do pracowni technologicznej, aby wspólnie z uczniami przygotowywać potrawy w ramach dnia tematycznego. Tego typu działania oceniono pozytywnie, ponieważ pozwalają uczniom zobaczyć kuchnię w bardziej realistycznym, atrakcyjnym i profesjonalnym ujęciu. Umożliwiają także kontakt ze składnikami, technikami i standardami, z którymi młodzież nie zawsze spotyka się w domu lub w ramach typowych zajęć szkolnych. W tym sensie zajęcia prowadzone przez praktyków mogą zwiększać motywację uczniów, lepiej pokazywać specyfikę zawodu i ograniczać rozdzźwięk między wyobrażeniem o pracy a jej rzeczywistym charakterem.

Ważnym postulatem było także lepsze przygotowanie nauczycieli szkół branżowych do kształcenia praktycznego. Respondenci wskazywali, że nauczyciele uczący młodzież w szkołach branżowych powinni uczestniczyć w szerszych szkoleniach oraz mieć bieżący kontakt z praktyką rynkową. Podkreślano, że teoria i praktyka w gastronomii często znacząco się różnią, dlatego młodzież powinna być uczona przez osoby znające aktualne realia pracy w restauracjach, hotelach i obiektach gastronomicznych. Lepsze

przygotowanie nauczycieli oraz większy udział praktyków w procesie kształcenia mogłyby zmniejszyć lukę między edukacją formalną a oczekiwaniami pracodawców.

W odniesieniu do osób już trafiających do pracy respondenci wskazywali na znaczenie przyuczania i wdrażania pracowników bezpośrednio u pracodawcy. W branży gastronomiczno-turystycznej część kompetencji rozwijana jest dopiero w praktyce, dlatego pracodawcy często są gotowi zatrudnić osoby bez pełnego przygotowania, jeżeli widzą u nich chęć do nauki, zaangażowanie i potencjał. Dotyczy to zwłaszcza stanowisk, na których możliwe jest stopniowe nabywanie umiejętności, np. pomocy kuchennej lub części zadań obsługowych. Jednocześnie respondenci zaznaczali, że taki model ma sens tylko wtedy, gdy kandydat jest rzeczywiście zmotywowany, otwarty na uczenie się i gotowy do pracy w warunkach charakterystycznych dla branży.

Uzupełnianie deficytów kompetencyjnych powinno więc obejmować nie tylko naukę technicznych umiejętności zawodowych, ale także przygotowanie do specyfiki pracy usługowej. Respondenci zwracali uwagę, że młodym osobom brakuje często wiedzy o tym, czym w praktyce jest praca w gastronomii lub hotelarstwie: jak wygląda kontakt z gościem, jakie są standardy zachowania, jak funkcjonuje zespół, jakie znaczenie ma dyspozycyjność, tempo pracy, kultura osobista i odpowiedzialność. W tym kontekście praktyki, zajęcia prowadzone przez praktyków i dłuższe wdrażanie w miejscu pracy mogą pomagać w rozwijaniu kompetencji, których trudno nauczyć się wyłącznie w warunkach szkolnych.

W wypowiedziach respondentów pojawił się również wątek szkoleń organizowanych przez pracodawców. Wskazywano, że pracodawcy oferują pracownikom możliwość udziału w szkoleniach, jednak zainteresowanie nimi bywa ograniczone, szczególnie wśród osób traktujących pracę w gastronomii jako zajęcie tymczasowe. Oznacza to, że samo zapewnienie szkoleń nie wystarcza, jeżeli pracownicy nie są zmotywowani do rozwoju zawodowego. Z tego względu ważne jest wcześniejsze budowanie zainteresowania branżą, pokazywanie możliwych ścieżek rozwoju oraz kierowanie praktyk i działań szkoleniowych do osób, które realnie chcą wiązać swoją przyszłość z gastronomią, hotelarstwem lub turystyką.

3. Podsumowanie

Branża gastronomiczno-turystyczna pozostaje istotnym segmentem małopolskiego rynku pracy, silnie powiązany z potencjałem turystycznym regionu, ruchem przyjazdowym, funkcjonowaniem Krakowa jako ośrodka turystycznego oraz atrakcyjnością obszarów górskich i wypoczynkowych. Wyniki badania wskazują, że branża ta utrzymuje względnie stabilne zapotrzebowanie na pracowników, przy czym popyt ten koncentruje się przede wszystkim wokół zawodów bezpośrednio związanych z przygotowaniem posiłków, obsługą gości, organizacją usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych oraz komunikacją z klientem. Stabilność liczby ofert pracy nie oznacza jednak braku napięć na rynku pracy. Przeciwnie, branża funkcjonuje w warunkach wyraźnych trudności kadrowych, dużej rotacji, sezonowości zatrudnienia, relatywnie niskiej atrakcyjności płacowej oraz rosnących oczekiwań klientów wobec jakości usług.

Najważniejsze czynniki wpływające na sytuację branży mają dwojaki charakter. Z jednej strony wzrost ruchu turystycznego, większa popularność jedzenia poza domem, rozwój usług cateringowych, obsługa dużych wydarzeń oraz zmiana stylu życia klientów sprzyjają utrzymaniu zapotrzebowania na usługi gastronomiczne, hotelowe i turystyczne. Z drugiej strony przedsiębiorstwa mierzą się z rosnącymi kosztami prowadzenia działalności, konkurencją, presją cenową, niedoborem pracowników oraz niepewnością wynikającą z czynników zewnętrznych, takich jak sytuacja geopolityczna, skutki wcześniejszych kryzysów czy zmiany w zachowaniach konsumentów. Szczególnie w turystyce znaczenie ma także rozwój narzędzi cyfrowych i sztucznej inteligencji, które ułatwiają klientom samodzielne planowanie podróży, porównywanie ofert i tworzenie indywidualnych planów wyjazdów. Nie eliminuje to potrzeby zatrudniania pracowników biur podróży, ale zmienia charakter ich pracy – od standardowej obsługi rezerwacyjnej w stronę doradztwa eksperckiego, personalizacji oferty i budowania relacji z klientem.

W perspektywie najbliższych trzech lat można oczekiwać utrzymania wysokiego zapotrzebowania przede wszystkim na kucharzy, szefów kuchni, kelnerów, barmanów oraz pomoce kuchenne. Szczególnie silne znaczenie będą miały zawody gastronomiczne, ponieważ odpowiadają one za podstawowe funkcjonowanie restauracji, hoteli, obiektów wypoczynkowych, cateringów i wydarzeń okolicznościowych. W przypadku kucharzy i szefów kuchni popyt będzie wzmacniany przez rozwój gastronomii, sezonowe spiętrzenia pracy oraz potrzebę utrzymania powtarzalnej jakości usług. Jednocześnie właśnie w tych zawodach szczególnie widoczne są trudności rekrutacyjne. Pracodawcy poszukują osób praktycznie przygotowanych, samodzielnych, odpowiedzialnych, odpornych na tempo pracy i gotowych do funkcjonowania w realiach kuchni zawodowej, a nie tylko posiadających formalne potwierdzenie ukończenia szkoły lub kursu.

W przypadku szefów kuchni luka kompetencyjna ma szczególnie złożony charakter, ponieważ stanowisko to wymaga połączenia umiejętności kulinarnych z kompetencjami organizacyjnymi, menedżerskimi i ekonomicznymi. Szef kuchni coraz częściej odpowiada nie tylko za przygotowanie potraw, ale także za zarządzanie zespołem,

planowanie pracy, kontrolę kosztów, ograniczanie strat, tworzenie receptur, utrzymanie jakości i budowanie wizerunku lokalu. Podobnie w przypadku kelnerów i barmanów rośnie znaczenie kompetencji wykraczających poza samo wykonywanie czynności technicznych. Coraz ważniejsze stają się kultura osobista, komunikatywność, odporność na stres, inicjatywa, umiejętność sprzedaży, indywidualne podejście do klienta oraz zdolność budowania pozytywnego doświadczenia gościa. W branży usługowej jakość pracy pracownika jest bowiem oceniana nie tylko przez pryzmat poprawnego wykonania zadania, lecz także sposobu kontaktu z klientem, atmosfery obsługi i umiejętności reagowania na sytuacje niestandardowe.

Badanie pokazuje, że w branży gastronomiczno-turystycznej formalne kwalifikacje i uprawnienia mają znaczenie, ale nie są wystarczającym warunkiem skutecznego wejścia do pracy. Pracodawcy coraz wyraźniej zwracają uwagę, że sama informacja o ukończonej szkole, kursie czy doświadczeniu wpisanym w CV nie przesądza o rzeczywistej gotowości kandydata do pracy. Kluczowe staje się sprawdzenie pracownika w praktyce: jego tempa pracy, odpowiedzialności, dyspozycyjności, zachowania wobec klienta, gotowości do współpracy z zespołem oraz zdolności uczenia się. W tym sensie jednym z najważniejszych wniosków z badania jest to, że dla pracodawców szczególne znaczenie ma postawa kandydata – chęć do pracy, chęć do nauki, zaangażowanie i gotowość do przyuczenia się do zawodu. W branży gastronomiczno-turystycznej wielu pracodawców deklaruje gotowość do wdrożenia osoby bez pełnego przygotowania, jeżeli widzi, że kandydat naprawdę chce pracować, jest zmotywowany, otwarty na uczenie się i rozumie specyfikę pracy w usługach. Innymi słowy, w wielu przypadkach brak części umiejętności technicznych można uzupełnić w miejscu pracy, natomiast znacznie trudniej zastąpić brak zaangażowania, odpowiedzialności i podstawowej motywacji.

To właśnie postawy zawodowe stanowią jeden z najważniejszych obszarów deficytowych. Respondenci wskazywali, że część młodych osób nie ma wystarczającego wyobrażenia o realiach pracy w gastronomii, hotelarstwie i turystyce. Problem dotyczy nie tylko braku praktycznych umiejętności, ale także nieprzygotowania do pracy pod presją czasu, w kontakcie z klientem, w weekendy, wieczorami, święta czy w okresach zwiększonego natężenia zleceń. W branży widoczna jest również wysoka rotacja oraz traktowanie niektórych stanowisk jako pracy tymczasowej, co ogranicza gotowość pracowników do udziału w szkoleniach i długofalowego rozwoju. Z perspektywy pracodawców oznacza to, że samo zapewnienie szkoleń nie rozwiązuje problemu, jeżeli kandydaci i pracownicy nie są zainteresowani uczeniem się, rozwojem i związaniem swojej przyszłości z branżą.

Odpowiedzią na zidentyfikowane deficyty powinno być przede wszystkim silniejsze powiązanie edukacji z praktyką zawodową. Szczególnego znaczenia nabiera rozwijanie współpracy szkół branżowych z pracodawcami, organizowanie praktyk w rzeczywistym środowisku pracy, prowadzenie zajęć przez praktyków oraz umożliwienie uczniom kontaktu z aktualnymi standardami funkcjonowania restauracji, hoteli, obiektów gastronomicznych i usług turystycznych. Praktyki powinny być traktowane jako realny

etap wejścia do zawodu, a nie wyłącznie formalny obowiązek edukacyjny. Warunkiem ich skuteczności jest jednak odpowiednie dopasowanie uczniów do miejsc praktyk oraz kierowanie do pracodawców osób rzeczywiście zainteresowanych zawodem, zaangażowanych i rokujących dalszy rozwój. W przeciwnym razie praktyka nie przynosi oczekiwanych efektów ani uczniowi, ani pracodawcy.

Ważnym kierunkiem działań jest także lepsze przygotowanie nauczycieli kształcenia branżowego do aktualnych realiów rynku pracy. Respondenci zwracali uwagę, że teoria i praktyka w gastronomii często znacząco się różnią, dlatego kształcenie powinno być możliwie blisko związane z tym, jak rzeczywiście funkcjonują współczesne restauracje, hotele, cateringi i obiekty turystyczne. Włączenie praktyków do procesu nauczania, organizowanie pokazów, warsztatów, dni tematycznych, wspólnych zajęć w pracowniach technologicznych oraz szkoleń dla nauczycieli mogłoby ograniczyć rozdział między przygotowaniem szkolnym a oczekiwaniami pracodawców. Równolegle konieczne jest rozwijanie u uczniów kompetencji miękkich i postaw zawodowych: odpowiedzialności, punktualności, kultury osobistej, pracy zespołowej, komunikacji z klientem, inicjatywy, dyspozycyjności i gotowości do uczenia się.

Ostatecznie przyszłość branży gastronomiczno-turystycznej w Małopolsce będzie zależała nie tylko od skali ruchu turystycznego i popytu na usługi, lecz przede wszystkim od zdolności branży do pozyskiwania, wdrażania i utrzymywania pracowników. Kluczową wartością na rynku pracy będą osoby łączące praktyczne umiejętności zawodowe z odpowiednią postawą: chęcią do pracy, zaangażowaniem, odpowiedzialnością, otwartością na naukę i gotowością do funkcjonowania w wymagającym środowisku usługowym. Pracodawcy są w stanie nauczyć wielu czynności technicznych, jeżeli kandydat ma motywację i potencjał, ale nie są w stanie skutecznie zastąpić braku podstawowej chęci do pracy. Dlatego najważniejszym wyzwaniem dla systemu edukacji, instytucji rynku pracy i samych przedsiębiorców jest nie tylko rozwijanie konkretnych kompetencji zawodowych, ale także budowanie realistycznego obrazu pracy w branży oraz wzmacnianie postaw, które pozwalają pracownikom uczyć się, rozwijać i pozostać w zawodzie dłużej niż tylko na etapie pracy przejściowej.

4. Spis rysunków, tabel i wykresów

Rysunek 1. Podejście badawcze	5
Rysunek 2. Czynniki wpływające na branżę gastronomiczno-turystyczną	14
Rysunek 3. Kompetencje zyskujące i tracące na znaczeniu (między 2024 a 2025 rokiem)...	24
Tabela 1. Wykaz skrótów i terminologia	6
Tabela 2. Liczba ofert pracy w branży gastronomiczno-turystycznej w latach 2022-2024.....	8
Tabela 3. Średnia liczba kompetencji ESCO na ofertę pracy w latach 2022-2024	8
Tabela 4. Średnia i mediana wysokości wynagrodzeń w branży w 2025 r.	8
Tabela 5. Dominujące PKD w branży w latach 2022-2025.....	9
Tabela 6. Odsetek ofert wymagających kompetencji zielonych oraz kompetencji cyfrowych (2025 r.)	10
Tabela 7. Zawody występujące w branży gastronomiczno-turystycznej w ujęciu klasyfikacji z Barometru Zawodów (grupa zawodów) oraz zawodów i specjalności KZiS (zawody)	15
Tabela 8. Zawody najczęściej występujące w branży w latach 2022-2024	16
Tabela 9. Dynamika liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach w latach 2022-2024 ...	17
Tabela 10. Lista zawodów kluczowych po weryfikacji przez respondentów FGI	17
Tabela 11. Najczęściej wymagane kompetencje w branży (2022-2025).....	22
Tabela 12. Najczęściej wymagane kwalifikacje w branży (2025 r.)	23
Tabela 13. Kucharz – kluczowe kompetencje	26
Tabela 14. Szef kuchni – kluczowe kompetencje	26
Tabela 15. Pomoc kuchenna – kluczowe kompetencje.....	27
Tabela 16. Kelner – kluczowe kompetencje.....	28
Tabela 17. Barman – kluczowe kompetencje	29
Tabela 18. Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelowych i turystycznych – kluczowe kompetencje.....	29
Tabela 19. Pracownik biura podróży – kluczowe kompetencje	30
Tabela 20. Specjalista ds. social mediów – kluczowe kompetencje	31
Wykres 1. Udział kompetencji miękkich i zawodowych w profilu kompetencyjnym ofert	21