



Analiza i ocena badań
ryнку pracy w turystyce
(obejmujących swym zakresem
badanie potrzeb
kwalifikacyjno-zawodowych)
prowadzonych w latach 2022 i 2023

Analiza i ocena badań rynku pracy w turystyce
(obejmujących swym zakresem
badanie potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych)
prowadzonych w latach 2022 i 2023
i identyfikacja luk badawczych
wraz z propozycjami badań uzupełniających.
Rekomendacje dla SRKT



Analiza i ocena badań rynku pracy w turystyce
(obejmujących swym zakresem
badanie potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych)
prowadzonych w latach 2022 i 2023 i identyfikacja luk
badawczych wraz z propozycjami badań uzupełniających.
Rekomendacje dla SRKT

Skrót treści raportu – autor: dr Piotr Kociszewski



Raport „Analiza i ocena badań rynku pracy w turystyce (obejmujących swym zakresem badanie potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych) prowadzonych w latach 2022 i 2023 i identyfikacja luk badawczych wraz z propozycjami badań uzupełniających. Rekomendacje dla SRKT“ opublikowany jest na stronach Sektorowej Rady ds. Kompetencji Turystyka:

<http://www.pracodawcyturystyki.pl>

<http://www.sgh.waw.pl/sektorowa-rada-turystyka>

Głównym celem zrealizowanego procesu jest identyfikacja i analiza badań rynku pracy w turystyce prowadzonych w latach 2022–2023, a następnie wskazanie luk badawczych wraz z propozycjami badań uzupełniających.

Dla realizacji tak określonego celu w pierwszej kolejności dokonano weryfikacji obszaru – badań rynku pracy w turystyce (obejmujących swym zakresem badanie potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych) we wskazanym przedziale lat, a następnie ich analizy pod kątem merytorycznym i wniosków, jak również przydatności do określenia potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorców z poszczególnych branż sektora turystyki. Na tej podstawie podjęto próbę zidentyfikowania istotnych luk badawczych. Punkt wyjścia do dalszych działań mają stanowić rekomendacje dla SRKT dotyczące pożądanego modelu badania branżowych rynków pracy.



Badania prowadzone w Polsce w latach 2022-23 obejmujące swym zakresem potrzeby kwalifikacyjno-zawodowe przedsiębiorców z poszczególnych branż turystycznych – na poziomie ogólnokrajowym i regionalnym

Badania Głównego Urzędu Statystycznego w latach 2022–2023 na temat rynku pracy

Mimo upływu 5 lat od pierwszego raportu M. Kachniewskiej i A. Pary (Kachniewska i Para, 2017) ich obserwacje, a następnie wyrażone konkluzje dotyczące struktury i charakteru danych GUS z perspektywy sektora turystyki, tworzących go branż, a szczególnie zakresu niniejszego raportu pozostają w mocy. Ponadto zauważyć można w miarę zbliżony układ corocznie prezentowanych danych – w odpowiednich obszarach tematycznych dotyczących rynku pracy. Szczegółowa analiza opracowań dostępnych jednak w 2022 i 2023 r. pokazuje, że pojawiają się okresowo (nie zawsze w sposób regularny) nowe opracowania. Wciąż jednak dane w nich prezentowane nie pozwalają na głębsze analizy dotyczące poszczególnych sektorów i branż, czasem dosłownie cząstkowe i śladowe. Konkludując, warto zatem powrócić do rekomendacji z poprzedniego raportu (Kociszewski, 2021) i w zakresie zasobów GUS pracować nad wciąż nowymi obszarami współpracy.



Badanie Barometr Zawodów

Kompleksowe badanie Barometr zawodów do roku 2019 realizowane było jako uzupełnienie prowadzonego w całej Polsce (na mocy zapisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy) badania ilościowego pod nazwą Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych (MZDiN). Decyzją Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej od roku 2020, z racji swojej komplementarności, badania te zostały połączone w jedno wspólne badanie pod nazwą Barometr zawodów, a omawianego okresu dotyczą dwie prognozy: odpowiednio na 2022 i 2023 r., publikowane z wyprzedzeniem – więc w roku poprzednim, czyli odpowiednio 2021 i 2022 r.

Wydaje się, że badanie Barometr Zawodów na poziomie centralnym ma charakter bardziej ogólny niż wskazywano w poprzednich raportach (Kociszewski, 2021), odnosząc się do edycji powiatowych. Warto jednak wyciągnąć wnioski dotyczące właśnie zidentyfikowanego zawodu deficytowego kucharza z poziomu branży gastronomicznej i rekomendować podejmowanie działań, między innymi na poziomie szkół średnich przekonujących w sposób pozytywny do tej ścieżki kariery. Istotny, mimo, że o charakterze pośrednim, ale wydaje się też wątek kierowców autobusów (także autokarów). Jako przedstawiciele bardziej branży transportowej nie są oni ujęci wśród zawodów stricte dotyczących sektora turystyki, jednak bez nich w dużym stopniu niemożliwe byłoby funkcjonowanie całej branży organizacji turystyki, a przede wszystkim działalność organizatorów turystyki – biur podróży, dalej – pilotów, przewodników, dla których transport autokarowy stanowi w dużym stopniu podstawowy element budowanych pakietów.

Badania Wojewódzkich Urzędów Pracy

Podobnie jak w poprzedniej edycji raportu dotyczącego badania turystycznego rynku pracy warto zaznaczyć na wstępie, że jednym z istotnych zadań Wojewódzkich Urzędów Pracy jest obserwowanie zmian zachodzących na wojewódzkim rynku pracy. W ujęciu operacyjnym przejawia się to analizowaniem i publikowaniem na regionalnych portalach danych statystycznych, tak aby były one użyteczne dla różnych adresatów między innymi instytucji, ale także przedsiębiorców czy osób fizycznych, np. w procesie podejmowania przez nich decyzji związanych z zatrudnieniem. Z perspektywy zawartości merytorycznej należy wskazać, że opracowywane są wyniki badania i analizy rynku pracy, prowadzony jest monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych, a także bada się aktualne i przyszłościowe zapotrzebowanie na pracę celem podwyższenia poziomu promocji i działań na rzecz zatrudnienia.

W niniejszym raporcie zawarto szczegółowe omówienie badań prowadzonych przez wybrane WUP w omawianym przedziale czasowym lat 2022–2023, odpowiednio z województw: podkarpackiego, wielkopolskiego i kujawsko-pomorskiego.

W tym miejscu warto w skrótowej formie przywołać dwa wątki:

- ▶ W wielkopolskim raporcie zawarto charakterystykę zjawiska „starzejących się zawodów” wraz z próbą ich identyfikacji, zarysowania uwarunkowań procesu, jak i wskazania działań zapobiegawczych. Wydaje się, że ta kategoria powinna w szerszym stopniu pojawić się w dyskusji w różnych gremiach, co znajdzie swój wyraz w końcowych rekomendacjach.

- W raportach zwracano uwagę na pożądane kwalifikacje i kompetencje, zawarte w wymaganiach stawianych przed kandydatami na pracowników. W skali makro, zauważono, że kwalifikacjami najbardziej pożądanymi w przypadku dwudziestu najczęściej poszukiwanych zawodów okazały się:
- ☑ znajomość języka obcego
 - ☑ podstawowa obsługa komputera/Ms Office/Internet
 - ☑ wiedza z obszaru branży/znajomość trendów oraz
 - ☑ prawo jazdy kat. B.




Z kolei kompetencjami najbardziej pożądanymi w przypadku dwudziestu najczęściej poszukiwanych zawodów zgodnie z I poziomem kodowania były:

- ☑ komunikatywność/ umiejętność pracy w zespole
- ☑ umiejętność organizacji pracy/umiejętność wyznaczania priorytetów
- ☑ rzetelność/ dokładność/ sumienność/ terminowość oraz zaangażowanie.

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – badania w sektorze turystyki prowadzone w latach 2022–23

Projekt Bilans Kapitału Ludzkiego (w skrócie BKL) to wspólne działanie PARP oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego, realizowane od 2009 roku jako unikatowy w skali Polski i Europy monitoring zapotrzebowania na kompetencje na rynku pracy. Projekt BKL współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) 2014–2020. Jego pierwsza edycja obejmowała okres lat 2009–2015, a od 2016 r. trwa realizacja kolejnego cyklu badań, którego zakończenie przewidziane jest na 2023 r. Obecnie BKL obejmuje badania przekrojowe – dostarczające ogólnych informacji o sytuacji na rynku pracy oraz badania branżowe w trzech sektorach: finansowym, IT oraz turystyki. Ich celem jest pogłębienie wiedzy nt. potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w branżach, w których zostały utworzone Sektorowe Rady ds. Kompetencji.

Ogólnopolskie badanie Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w sektorze turystycznym to badanie stanu sektora, które zrealizowane zostało w dwóch edycjach: I jego edycja przeprowadzona została w roku 2018 r., zaś II edycję badania zrealizowano w roku 2022. Całość realizowanych prac badawczych składała się z kilku etapów, a w badaniu wykorzystano połączenie jakościowych i ilościowych metod badawczych. W porównaniu z I edycją w II edycji procesu badawczego, w ramach poszczególnych etapów wprowadzono modyfikacje i aktualizacje, m.in. na poziomie definicji sektora i identyfikacji tworzących go branż, a następnie w kontekście listy kluczowych stanowisk oraz powiązanych z nimi profili kompetencyjnych.



Ponadto autorzy bardzo mocno zaznaczają w podsumowaniu specyficzny czas realizacji II edycji badania, określając go jako „wyjątkowy (...) – który przypadł na okres kryzysu związanego z pandemią COVID-19 i wybuchem wojny wywołanej napaścią Rosji na Ukrainę”. Z tego też powodu do badania włączono pytania dotyczące nastrojów pracodawców i konsekwencji tych wydarzeń dla sektora.




Badania Bilans Kapitału Ludzkiego na poziomie branżowym – dla sektora turystyki nie zostały jeszcze zakończone finalnym raportem. Jego publikacja przez grono ekspertów z UJ planowana jest na jesień 2023 r. W ramach przygotowań niniejszego raportu udało się uzyskać dostęp do prezentacji częściowych wyników procesu badawczego, która przedstawiana była podczas jednej z konferencji naukowych Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Turystyka w dniu 7.12.2022 r.

Szczególnie istotne wydają się konkluzje dotyczące kompetencji. Z jednej strony zauważono bowiem potrzebę rozwoju kompetencji, które będą odpowiadały wciąż ewoluującym potrzebom odbiorców, także przy wykorzystaniu technologii cyfrowych, a z drugiej strony – wskazano na stosunkowo słaby w wielu przypadkach model rozwoju kompetencji, niewykraczający poza obligatoryjne, formalne ramy.

Badania prowadzone w Polsce w latach 2022-23 obejmujące swym zakresem potrzeby kwalifikacyjno-zawodowe przedsiębiorców z poszczególnych branż turystycznych – badania naukowe i branżowe

Pierwszym przykładem jest czasopismo naukowe „Rynek Pracy”, wydawane przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, w ramach którego w 2022 r. dwa numery dotyczyły właśnie zagadnień rynku pracy w sektorze turystyki, stanowiąc w dużej mierze podsumowanie – owoc wyników badań, koncepcji i spostrzeżeń zaprezentowanych na Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Rynek Pracy w Sektorze Turystyki po pandemii – współpraca z Sektorem Edukacji w zakresie szkolnictwa” zorganizowanej przez Sektorową Radę ds. Kompetencji – Turystyka oraz Dep. Turystyki Ministerstwa Sportu i Turystyki, przy współudziale Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy w 2022 r.

Interesującym opracowaniem, mającym charakter bardziej przekrojowy jest artykuł M. Olszewskiego dotyczący wciąż niszowego zagadnienia start-upów i ich odporności na kryzys pandemiczny (Olszewski, 2022). mimo, że artykuł M. Olszewskiego wykracza poza wątki stanowiące cel niniejszego raportu to pokazuje nieco szerszy kontekst, tj. potrzebę dostrzeżenia z punktu widzenia kompetencji i kwalifikacji zachodzących dynamicznych zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym, w tym niesamowitego rozwoju start-upów i wprowadzonych przez nich narzędzi. Po drugie, w swoich rozważaniach M. Olszewski sięga do istotnych treści z zakresu zarządzania kryzysowego, które wciąż w małym stopniu są obecne w publicznej dyskusji i w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw turystycznych.



Następnym artykułem naukowym, który nie nawiązuje bezpośrednio do założeń przyjętych we wstępie, jednak bardzo mocno akcentuje złożoność uwarunkowań wpływających na współczesny kształt sektora turystyki, a przede wszystkim 43 zagadnienie cyfryzacji i związane z nim wyzwania, jest opracowanie K. Czernek-Marszałek oraz P. Piotrowskiego, opublikowane w nr. 4 „Przeglądu Organizacji” (Czernek-Marszałek i Piotrowski, 2022).

Wydaje się, że treści przedstawione w opracowaniu Czernek-Marszałek i Piotrowskiego są niezwykle cenne, bowiem stanowią umiejętne połączenie dwóch płaszczyzn. Po pierwsze, istotnych informacji dostarcza zrealizowana kwerenda literatury przedmiotu, ukazująca swoistą ewolucję nie tyle samych pojęć, ale przede wszystkim rzeczywistości cyfrowej i technologii, a co za tym idzie – odpowiednich narzędzi i produktów. Kompetencje związane z umiejętnością ich praktycznego zastosowania, a wręcz odnalezienia się w tej złożonej rzeczywistości wydają się kluczowe z perspektywy najbliższych lat. Po drugie, Czernek-Marszałek i Piotrowski zaprezentowali wyniki badań własnych dotyczących wykorzystania przez przedsiębiorców rozwiązań cyfrowych w pandemii COVID-19. Z dużą uwagą warto podejść do przedstawionych przez badaczy scenariuszy dalszego funkcjonowania sektora turystycznego po pandemii COVID-19.

Ciekawym źródłem informacji lokalnych, odnoszących się do konkretnego regionu – województwa małopolskiego jest raport dotyczący 2022 r. (Małopolska branża turystyczna w 2022 r., 2022), opracowany przez grupę ekspertów z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (R. Seweryn,

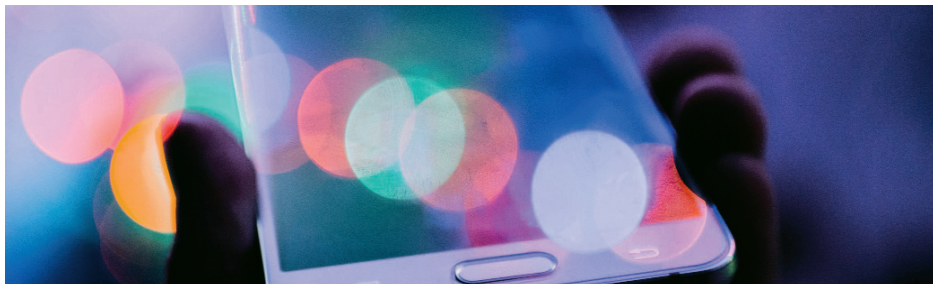
A. Niemczyk, K. Borodako, M. Rudnicki), pod nadzorem Małopolskiej Organizacji Turystycznej, na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. Jako główny cel przyjęto opisanie struktury podaży usług turystycznych w Małopolsce w 2022 roku oraz przygotowanie wniosków z badań, rekomendacji i obserwacji rynku turystycznego, a żeby móc go osiągnąć zrealizowano sondaż diagnostyczny wśród małopolskich podmiotów sektora turystyki, w okresie październik-grudzień 2022 r.

Raport przygotowany przez Małopolską Organizację Turystyczną jest interesującym przykładem szczegółowych badań, które mogą być umiejętnie prowadzone na szczeblu regionalnym – w tym przypadku poszczególnych województw administracyjnych. Pozwala to na bardziej szczegółową identyfikację problemów, wyzwań, ale także odniesienia np. wprowadzanych rozwiązań do między innymi specyfiki regionu. Dodatkowym atutem jest fakt, że raport został przygotowany przez zespół ekspertów z danego województwa, w tym przypadku sprawdzonych badaczy z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, którzy w ramach tego projektu mogli sięgać także do swoich innych doświadczeń i już zdobytej wiedzy, zwiększając właściwie spektrum prezentowanych zagadnień i kompleksowość treści. Wreszcie, zarysowany w skrótovej formule w niniejszym opracowaniu obraz małopolskich przedsiębiorców – ich wybranych problemów, ale i wprowadzanych w obliczu pandemii zmian, zarówno na polu technologicznym jak i marketingowym może implikować nowe spojrzenie na niezbędne w sektorze turystyki kompetencje i kwalifikacje, szczególnie związane z nowymi rozwiązaniami.

Wnioski – ustalenie (istnienia lub braku) luk badawczych potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych przedsiębiorców turystycznych z poszczególnych branż wraz z propozycją ich uzupełnienia

Przeprowadzony proces badawczy pozwala na szersze refleksje, wręcz na zasadzie dostrzeżenia odwrotnej zależności – tj. mimo krótkiego zakresu czasowego (de facto 1,5 roku – 2022 i niecała I połowa 2023 r.) udało się dostrzec, a w dalszym kroku w raporcie ukazać dynamikę także w zakresie merytorycznym. Szczególnie dotyczy to trzech opisanych obszarów:

1. Większego osadzenia realizowanych badań w aktualnym kontekście czasowym – w tym przypadku przede wszystkim skutków pandemii COVID-19 – kolejnych jej faz, obostrzeń itd., jak i sytuacji wojennej na Ukrainie – i odpowiednio jej implikacji, także dla rynku pracy.
2. Większej identyfikacji zmian cyfrowych, a co za tym idzie narzędzi i odpowiadających im kompetencji przyszłości.
3. Dostrzeżenia także zmiennych demograficznych w kontekście wybranych zawodów i identyfikację tzw. „zawodów starzejących się”.



Warto podjąć próbę przedstawienia propozycji dalszych działań, zmierzających do uzupełnienia niezagospodarowanych jeszcze obszarów poznawczych:

- ▶ badania wśród przedstawicieli poszczególnych branż turystycznych tworzących sektor turystyczny dotyczące w pierwszej kolejności zmian w zakresie oferowanych stanowisk, tj. być może zanikania i wygaszania niektórych aktywności w związku z np. automatyzacją lub digitalizacją, a z drugiej strony tworzenia nowych zakresów aktywności wraz ze zmianami otoczenia lub polityki samych przedsiębiorców.

[...] coraz bardziej dynamiczne wykorzystanie narzędzi cyfrowych w różnych etapach podróży, [...] wskazuje potrzebę posiadania odpowiednich kompetencji w zakresie ich obsługi przez personel różnych szczebli.

W toku dotychczasowych badań wykazano, że istnieje spory chaos związany z adekwatnością nazywania konkretnych zawodów w sektorze turystyki. Jednocześnie informacje z aktualnego procesu badawczego prezentowane w niniejszym raporcie ukazują nowe zmienne w otaczającej rzeczywistości, między innymi zjawisko „starzenia się” wybranych zawodów (w jakim stopniu dotyczy ona sektora turystyki w ogóle, a w ujęciu szczegółowym poszczególnych branż i charakterystycznych dla nich stanowisk?),





czy coraz bardziej dynamiczne wykorzystanie narzędzi cyfrowych w różnych etapach podróży, a co za tym idzie potrzebę posiadania odpowiednich kompetencji w zakresie ich obsługi przez personel różnych szczebli.

- ▶ badania dotyczące zagadnienia sezonowości w turystyce wśród przedstawicieli poszczególnych branż, między innymi umożliwiające identyfikację konkretnych stanowisk, ale także właściwych oczekiwań przedsiębiorców wobec potencjalnych pracowników, ewentualnych różnic w stosunku do zatrudnienia o charakterze stałym/długookresowym, jak i polityki wdrażania i wynagradzania;
- ▶ badania odnoszące się do oceny dotychczasowych programów kształcenia, zarówno na poziomie szkolnictwa zawodowego, jak i szkolnictwa wyższego i wskazania zmian w tym zakresie odpowiadających przedsiębiorcom;
- ▶ badania profesji w sektorze turystyki dotąd pomijanych, a odgrywających szczególną rolę w obsłudze turystów i budowaniu produktów turystycznych na zasadzie sieciowania, tj. pilotów, przewodników turystycznych, animatorów i rezydentów, także w kontekście zmian w okresie po deregulacji licencjonowanych wcześniej zawodów.

Rekomendacje dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Turystyka

Wydaje się, że sugestie dalszych działań dla Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Turystyka zawarte w poprzednim raporcie pozostają aktualne (Kociszewski, 2021), z lekką propozycją modyfikacji w zakresie działań badawczych o treści wypracowanej w ramach niniejszego procesu badawczego:

- ➔ procedowanie postulatu prowadzenia szerokich badań na poziomie centralnym (we współpracy z ministrem właściwym ds. turystyki, Polską Organizacją Turystyczną oraz GUS) dotyczących zatrudnienia w sektorze turystyki i poszczególnych branżach, sfokusowanych zarówno na wątkach pandemicznych, jak i wpływie aktualnych na dany moment czynników otoczenia społeczno-gospodarczego (np. z perspektywy roku 2022 i 2023 ewidentnie widoczny wpływ działań wojennych na Ukrainie) i próbie oceny strat personalnych w branży, jak i cechach współczesnego rynku pracy i różnorodnych działaniach w tym zakresie ze strony pracodawców. Badania te powinny obejmować zarówno pracobiorców – aktualnych, jak i potencjalnych, jak również sferę pracodawców oraz w ich kontekście – identyfikację kluczowych kompetencji charakterystycznych dla poszczególnych branż sektora turystyki. Punktem wyjścia mogą być doświadczenia w zakresie regionów (np. zawarty w tym raporcie przykład badań małopolskiej branży turystycznej) czy w zakresie częściowych badań tematycznych (np. przywołany proces badawczy K. Czernek-Marszałek i P. Piotrowskiego).

Istotnym głosem w dyskusji na temat ich zakresu i modelu mogą być także wnioski z badań sektorowych BKL, zakładając ich całościową publikację do końca 2023 r.

- ➔ inicjowanie dyskusji na różnych szczeblach i w różnych gremiach zmierzającej do ujednoczenia nazewnictwa związanego z turystyką w aktach prawnych, klasyfikacjach zawodów, raportach i badaniach poprzez stworzenie uniwersalnego leksykonu – słownika pojęć kluczowych dla współczesnej turystyki, ze szczególnym naciskiem na identyfikację zawodów i stanowisk pracy w turystyce, lecz także uwzględniając matrycę nowych pojęć i dynamiczną ewolucję już stosowanych (np. zmienność samego określenia e-turystyka w obliczu zmian technologicznych i narzędziowych).

Ponadto Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka może prowadzić dodatkowe działania we współpracy z różnymi partnerami – zarówno publicznymi, jak i prywatnymi. Rekomenduje się takie ich kierunki jak:

- ➔ inicjowanie działań mających na celu wspieranie edukacji oraz wprowadzenie zmian mających na celu stałe dostosowywanie struktury kształcenia branżowego do aktualnych potrzeb rynku pracy poszczególnych sekcji PKD;
- ➔ wspieranie rozwoju współpracy szkół i jednostek edukacji z pracodawcami w celu podwyższenia poziom kształcenia praktycznego, szczególnie w zakresie zidentyfikowanych kompetencji deficytowych i kompetencji przyszłości.

Jednocześnie może na tym poziomie warto rozważyć także dyskusję o zawodach „starzejących się” w kontekście konkretnych stanowisk w branżach sektora turystyki i wykorzystaniu potencjału wciąż jeszcze pracujących doświadczonych mistrzów zawodu na różnych szczeblach;

- wspieranie rozwoju klas patronackich tworzonych w bezpośredniej współpracy z przedsiębiorcami, promowanie zasobów edukacyjnych i możliwości ich rozwoju;
- działania na rzecz likwidacji lub zmniejszenia barier z obszaru współpracy ośrodków kształcących dla branży turystycznej z przedsiębiorstwami z tego sektora;
- promowanie dualnego modelu kształcenia na poziomie szkolnictwa wyższego przy zaangażowaniu branż sektora turystyki, w zakresach między innymi zawodów i kompetencji deficytowych dla danego miasta i regionu;
- rozważanie potrzeby i możliwości uruchomienie własnych narzędzi podnoszących kompetencje branżowe z wykorzystaniem technologii cyfrowych dla poszczególnych branż sektora turystyki.





www.pracodawcyturystyki.pl
www.sgh.waw.pl/sektorowa-rada-turystyka



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

