

Raport z II edycji badań

Branża żywności wysokiej jakości

Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II
Branża żywności
wysokiej jakości**

Raport z II edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – branża żywności wysokiej jakości.
Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w latach 2022–2023.

Autorzy raportu:

Małgorzata Leszczyńska – koordynacja badania
Jagoda Datha
Agnieszka Szczurek

Współpraca merytoryczna:

Dorota Micek, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

Koordynacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Adriana Skorupska

Wykonawcy:

PBS Sp. z o.o., Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o., EGO – Evaluation for Government Organisation S.C.,
MCM Institute Poland Sp. z o.o.

Raport przygotowany we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji – Sektor żywności
wysokiej jakości

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-524-7

Skład, łamanie, korekta i druk: Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2023

Spis treści

Główne wnioski	6
Informacje o badaniu	15
Rozdział 1. Opis branży	20
Rozdział 2. Przyszłość branży	25
Trendy i czynniki oddziałujące na branżę żywności wysokiej jakości	25
Scenariusze rozwoju branży żywności wysokiej jakości	36
Rozdział 3. Zatrudnienie w branży	61
Obecne zatrudnienie	61
Zapotrzebowanie na pracowników i kompetencje	64
Cudzoziemcy	69
Rozdział 4. Ocena, rozwój i motywowanie pracowników	71
Ocena pracowników	71
Jak są motywowani pracownicy	74
Formy rozwoju pracowników	76
Zadowolenie pracowników	81
Rozdział 5. Współpraca biznesu i sektora edukacji	86
Formy współpracy	87
Wyzwania współpracy firm i szkół	88
Rozdział 6. Bilans kompetencji	90
Opis metodologiczny bilansu	91
Bilans kompetencji na poszczególnych stanowiskach	98
Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości	99
Specjalista ds. jakości	103
Kontroler jakości	107
Manager ds. rozwoju produktów	111

Specjalista ds. rozwoju produktów	115
Kupiec (zakupy surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca	119
Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania	123
Lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta	127
Automatyk	131
Kierownik utrzymania ruchu	135
Technolog procesu/inżynier procesu	139
Rekomendacje	143
Spis tabel, wykresów i schematów	152

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami drugiej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w branży żywności wysokiej jakości. Badania te, prowadzone we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości, mają na celu zwiększenie wiedzy na temat stanu i kierunków rozwoju kadr w branży i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie determinujących go wyzwań, mających swoje źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora żywności wysokiej jakości oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach z tej branży. Jednym z głównych celów badania było opracowanie bilansu kompetencji, czyli oceny kluczowych kompetencji na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych ocen powinno pomóc w określeniu podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach, zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców oraz sformułować rekomendacje, adresatami których są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wyniki badań jakościowych oraz badanie foresightowe przeprowadzone wśród ekspertów branżowych umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów i wyzwań oraz pozwoliły na przygotowanie scenariuszy rozwoju branży.

Wierzymy, że prezentowane wyniki okażą się interesujące oraz użyteczne zarówno dla osób zarządzających firmami, obecnych oraz przyszłych pracowników branży żywności wysokiej jakości, jak również wszystkich osób zainteresowanych tematyką kompetencji w sektorze.

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości za wsparcie podczas całego procesu badawczego, a także wszystkim przedstawicielom firm z branży oraz ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział w Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II.

Zespół Badawczy

Główne wnioski

Sytuacja w branży

W 2022 r. branża żywności wysokiej jakości napotkała wiele trudności spowodowanych skutkami wojny w Ukrainie oraz rosnącą inflacją. Wzrosły koszty prowadzenia działalności gospodarczej wynikające w dużej mierze ze wzrostu cen energii. Wojna wzmocniła dodatkowo problemy, które już wcześniej występowały wskutek pandemii COVID-19, m.in. przerwane łańcuchy dostaw, problemy z surowcami i dostawcami.

Pomimo trudnej sytuacji, ogólnie **branża radzi sobie dobrze – w 2021 r. 80% firm sektora odnotowało zysk**, co stanowi wzrost o 6 p.p. w stosunku do roku 2020. **W 2022 r. 45% podmiotów wprowadziło ulepszenia** w swoich usługach, produktach lub metodach produkcji.

W sektorze żywności na skutek pandemii i wojny zachodzą liczne zmiany. Część z nich przynosi pozytywne efekty, np. zwiększenie wymogów bezpieczeństwa związanych z higieną pracy czy coraz większa otwartość firm na zatrudnianie cudzoziemców. Upowszechnia się praca zdalna, części firm udało się też rozszerzyć grupę dostawców i zbudować nowe łańcuchy dostaw. Natomiast do **negatywnych efektów zmian** zalicza się przede wszystkim wzrost kosztów działalności firm, wstrzymanie ważnych inwestycji, braki kadrowe oraz spadek zamówień i zmniejszenie liczby klientów.

Branża musi odpowiadać na wyzwania wynikające z kryzysu gospodarczego ostatnich lat. Przede wszystkim firmy będą szukać oszczędności w produkcji, transporcie czy opakowaniach oraz reagować na przerwane łańcuchy dostaw. Duże firmy będą stawiać na odpowiednio wczesne planowanie i zarządzanie produkcją, aby elastycznie reagować na zmiany w dostępie do surowca. Mniejsze firmy mają bardziej ograniczone możliwości, by odpowiadać na te wyzwania. Przedsiębiorcy z branży planują też inne znaczące zmiany w perspektywie 3 lat. Najwięcej podmiotów zamierza podnieść średnie marże sprzedaży oraz stworzyć nowe produkty lub usługi.

Trendy i uwarunkowanie

Na branżę oddziałują trendy zidentyfikowane w pierwszej edycji badania (w 2021 r.). Spodziewany jest dalszy wzrost znaczenia indywidualnych potrzeb klientów oraz dalszy spadek zainteresowania pracą wśród młodych ludzi. Dalej będzie rosło również znaczenie lokalnych producentów i sezonowych produktów. Ponadto będzie następował wzrost automatyzacji i (w dalszej perspektywie) robotyzacji produkcji oraz wzrost znaczenia zasad regulacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w działalności firm.

Wśród uwarunkowań wpływających na branżę są też zjawiska społeczne takie jak: większa potrzeba oszczędzania, większa świadomość znaczenia żywności dla zdrowia wśród konsumentów, a także moda na niejedzenie czy ograniczanie w diecie mięsa.

Scenariusze przyszłości branży

Przyszłość sektora będzie układać się różnie w zależności od wielkości firm i zasięgu ich działania, dominującego profilu produkcji, zasobów finansowych, dostępu do funduszy, surowców i technologii.

W badaniu zidentyfikowano **szereg czynników, które będą warunkować rozwój firm oraz całej branży w kolejnych latach**. Czynnikiem, który wywrze największy wpływ na branżę, jest **inflacja – wzrost cen i kosztów produkcji**. Natomiast trudno jest obecnie przewidzieć, jak rozwinie się **sytuacja geopolityczna (wojna w Ukrainie) – jest to czynnik, którego konsekwencje są najmniej przewidywalne**. Biorąc pod uwagę wskazane czynniki, opracowano 4 scenariusze rozwoju branży żywności wysokiej jakości:

1. Nawigacja na wzburzonym morzu

Scenariusz opiera się na założeniu wysokiego poziomu inflacji oraz niestabilnej sytuacji geopolitycznej, związanej z przedłużającą się wojną w Ukrainie. W związku z tym branża staje jednocześnie wobec wielu wyzwań i problemów. Przedsiębiorcy działają w trudnych warunkach, by na bieżąco reagować na zmiany w zakresie dostępności surowców, poziomu inflacji i popytu. Firmy szukają optymalizacji, ale nie są w stanie inwestować w rozwój.

2. Niewykorzystana szansa

Punktem wyjścia w scenariuszu jest wysoki poziom inflacji oraz stabilna sytuacja geopolityczna – zakończenie wojny w Ukrainie. Dzięki ustabilizowaniu się sytuacji międzynarodowej, kraje członkowskie UE bardziej intensywnie wdrażają założenia Europejskiego Zielonego Ładu i strategii Fit for 55¹, co oddziałuje także na polską branżę żywności, ponieważ firmy muszą spełnić wiele wymagań. Natomiast ze względu na utrzymującą się wysoką inflację sektor ma mniejsze możliwości inwestycyjne, które są niezbędne do ekspansji zagranicznej w Europie zachodniej i na odbudowującym się rynku ukraińskim.

3. Ciasny pokój/poczekalnia

Scenariusz opiera się na założeniu niskiego poziomu inflacji oraz niestabilnej sytuacji geopolitycznej. Branża żywności nadrabia straty po kryzysie inflacyjnym. Firmy gromadzą oszczędności i inwestują w rozwój. Poprawia się krajowa konsumpcja, w tym popyt na żywność wysokiej jakości. Optymalizacje wprowadzane w kryzysie stają się kołem zamachowym innowacji technologicznych i produktowych. Branża jednak nie jest w stanie rozwijać się na większą, także międzynarodową skalę, ponieważ z powodu wojny przedłuża się niestabilność na rynku surowców.

4. Złota era/wielka szansa

Scenariusz opiera się na założeniu niskiego poziomu inflacji oraz stabilnej sytuacji geopolitycznej dzięki zakończeniu wojny w Ukrainie. Branża żywności wysokiej jakości w Polsce staje przed ogromną szansą rozwojową. Dzięki polsko-ukraińskim relacjom społecznym i państwowym zbudowanym w czasie wojny, polskie firmy mają łatwiejszy dostęp do surowców, ale też do dużego rynku zbytu. Znaczącą rolę odgrywają instytucje publiczne, które zapewniają fundusze na rozwój oraz wsparcie doradcze, a także animują współpracę podmiotów w sektorze.

¹ Strategia UE, której celem jest ograniczenie emisji w UE o co najmniej 55% do 2030 r., a do 2050 r. uczynić UE neutralną dla klimatu. <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/> (dostęp: 12.06.2023).

Procesy biznesowe

Nie zmienił się zasadniczo charakter procesów ani zakres działań firm w branży w stosunku do I edycji badań. **Wzrosło natomiast znaczenie niektórych czynności, procedur i zadań, co wynika z istniejących trendów i uwarunkowań branży żywności.** W procesie zarządzania jakością uwaga skupia się na kontroli jakości surowców i produkcji oraz zgodności działań ze standardami. W procesie zakupów kluczowa jest bieżąca realizacja dostaw oraz zwiększenie wagi zarządzania magazynami. Zyskuje na znaczeniu docieranie do dostawców (także nowych). W procesie rozwoju produktów zwraca się uwagę na badanie opłacalności i tworzenie prototypów. W procesie produkcji niezbędne jest włączanie wymagań związanych ze zrównoważonym rozwojem – oszczędności w użyciu energii, wody czy materiałów.

Obecne zatrudnienie pracowników w branży żywności

W branży utrzymuje się problem niewystarczającej liczby pracowników. W okresie od października 2021 r. do października 2022 r. **28% firm z branży szukało nowych osób do pracy** (11 p.p. więcej niż w 2021 r.). Były to częściej podmioty średnie i duże niż mikro i małe. **Najczęściej poszukiwani byli pracownicy na stanowiska masarza (20%), piekarza (15%) oraz cukiernika (14%).**

Biorąc pod uwagę kluczowe stanowiska w branży, najczęściej reprezentowanym stanowiskiem w sektorze od I edycji niezależnie od wielkości firm jest stanowisko kupca (62% firm zatrudnia osoby na tym stanowisku) oraz lidera zespołów produkcyjnych (53%). W porównaniu z I edycją badania **wzrosła liczba firm zatrudniających specjalistów ds. rozwoju produktów** (14% w I edycji i 23% w II edycji).

Pracodawcy coraz częściej zatrudniają pracowników z zagranicy (głównie z Ukrainy). 22% firm z sektora żywności pod koniec 2022 r. zatrudniało cudzoziemców. Osoby te najczęściej rekrutowane są na stanowiska: pracownik produkcji, magazynier, sprzedawca, masarz oraz piekarz.

60% firm, które poszukiwały pracowników, deklaruje problemy związane z ich rekrutacją (niezależnie od wielkości firmy). Proces zatrudnienia nie jest łatwy, ponieważ wymaga spełnienia oczekiwań obu stron. Najczęściej pracodawcy mają problem z małym zainteresowaniem ich ofertą z tym, że nie spełnia ona oczekiwań kandydata z powodu zbyt

niskiego wynagrodzenia lub charakteru pracy (np. zmianowa lub w trudnych warunkach). Z drugiej strony także kandydaci nie spełniają oczekiwań pracodawców, m.in. z powodu braku odpowiedniego doświadczenia czy kompetencji/kwalifikacji.

Prognoza zatrudnienia i nowe stanowiska

W perspektywie najbliższych lat nie zmieni się przewidywany poziom zatrudnienia w większości firm. 7% pracodawców przewiduje wzrost poziomu zatrudnienia, a 5% spadek. Stosunkowo największy wzrost w ciągu najbliższych trzech lat pracodawcy prognozują na stanowiskach: automatyka (9%), kontrolera jakości, specjaliści ds. jakości czy specjaliści ds. rozwoju produktów (po 7%). Natomiast w przypadku niektórych procesów (np. HR, księgowość) pracodawcy deklarują chęć przejścia na outsourcing.

Większość pracodawców (84%) jest zdania, że w ciągu najbliższych trzech lat w ich firmach nie pojawią się nowe stanowiska. **Przedsiębiorcy, którzy prognozują pojawienie się nowych stanowisk, wskazują najczęściej, że będą to stanowiska: specjalista ds. internetu, sprzedaży i promocji przez internet (39% wskazań) oraz manager ds. jakości (14%).** Dodatkowo pracodawcy, którzy rozważają zatrudnienie osób na specjalistyczne stanowiska, wskazują najczęściej na managera ds. energii (31%, wzrost o 20 p.p. w stosunku do I edycji), **specjalistę ds. zrównoważonego rozwoju** oraz **specjalistę ds. optymalizacji (29%).**

Zadowolenie z pracy

Ogólnie **obraz branży jako miejsca pracy jest pozytywny. Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach² są w zdecydowanej większości (96%) zadowoleni z pracy i w najbliższym roku nie planują zmiany firmy.** Doceniają relacje ze współpracownikami, warunki pracy, a także bezpieczeństwo pracy. Mniej natomiast są zadowoleni z możliwości awansu oraz wynagrodzenia.

² Badano pracowników na kluczowych stanowiskach w branży żywności tj.: pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości; specjalista ds. jakości; kontroler jakości; kupiec (zakup surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca; logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania; manager ds. rozwoju produktów; specjalista ds. rozwoju produktów; lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta; kierownik utrzymania ruchu; technolog procesu/inżynier procesu; automatyk.

Jednocześnie blisko 2/3 badanych pracowników przyznało, że praca na ich stanowisku wymaga od nich poświęcenia i wysiłku fizycznego lub psychicznego, a 44% uważa, że w pracy ma zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je w wymaganym czasie.

Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

Blisko 60% pracodawców ocenia pracowników pod kątem posiadanych umiejętności, 35% ocenia pracowników rzadziej niż raz w roku, zaś 40% nie ocenia ich wcale. Pracodawcy, którzy deklarują prowadzenie oceny pracowników, uzyskują informacje zwykle poprzez rozmowę z przełożonym/przełożonymi lub poszukują opinii na temat ocenianej osoby u współpracowników, przełożonych, podwładnych czy klientów itp. Najrzadziej natomiast deklarowane jest przeprowadzanie testów pracowniczych.

Pracodawcy pozytywnie oceniają umiejętności swojej kadry. Przeważają opinie, że umiejętności większości pracowników są w pełni zadowalające, a nieco ponad jedna trzecia (36%) jest zdania, że umiejętności pracowników w pewnych obszarach wymagają rozwoju. **Zdaniem pracodawców pracownikom najbardziej brakuje dokładności, precyzji i skrupulatności, a także umiejętności nastawienia na realizację celów. Umiejętności, których chęć rozwoju najczęściej deklarowali badani pracownicy, to: specjalistyczna wiedza i umiejętności z danej branży, odporność na stres, dokładność, precyzja oraz skrupulatność.**

Zdaniem pracodawców **co piąty kandydat do pracy potrzebuje niewielkiego przeszkolenia.** Najczęściej dotyczy to osób rekrutowanych do mikro i małych przedsiębiorstw. W firmach średnich i dużych więcej osób przechodzi pełne przeszkolenie.

Przy braku potrzebnych kompetencji w firmie pracodawcy przede wszystkim korzystają z zasobów, które już mają: doszkalają pracowników (66%) lub reorganizują zespoły (10%). Co trzeci deklaruje zatrudnianie nowych osób.

Wskaźnik aktywności rozwojowej firm w sektorze wyniósł 81%, co oznacza, że 81 na 100 pracodawców korzystało z co najmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. 60% pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach korzystało z jakiegokolwiek formy rozwoju w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. **Co trzeci badany pracownik chciałby rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy, a 45% pracowników nie chciałoby korzystać z możliwości**

podnoszenia kompetencji oferowanych przez firmę. Ci, którzy chcą się szkolić, robią to, by podnieść umiejętności potrzebne na danym stanowisku w miejscu pracy, rozwijać swoje zainteresowania oraz w celu zmniejszenia ryzyka utraty pracy.

Firmy z branży stosują różne sposoby motywowania pracowników wykraczające poza podstawowe wynagrodzenie. Podobnie jak w I edycji badania, nadal na pierwszym miejscu znajdują się **premie**. Czynnikiem motywującym jest też możliwość angażowania pracowników w **podejmowanie decyzji**, choć tę formę bardziej cenią pracownicy niż ich szefowie. Dla pracowników atrakcyjne są również **dopłaty** do kart na siłownię i obiekty sportowe, lecz pracodawcy rzadko je stosują. Możliwość elastycznego czasu pracy przestała być znaczącą zachętą dla obu stron, być może dlatego, że po pandemii upowszechniła się taka forma pracy.

Współpraca biznes-edukacja

Wobec trudnej sytuacji związanej z pozyskiwaniem pracowników do produkcji żywności oraz brakiem zainteresowania młodych ludzi pracą w branży **współpraca przedsiębiorców i szkół nabiera strategicznego znaczenia.**

83% badanych firm nie współpracuje z żadną szkołą, uczelnią, placówką doskonalenia nauczycieli ani inną instytucją edukacyjną. Nieliczne podmioty, które podejmują taką współpracę, najczęściej mają relacje ze szkołami branżowymi pierwszego stopnia.

56% pracodawców dobrze ocenia przygotowanie programów szkół pod kątem potrzeb ich firm. Dla pracodawców **najważniejsze jest, by szkoły przygotowywały uczniów w zakresie podstawowych praktycznych umiejętności związanych z wykonywaniem zawodu, specjalistycznych, zaawansowanych umiejętności, w tym umiejętności korzystania z najnowszych technologii produkcyjnych i oprogramowania.** W porównaniu z I edycją badania, mniejsze jest oczekiwanie firm, że szkoły będą wyposażać uczniów w umiejętności społeczne.

Mimo trudności **współpraca szkół i firm z branży ma potencjał rozwojowy.** Najlepiej jest ją rozwijać **na poziomie lokalnym** (w gminie lub powiecie), ponieważ takie relacje dają szansę na trwałość podjętej współpracy dzięki zatrudnieniu absolwentów. Współpraca firm i szkół może mieć różne formy, m.in. klasy patronackie, programy stażowe, dodatkowe kursy prowadzone, np. w ramach szkół branżowych i finansowane ze środków europejskich. Dobrą

praktyką jest też system nauki naprzemiennej – czyli realne łączenie nauki w szkole i pracy w zawodzie.

Coraz większego znaczenia nabiera aktywna promocja zawodu poprzez grywalizacje/konkursy dla młodzieży, także poprzez stypendia dla osób uczących się na kierunku związanym z zawodem. Może to przełożyć się na większe zainteresowanie pracą młodych ludzi w branży. Skutecznym sposobem jest też tworzenie dla nich przyjaznych i atrakcyjnych miejsc pracy.

Duże znaczenie w rozwoju współpracy firm i szkół ma także **kontrola procesu kształcenia przez organizacje branżowe** (np. izby rzemieślnicze) oraz **włączanie pracodawców w tworzenie programów kształcenia**.

Bilans kompetencji

Pracodawcy odnieśli się do kompetencji pod kątem: ważności kompetencji, trudności znalezienia osoby, która posiada określoną kompetencję potrzebną do pracy na danym stanowisku oraz prognozy **zmiany znaczenia** tej kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat. Generalnie pracodawcy ocenili ważność kompetencji dość wysoko. **Najwyższe oceny ważności dotyczą umiejętności obsługi sprzętu** (usuwanie awarii, diagnoza problemów sprzętowych, zabezpieczanie maszyn, analiza dokumentacji technicznej) oraz **sprawnego działania pracy zespołów służącego do realizacji celów**. Kolejnym istotnym obszarem są kompetencje odnoszące się do **rynku dostawców**, jego znajomość i reagowanie na zakłócenia w dostawach oraz **optymalizacja kosztów dostaw**.

Wśród kompetencji z relatywnie najniższymi ocenami ważności znalazły się: znajomość języków obcych (w szczególności znajomość języka angielskiego – co najmniej na poziomie B2), znajomość programów komputerowych (np. obsługa MS Office) oraz znajomość podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów oraz usprawnianiu procesów – np. narzędzia *Lean Manufacturing* (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma). Kompetencje te występują na prawie wszystkich stanowiskach.

Trudniejsze do pozyskania³ oraz takie, których znaczenie wzrośnie w ciągu najbliższych trzech lat, są kompetencje związane z wiedzą oraz z umiejętnościami, odnoszące się do procesu produkcyjnego oraz kompleksowego analizowania danych.

Dodatkowo znaczenie niektórych tych kompetencji szybko rośnie lub będzie wkrótce rosło, czyli są *hot skills*. Dotyczy to przede wszystkim znajomości programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (np. ERP, SAP, CMMS) oraz umiejętności interpretacji wyników badań. Najczęściej jako kompetencje *hot skills* pracodawcy wskazywali umiejętność tworzenia instrukcji/procedur zapewniających bezpieczną eksploatację maszyn i urządzeń (kierownik utrzymania ruchu) oraz umiejętność optymalizacji kosztów dostaw.

Z punktu widzenia pracodawców szczególną uwagę warto zwrócić na kompetencje, które trudno pozyskać na danym stanowisku, a ich znaczenie już teraz szybko rośnie lub będzie rosło w przyszłości (*hot skills*). Takie kompetencje stanowią 12% wszystkich zebranych kompetencji.

Pracownicy, oceniając własny poziom kompetencji oraz chęć ich rozwoju, swoje mocne strony wskazują wśród kompetencji związanych z czynnościami lub zakresem prac na danym stanowisku, znajomością zagadnień z obszaru technologii żywności, znajomością prawa żywnościowego, produktów i trendów w branży. Pracownicy uważają także, że ich mocną stroną są zagadnienia związane z kwestiami **sprzętowo-technicznymi.**

³ Jako trudno dostępne określa się te kompetencje, które w opinii przynajmniej 50% pracodawców trudno jest pozyskać na rynku.

Informacje o badaniu

Badanie, którego wyniki przedstawiono w niniejszym raporcie, zostało zrealizowane na potrzeby II edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II (BBKL II) – branża żywności wysokiej jakości (HQF)⁴. Głównym celem dwóch edycji badań⁵ w ramach BBKL II HQF było zwiększenie wiedzy na temat obecnego i przyszłego zapotrzebowania na kompetencje w branży poprzez realizację dwóch celów szczegółowych: określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w branży HQF i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje oraz określenie krótko- i średniookresowych wyzwań, przed jakimi stoi sektor HQF w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi. Dodatkowo w II edycji badania, realizowanej od marca 2022 r. do stycznia 2023 r., szczególną uwagę poświęcono przyszłości i wyzwaniom, przed jakimi stoi sektor w związku z sytuacją gospodarczo-polityczną. Przygotowane zostały również scenariusze rozwoju branży.

Metodologia badania

Badanie uwzględniało triangulację metod i technik badawczych⁶ i składało się z 3 części:

1. Pierwsza – jakościowa część badania miała na celu weryfikację zidentyfikowanych w I edycji badania stanowisk i profili kompetencyjnych, głównych procesów biznesowych i zadań realizowanych w ramach tych procesów, aktualizację trendów i czynników oddziałujących na branżę oraz wyzwań, przed jakimi stoi branża. Realizacja badań jakościowych miała miejsce od marca do maja 2022 r. i obejmowała:

- przegląd aktualnych raportów i analiz dla branży żywności wysokiej jakości;
- 20 wywiadów pogłębionych (IDI⁷) z ekspertami (analitykami branżowymi, przedstawicielami przedsiębiorców oraz środowisk edukacyjnych);

⁴ HQF od *High Quality Food*.

⁵ Pierwsza edycja badania była prowadzona od listopada 2020 r. do lipca 2021 r.

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II, Branża żywności wysokiej jakości, Raport z I edycji badań (parp.gov.pl). (dostęp: 13.04.2023).

⁶ Triangulacja polega na zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod (ilościowych i jakościowych), a także przez więcej niż dwóch badaczy, co sprzyja rzetelności procesu badawczego i jakości wnioskowania.

⁷ IDI – *Individual Indepth Interview* – indywidualne wywiady pogłębione.

- trzy panele z ekspertami (analitykami branżowymi, przedstawicielami przedsiębiorców oraz środowisk edukacyjnych);
- panel podsumowujący z Sektorową Radą ds. Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości.

2. Druga – ilościowa część badania miała na celu poznanie zasobów i niedoborów kompetencyjnych w branży oraz przygotowanie bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk. Badanie zostało zrealizowane od września do listopada 2022 r.⁸ i obejmowało:

- 804 wywiady z pracodawcami (803 CATI⁹ oraz 1 CAPI¹⁰);
- 828 wywiadów CATI z pracownikami zatrudnionymi na kluczowych stanowiskach.

Badanie ilościowe pracodawców zrealizowano na losowej, reprezentatywnej (ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS¹¹) próbie firm z wpisaną działalnością PKD C.10. Badanie przeprowadzono z przedstawicielami firm mikro, małych, średnich oraz dużych. W badaniu nie uwzględniono osób samozatrudnionych, a dodatkowym kryterium doboru było zatrudnianie przynajmniej jednego pracownika na jednym z kluczowych stanowisk zidentyfikowanych na etapie badania jakościowego w I edycji badania. Respondentami w badaniu pracodawców były osoby zajmujące zarządcze stanowiska w przedsiębiorstwie, dobrze znające specyfikę działalności firmy oraz wymagania kompetencyjne dla kluczowych stanowisk w firmie.

W badaniu ilościowym pracowników respondentami były osoby zajmujące stanowiska uznane na etapie badań jakościowych za kluczowe dla branży: 1. pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości; 2. specjalista ds. jakości; 3. kontroler jakości; 4. kupiec (zakup surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca; 5. logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania; 6. specjalista ds. rozwoju produktów; 7. manager ds. rozwoju produktów; 8. lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta; 9. kierownik utrzymania ruchu; 10. technolog procesu/inżynier procesu; 11. automatyk.

⁸ Badanie właściwe poprzedzono pilotażem mającym na celu weryfikację długości narzędzi oraz sprawdzenie ich jakości.

⁹ *Computer Assisted Telephone Interviewing.*

¹⁰ *Computer Assisted Personal Interview.*

¹¹ Wykaz jednostek NUTS 2021 w Polsce (stan na 1 stycznia 2021 r.), <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/klasyfikacja-nuts/klasyfikacja-nuts-w-polsce/>. (dostęp: 12.06.2023).

Dla uzyskania optymalnego rozkładu próby badawczej zastosowane zostały następujące zmienne warstwujące:

- województwo,
- kategoria wielkości zatrudnienia (1–9, 10–49, 50–249, 250+),
- grupy w ramach PKD C.10.

Tabela 1. Liczba i udział zrealizowanych wywiadów w podziale na wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
	Liczebność	Udział w próbie	Liczebność	Udział w próbie
2–9 pracowników (mikrofirmy)	376	47%	345	42%
10–49 pracowników (małe firmy)	325	40%	341	41%
50 i więcej pracowników (średnie i duże firmy)	103	13%	142	17%
Ogółem	804	100%	828	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy i pracownicy – II edycja 2022.

Podmiotem badania były przede wszystkim firmy produkujące żywność wysokiej jakości, które w działalności mają uwzględniony kod PKD C.10. – produkcja artykułów spożywczych. Sektor ten dzieli się na 9 klas¹², każda z nich zawiera w sobie kolejne podklasy. Zarówno w populacji, jak i próbie najwięcej jest firm z grupy produkcja wyrobów piekarskich i mącznych.

¹² Pełny opis klasy i podklas Działu PKD C.10: <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/5,2,1443,produkcja-artykulow-spozywczych.html#D10> (dostęp: 10.02.2023).

Tabela 2. Liczebność i udział firm w populacji oraz w badaniu pracodawców w podziale na podsektory

Grupa	Opis grupy	Liczba przedsiębiorstw ¹³	Udział w populacji	Liczebność w próbie	Udział w próbie ¹⁴
10.1	Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa	5 339	18,4%	230	28,6%
10.2	Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków	565	1,9%	14	1,7%
10.3	Przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw	2 419	7,2%	59	7,3%
10.4	Produkcja olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego	425	1,4%	9	1,1%
10.5	Wytwarzanie wyrobów mleczarskich	1 288	5,2%	40	5,0%
10.6	Wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i wyrobów skrobiowych	1 120	3,7%	20	2,7%
10.7	Produkcja wyrobów piekarskich i mącznych	13 682	45,9%	362	45,0%
10.8	Produkcja pozostałych artykułów spożywczych	3 881	12,8%	52	6,5%
10.9	Produkcja gotowych paszy i karmy dla zwierząt	1 027	3,5%	18	2,2%
Razem		29 536	100%	804	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

W przypadku wyników badania pracodawców zastosowano procedurę ważenia danych. Ważenie służyło korekcie odchylenia struktury próby od struktury populacji, w celu uzyskania próby w jak największym stopniu reprezentatywnej dla populacji¹⁵. Celem tego działania była możliwość wnioskowania w odniesieniu do ogółu firm z branży żywności (bez samozatrudnionych).

¹³ Podmioty według przewidywanej liczby pracujących oraz sekcji i działów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/7/10/1/tablice_kwartalne_regon_20221231.xlsx (dostęp: 10.02.2023).

¹⁴ Dane nieważone.

¹⁵ Podstawą do ważenia były dane o strukturze populacji (podmiotów) pochodzące z ZUS (stan na 31.12.2021) dla podmiotów z obszaru PKD C.10 ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS.

3. Trzecia – podsumowująca część badania miała na celu przygotowanie scenariuszy rozwoju branży oraz rekomendacji. Badania przeprowadzone od września 2022 r. do stycznia 2023 r. obejmowały:

- badanie delfickie z udziałem 40 ekspertów (analitycy branżowi, przedstawiciele przedsiębiorców oraz środowisk edukacyjnych);
- badanie jakościowe z wykorzystaniem metod dodatkowych, w tym 3 warsztaty z ekspertami branżowymi, dotyczące scenariuszy rozwoju branży oraz warsztat podsumowujący z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości.

W tabelach i na wykresach wyniki procentowe nie zawsze sumują się do 100%, co wynika – o ile nie zaznaczono inaczej – z zaokrągleń lub z możliwości wskazania wielu odpowiedzi¹⁶. Prezentowane w raporcie dane procentowe (%) z badania pracodawców są danymi ważonymi, a liczebności są wartościami rzeczywistymi (nieważonymi). Wyniki badania pracowników nie są ważne.

¹⁶ Prezentowane dane procentowe zostały zaokrąglone do liczb całkowitych w sposób matematyczny.

Rozdział 1. Opis branży

Sytuacja w branży

Zgodnie ze Strategią na rzecz odpowiedzialnego rozwoju sektor żywności wysokiej jakości został uznany za strategiczny dla polskiej gospodarki.

Branża ma znaczący wpływ na gospodarkę, zapewnia bezpieczeństwo żywnościowe Polski oraz odgrywa ważną rolę w wymianie handlowej (44,1% produkcji sektora jest eksportowane¹⁷). Polska jest też jednym z większych eksporterów żywności spośród krajów UE. Pod względem wartości łącznej sprzedaży zagranicznej zajmuje 7. pozycję w UE. W 2022 r. odnotowano duży wzrost wartości eksportu artykułów rolno-spożywczych z Polski – roczna dynamika wzrostu wyniosła 27%¹⁸.

W 2022 r. zauważalny jest niewielki spadek liczby podmiotów w branży w porównaniu do roku 2021. Wówczas było zarejestrowanych 29 669 podmiotów, natomiast na 31 grudnia 2022 r. liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw w sektorze ogółem wyniosła 29 536 podmiotów¹⁹. Największe zmiany w liczbie przedsiębiorstw między 2021 r. a 2022 r. widoczne były w podsektorze przetwórców owoców i warzyw (+244 przedsiębiorstwa) oraz produkcji pozostałych artykułów spożywczych (+232 przedsiębiorstwa). Nastąpił też wyraźny spadek liczby firm mleczarskich (-274 przedsiębiorstwa). W pozostałych sześciu podsektorach także zamykano firmy (w sumie -335).

¹⁷ <https://www.paih.gov.pl/sektory/spozywczy> oraz *Key figures on the European food chain 2022 edition*, Eurostat 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15216629/15559935/KS-FK-22-001-EN-N.pdf/1cb9d295-6868-70e3-0319-4725040cfdb8?version=3.0&t=1670599965263> (dostęp: 10.02.2023).

¹⁸ *Polski eksport żywności. Gdzie szukać szans, aby w przyszłości podtrzymać wysoką dynamikę rozwoju?*, Raport, Bank Pekao, maj 2023, Prezentacja programu PowerPoint (pekao.com.pl) (dostęp: 20.06.2023).

¹⁹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2022,7,10.html> (dostęp: 10.02.2023).

Zgodnie z danymi GUS przeciętne zatrudnienie w pierwszym kwartale 2022 r. w produkcji artykułów spożywczych wynosiło 378,3 tys. etatów²⁰.

Do 2020 r. sektor żywności przez kilkanaście lat stabilnie się rozwijał. Na koniec roku 2020 pomimo pandemii większość firm sektora odnotowywała zysk (73%)²¹. Niemal dwuletnia pandemia COVID-19 zachwiała jednak podstawami funkcjonowania wielu firm. W tym czasie zmieniła się też świadomość konsumentów, którzy w coraz większym stopniu zaczęli przywiązywać wagę do zdrowia i nawyków żywieniowych. Wybuch wojny w Ukrainie w lutym 2022 r. przyczynił się z kolei do przerwania, zachwianych już w pandemii, łańcuchów dostaw surowców. Zagroził bezpieczeństwu żywnościowemu nie tylko Polski, ale także Europy i świata.

Wydarzenia związane z wybuchem pandemii, jej skutkami oraz wybuchem wojny w Ukrainie spowodowały wzrost cen na rynkach surowców do produkcji żywności. Agresja Rosji na Ukrainę i nakładane na Rosję sankcje zablokowały dostęp do rosyjskich źródeł energii, co przełożyło się na gwałtowny wzrost jej cen. W efekcie wzrostu kosztów eksploatacyjnych zmalało bezpieczeństwo finansowe polskich firm. Przedsiębiorcy starają się nie podwyższać zbyt cen produktów, więc muszą sięgać po zgromadzone oszczędności, by pokryć zwiększone koszty funkcjonowania firm. W badaniach jakościowych przedsiębiorcy przyznali, że obecnie znacznie trudniej jest im prowadzić działalność, zaczynają coraz bardziej odczuwać konsekwencje kryzysu i zmieniających się warunków działalności.

” Ostatnie lata do roku 2019 to było super, bo byliśmy w szczycie środków unijnych, dobrobytu. Były jakieś nadwyżki inwestycyjne. Dzisiaj głównym tematem nie są inwestycje, tylko cięcie kosztów, zwolnienia itd.
[warsztat ekspercki]

Pomimo ogólnie trudnej sytuacji, wskazywanej przez ekspertów z branży, 79% firm sektora na koniec 2021 r. odnotowało zysk, co stanowi wzrost o 6 p.p. w stosunku do roku poprzedniego. Niemal co druga firma w branży w momencie badania miała plan działania wykraczający poza okres najbliższych 3 miesięcy (46%, w I edycji 41%). W 27% firm

²⁰ https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/1/46/1/tablice_zatrudnienie_i_wynagrodzenia_w_gospodarce_narodowej_w_pierwszym_kwartale_2022_roku.xlsx (dostęp: 10.02.2023).

²¹ *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II, Branża żywności wysokiej jakości, Raport z I edycji badań* (parp.gov.pl). (dostęp: 13.04.2023).

najbardziej oddalone działanie planowane było jeszcze na rok 2022 lub 2023, a w 18% na rok 2024, 2025 lub później.

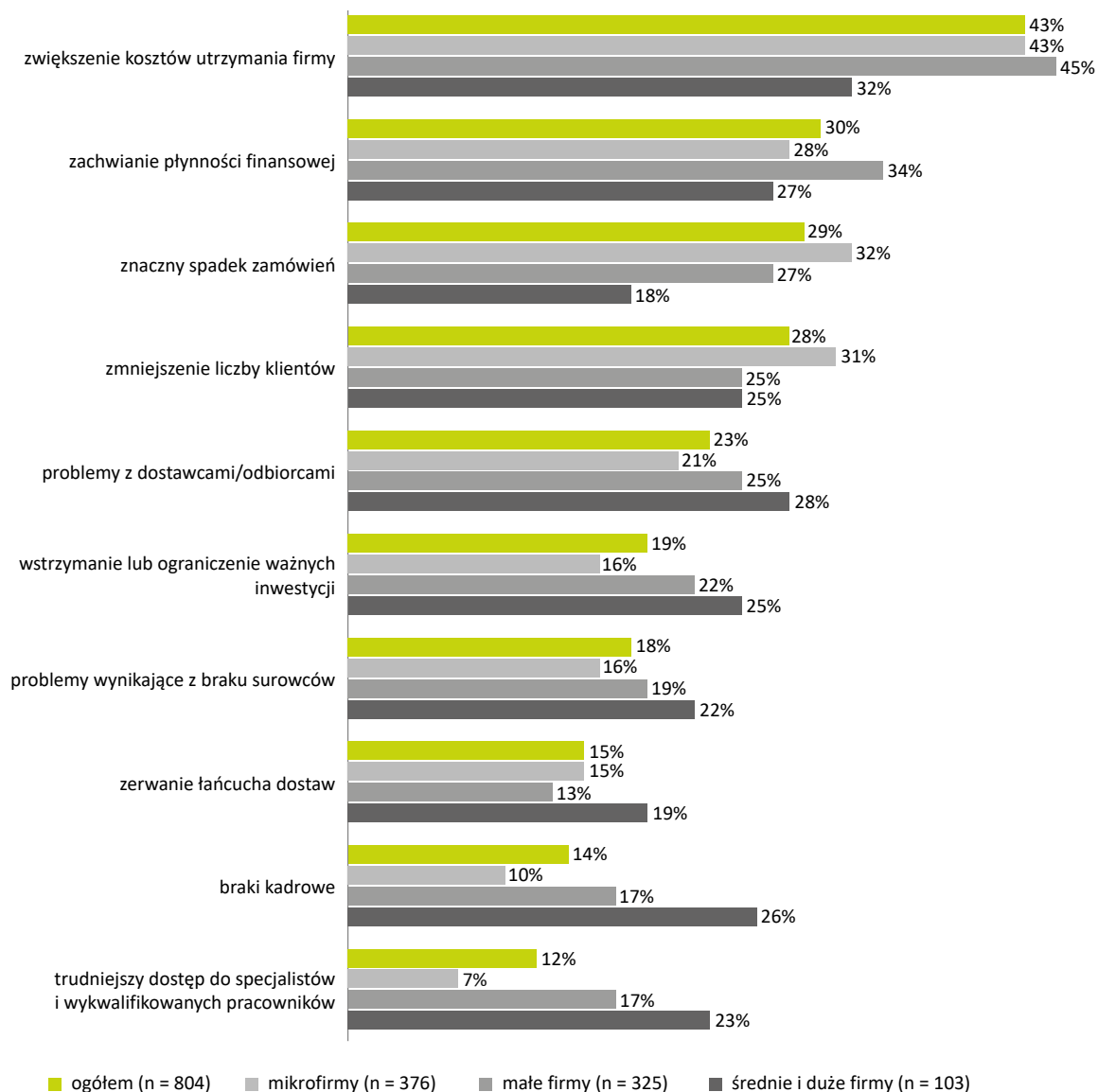
Kryzys i konieczność szukania oszczędności sprzyjają wprowadzaniu nowych rozwiązań w przedsiębiorstwach sektora żywności. Niemal **co druga firma w branży (45%) w roku 2022 wprowadziła jakieś nowości lub ulepszenia**. To więcej niż w 2021 r., kiedy to 35% firm deklarowało wprowadzenie nowości lub ulepszeń. W roku 2022 firmy najczęściej wprowadzały nowe usługi lub produkty (około co czwarta firma), 13% podmiotów wprowadziło nowe lub ulepszone metody promocji, zaś 12% zmieniło metody produkcji. Najmniej, bo 7% firm, ulepszyło lub wprowadziło sprzedaż przez internet.

Tendencję wzrostową w branży mimo kryzysu potwierdzają też najnowsze prognozy Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Żywności i Napojów FoodDrinkEurope. Wynika z nich, że w 2023 r. rynek spożywczy w Polsce osiągnie wartość 440 mld zł (dla porównania w 2018 r. było to 315 mld zł)²².

Podsumowując, ocena aktualnej sytuacji branży nie jest więc jednoznaczna. Pracodawcy, analizując zmiany, jakie zaszły w ich firmach w okresie między październikiem 2021 r. a październikiem 2022 r., dostrzegają zarówno pozytywne, jak i negatywne zjawiska. Najczęściej wskazywaną negatywną zmianą jest zwiększenie kosztów utrzymania działalności firm (ogółem 43%, w mniejszym stopniu narzekały na to średnie i duże firmy – 32%). Zachwianie płynności finansowej dotyczyło 30% firm. Znaczny spadek zamówień oraz klientów to problem odwrotnie proporcjonalny do wielkości firm. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym częstszy był to problem. Rzadziej ten problem występował w firmach średnich i dużych (18%). Natomiast problemy z dostawcami oraz wstrzymanie inwestycji są wprost proporcjonalne do wielkości firm i dotyczą częściej średnich i dużych niż mikro i małych przedsiębiorstw.

²² Rynek spożywczy w Polsce urosnie do 440 mld zł w 2023 roku. A co potem? [NOWE PROGNOZY], <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artukul/rynek-spozywczy-w-polsce-urosnie-do-440-mld-zl-w-2023-roku-a-co-potem-nowe-prognozy> (dostęp: 4.04.2023).

Wykres 1. Negatywne zmiany w firmach spowodowane przez pandemię lub wojnę w Ukrainie w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy

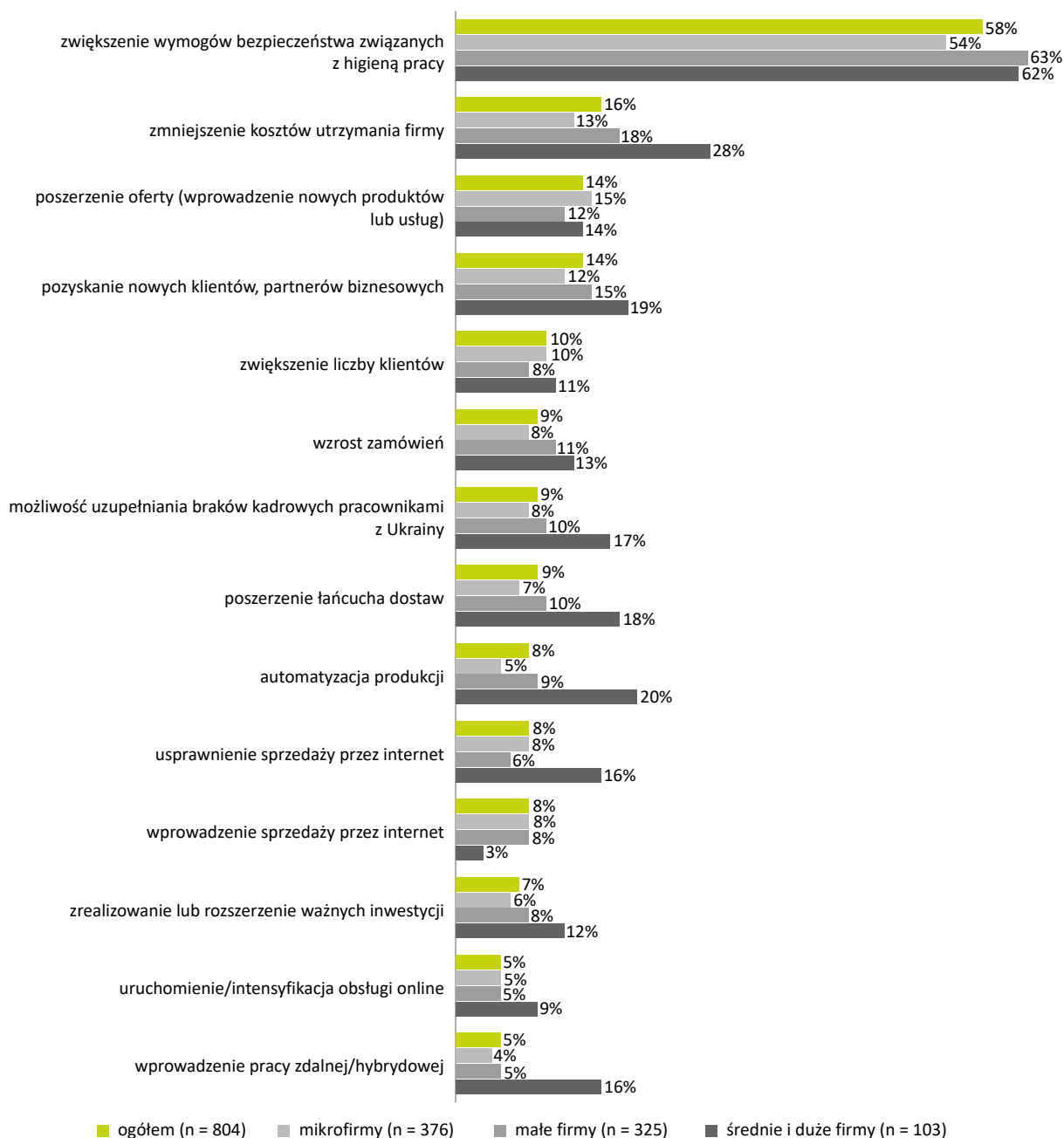


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Można również wskazać pozytywne zmiany spowodowane przez pandemię lub wojnę w Ukrainie, które nastąpiły w firmach sektora w 2022 r. Świadczą one o tym, że firmy starają się dostosowywać do zmieniającej się rzeczywistości. Generalnie firmy pozytywnie odbierają zmiany związane ze zwiększeniem wymogów bezpieczeństwa i higieny pracy wprowadzone w związku z pandemią COVID-19 (58% wskazań). Inne pozytywne zmiany w swoich przedsiębiorstwach częściej dostrzegają przedstawiciele firm średnich i dużych niż

mikro i małych. Wśród takich pozytywnych zmian znalazły się m.in.: zmniejszenie kosztów utrzymania firmy (28% – średnich i dużych), automatyzację produkcji (20% – średnich i dużych) oraz pozyskanie nowych klientów (19% – średnich i dużych).

Wykres 2. Pozytywne zmiany w firmach spowodowane przez pandemię lub wojnę w Ukrainie w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Rozdział 2. Przyszłość branży

Trendy i czynniki oddziałujące na branżę żywności wysokiej jakości

W opinii pracodawców i ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych, wszystkie trendy zidentyfikowane w I edycji badania²³ są wciąż aktualne, a nawet zyskują na znaczeniu, choć w różnym stopniu.

Ponad 60% pracodawców uważa za bardzo prawdopodobne, że w perspektywie 12 miesięcy (od momentu badania) wzrośnie znaczenie indywidualnych potrzeb klientów oraz jednocześnie zmniejszy się zainteresowanie młodych pracą w branży. Ponad połowa pracodawców uważa za bardzo prawdopodobny wzrost znaczenia lokalności i sezonowości, zrównoważonego rozwoju, a także automatyzacji i robotyzacji produkcji. Ponadto warto zauważyć, że co 4 pracodawca za mało prawdopodobny uważa wzrost znaczenia zamienników mięsa oraz zainteresowania kupnem żywności przez internet.

Wykres 3. Przewidywane zmiany w branży żywności w perspektywie 12 miesięcy – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022 (n = 804).

²³ *Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II, Branża żywności wysokiej jakości, Raport z I edycji badań* (parp.gov.pl) (dostęp: 13.04.2023).

Rozmowy z ekspertami potwierdzają oceny pracodawców dotyczące wzrostu znaczenia poszczególnych trendów oraz dodatkowo pozwalają zidentyfikować wyzwania, które są związane z trendami w obszarze kapitału ludzkiego w branży żywności, w tym zapotrzebowanie na stanowiska i kompetencje.

Indywidualizacja i zmienność potrzeb klientów	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>Trend wzrostowy</p> <p>Rośnie znaczenie zjawisk związanych z indywidualizacją potrzeb klientów, wzrostem ich świadomości i wiedzy, a także zainteresowanie procesem produkcyjnym. Związane jest to m.in. z różnorodnością schorzeń i indywidualnych potrzeb zdrowotnych, a także zmieniającymi się modami w zakresie diet, stylu odżywiania itp. Dostarczanie produktów dla osób o specyficznych potrzebach jest szansą dla rynku żywności. Zjawisko to wzmocniła pandemia, pokazując, że zdrowie jest kruche i należy o nie dbać np. stosując odpowiednią dietę. Trend ten dodatkowo wzmacniany jest dbałością nie tylko o siebie (i zdrowie najbliższych), ale również o środowisko. Choć świadomość społeczna rośnie, to eksperci zwracają uwagę, że to wciąż początek procesu zmian.</p> <p>Na rynek pracy wchodzi młode pokolenie przyzwyczajone do szybkiego zaspokajania swoich potrzeb konsumenckich, oczekujące transparentnej, autentycznej komunikacji producentów z konsumentami. W najbliższych latach to pokolenie będzie w coraz większym stopniu kształtować rynek i zakres produkcji – artykułując swoje potrzeby, będzie wpływać na zachowania producentów.</p>	<p>Producenci nadal muszą monitorować potrzeby i zachowania konsumentów. Powinni być świadomi bardzo szybko zmieniającego się mód i potrafić przekładać je na wdrożenia produktowe. Obserwacja rynku przez producentów i umiejętne analizowanie trendów są niezbędne.</p> <p>Producenci muszą wziąć pod uwagę potrzebę zapewnienia krótszych i częściej modyfikowanych serii produktowych. Mogą też pojawiać się obszary działań, których dotąd zwykle nie prowadzili, wejście w nieco inny obszar, np. specjalistyczny catering, który też wiąże się z trendem indywidualizacji.</p> <p>Istotne będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zatrudnianie i/lub rozwój kompetencji pracowników działów R&D, szczególnie menedżerów i specjalistów ds. rozwoju produktów; • łączenie w firmach – w ramach działów R&D czy też w ramach projektów, doświadczeń i kompetencji z obszaru technologii żywności oraz marketingu; • zatrudnianie i/lub uzupełnianie kompetencji pracowników związanych z opracowaniem i wdrożeniem strategii informacyjnych dot. nowych produktów (kanały dotarcia do konsumentów).

Zmniejszające się zainteresowanie młodych pracą w branży	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>Trend wzrostowy</p> <p>Praca w sektorze żywności jest postrzegana przez młode pokolenia jako mało atrakcyjna, związana nierzadko z wysiłkiem fizycznym (praca w chłodniach, zmianowa), mało płatna, nienowoczesna (tradycyjna produkcja).</p> <p>Dodatkowo dla młodych osób istotne jest wynagrodzenie, ale ważne są również wartości oraz równowaga między życiem prywatnym a zawodowym. Zachęca ich potencjalna innowacyjność branży, nowe trendy w żywieniu,</p>	<p>Kluczowa jest potrzeba promowania i zmiany wizerunku branży. Niezbędne jest zaprojektowanie całościowej komunikacji, odwołującej się do ważnych dla młodych osób wartości. Wyzwaniem dla firm jest odchodzenie z sektora młodych talentów, którzy wybierają jako miejsce pracy sektory związane z nowymi technologiami czy firmy digitalowe.</p> <p>Istotne będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promowanie branży jako pracodawcy, z którym można realizować pasję, szukać innowacyjnych

Zmniejszające się zainteresowanie młodych pracą w branży	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>podejściu do życia (m.in. ZZR). Zainteresowani są stanowiskami związanymi z konkretnymi procesami czy obszarami (np. alternatywy mięsa).</p> <p>Istotną przyczyną malejącego zainteresowania jest m.in. wizerunek branży i fałszywe przekonanie, że pracę w niej mogą znaleźć głównie pracownicy fizyczni lub niewykwalifikowani. Tymczasem branża żywnościowa daje szansę na pracę z misją (co jest ważne dla młodego pokolenia), jednak firmy nie potrafią dobrać odpowiedniego języka i ukazać potencjalnych korzyści z pracy w tym sektorze. Wprawdzie branża żywności oferuje stosunkowo niższe wynagrodzenie niż inne sektory, ma jednak do zaoferowania coś więcej niż pozostałe sektory produkujące np. wyłącznie dobra rzeczowe.</p>	<p>rozwiązań, rozwijać się i otworzyć własny biznes oraz zdobywać samodzielność finansową;</p> <ul style="list-style-type: none"> • promowanie branży jako nowoczesnej, rozwijającej się, korzystającej z najnowszych rozwiązań technologicznych, inwestującej w rozwój; • pokazywanie branży przez pryzmat wartości ważnych również dla młodych pokoleń; • stworzenie ciekawszej niż obecnie oferty dla pracowników – zróżnicowanego pakietu korzyści, by przyciągnąć i utrzymać ludzi, uwzględniając dobrą atmosferę w pracy, możliwość rozwoju oraz różnorodne korzyści (nie tylko finansowe).

Lokalność i sezonowość	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>Trend wzrostowy</p> <p>Trend umocnił się w związku z wojną w Ukrainie i zerwaniem łańcuchów dostaw.</p> <p>Wzrosło znaczenie lokalnych producentów podczas pandemii i w czasie trudności z dostawami, które spowodowała wojna w Ukrainie. Istotne w tym czasie stały się aspekty związane ze zdrowiem, dobrym odżywianiem, poszukiwaniem świeżych produktów, strategią „od pola do stołu”. Dodatkowo istotny stał się aspekt patriotyczny, promujący polską produkcję żywności i zachęcający do kupowania produktów krajowego pochodzenia.</p> <p>” i to jest związane z bardziej zabezpieczeniem, z bezpieczeństwem po prostu łańcuchów dostaw. Ale także z tym, że klienci wierzą, że to co jest lokalne, sezonowe, od lokalnego rolnika, jajka, które są jeszcze ubrudzone – one są lepsze, prawdziwe, zdrowsze dla mnie. [IDI ekspert]</p> <p>Trend ten promuje ideę skrócenia dystansu między producentem żywności a ostatecznym konsumentem, co pozwala rozwijać krótkie łańcuchy dostaw i minimalizować liczbę pośredników między kupującymi a produkującymi. Jest odpowiedzią na potrzeby konsumentów, szukających świeżej i smacznej żywności bez chemii i z wiadomego pochodzenia.</p>	<p>Producenci powinni szukać skuteczniejszych sposobów dodarcia do klientów. Szczególnie w mniejszych firmach brakuje wiedzy z zakresu marketingu. Firmy nie wiedzą, jak informować o produktach i charakterze produkcji, w jaki sposób należy się promować.</p> <p>Nadal wśród konsumentów jest niska świadomość dotycząca kosztów produkcji i tego, co składa się na cenę produktu.</p> <p>Istotne będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podjęcie współpracy z dużymi marketami lub sieciami sprzedaży, przy jednoczesnym promowaniu własnej, lokalnej marki i zachowaniu własnego modelu produkcji, związanego ze zrównoważonym rozwojem, ekologią, jakością żywności itp.; • podejmowanie działań promujących i edukujących konsumentów, promowanie lokalnych producentów i lokalnej żywności jako przystępnej cenowo, zdrowej, świeżej i wysokiej jakości; • zatrudnienie i/lub rozwój kompetencji pracowników z obszaru marketingu (badanie rynku, analiza trendów, dostosowanie produktów do oczekiwań klientów, docieranie do klientów z informacjami o produktach); • współpraca z osobami mającymi kompetencje z zakresu strategicznego planowania oraz analizy biznesowej (lub uzupełnienie takich kompetencji poprzez szkolenia zatrudnionych osób).

Zrównoważony rozwój (ZR) ²⁴	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>Trend umiarkowanie wzrostowy</p> <p>Trend ten oznacza między innymi świadome podchodzenie do dostępnych zasobów, produkcję ograniczającą ślad węglowy i wodny, powtórne wykorzystanie opakowań, ograniczenie plastiku, wykorzystanie resztek poprodukcyjnych do produkcji opakowań itp. Dla firm oznacza to nie tylko spełnianie oczekiwań społecznych, ale również unijnych wymogów (Strategia „Od pola do stołu”).</p> <p>Trend związany jest z intensyfikacją zmian prawnych inicjowanych w UE już od wielu lat, a w Polsce co najmniej od 2016 r., kiedy powstała Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju²⁵. Dla pracodawców znaczące są zmiany związane z dyrektywą CSRD (ang. <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>)²⁶, która zakłada raportowanie przez przedsiębiorstwa działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Dyrektywa ma poprawić jakość informacji przekazywanych przez spółki, tak aby były one kompletne i porównywalne²⁷ (ESG).</p> <p>Kryzys opakowaniowy, który zintensyfikowała wojna i problemy, które mieli w związku z tym producenci, pokazał, że niezbędne jest szukanie alternatywnych rozwiązań. Chodzi o działania, które z jednej strony pozwolą korzystać z opakowań, możliwych</p>	<p>Generalnym wyzwaniem dla firm będzie stały monitoring przepisów i dostosowanie się do wymogów związanych ze ZR, co dla wielu firm będzie się wiązać z koniecznością poniesienia dodatkowych nakładów, w tym również finansowych. Spełnienie tych wymagań może okazać się trudniejsze dla firm mniejszych, gdyż duże przedsiębiorstwa częściej śledzą przepisy na bieżąco i dysponują specjalistami z tego zakresu. Istotne będzie dbanie o podniesienie świadomości pracowników na temat idei zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do codziennej pracy w firmach.</p> <p>Istotne będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konieczność bieżącego śledzenia sytuacji w prawie z zakresu ZR, w tym rozporządzeń i ustaw, które nakładają na firmy określone wymagania i obowiązki; • rewizja wielu procesów w firmach m.in. w obszarze zarządzania energią, opakowaniami, odpadami, relacjami z dostawcami, tak by były one zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju; • wprowadzenie działań edukacyjnych kształtujących kulturę odpowiedzialności za środowisko w całej firmie oraz budowania świadomości wszystkich pracowników w tym zakresie.

²⁴ Zrównoważony rozwój definiuje się jako rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje integrowanie działań mających na celu wzrost gospodarczy oraz działań społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej i trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego, jak i przyszłych pokoleń (art. 8 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32013R1303> (dostęp: 7.06.2022).

²⁵ Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20170000260> (dostęp: 7.06.2022).

²⁶ Przedstawiony przez KE w kwietniu br. <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/dyrektywa-CSRD-raportowanie-niefinansowe-przedsiębiorcy-Atmoterm-10490.html> (dostęp: 7.06.2022).

²⁷ Projekt dyrektywy CSRD znacznie rozszerzy katalog podmiotów, które będą zobowiązane do raportowania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem, tj. obejmujących elementy takie jak: środowisko, społeczna odpowiedzialność i ład korporacyjny (raport ESG). W myśl projektu, od 2023 r. obowiązkiem raportowania ESG zostaną objęte zarówno spółki publiczne, jak i prywatne, które zatrudniają powyżej 250 pracowników, czyli wszystkie duże przedsiębiorstwa.

Zrównoważony rozwój (ZR)	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
do ponownego wykorzystania ²⁸ , a z drugiej – by nie powtórzyła się sytuacja, w której producenci nie mają w co zapakować produktów.	

Automatyzacja i robotyzacja	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>Trend umiarkowanie wzrostowy</p> <p>Automatyzacja, a w przyszłości też robotyzacja, to narzędzia zmiany modelu produkcji. Eksperti w automatyzacji nadal widzą głównie szansę na obniżenie kosztów produkcji. Dzięki niej firmy mogą zaoferować tańszy produkt i uzyskać przewagę konkurencyjną. Automatyzacja może być również odpowiedzią na braki pracowników, które nasilają się w ostatnim czasie m.in. w wyniku małego zainteresowania młodych pracą w branży czy powrotów do swojego kraju pracowników pochodzących z Ukrainy.</p> <p>Wobec kryzysów firmy będą jednak ostrożniej inwestowały w nowoczesne technologie oraz automatyzację produkcji. Na rozwój automatyzacji mogą pozwolić sobie głównie firmy mające zasoby finansowe, które mogą sfinansować inwestycje, nie licząc na szybki zwrot:</p> <p>” Czasami nie jest możliwe zrobienie dużych inwestycji automatyzacji w sytuacji, kiedy mamy ciąć koszty. Z drugiej strony, gdzieś tam te procesy optymalizacji produkcji często przynoszą bardzo dużo optymalizacje kosztowe. [IDI ekspert]</p> <p>Robotyzacja jest zdaniem ekspertów kolejnym etapem rozwoju firm – zdecydowanie częściej większych niż mniejszych.</p>	<p>Automatyzacja jest wyzwaniem nie tylko w zakresie finansowania nowych rozwiązań, ale także w zakresie dostępu do pracowników posiadających kompetencje związane z obsługą nowych rozwiązań i maszyn. Jest to wyzwanie szczególnie trudne dla mikro oraz małych firm.</p> <p>Zapewnienie kompetencji umożliwiających wprowadzenie/rozwój automatyzacji będzie wyzwaniem dla całego sektora. Osób z takimi kompetencjami generalnie brakuje na rynku:</p> <p>” Brakuje specjalistów do spraw automatyzacji i robotyzacji, bo to jest ogromny kierunek rozwoju. [IDI ekspert]</p> <p>Istotne będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bieżące monitorowanie nowości, rozwiązań i zmian z zakresu automatyzacji procesów produkcji; • racjonalizacja decyzji o ewentualnym wprowadzeniu, modernizacji automatyzacji procesów w oparciu o analizę sytuacji biznesowej. Analiza kosztów, ryzyka, zysków i korzyści, zwrotu poniesionych nakładów etc.; • zatrudnienie i/lub rozwój pracowników posiadających kompetencje z zakresu planowania strategicznego oraz analizy biznesowej; • zatrudnienie i/lub przekwalifikowanie pracowników produkcji do obsługi nowoczesnych linii produkcyjnych.

²⁸ Związane przyjętym w 2018 r. pakietem regulacji tzw. dyrektywy odpadowe: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32018L0852&from=EN> oraz w 2019 tzw. dyrektywą plastikową (SUP-*single use plastic*) oraz w 2019 tzw. dyrektywą plastikową (SUP-*single use plastic*) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0904> (dostęp: 7.06.2022).

Rosnące znaczenie zamienników mięsa	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>Trend umiarkowanie wzrostowy</p> <p>Alternatywna żywność z pewnością jest trendem, który raczej będzie się rozwijał ewolucyjnie niż rewolucyjnie:</p> <p>” On (trend) jest cały czas ważny i będzie ważny. “ Tu pojawiają takie emergentne trendy, które są związane na przykład z mięsem hodowanym komórkowo, owadami. Hot dog z parówką wieprzową czy z kurczaka zamieniamy na parówką z bobu. [IDI ekspert]</p> <p>Trend związany jest z intensyfikacją zmian prawnych umożliwiających wprowadzanie zamienników mięsa (np. białko z owadów) inicjowanych w UE już od wielu lat.</p> <p>Według raportu Good Food Institute Europe sprzedaż żywności pochodzenia roślinnego w 13 krajach europejskich osiągnęła w roku 2022 rekordowy poziom 5,7 mld euro, co stanowi wzrost o 22% od 2020 r. W krajach zachodniej Europy rynek produktów roślinnych jest znacząco silniejszy niż w Polsce, co może dawać perspektywę rozwoju tej gałęzi produktów również w naszym kraju²⁹.</p> <p>Trend rozwoju alternatyw żywności tradycyjnej jest bardziej widoczny w młodszych grupach wiekowych (zarówno wśród konsumentów, jak i producentów). Powstające start-upy, które wprowadzają innowacyjne produkty, często tworzą jeszcze studenci.</p>	<p>Wyzwania wynikające z rosnącego znaczenia zamienników mięsa dotyczą zarówno firm przetwarzających mięso, które nierzadko poszerzają swój asortyment również o produkty roślinne, jak i nowych inicjatyw, które powstają.</p> <p>Istotne będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> zapewnienie w firmach kompetencji z zakresu analizy biznesowej, analizy trendów – w kontekście rozszerzenia asortymentu o nowe kategorie produktów; pozyskanie technologów żywności specjalizujących się w technologii produktów alternatywnych dla mięsa; przedstawiciele instytucji publicznych i szkolnictwa powinni rozważyć wzmocnienie/wprowadzenie kierunków kształcenia pozwalających na specjalizację w obszarze produkcji alternatywnej żywności.

E-handel	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>Trend umiarkowanie wzrostowy</p> <p>Wzrost zakupów przez internet będzie następował stale, ale nie skokowo, jak miało to miejsce w okresie pandemii.</p> <p>Choć wzrasta liczba przedsiębiorców, którzy mają w swojej ofercie również sprzedaż przez internet³⁰, to nadal nie jest to znaczący odsetek. Co więcej, po generalnych wzrostach sprzedaży w sieci w okresie</p>	<p>Obecna sytuacja gospodarcza (inflacja) oraz trudności podażowe wynikające z przerwanych łańcuchów dostaw wpływają na dynamikę rynku e-commerce. Choć obecnie wiele firm, szczególnie mniejszych, nie myśli o takiej formie sprzedaży, to najprawdopodobniej firmy te będą musiały zmierzyć się z tym wyzwaniem w przyszłości.</p> <p>Wyzwaniem dla firm stanie się konieczność otwarcia się na nowe kanały dotarcia do klienta i związanych</p>

²⁹ https://gfi-europe.org/wp-content/uploads/2023/04/2020-2022-Belgium-retail-market-insights_updated.pdf (dostęp: 12.06.2023).

³⁰ K. Ciesielska, *E-commerce powszednieje*, <https://brandsit.pl/e-commerce-powszednieje/> (dostęp: 12.06.2023).

E-handel	
Opis trendu	Wyzwania dla sektora wynikające z trendu
<p>pandemii, w tym również produktów spożywczych, konsumenci coraz chętniej wracają do tradycyjnych sklepów.</p> <p>Jak prognozują autorzy raportu o rozwoju rynku e-commerce, po spadku zainteresowania zakupami online w 2022 r. sprzedaż produktów z kategorii i żywności chemia będzie rosła³¹. Do tego takie sklepy jak Biedronka i Lidl uwzględniły zakupy online³².</p> <p>Sklepy internetowe dają możliwość łatwego porównywania cen, a zatem umożliwiają zakup produktów taniej niż w alternatywnych sklepach stacjonarnych, co w obecnej sytuacji znaczącego wzrostu cen ma duże znaczenie i może być dźwignią tego kanału sprzedaży.</p>	<p>z tym konieczność dogłębnego zrozumienie ścieżek zakupowych swoich klientów oraz kluczowych czynników w podejmowaniu decyzji zakupowych.</p> <p>Większość sprzedaży w przestrzeni e-commerce będzie się odbywać za pośrednictwem modelu platformowego³³, co dla producentów oznacza, że część z nich będzie zastanawiała się, jaką formę sprzedaży wybrać (własny e-sklep versus korzystanie z marketplace łączącej wielu sprzedawców).</p> <p>Istotne będą następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobranie najbardziej trafnego sposobu sprzedaży w odniesieniu do sytuacji firmy i potrzeb klientów; • zapewnienie w firmie kompetencji związanych z zarządzaniem obszarem e-commerce – budowaniem strategii sprzedaży w kanale internetowym; • zatrudnienie i/lub doskonalenie specjalistów ds. e-commerce oraz e-marketingu; • zatrudnienie i/lub doskonalenie specjalistów ds. analizy i zarządzania danymi oraz zarządzania cyklem życia klientów.

Warto też przyrzeć się uwarunkowaniom o bardziej ogólnym charakterze, na które zwracali uwagę eksperci w badaniach jakościowych. Są to: **wzrost cen, zmiana warunków prowadzenia działalności i poszukiwanie nowych rozwiązań, a także rosnąca świadomość konsumentów.**

1. **Będzie drożej.** Przedsiębiorcy uczestniczący w jakościowej części badania spodziewają się, że surowce nadal będą drożały, bo będą trudniej dostępne ze względu na przerwane łańcuchy dostaw. To otwiera pole spekulacji rynkowych. Będą też rosły koszty produkcji żywności (pracy i energii). Eksperci spodziewają się, że z tego powodu firmy będą musiały zwiększać marże. Z drugiej strony pracodawcy zdają sobie sprawę, że nie mogą przerzucić wszystkich niezbędnych podwyżek na konsumentów, ponieważ to może spowodować spadek popytu.

³¹ G. Łaptaś, M. Bazyl, *Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2018–2027*, https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2022/Raport_Strategyand_Perspektywy_rozwoju_ryнку_e-commerce_w_Polsce_2018-2027.pdf (dostęp: 12.06.2023).

³² Tamże str. 9.

³³ Tamże str. 7.

W raporcie pn. *Innova Market Insights*, corocznym zestawieniu *Top Ten Trends Innova*, opierającym się na szeroko zakrojonych globalnych badaniach konsumenckich, podkreśla się, że koszty oraz stosunek jakości do ceny są dla konsumentów jednym z najważniejszych czynników w ich decyzjach o zakupie produktu. Głównym celem konsumentów staje się więc oszczędzanie. Wybierane są tańsze produkty, prostsze, często też są kupowane na zapas. Po drugiej stronie są producenci, którzy również zmagają się z rosnącymi kosztami i oczekiwaniami społecznymi w stosunku do produktów i ich wartości³⁴.

2. **Będzie inaczej.** Wyższe koszty produkcji oraz utrudnione warunki działania sprawiają, że firmy będą szukać nowych rozwiązań dla procesów i swoich produktów. Ten proces zmian już się zaczął. Firmy zaczęły intensywnie szukać możliwości obniżenia kosztów energii, m.in. inwestując w fotowoltaikę. Szukają rozwiązań trudnej sytuacji, więc zmieniają swoje produkty, np. modyfikują skład, wprowadzają „*downsizing*” (zmniejszanie wielkości produktu przy zachowaniu tej samej ceny) czy też stosują inne, tańsze opakowania. Dodatkowo, w wyniku zmian związanych z automatyzacją i robotyzacją produkcji firmy mogą obniżyć koszty produkcji. W kolejnych latach takich zmian będzie więcej. Coraz więcej firm będzie dążyć do optymalizacji procesów i wprowadzania innowacji. Do 2020 r. sytuacja w sektorze żywności była stabilna z perspektywą rozwojową. Wcześniej globalizacja zapewniała dobrze działające łańcuchy dostaw, a rynek przez wiele lat mógł się rozwijać. Czas od 2020 r. jest swego rodzaju szokiem dla branży żywności. Trudno już będzie wrócić do dawnych sprawdzonych metod i rozwiązań. Jednocześnie przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że właśnie w warunkach kryzysu otwiera się pole dla innowacji.
3. **Będzie trudniej.** W wyniku pandemii, wybuchu wojny i kryzysu energetycznego zmieniły się warunki działania firm z branży żywności. Również w przyszłości firmy spodziewają się, że będą one niekorzystne. Trudniej będzie zamawiać surowce, bo rynek cechuje się dużą niepewnością. Trudniej będzie także produkować, by było to opłacalne (ze względu na coraz wyższe koszty produkcji). W końcu też trudniej będzie sprzedawać produkty, ponieważ z jednej strony klienci stają się wymagający, świadomi swoich potrzeb, a jednocześnie w najbliższej przyszłości będą mierzyć się z coraz wyższymi kosztami życia. Do spodziewanych trudności eksperci zaliczają również zmieniające się otoczenie podatkowe firm oraz przyszłe zmiany prawne m.in. związane z wdrażaniem unijnej zasady zrównoważonego rozwoju.

³⁴ M. Kisner, *10 najważniejszych trendów konsumenckich 2023 r. według Innova Market Insights*, <https://biotechnologia.pl/biotechnologia/10-najwazniejszych-trendow-konsumenckich-2023-r-wedlug-innova-market-insights,22067> (dostęp: 5.04.2023).

4. **Będzie uważniej.** Wyraźnym zjawiskiem, identyfikowanym już w I edycji badania, jest dalszy wzrost świadomości konsumenckiej, a także indywidualizacja potrzeb żywieniowych. Do tego coraz większą uwagę będzie się zwracać na niemarnowanie żywności w procesie produkcji i sprzedaży oraz zmiany klimatu i konieczność dostosowania się firm do tych zmian.

Według międzynarodowych badań Ipsos, prowadzonych w 50 krajach, aż 80% konsumentów zdaje sobie sprawę, że ograniczanie negatywnych zmian klimatycznych zależy między innymi od zmiany przyzwyczajeń zakupowych. Oznacza to między innymi ograniczanie konsumpcji, wybór firm, które angażują się w dbanie o klimat, a także wybór zdrowych produktów i opakowań z recyklingu.

W Polsce, kraju o dużym potencjale rolniczym, wzrasta również zainteresowanie nowymi technologiami w obszarze rolnictwa (rolnictwo regeneracyjne czy wertykalne). Jakość produktów, ich wartość odżywcza czy smak powinny iść w parze z odpowiedzialnością na globalne problemy, takie jak potrzeba promocji zdrowego trybu życia, niemarnowanie żywności, a także konieczność przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju³⁵.

Pracodawcy zdają sobie sprawę z nadchodzących zmian. Identyfikują w nich wyzwania, z jakimi będą musieli sobie radzić w prowadzonej przez nich działalności. Zdecydowanie najbardziej skupieni będą na szukaniu oszczędności w produkcji, transporcie czy opakowaniach (55% wskazań). Będą też musieli reagować na przerwane łańcuchy dostaw i braki w dostępności produktów oraz komponentów (34%).

Wyzwaniem, jakie widzą szczególnie przedstawiciele największych firm, są nasilające się braki kadrowe. Wskazuje na nie 40% pracodawców średnich i dużych firm oraz 22% reprezentantów mikrofirm.

Istotnym wyzwaniem jest także konieczność dbania o wizerunek firmy przyjaznej dla środowiska. Najlepiej uświadamiają to sobie średnie i duże firmy (34% w tej grupie vs. 22% wśród firm mikro). Duży rozdźwięk między mikro i dużymi firmami widać też w postrzeganiu wyzwania, jakim jest odpowiednio wczesne planowanie i zarządzania produkcją, by elastycznie reagować na zmiany i realizować krótkie linie produkcyjne (37% średnie i duże, 15% mikro).

³⁵ W. Grodzicki, *Najważniejsze trendy konsumenckie w 2023 roku*, <https://foodfakty.pl/najwazniejsze-trendy-konsumenckie-w-2023-roku> (dostęp: 12.06.2023).

Tabela 3. Wyzwania, które dostrzegają firmy w swojej codziennej działalności – pracodawcy

Wyzwania w codziennej działalności	Ogółem (n = 804)	Mikrofirmy (n = 376)	Małe firmy (n = 325)	Średnie i duże firmy (n = 103)
Szukanie oszczędności np. w produkcji, transporcie, opakowaniach	55%	49%	61%	68%
Reagowanie na przerwane łańcuchy dostaw	34%	33%	34%	43%
Konieczność reagowania na braki w dostępności produktów/komponentów	34%	32%	36%	37%
Nasilające się problemy kadrowe związane z postrzeganiem branży jako mało atrakcyjnej np. ciężka praca i stosunkowo niskie zarobki	28%	22%	32%	40%
Dbanie lub budowanie wizerunku firmy przyjaznej środowisku w związku z rosnącym znaczeniem zrównoważonego rozwoju i troską o środowisko	26%	22%	29%	34%
Wzrost znaczenia planowania i zarządzania produkcją, tak aby możliwe było elastyczne reagowanie na zmiany i realizowanie krótkich linii produktowych	19%	15%	20%	37%
Zatrudnienie w firmie pracowników o kompetencjach związanych z badaniem rynku i analizą trendów, by elastycznie reagować na zmieniające się oczekiwania klientów	13%	10%	13%	29%
Wzrost zapotrzebowania na pracowników potrafiących zarządzać ryzykiem	13%	11%	14%	19%
Zatrudnienie pracowników o kompetencjach cyfrowych i analitycznych w związku ze stosowaniem nowych rozwiązań technologicznych	11%	9%	11%	18%
Zatrudnienie pracowników o umiejętnościach w obszarze e-handlu i e-marketingu potrafiących skutecznie łączyć funkcjonowanie sprzedaży stacjonarnej i internetowej	9%	8%	10%	13%
Rosnące koszty utrzymania firmy (głównie ceny gazu, energii)	3%	1%	4%	4%
Nie wskazano żadnego wyzwania	16%	21%	9%	11%

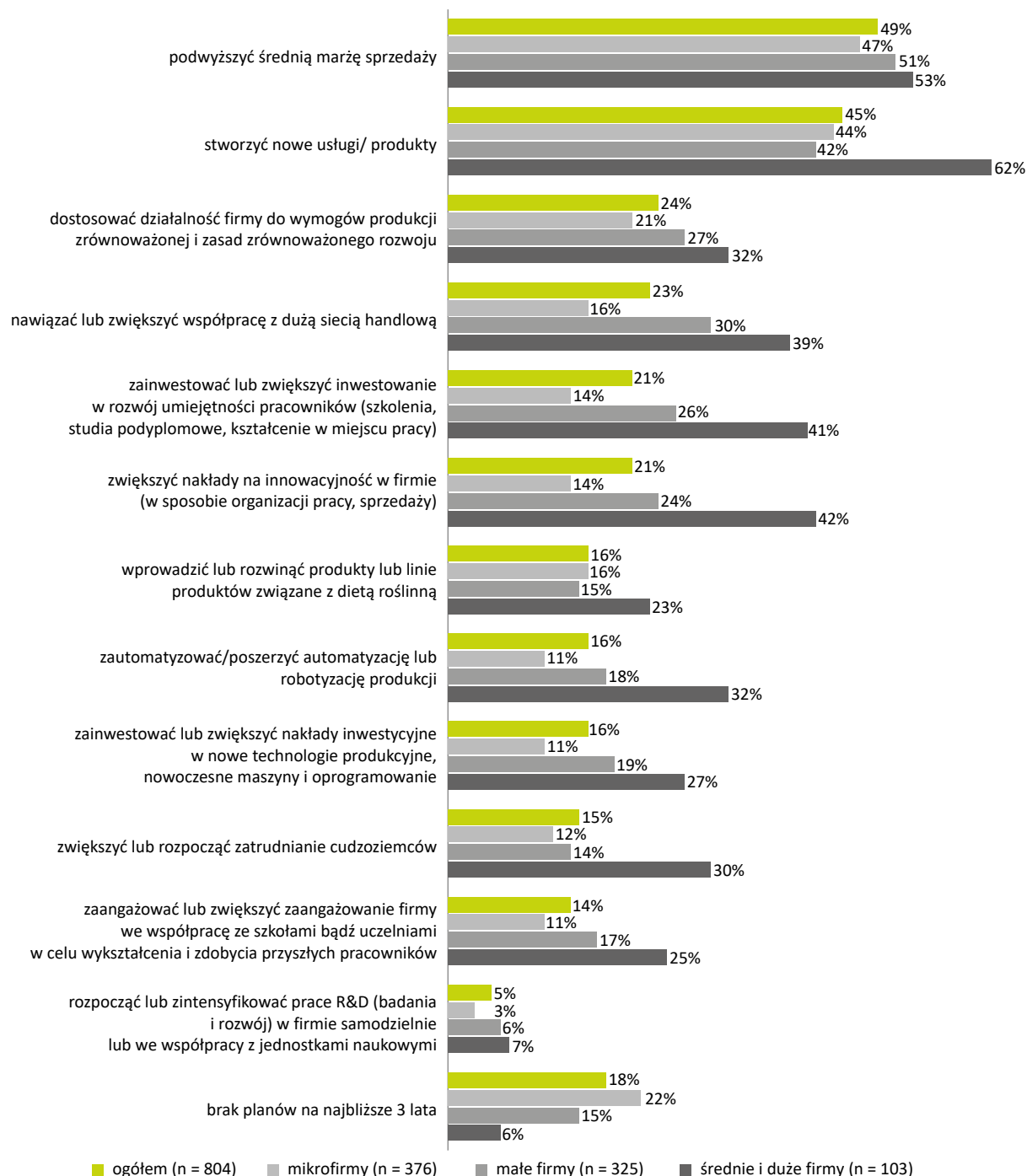
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Spodziewane zmiany oraz wyzwania, przed jakimi stoi branża, zmuszają firmy do planowania działań. W najbliższych 3 latach przedsiębiorcy najczęściej planują podnieść średnią marżę sprzedaży (49%) oraz stworzyć nowe produkty lub usługi (45%).

W przypadku planów zwiększenia marży oraz rozpoczęcia produkcji roślinnej odpowiedzi firm są zbliżone, niezależnie od ich wielkości. W pozostałych kwestiach firmy średnie i duże zdecydowanie częściej reagowały pozytywnie na stwierdzenia dotyczące planów wprowadzenia zmian i innowacji. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że większe podmioty mają odpowiednie zasoby finansowe i kadrowe, więc mogą pozwolić sobie na planowanie zmian, które będą służyć

rozwojowi. Natomiast mikrofirmy są bardziej ostrożne w planach na przyszłość. Częściej też firmy mikro i małe deklarują brak planów na przyszłość (22% i 15%) niż średnie i duże (6%).

Wykres 4. Planowane zmiany na najbliższe 3 lata w podziale na wielkość firmy – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Scenariusze rozwoju branży żywności wysokiej jakości

Jednym z ważnych elementów zrealizowanego badania, poza diagnozą aktualnej sytuacji sektora i rozpoznaniem potrzeb kompetencyjnych, było określenie możliwych scenariuszy przyszłości branży.

Scenariusze rozwoju branży żywności wysokiej jakości powstały głównie na podstawie analizy wyników badania delfickiego oraz trzech warsztatów z ekspertami sektora żywności i warsztatu z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji – żywności wysokiej jakości. Wykorzystano również dane z wywiadów indywidualnych i paneli eksperckich.

Mapowanie czynników

Punktem wyjścia do opracowania scenariuszy dla branży żywności wysokiej jakości było mapowanie czynników, które występują w otoczeniu branży i mogą mieć wpływ na jej dalszy rozwój. Czynniki te (przedstawione dalej na wykresie) mają różny charakter i dotyczą zarówno uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych, jak i technologicznych, ekologicznych oraz legislacyjnych. Ich zróżnicowanie świadczy o tym, jak złożony jest kontekst, w którym funkcjonuje branża żywności. Przedsiębiorcy coraz częściej zdają sobie sprawę, że poza liczeniem własnych zysków i strat, w myśleniu o rozwoju bardzo ważna jest również analiza potrzeb społecznych, świadomości ekologicznej oraz sytuacji politycznej.

Eksperska ocena czynników

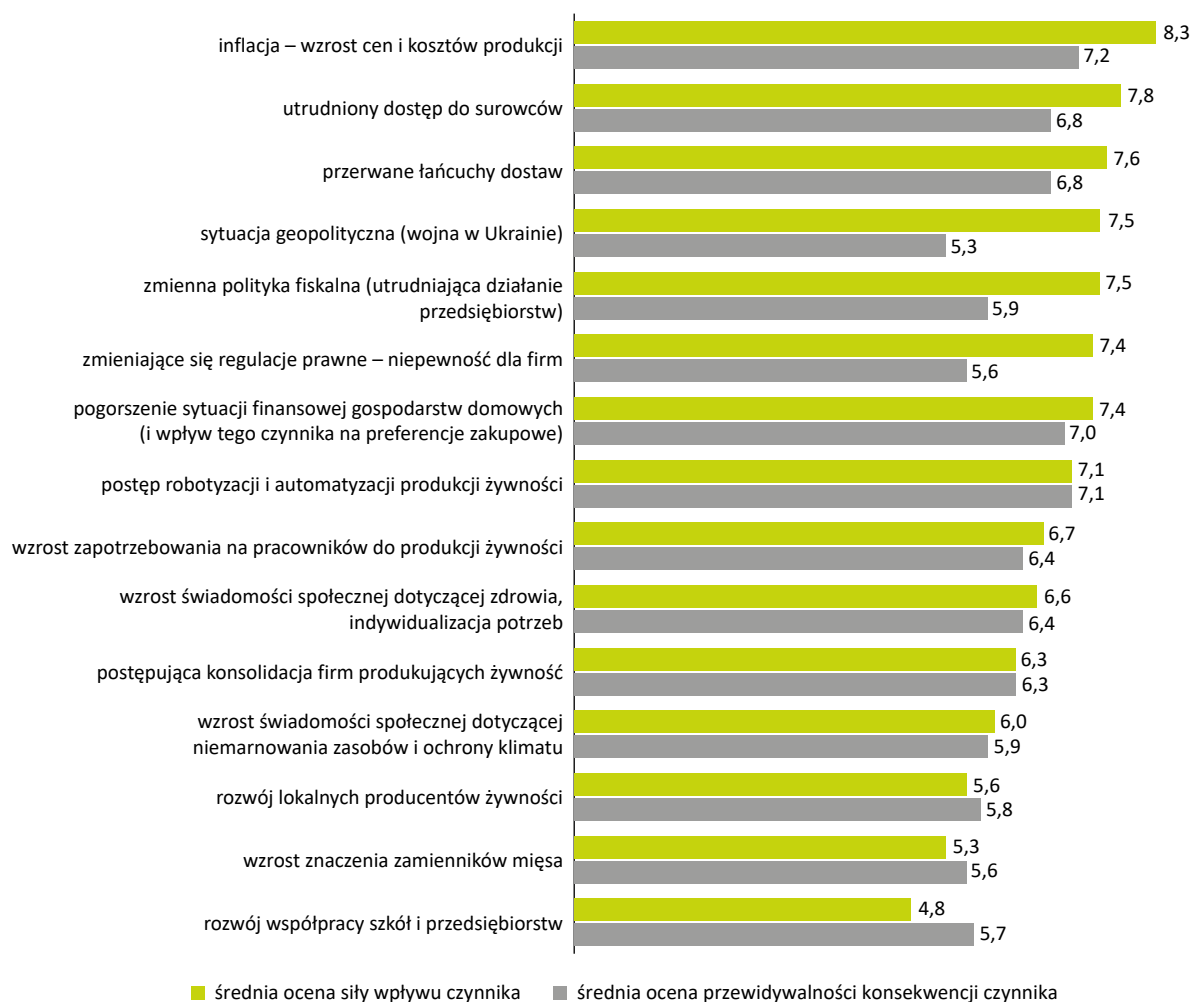
W badaniu delfickim poproszono 40 ekspertów o ocenę czynników zidentyfikowanych w badaniach jakościowych w dwóch wymiarach: wpływu czynnika na branżę żywności oraz przewidywalności jego konsekwencji dla branży.

Siła wpływu była mierzona jako średnia z ocen ekspertów dotyczących siły wpływu czynnika na przyszłość branży. Każdy czynnik eksperci oceniali w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało „mały wpływ”, a 10 – „bardzo duży wpływ”.

Stopień przewidywalności został określony jako średnia z ocen ekspertów dotyczących tego, w jakim stopniu można przewidzieć konsekwencje danego czynnika dla sektora. Eksperti oceniali to w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało „w ogóle nieprzewidywalne konsekwencje czynnika”, a 10 – „konsekwencje całkowicie przewidywalne”.

Eksperti większą siłę oddziaływania na branżę przypisują tym czynnikom, na które branża nie ma wpływu (inflacja, utrudniony dostęp do surowców) oraz tym, na które może w jakimś stopniu oddziaływać, np. edukując konsumentów oraz uważnie analizując sygnały rynku o zmieniających się potrzebach konsumentów (wzrost świadomości społecznej dotyczącej zdrowia, indywidualizacja potrzeb).

Należy jednak zauważyć, że **na przyszłość sektora mogą także wpływać czynniki, które nie są jeszcze znane**. Doświadczenia ostatnich lat pokazały, że właśnie zewnętrzne czynniki trudne do przewidzenia (pandemia, wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny) mają i będą miały duży wpływ na przyszłość firm produkujących żywność.

Wykres 5. Średnia ocen siły wpływu czynników oraz przewidywalności ich konsekwencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF, badanie delfickie – II edycja 2022 (n = 40). Średnia z ocen w skali 1–10.

Cztery scenariusze rozwoju branży

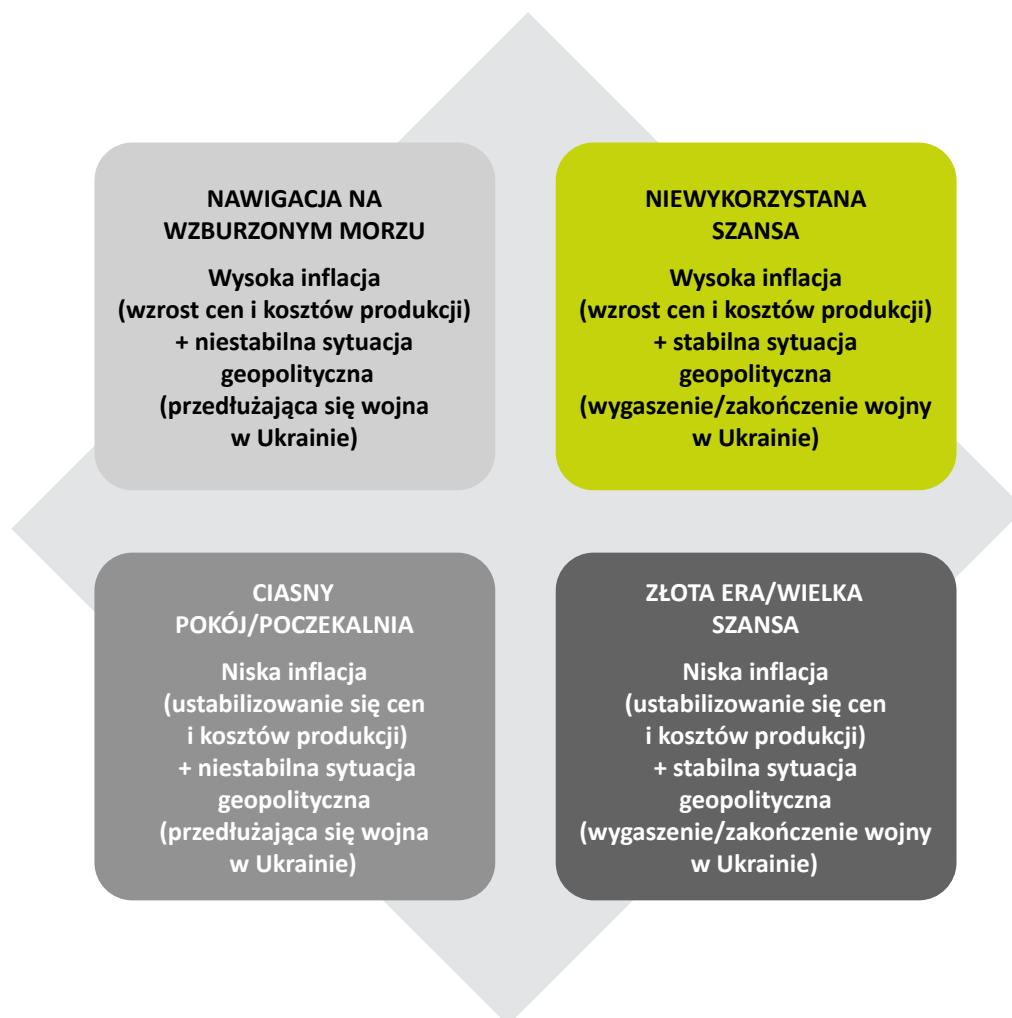
W celu nakreślenia możliwych scenariuszy rozwoju branży wybrano **dwa główne czynniki** jako osie scenariuszy, **które w najwyższym stopniu spełniają warunki dużej siły wpływu i niskiej przewidywalności**:

1. Inflacja – wzrost cen i kosztów produkcji;
2. Sytuacja geopolityczna (wojna w Ukrainie).

W wyniku zestawienia głównych czynników i nadania im wartości skrajnych wyłoniły się cztery potencjalne scenariusze rozwoju branży żywności wysokiej jakości.

Pozostałe czynniki rozwoju branży zostały przyporządkowane do poszczególnych scenariuszy na podstawie wywiadów grupowych/paneli eksperckich oraz badania delfickiego.

Schemat 1. Scenariusze rozwoju branży



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF, badanie delfickie – II edycja 2022 (n = 40).

SCENARIUSZ: NAWIGACJA NA WZBURZONYM MORZU

Scenariusz opiera się na założeniu **wysokiego poziomu inflacji** oraz **niestabilnej sytuacji geopolitycznej** związanej z przedłużającą się wojną w Ukrainie.

Według tego scenariusza branża żywności w Polsce staje jednocześnie wobec wielu wyzwań i problemów. W związku z tym przedsiębiorcy wciąż działają w trudnych warunkach,

zawieszają dotychczasowe działania wynikające z długofalowych strategii i na bieżąco analizują sytuację np. w zakresie dostępności surowców, poziomu inflacji czy popytu. Starają się elastycznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Największy wpływ na realizację tego scenariusza mają:

- utrudniony dostęp do surowców;
- przerwane łańcuchy dostaw;
- pogorszenie sytuacji finansowej gospodarstw domowych (i wynikający z tego wpływ na preferencje zakupowe);
- wzrost zapotrzebowania na pracowników produkcji żywności.

Kluczową rolę w tym scenariuszu odgrywają przedsiębiorcy. Można ten scenariusz określić jako proaktywny, ponieważ zakłada wzmożone działania firm związane z przewidywaniem, zapobieganiem albo minimalizowaniem skutków zewnętrznych zdarzeń (np. sytuacji geopolitycznej) wpływających na branżę żywności w Polsce.

Sytuacja gospodarstw domowych jest trudna³⁶, więc konsumenci ograniczają swoje wydatki, a to wpływa na sytuację **producentów żywności, którzy muszą szukać oszczędności w różnych obszarach swojej działalności:**

1. Zakup surowców – docieranie do tańszych dostawców, kupowanie większych partii i ich magazynowanie oraz wybór tańszych zamienników składników do produkcji.
2. Produkcja – optymalizacja procesów, aby efektywniej wykorzystywać linie produkcyjne, np. przez wydłużanie cykli produkcyjnych, produkcję tańszych produktów w większej ilości, a droższych w mniejszej.
3. Opakowania – wprowadzanie tańszych opakowań, np. tektury, które jednocześnie są zgodne z trendem dbania o planetę.
4. Oszczędzanie energii – szukanie rozwiązań alternatywnych, takich jak biogazownie (wykorzystujące odpady z produkcji) czy fotowoltaika. Tu jednak niezbędne są początkowe inwestycje, więc jest to opcja raczej dla dużych firm.
5. Optymalizacje podatkowe – poszukiwanie oszczędności podatkowych. Tego typu rozwiązania wdrażają przede wszystkim duże firmy, ponieważ dla małych firm doradztwo w zakresie optymalizacji podatkowych jest zbyt dużym kosztem.

³⁶ Koniunktura w Polsce leci na łeb na szyję! Konsumpcja rekordowo słaba, <https://obserwatorgospodarczy.pl/2023/04/24/koniunktura-w-polsce-leci-na-leb-na-szyje-konsumpcja-rekordowo-slaba/> (dostęp: 27.04.2023).

6. Marże – rezygnacja przedsiębiorców z części zysku i obniżanie swoich marż, aby utrzymywać akceptowalny dla konsumentów poziom cen.



Spodziewane działania firm

Aby utrzymać się na rynku w warunkach kryzysu, **firmy wprowadzają modernizacje i innowacje**. Ekspertki w badaniu delfickim zgodziły się, że w perspektywie 3 lat:

- ” Kryzys energetyczny, inflacja, rosnące ceny surowców oraz koszty pracy sprawiają, że firmy z sektora żywności muszą poszukiwać możliwości optymalizacji i redukcji kosztów. Aby utrzymać się na rynku i sprostać konkurencji, firmy będą wprowadzały modernizacje i innowacje w obszarach produktów, technologii czy organizacyjnych³⁷.

Przedsiębiorstwa wprowadzają także rozwiązania z zakresu automatyzacji i robotyzacji oraz inwestują w nowe technologie. Dotyczy to jednak firm średnich i dużych, które niezależnie od trudnej sytuacji rynkowej zwiększają nakłady na innowacyjność. Przedsiębiorcy z tej grupy zdają sobie sprawę z tego, że pomoże im to nie tylko przetrwać trudny okres, ale także w dłuższej perspektywie przyczyni się do rozwoju ich firm. W dużo gorszej sytuacji znajdują się natomiast firmy mniejsze, które „walczą o przetrwanie”, więc nie stać ich na tego typu zmiany. Pogłębia się zatem różnica między firmami dużymi i małymi oraz mikro. Te ostatnie pozostają przy produkcji tradycyjnej, rzemieślniczej i na mniejszą, zwykle lokalną, skalę.

Dla branży żywności duże znaczenie ma dostęp do surowców i sprawnie działające łańcuchy dostaw. W tym scenariuszu firmy doświadczają **trudności w pozyskaniu surowców i muszą szukać nowych dostawców**. Muszą też dbać o ich dywersyfikację, by zapewnić płynność działań (płynność finansową i/lub produkcyjną). Duże firmy kupują większe partie i/lub budują magazyny, by zapewnić sobie stały dostęp do odpowiedniego surowca. Mniejsze firmy szukają nowych dostawców lokalnych oraz wprowadzają zamienniki, wykorzystując dostępne składniki produktów. Kontrakty handlowe z dostawcami, z powodu trudnej sytuacji w branży, są zwierane na krótkie okresy, więc są to **relacje niepewne**.

Ikony użyte na stronach 41–58 są autorstwa Freepik.

³⁷ Zgodność ekspertów, że taka sytuacja wystąpi, wyniosła 84%.

Wzrost cen energii i kosztów pracy, inflacja oraz przerwane łańcuchy dostaw stanowią zagrożenie dla działalności firm. Zwłaszcza podmioty mikro i małe gorzej radzą sobie z kryzysem głównie z powodu braku kompetencji związanych z zarządzaniem i planowaniem, czego efektem jest upadanie takich firm.



Kompetencje istotne dla scenariusza

W omawianym scenariuszu na znaczeniu **szczególnie zyskują kompetencje zarządcze**, czyli przywództwo, odpowiedzialność, gotowość do podejmowania nowych wyzwań i zarządzania w warunkach kryzysu, zwłaszcza zarządzania zmianą i planowania, a także odporność na stres:

” Same kompetencje w produkcji wyrobów wysokiej jakości nie wystarczą bez
“ umiejętności planowania i zarządzania kryzysowego. [badanie delfickie]

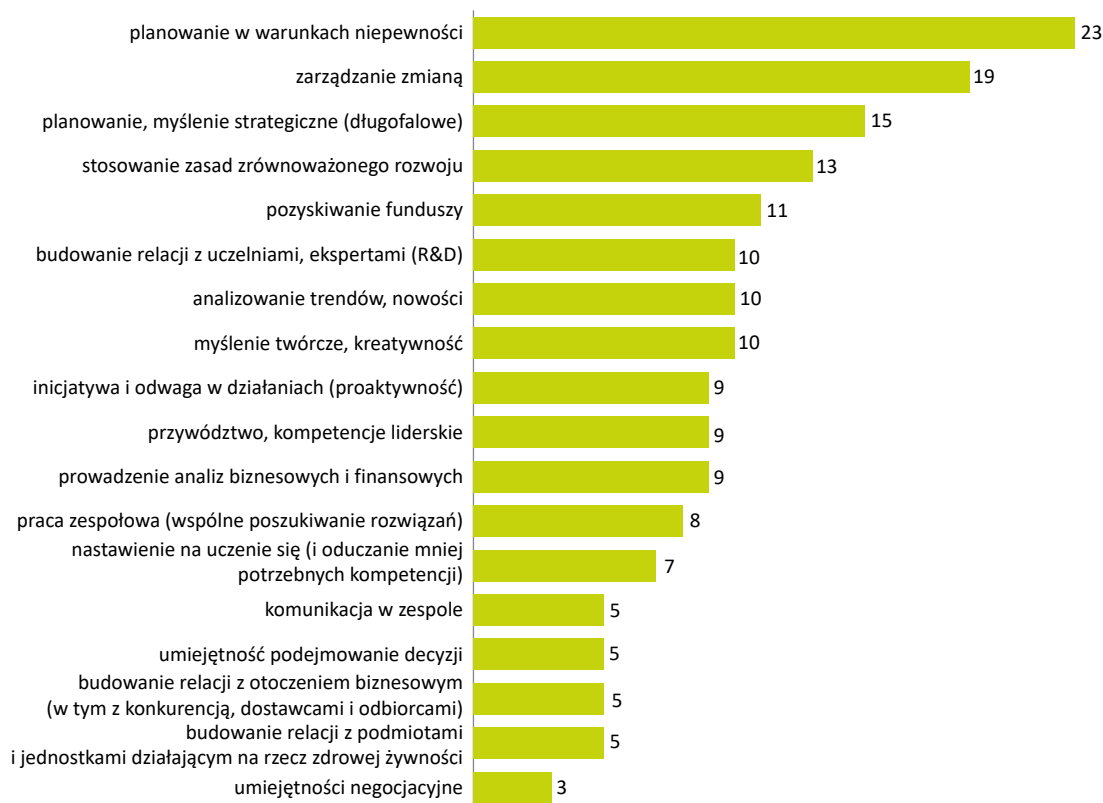
Rośnie także znaczenie umiejętności pracy i współpracy w sytuacji kryzysowej, kiedy potrzebne są

” Kompetencje stratega i ryzykanta, który musi wziąć na siebie odpowiedzialność.
“ [warsztat ekspercki]

Przedsiębiorcy muszą częściej analizować ryzyka, dane z rynku surowców oraz dane o konsumpcji, dlatego umiejętności analityczne i umiejętność wyciągania wniosków stają się kluczowe. Na rozwój takich kompetencji mogą sobie pozwolić firmy duże i średnie – poprzez szkolenia lub doradztwo zewnętrzne.

Coraz większą rolę odgrywają też tzw. kompetencje uniwersalne niezależne od stanowiska, czyli umiejętność współpracy, radzenia sobie ze stresem i komunikacji. Zmieniające się warunki codziennej działalności firm wymagają od pracowników elastyczności.

Kompetencje związane z zarządzaniem i planowaniem w warunkach niepewności są też warunkiem rozwoju innowacyjności w firmach. Wskazywali je eksperci w badaniu delfickim, ale też zwracali uwagę na kompetencje miękkie, takie jak budowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi czy umiejętność pracy zespołowej, których obecnie brakuje w firmach.

Wykres 6. Kompetencje, których brakuje w firmach, aby mogły skutecznie wprowadzać innowacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF, badanie delfickie – II edycja 2022 (n = 40).

W branży nadal rośnie **zapotrzebowanie na pracowników produkcji żywności** (zwłaszcza mężczyzn do wykonywania cięższych prac np. do rozbioru mięsa czy pracy w magazynach) na stanowiskach, **które nie wymagają zaawansowanych kompetencji**, ale siły i odporności na trudne warunki. Dotyczy to szczególnie firm mikro i małych, w których nadal dominuje produkcja ręczna. Często podmioty te nie mają funduszy na automatyzację i robotyzację produkcji, więc bazują na pracy fizycznej. Ponadto firmy nie są w stanie zaoferować pracownikom podwyżek wynagrodzenia, których pracownicy oczekują w związku z inflacją.



Warunki realizacji scenariusza

„Nawigacja na wzburzonym morzu” jest to najbardziej prawdopodobny, a zarazem jeden z dwóch negatywnych scenariuszy rozwoju sytuacji w branży żywności. Firmy już teraz doświadczają wielu problemów i zjawisk opisanych w tym scenariuszu i spodziewają się, że podobna sytuacja będzie się utrzymywać w najbliższej przyszłości.

Do najważniejszych warunków spełnienia scenariusza należą:

- utrzymująca się niestabilna sytuacja ekonomiczna, postępująca inflacja i wzrost cen oraz kosztów produkcji m.in. energii;
- wzrost kosztów pracy, braki kadrowe i finansowe utrudniające inwestycje np. w nowe technologie;
- utrudniony dostęp do surowców;
- gorsza sytuacja – szczególnie mikro i małych firm z uwagi na brak zasobów finansowych, brak oszczędności, które pozwalają zachować płynność działania i nie podnosić drastycznie cen towarów;
- brak wsparcia finansowego dla mniejszych firm na szkolenia i doradztwo dla ich właścicieli w zakresie zarządzania w sytuacji kryzysu oraz brak gotowości przedsiębiorców, by się kształcić w tym zakresie.

SCENARIUSZ: NIEWYKORZYSTANA SZANSA

Scenariusz opiera się na założeniu utrzymującego się **nadal wysokiego poziomu inflacji** oraz **stabilizowania się sytuacji geopolitycznej** i zakończeniu wojny w Ukrainie.

W związku z zakończeniem wojny w Ukrainie i ustabilizowaniem się sytuacji międzynarodowej, wdrażanie założeń Europejskiego Zielonego Ładu i strategii Fit for 55³⁸ w państwach członkowskich UE staje się bardziej intensywne. Zmiany w zakresie zielonej transformacji oddziałują także na polską branżę żywności, ponieważ firmy muszą spełnić wiele wymagań m.in. dotyczących infrastruktury energetycznej, gospodarki obiegu zamkniętego czy logistyki zgodnej z normami niskiej emisji CO₂. Jednocześnie sektor, ze względu na utrzymującą się wysoką inflację, ma mniejsze możliwości inwestycyjne, które są niezbędne do ekspansji zagranicznej w Europie Zachodniej i na odbudowującym się rynku ukraińskim.

Największy wpływ na realizację tego scenariusza mają:

- trudne do przewidzenia krajowe regulacje prawne dotyczące branży żywności, które są konsekwencją regulacji UE m.in. zasady zrównoważonego rozwoju;

³⁸ Strategia UE, której celem jest ograniczenie emisji w UE o co najmniej 55% do 2030 r., a do 2050 r. uczynić UE neutralną dla klimatu. <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/> (dostęp: 5.04.2023).

- rozwój gospodarki obiegu zamkniętego i dążenie do niemarnowania żywności wynikające m.in. z unijnej strategii „*From farm to fork*”³⁹;
- zmienna polityka fiskalna państwa;
- wzrost zapotrzebowania na pracowników.

Kluczową rolę w scenariuszu odgrywają przedsiębiorcy, ale należy także podkreślić rolę podmiotów zewnętrznych wobec firm – czyli **instytucji unijnych i krajowych**, które mają wpływ na regulacje prawne i zmiany podatkowe. Istotną rolę odgrywają również prywatni inwestorzy (banki oraz inne korporacje i organizacje międzynarodowe), które inwestują w Ukrainie, wspierając odbudowę i modernizację tego kraju.



Spodziewane działania firm

Ukraina po wojnie staje się obszarem ogromnych inwestycji międzynarodowych, m.in. w rolnictwie i sektorze żywności. Poprawiająca się sytuacja w Ukrainie wpływa na lepszy dostęp do miejscowych surowców oraz na obniżenie ich cen na rynkach światowych. Korzystają z tego najwięksi producenci żywności z Polski, ponieważ mając magazyny i fundusze, mogą zamawiać duże ilości surowców. Natomiast krajowi dostawcy surowców, którzy korzystali na tym, że z powodu wojny były przerwane globalne łańcuchy dostaw, obecnie nie są już tak konkurencyjni. W dodatku ich również dotyczą konsekwencje inflacji oraz zmian prawnych i podatkowych.

W Ukrainie w czasie odbudowy następuje też modernizacja gospodarki, systemu podatkowego i administracji. Wprowadzane są nowe rozwiązania prawne, które ułatwiają funkcjonowanie przedsiębiorstw, także z branży żywności. Pozytywne warunki prowadzenia biznesu przyciągają inwestorów zagranicznych, którzy budują swoje pozycje rynkowe w ukraińskim sektorze żywności. Tymczasem polskie firmy nie mają odpowiednich zasobów, by włączyć się w ten proces, ponieważ są osłabione inflacją, jaka utrzymuje się na rynku krajowym. Ponoszą też konsekwencje zaniechań w zakresie rozwoju innowacji we wcześniejszych latach, więc trudno jest im konkurować z globalnymi koncernami spożywczymi.

³⁹ Strategia *From farm to fork*, https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (dostęp: 12.06.2023).

Co więcej, polskie firmy muszą dostosować swoją działalność do zmieniających się uregulowań m.in. z zakresu prawa pracy oraz zmian w systemie podatkowym.

Napięta sytuacja na rynku pracy i wzrost płacy minimalnej zwiększają koszty działalności firm. Z drugiej strony wydatki i transfery publiczne, poprzez inflację i wyższe stopy procentowe, a także ograniczenia kapitałowe banków, utrudniają będą możliwości inwestowania w branży⁴⁰.

Duże firmy prowadzą analizy rynkowe, zatrudniają prawników, doradców w zakresie finansów oraz specjalistów ds. ESG⁴¹:

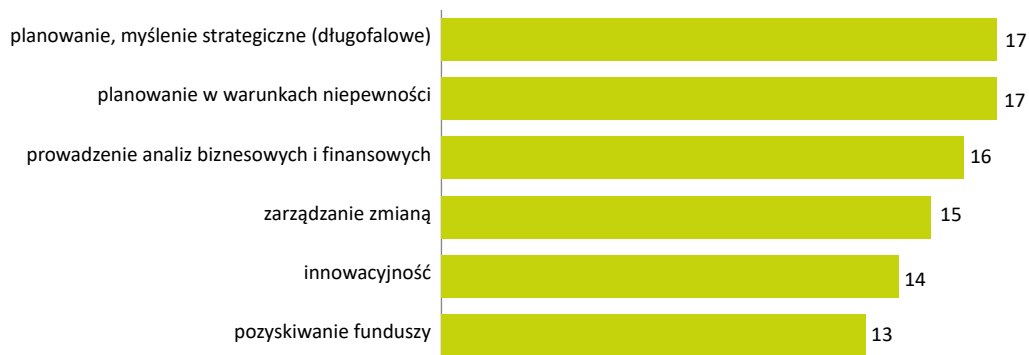
” Zielony Ład wprowadzi kolejną rewolucję. Jeszcze do końca nie wiemy, co będzie wymagane w łańcuchu produkcji żywności, żeby ten produkt był w ogóle dopuszczony do obrotu. Jest wiele takich wyzwań, które się pojawiają w ciągu dwóch, trzech lat. [warsztat ekspercki]

Jednak małe firmy mają w tym zakresie znaczące problemy. Nie mają zasobów ani kompetencji, by zajmować się działaniami rozwojowymi, ponieważ w trudnej sytuacji gospodarczej walczą o przetrwanie. Brakuje im m.in. kompetencji związanych z planowaniem, analizowaniem i zarządzaniem zmianą.

⁴⁰ J. Hagemeyer, G. Poniąowski, A. Pechcińska, M. Burak Turgut, A. Śmietanka, *Inwestycje i ich determinanty a wzrost gospodarczy Polski w długim okresie*, CASE Reports, No. 505 (2021), https://www.case-research.eu/files/?id_plik=6961 (dostęp: 27.04.2023).

⁴¹ ESG – jeden z elementów dyrektywy UE, związany z finansowym i niefinansowym raportowaniem w kontekście realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju w zakresie środowiskowych, społecznym oraz ładu korporacyjnego. <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83679:co-to-jest-esg-i-jak-realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-moze-wplynac-na-prowadzenie-twojego-biznesu> (dostęp: 22.03.2023).

Wykres 7. Kompetencje, których brakuje w mikro i małych firmach, by mogły uchronić się przed upadkiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF, badanie delfickie – II edycja 2022 (n = 40).

Mniejsze firmy nie radzą sobie z napływem taniej żywności z Ukrainy i zmieniającymi się przepisami dotyczącymi produkcji żywności w Polsce oraz wymaganiami UE. Niektóre z nich korzystają z doradztwa podatkowego, by szukać optymalizacji podatkowej, czy możliwości restrukturyzacji.

W tym scenariuszu zdarzają się **likwidacje firm z branży żywności**, zwłaszcza mikro i małych, które nie radzą sobie z tak dużą liczbą problemów. Podobnego zdania było 66% ekspertów uczestniczących w badaniu delfickim, którzy zgodzili się z tezą, iż w ciągu najbliższego roku „narastające problemy, takie jak m.in. wzrost cen energii i kosztów pracy, inflacja, niedobory pracowników, przerwane łańcuchy dostaw spowodują upadek wielu małych firm, które bez inwestycji w kompetencje związane z zarządzaniem i planowaniem nie poradzą sobie z kryzysem”.

Korzystają na tym duże podmioty, np. w podsektorach mleczarskim czy mięsnym, którzy tanio kupują upadające podmioty, a rynek staje się bardziej skonsolidowany:

” W najbliższym roku duzi gracze wśród firm spożywczych, które mają jakieś zapasy zgromadzone przez lata gotówki, po prostu przejmą tych mniejszych.
 [warsztat ekspercki]

Eksperci, wymieniając czynniki wpływające na poprawę odporności firm na kryzys, wskazywali duże znaczenie aktywności, proinnowacyjności, automatyzacji i robotyzacji, a także nowoczesny marketing i budowanie marki. Zestawienie tych czynników potwierdza,

że duże firmy są bardziej odporne na kryzys. Mają większe fundusze i częściej podejmują działania proinnowacyjne.

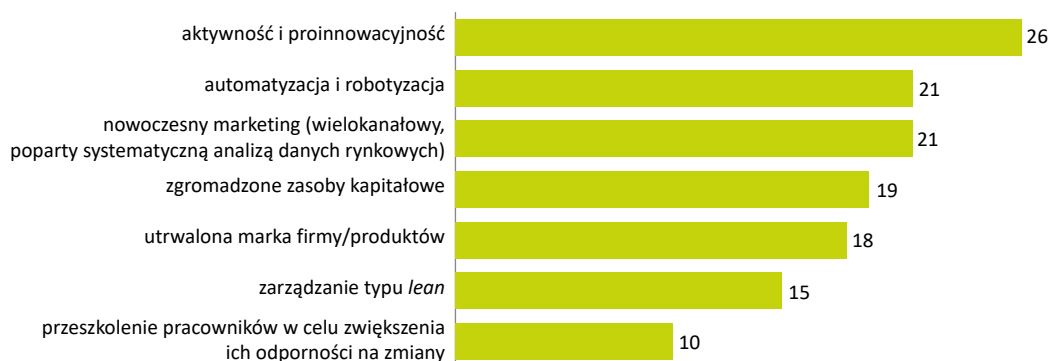
W omawianym scenariuszu znaczenie mają następujące kompetencje:

- umiejętność pozyskiwania nowych dostawców oraz innowacyjnych technologii niezbędnych do produkcji;
- znajomość zasad nowoczesnego marketingu i umiejętność wdrożenia go w firmie;
- znajomość przepisów (szczególnie z zakresu ESG, prawa i optymalizacji).

Większe firmy szukają pracowników o wymienionych kompetencjach, jednak problemem jest **utrzymujący się brak pracowników w branży**. Z powodu inflacji nadal wzrastają oczekiwania płacowe, na co pracodawcy nie są w stanie odpowiedzieć. Pracownicy z Ukrainy, którzy zasilali polską gospodarkę, wrócili do swojego kraju. Do tego postępujące zmiany w strukturze demograficznej w Polsce, powodują generalny spadek liczby młodych ludzi na rynku pracy.

Ponieważ pozyskanie pracowników na rynku jest trudne, firmy w większym stopniu inwestują w doskonalenie już zatrudnionych pracowników. Dążą do tego, by pracownicy poszerzali zakres swoich specjalizacji i wykonywanych zadań, np. potrafili wykorzystywać umiejętności analizy danych sprzedażowych również do planowania procesów produkcji.

Firmy produkujące żywność coraz częściej decydują się na **outsourcing usług specjalistycznych**, np. logistyki i dostaw, księgowości, czy HR, gdyż nie są w stanie zapewnić w firmie kompetencji w tym zakresie. Ma to też związek ze zmieniającymi się przepisami podatkowymi i coraz większym skomplikowaniem procesów produkcji i zapewniania jakości żywności oraz procesów dystrybucji/sprzedaży. Także sieci handlowe mają coraz wyższe wymagania, więc producenci, by je spełnić, muszą korzystać ze wsparcia specjalistów zewnętrznych. Sprzyja to **rozwojowi otoczenia branży żywności** – podmiotów oferujących specjalistyczne usługi w zakresie logistyki i dostaw dla sieci handlowych czy księgowości.

Wykres 8. Czynniki wpływające na poprawę odporności firm z branży żywności na kryzys

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF, badanie delfickie – II edycja 2022 (n = 40).



Warunki realizacji scenariusza

Scenariusz „Niezrealizowana szansa” zarysowuje negatywny kierunek zmian w branży żywności, zwłaszcza w okresie przejściowym, kiedy wymagane są duże zmiany np. dotyczące gospodarki obiegu zamkniętego – niemarnowania zasobów, ochrony klimatu czy wymagań UE dotyczących certyfikacji/jakości żywności. Dostosowanie się do tych wymagań wiąże się z dużymi kosztami, jakie firmy muszą ponieść. Nakłada się na to coraz większa konkurencja ze strony ukraińskiego sektora żywności, a także niski poziom oszczędności (w wyniku kryzysu inflacyjnego). W ten sposób polskie firmy tracą szansę na to, by zwiększyć potencjał rozwojowy.

Sektor żywności w tym scenariuszu znajduje się w „**pułapce średniego dochodu**”⁴² i zamiast intensywnie się rozwijać, odgrywa rolę producenta i dostawcy półproduktów dla większych i silniejszych gospodarczo krajów. Dotychczas na rynkach europejskich polskie firmy konkurowały ceną produktu i niskimi kosztami ich wytworzenia. Firmy ukraińskie są pod tym względem bardziej konkurencyjne, więc coraz częściej wypierają polskie podmioty z rynków Europy Zachodniej, zwłaszcza że po wojnie mają „taryfę ulgową”, tzn. w okresie transformacji nie muszą spełniać wszystkich norm, jakie obowiązują podmioty gospodarcze z państw członkowskich UE.

⁴² Pojęcie „pułapka średniego dochodu” zostało stworzone w 2006 r. przez ekonomistów Banku Światowego. Jest to sytuacja, w której gospodarka danego kraju wpada w długotrwałą stagnację po latach intensywnego wzrostu.

Do najważniejszych warunków spełnienia scenariusza należą:

- utrzymująca się inflacja i wysokie ceny oraz koszty produkcji m.in. energii;
- wysokie koszty pracy, braki kadrowe i finansowe utrudniające inwestycje np. w nowe technologie;
- braki kompetencyjne, co m.in. utrudnia korzystanie ze wsparcia publicznego (skomplikowane procedury i dokumentacja);
- rosnąca konkurencja produktów z Ukrainy i brak zaangażowania zewnętrznych podmiotów wspierających przedsiębiorców, które pomogą im w nakreśleniu strategicznej wizji rozwoju polskiej branży żywności w nowym, powojennym układzie geopolitycznym i z uwzględnieniem wymogów UE w zakresie ochrony klimatu;
- brak zintegrowanego wsparcia na rzecz innowacyjności i rozwoju technologicznego, obejmującego edukację, doradztwo, planowanie strategiczne oraz finansowanie inwestycji, szczególnie w przypadku mikro i małych firm;
- brak odpowiednich działań marketingowych i działań z zakresu budowania marki, a także brak elastyczności i otwarcia na nowe rozwiązania.

SCENARIUSZ: CIASNY POKÓJ/POCZEKALNIA

Scenariusz opiera się na założeniu **niskiego poziomu inflacji** oraz **niestabilnej sytuacji geopolitycznej** związanej z przedłużającą się wojną w Ukrainie.

Według tego scenariusza branża żywności wysokiej jakości w Polsce zaczyna nadrabiać straty po kryzysie inflacyjnym. Firmy gromadzą oszczędności, mogą więc stopniowo inwestować w rozwój. Poprawia się sytuacja gospodarstw domowych, więc rośnie krajowa konsumpcja, w tym popyt na żywność wysokiej jakości, mimo że jest ona droższa. Optymalizacje wprowadzane w czasie kryzysu stają się kołem zamachowym innowacji technologicznych czy produktowych. Branża jednak nie jest w stanie rozwijać się na większą, także międzynarodową skalę, ponieważ w Ukrainie trwa wojna, której skutkiem jest przedłużająca się niestabilność rynku surowców.

Z powodu niskiego zainteresowania młodych ludzi (uczniów i studentów) pracą w branży żywności brakuje pracowników o specjalistycznych kwalifikacjach, istotnych w tym sektorze, więc dynamicznie rozwija się system kształcenia i doskonalenia osób już pracujących w branży.

Wiodącą rolę w tym scenariuszu odgrywają przedsiębiorstwa, ponieważ podejmują działania rozwojowe po kryzysie oraz w nowych warunkach prawnych, które też wymagają dużych zmian. Drugim istotnym graczem są instytucje naukowe i edukacyjne, skąd sektor może czerpać *know-how* oraz rozwijać kompetencje swoich pracowników.

Kluczowy wpływ na scenariusz mają:

- wzrost świadomości społecznej dotyczącej niemarnowania zasobów i ochrony klimatu – wynikający między innymi z krajowych regulacji prawnych oraz na poziomie UE;
- wzrost znaczenia zamienników mięsa;
- zapotrzebowanie na pracowników produkcji żywności o wysokich kompetencjach;
- rozwój współpracy szkół, uczelni i przedsiębiorstw.



Spodziewane działania firm

Z powodu wojny nadal **utrudnione są dostawy surowców** z Ukrainy. Kraj ten nie jest dostępny dla polskich firm również jako rynek zbytu. Niestabilna sytuacja geopolityczna utrudnia przedsiębiorstwom zwiększenie skali działalności także na innych rynkach wschodnich, np. rosyjskim i białoruskim. Polskie firmy czekają na koniec wojny, jednak wykorzystują ten czas na rozwój i nadrabianie zaległości po kryzysie, w tym między innymi na szukanie nowych przewag konkurencyjnych na bazie innowacji.

Firmy, które nie muszą już jedynie walczyć o przetrwanie, zaczynają inwestować w rozwój automatyzacji i robotyzacji. Wprowadzają też zmiany zgodnie z założeniami gospodarki obiegu zamkniętego. Inflacja i wysokie koszty produkcji nauczyły przedsiębiorców, by oszczędzać zasoby i jak najmniej je marnować podczas produkcji. Firmy dostosowują się do przepisów wymagających oszczędzania zasobów na wszystkich etapach produkcji żywności. Również tę kwestię potwierdzają wyniki badania delfickiego, w którym większość ekspertów jest zgodna, że:

„ Obecnie w Polsce marnuje się prawie 5 mln ton żywności rocznie, z tego 16% marnuje się w firmach produkujących żywność. Obecny kryzys energetyczny i gospodarczy (inflacja) wpłynie na zmniejszenie marnowania zasobów (wody, energii itp.) i żywności w procesie produkcji i dystrybucji⁴³.

⁴³ Zgodność badanych co do prawdopodobieństwa takiej zmiany w perspektywie 3 lat wynosi 72%.

Równolegle ze wzrostem **odpowiedzialności firm z branży za środowisko produkcji oraz niemarnowanie żywności** rozwija się także świadomość społeczna w tym zakresie. Konsumenci są coraz bardziej skłonni, by analizować działania producentów i wybierać produkty firm, które działają, dbając o środowisko naturalne.

Zmiany świadomości społecznej wpływają też na sytuację rynkową podsektorów: maleje produkcja masowa mięsa, produkty mięsne są coraz częściej zastępowane **żywnością roślinną**.

Kryzys inflacyjny, energetyczny i surowcowy na jakiś czas zahamował rozwój zamienników mięsa, jednak w tym scenariuszu następuje ponownie dynamiczny rozwój tego podsektora. W ramach programów unijnych firmy pozyskują dofinansowanie na rozwijanie nowych produktów i procesów. Zwiększa się skala produkcji, produkty roślinne tanieją, stają się bardziej dostępne i w efekcie zwiększa się na nie popyt. Konkurencja cenowa ma mniejsze znaczenie z uwagi na wzrost konsumpcji krajowej. Firmy mogą więc się skupiać się na jakości i dotarciu do świadomości klientów z informacją walorów zdrowotnych produktów.

Firmy z branży żywności, poszukując nowych możliwości rozwoju, angażują się we **współpracę z uczelniami i instytucjami naukowymi**, dzięki czemu w branży pojawiają się nowe rozwiązania (zaawansowana technologia, wykorzystanie sztucznej inteligencji do monitorowania produkcji, wprowadzana jest też automatyzacja i robotyzacja).

Inwestycje w nowe rozwiązania i wykorzystanie doświadczeń z kryzysu, kiedy wprowadzane były różne optymalizacje, sprzyjają innowacjom w różnych obszarach działalności firm. Eksperti spodziewają się innowacji przede wszystkim w zakresie optymalizacji zużycia energii oraz produktowych.

Wykres 9. Innowacje, które będą najczęściej wprowadzane



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF, badanie delfickie – II edycja 2022 (n = 40).

Firmy zwiększają efektywność działań, mogą więc wytwarzać większą wartość dodaną, a do tego realizować zasadę „pracuj mądrzej, nie ciężiej”, szczególnie atrakcyjną dla młodej generacji pracowników⁴⁴.

Dzięki temu branża żywności rozwija wizerunek innowacyjnego i zaawansowanego technicznie sektora, który przestaje się kojarzyć tylko z ciężką pracą. Firmy odbudowują swoje zasoby kapitałowe, mogą zaoferować lepsze płace, więc łatwiej jest im pozyskać pracowników. Branża coraz bardziej jest postrzegana jako atrakcyjny pracodawca, który oferuje ciekawą pracę i rozwój nowych umiejętności. Łatwiejsze dla pracowników staje się znalezienie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, możliwość realizowania własnych pasji, co jest niezwykle ważne dla młodego pokolenia.

Firmy chętniej nawiązują bliższą **współpracę ze szkołami branżowymi i technikami**, zwłaszcza tymi, które są w ich najbliższym otoczeniu. Zmiany przepisów prawa zwiększają korzyści z takiej współpracy dla firm. Sektor edukacji, dzięki programom pomocowym (krajowym i międzynarodowym), modernizuje programy kształcenia. W ramach programów pomocowych m.in. finansowanych ze środków UE polskie szkoły otwierają się na uczniów/stażystów z zagranicy, zwłaszcza z Ukrainy. Rozwija się też system kształcenia ustawicznego – szkoleń zawodowych i studiów podyplomowych – jako odpowiedź

⁴⁴ Określenie „*work smart, not hard*” – podejście opisane w książce B. Bartlay, *Work Smart not Hard*, dotyczącej optymalizacji w codziennej pracy, stało się popularne w młodym pokoleniu, z którego w coraz większym stopniu rekrutowani będą pracownicy branży żywności.

na potrzeby firm, które chcą szybko doszkalać własnych pracowników, ponieważ na rynku pracy trudno im znaleźć wykwalifikowaną kadre.

Sprzyja temu wsparcie instytucji publicznych. Inkubatory przedsiębiorczości na uczelniach pomagają młodym ludziom zainteresowanym pracą w branży założyć firmę czy start-up. Natomiast instytucje wspierające przedsiębiorców (m.in. PARP, PAlIH, organizacje branżowe) oraz stowarzyszenia w większym stopniu animują współpracę szkół i firm, a także działania proinnowacyjne.



Kompetencje istotne dla scenariusza

W tym scenariuszu wśród **kompetencji pracowników, które zyskują na znaczeniu, można wskazać następujące kompetencje:**

- umiejętność współpracy i komunikacji w zespołach pracowników;
- zdolność zdobywania nowych kompetencji i adaptacji wobec nowych wyzwań;
- umiejętność budowania relacji z klientami i otoczeniem społecznym firmy, jako jeden z kanałów marketingu, ale też umiejętność budowania społecznej odpowiedzialności biznesu.



Warunki realizacji scenariusza

Scenariusz „Ciasny pokój/poczekalnia” jest umiarkowanie pozytywny. Widać w nim potencjał rozwojowy branży. Do najważniejszych warunków spełnienia tego scenariusza należą:

- spadek inflacji, spadek kosztów produkcji m.in. energii;
- utrzymujący się niestabilny dostęp do surowców;
- poprawa sytuacji gospodarstw domowych i wzrost krajowej konsumpcji;
- podejmowanie działań promocyjnych na rzecz poprawy wizerunku branży jako atrakcyjnego pracodawcy dla młodych osób;
- programy wspierające innowacje w branży (finansowanie i wsparcie merytoryczne);
- współpraca firm ze szkołami, które działają w lokalnym otoczeniu firm – intensywna i oparta na wykorzystaniu nowoczesnych technologii;
- rozwój wiedzy właścicieli i pracowników firm (poprzez szkolenia, studia i doradztwo) na temat wdrażania założeń gospodarki obiegu zamkniętego.

Jednocześnie należy podkreślić rolę polskiego rządu oraz instytucji centralnych, które powinny monitorować sytuację międzynarodową, wspierać przedsiębiorców w promocji zagranicznej, by przygotować ich do wejścia na rynek ukraiński po zakończeniu wojny oraz do konkurowania na rynkach europejskich i światowych.

SCENARIUSZ: ZŁOTA ERA/WIELKA SZANSA

Scenariusz opiera się na założeniu **niskiego poziomu inflacji** oraz **stabilnej sytuacji geopolitycznej**, czyli po zakończeniu wojny w Ukrainie.

Według tego scenariusza rozwoju branża żywności wysokiej jakości w Polsce staje przed ogromną szansą rozwojową. Dzięki dobrym relacjom polsko-ukraińskim zbudowanym w czasie wojny i na bazie pozytywnych doświadczeń, polskie firmy mają łatwiejszy dostęp do surowców, ale też do dużego rynku zbytu.

Nadal **ważną rolę w scenariuszu odgrywają przedsiębiorcy**, ale na pierwszy plan wysuwają się tu **instytucje publiczne**, które pomogą zapewnić transfer funduszy na rozwój oraz wsparcie doradcze, a także będą animować współpracę podmiotów w sektorze. Współpraca będzie bowiem kluczowym warunkiem ekspansji firm na rynki zewnętrzne.

Kluczowy wpływ na ten scenariusz będą miały:

- postępująca konsolidacja (współpraca) firm produkujących żywność;
- rozwój lokalnych producentów żywności.



Spodziewane działania firm

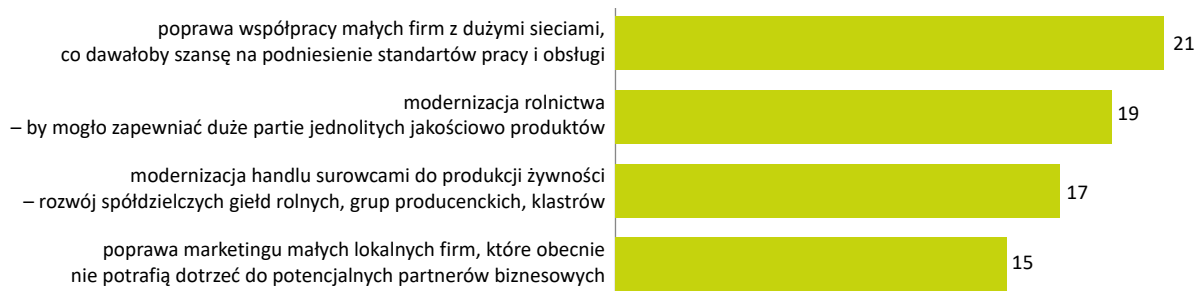
Polskie firmy wykorzystały czas, gdy jeszcze trwała wojna w Ukrainie, by zwiększyć swoje przewagi konkurencyjne, wprowadzić innowacje, m.in. wzmacniały marketing, stworzyły nowe łańcuchy dostaw surowców oraz sieci dystrybucji. Mają duży potencjał inwestycyjny (dzięki oszczędnościom), mogą się rozwijać, tworzyć swoje przedstawicielstwa na terenie Ukrainy. Dzięki dobrej współpracy Polski i Ukrainy w czasie wojny, polskie firmy mogą liczyć na preferencyjne warunki, które pozwalają im budować relacje z dostawcami surowców oraz odbiorcami polskiej produkcji i *know-how* w Ukrainie.

Ukraińska młodzież szkoliła się w polskich szkołach branżowych, technikach oraz na studiach, potem znalazła pracę w firmach w Polsce lub w powstających zakładach w Ukrainie.

Polskie firmy są wspierane przez organizacje biznesowe oraz instytucje publiczne, które mają świadomość, że sektor żywności musi intensywnie szukać nowych przewag konkurencyjnych, by wyjść z tzw. pułapki średniego dochodu. W tym scenariuszu szczególnie ważna jest **konsolidacja polskich firm**, jednak nie tylko w formie przejęć, ale też w formie **sieci współpracy** (klastrów), partnerstw oraz stowarzyszeń branżowych. Udało pokonać się wiele barier i trudności, które wynikały z rywalizacji między firmami, ale też niskiej kultury współpracy i zaufania. Dzięki temu powstało więcej organizacji dbających o jakość/markę produkowanej w Polsce żywności oraz reprezentację polskich firm na zachodnich i światowych rynkach, m.in. izb handlowych, stowarzyszeń eksporterów żywności z różnych podsektorów.

Dzięki wykorzystanej pomocy systemowej ze strony instytucji publicznych oraz organizacji branżowych, firmy przygotowały się do zmieniającego się prawa w zakresie środowiskowym (prawo unijne) oraz wysokich oczekiwań ze strony rynków zachodnich. Lepiej więc radzą sobie ze spełnianiem norm i wymagań dotyczących produkowanej żywności, m.in. z zakresu ochrony klimatu czy gospodarki obiegu zamkniętego. Poprawa jakości produkcji żywności (spełnianie norm UE) pozytywnie wpływa na **zwiększenie udziału polskich firm (zwłaszcza dużych) w europejskiej gospodarce**. Również na krajowym rynku firmy coraz lepiej radzą sobie z tymi wymaganiami, co jest łatwiejsze, ponieważ rozwijają się firmy oferujące specjalistyczne usługi w zakresie certyfikacji żywności i procedur zapewniania jakości. Poza tym ogólnie firmy mają dostęp do dużych partii surowca z Ukrainy, co również ułatwia działalność i planowanie ich rozwoju. Dzięki temu także coraz więcej firm średnich i małych może lepiej funkcjonować na rynku.

Wykres 10. Warunki, jakie powinny być spełnione, aby lokalni dostawcy i producenci mogli w większym stopniu odpowiadać na potrzeby firm branży żywności wysokiej jakości



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF, badanie delfickie – II edycja 2022 (n = 40).

Skonsolidowane przedsiębiorstwa z Polski (m.in. jako grupy producenckie) rozszerzają swoje działania na rynkach zagranicznych. **Polska, dzięki rozwiniętej w czasie wojny sieci magazynów i systemów logistycznych, jest ważnym ogniwem w łańcuchach dostaw z Ukrainy do UE.** Rozwijają się usługi logistyki dla produkcji żywności. Polska odgrywa rolę „hubu” w transporcie żywności na dużą skalę. Zwiększa też swój udział w zaawansowanych technologiach produkcji żywności. Ma to szczególne znaczenie przy wzrastającym popycie na żywność wysokiej jakości w Polsce i Europie Zachodniej. Popyt na żywność zwiększy się też w krajach, które w czasie wojny były objęte sankcjami: Rosji i Białorusi, co również zwiększa szanse rozwojowe branży.

W tym scenariuszu wzmocniają się nie tylko duże podmioty, ale także małe, lokalne firmy korzystają na inwestycjach rozwojowych i wsparciu merytorycznym ze strony instytucji publicznych. Po upowszechnieniu strategii „od pola do stołu” większego znaczenia nabierają przedsiębiorstwa, które organizują się również w lokalne grupy producenckie. Grupy takie, przy wsparciu m.in. stowarzyszeń branżowych, dbają o jakość produktów oraz ich rozpoznawalność/markę w Polsce i poza jej granicami.



Kompetencje istotne dla scenariusza

W tym scenariuszu, gdzie warunkiem rozwoju branży jest współpraca przedsiębiorców, należy podkreślić **znaczenie kompetencji miękkich takich jak:**

- umiejętność współpracy;
- gotowość do angażowania się w działania na rzecz dobra wspólnego, które przynosi długofalowe korzyści dla pojedynczych firm;

- płynne posługiwanie się językami obcymi;
- umiejętność zarządzania zróżnicowanymi kulturowo zespołami;
- umiejętność planowania strategicznego.



Warunki realizacji scenariusza

Scenariusz „Złota era/wielka szansa” jest zdecydowanie pozytywny, najbardziej optymistyczny, ale też trudny w realizacji.

Do najważniejszych warunków spełnienia scenariusza należą:

- dobre relacje polsko-ukraińskie, szczególnie w zakresie handlu i transportu towarów;
- wzmacnianie różnych form współpracy branżowej i współpracy w podsektorach w celu promocji branży na rynkach europejskich i światowych; niezbędne jest tu finansowe i organizacyjne wsparcie rządowe;
- wzmacnianie lokalnych producentów żywności, lokalnych mniejszych firm w tworzeniu grup producenckich, by mogły zapewnić sobie silniejszą pozycję wobec sieci dystrybucyjnych w Polsce, ale też by były w stanie lepiej radzić sobie na rynkach zagranicznych;
- dalszy intensywny rozwój badań i innowacji oraz ich upowszechnianie w środowiskach branżowych.

Podsumowanie – ogólne warunki realizacji scenariuszy

Zaprezentowane powyżej scenariusze rozwoju są teoretyczną próbą zarysowania alternatywnej przyszłości branży żywności wysokiej jakości w zależności od charakterystyki dwóch głównych czynników przyjętych do analizy – inflacji i sytuacji geopolitycznej. Eksperti, których opinie zebrano w badaniu jakościowym, zauważają, że **z uwagi na różnorodność firm działających w sektorze żywności, możliwych jest wiele wariantów scenariuszy rozwoju branży**. Dlatego opisane w raporcie scenariusze należy traktować jako punkt wyjścia do refleksji i analiz, które uwzględniałyby charakterystykę przedsiębiorstw oraz różnorodność sektora.

Ponadto, na podstawie całego badania, można też wskazać kilka czynników ogólnych, od których w dużej mierze zależy to, jak firmy poradzą sobie w przyszłości w różnych scenariuszach.

WIELKOŚĆ I ZASIĘG DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Przyszłość sektora będzie układać się różnie w zależności od wielkości firm i zasięgu ich działania. W sektorze działają różne podmioty:

- małe, lokalne firmy produkujące na lokalne rynki, często są to zakłady rzemieślnicze i mikrofirmy;
- średnie firmy, produkujące na większą – regionalną lub ogólnopolską skalę;
- duże firmy, często będące częścią międzynarodowych sieci, produkujące na ogólnopolską skalę i na eksport.

Duże firmy będą miały większe możliwości na przykład w pozyskiwaniu surowców, natomiast małe i średnie firmy mogą korzystać ze wzmacniającego się trendu sezonowości i lokalności. Duże firmy mają łatwiejszy dostęp do sieci dystrybucyjnych, gdyż są w stanie spełnić ich wymagania. Ponoszą też większe nakłady na marketing, co przekłada się na ich mocną pozycję rynkową. Mniejsze firmy nie są w stanie pokonać bariery wejścia do sieci dystrybucyjnej, nawet jeśli ich produkty są lepszej jakości.

DOSTĘP DO FUNDUSZY

Kolejną kwestią od której zależy, jak w przyszłości będą funkcjonować przedsiębiorstwa w sektorze żywności, jest dostęp do funduszy. Duże firmy mają zwykle zasoby własne, które pozwalają im na inwestycje przy równoczesnym zachowaniu „poduszki” bezpieczeństwa finansowego, niezbędnej w czasach kryzysu. Małe firmy są zazwyczaj bardziej elastyczne i są w stanie szybko dostosować się do nowej sytuacji i ograniczyć koszty. Natomiast średnie firmy będą najbardziej zagrożone, ponieważ często nie mają odpowiedniego zaplecza kapitałowego. Nie mogą też ograniczać produkcji w sytuacji kryzysu i spadku sprzedaży, ponieważ mają wysokie koszty stałe:

” Wzrost kosztów produkcji kosztów operacyjnych w przedsiębiorstwach jest tak wysoki, że firmy małe, średnie przedsiębiorstwa i małe będą walczyć o przetrwanie. [warsztat ekspercki]

Duże podmioty z kolei mają większe możliwości uzyskania kredytu, natomiast małe i średnie w czasie kryzysu mają zdecydowanie mniejsze szanse na tego typu wsparcie, ponieważ mają mniejszą wiarygodność finansową.

DOSTĘP DO TECHNOLOGII

Przyszłość firm z branży będzie zależała w dużym stopniu od dostępu do technologii. Inaczej będą rozwijać się producenci tradycyjnej żywności według starych receptur, a inaczej firmy, które stawiają w swojej działalności na nowoczesność i automatyzację. Rośnie zainteresowanie konsumentów dawnymi smakami i tradycyjnymi wyrobami, zgodnie z trendem lokalności. Jest też wiele zakładów, które produkują tradycyjne wyroby. Coraz trudniej jest jednak tym firmom znaleźć pracowników, ponieważ praca nie jest łatwa, ani przyjemna (np. przy rozbiorze mięsa).

PROFIL PRODUKCJI

Scenariusze rozwoju branży będą też różnicować się ze względu na dominujący charakter produkcji. Widać to szczególnie w przypadku podsektora produkcji mięsa i wędlin oraz podsektora produkcji roślinnej i zamienników mięsa. W Polsce nadal dominuje popyt na mięso, ale jednocześnie rynek zamienników mięsa rozwija się bardzo dynamicznie, do tego stopnia, że firmy od dawna produkujące przetwory z mięsa, będą wprowadzać również produkty roślinne.

Rozdział 3. Zatrudnienie w branży

Obecne zatrudnienie

W I edycji badania zidentyfikowano główne procesy biznesowe oraz kluczowe dla branży stanowiska⁴⁵. W 2022 r. nie zmienił się zasadniczo charakter procesów oraz zakres działań. Wzrosło natomiast znaczenie niektórych czynności, procedur i zadań. Zaobserwowane zmiany w zadaniach wykonywanych w ramach głównych procesów są odpowiedzią na istniejące trendy i uwarunkowania branży żywności.

W procesie **zarządzania jakością** jeszcze większe znaczenie przywiązuje się do bieżącej kontroli zgodności działań ze standardami, w tym szczególnie kontroli jakości produkcji i towarów.

W związku z wszechobecną niepewnością, jeszcze większą wagę w procesie **zakupów** odgrywają planowanie i bieżąca realizacja dostaw, zapewnienie transportu, przyjmowanie dostaw oraz zarządzanie magazynem. Na znaczeniu zyskują też zadania związane z **logistyką**. Dotyczy to głównie docierania do dostawców oraz realizacji zamówień.

Rośnie znaczenie zadań związanych z tworzeniem nowych produktów, badaniem opłacalności i tworzeniem prototypów w ramach procesu **rozwoju nowych produktów**. Jest to reakcja firm na potrzebę większej otwartości na innowacyjność i zwiększenia konkurencyjności, a także optymalizacji produktów i produkcji.

W procesie **produkcji** coraz większego znaczenia nabierają kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem. Oznacza to na przykład poszukiwanie oszczędności w zużyciu energii, wody, materiałów etc. W związku z tym wzrasta ranga wszelkich działań związanych z doskonaleniem i **optymalizacją procesów** produkcyjnych pod tym kątem.

⁴⁵ Szczegółowo zostały opisane w raporcie z I edycji, który jest dostępny na stronie PARP.

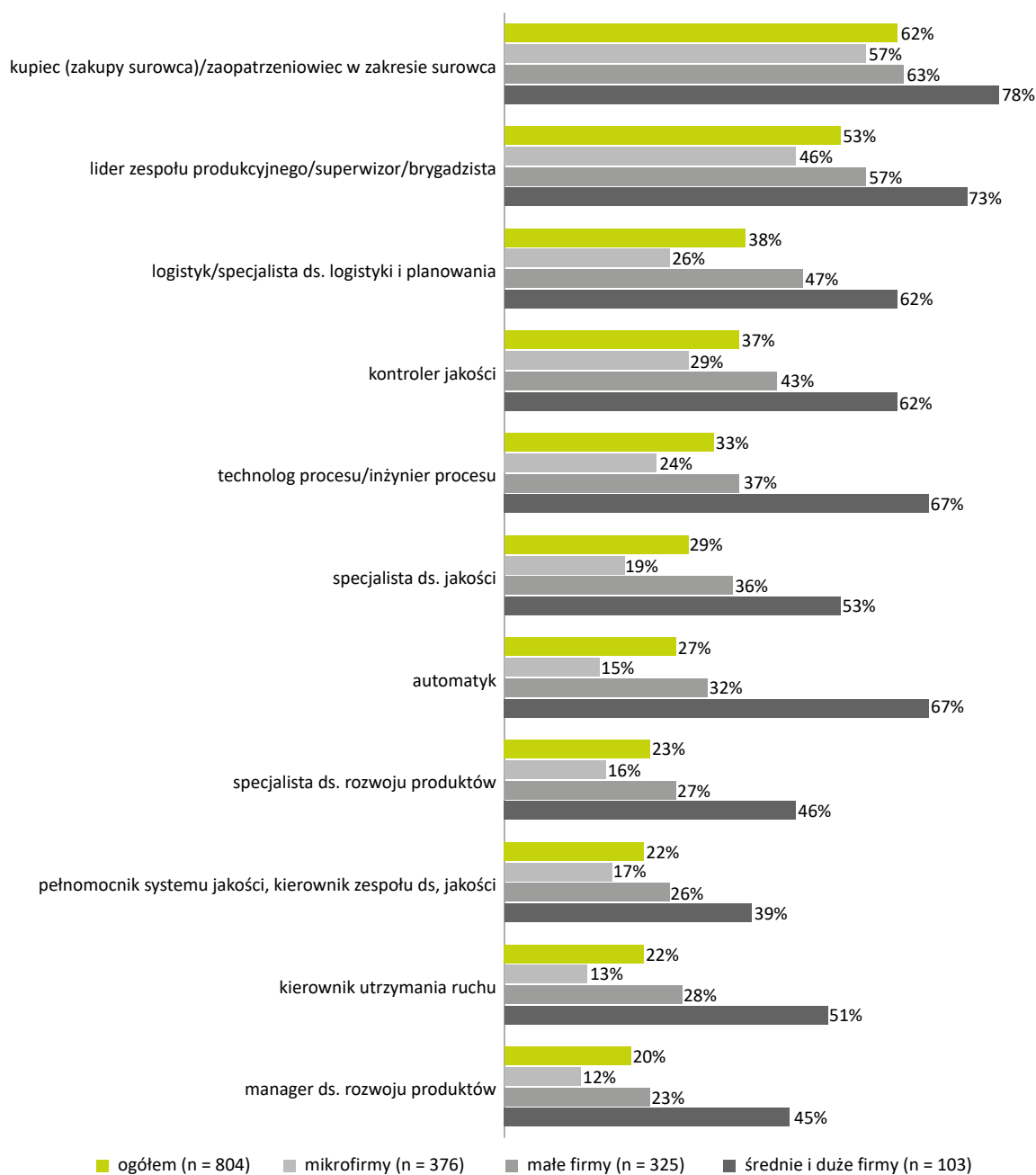
Tabela 4. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska w branży żywności wysokiej jakości

Główne procesy biznesowe	Kluczowe stanowiska
Zarządzanie jakością	<ul style="list-style-type: none"> • pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości • specjalista ds. jakości • kontroler jakości
Zakupy – zaopatrzenie, w połączeniu z procesami logistyki (w kontekście pozyskiwania oraz dostarczania surowców)	<ul style="list-style-type: none"> • kupiec (zakup surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca • logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania
Rozwój nowych produktów (R&D)	<ul style="list-style-type: none"> • manager ds. rozwoju produktów • specjalista ds. rozwoju produktów
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> • lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta • kierownik utrzymania ruchu • technolog procesu/inżynier procesu • automatyk

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF – I edycja 2021 oraz II edycja 2022.

Patrząc na poziom zatrudnienia, kluczowym stanowiskiem najczęściej reprezentowanym w sektorze niezależnie od wielkości firm, jest stanowisko kupca (62%) oraz lidera zespołów produkcyjnych (53%). Wzrosła liczba firm zatrudniających specjalistów ds. rozwoju produktów w porównaniu z I edycją. W 2021 r. 14% firm zatrudniało osoby na stanowisku specjalisty ds. rozwoju produktu (mniej firm zatrudniało tylko managera ds. rozwoju produktów), a w 2022 r. 23% firm zadeklarowało zatrudnienie na tym stanowisku, co potwierdza wskazany wyżej wzrost znaczenia zadań w ramach procesu rozwoju nowych produktów (Wykres 11).

Oczywistym jest, że wszystkie kluczowe stanowiska częściej występują w większych firmach niż mniejszych. Duża różnica jest widoczna w przypadku stanowisk związanych z automatyzacją i robotyzacją. Automatyk i technolog procesu występują w 2/3 średnich i dużych firm. Z kolei automatyka zatrudnia jedynie 15% firm mikro i 32% małych. Technolog występuje niemal w co czwartej firmie mikro i w 37% małych firm.

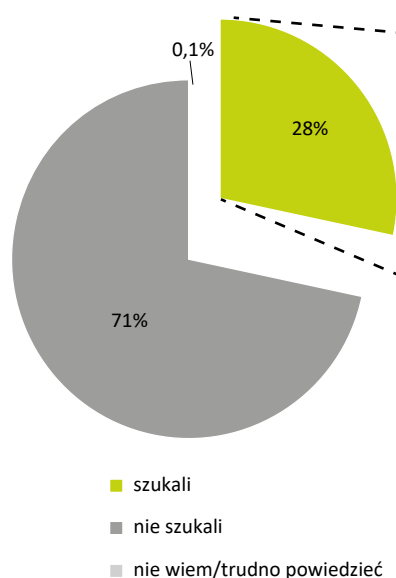
Wykres 11. Występowanie kluczowych stanowisk w podziale na wielkość firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Zapotrzebowanie na pracowników i kompetencje

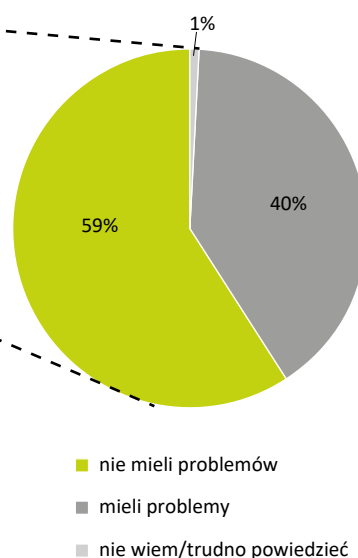
W okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie (od października 2021 r. do października 2022 r.) ponad 28% firm szukało nowych osób do pracy. To więcej niż w roku 2021, kiedy pracowników poszukiwało 17% podmiotów. Niemal 60% firm poszukujących pracowników (bez względu na wielkość) miało problemy z rekrutacją kandydatów do pracy.

Wykres 12. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022 (n = 804).

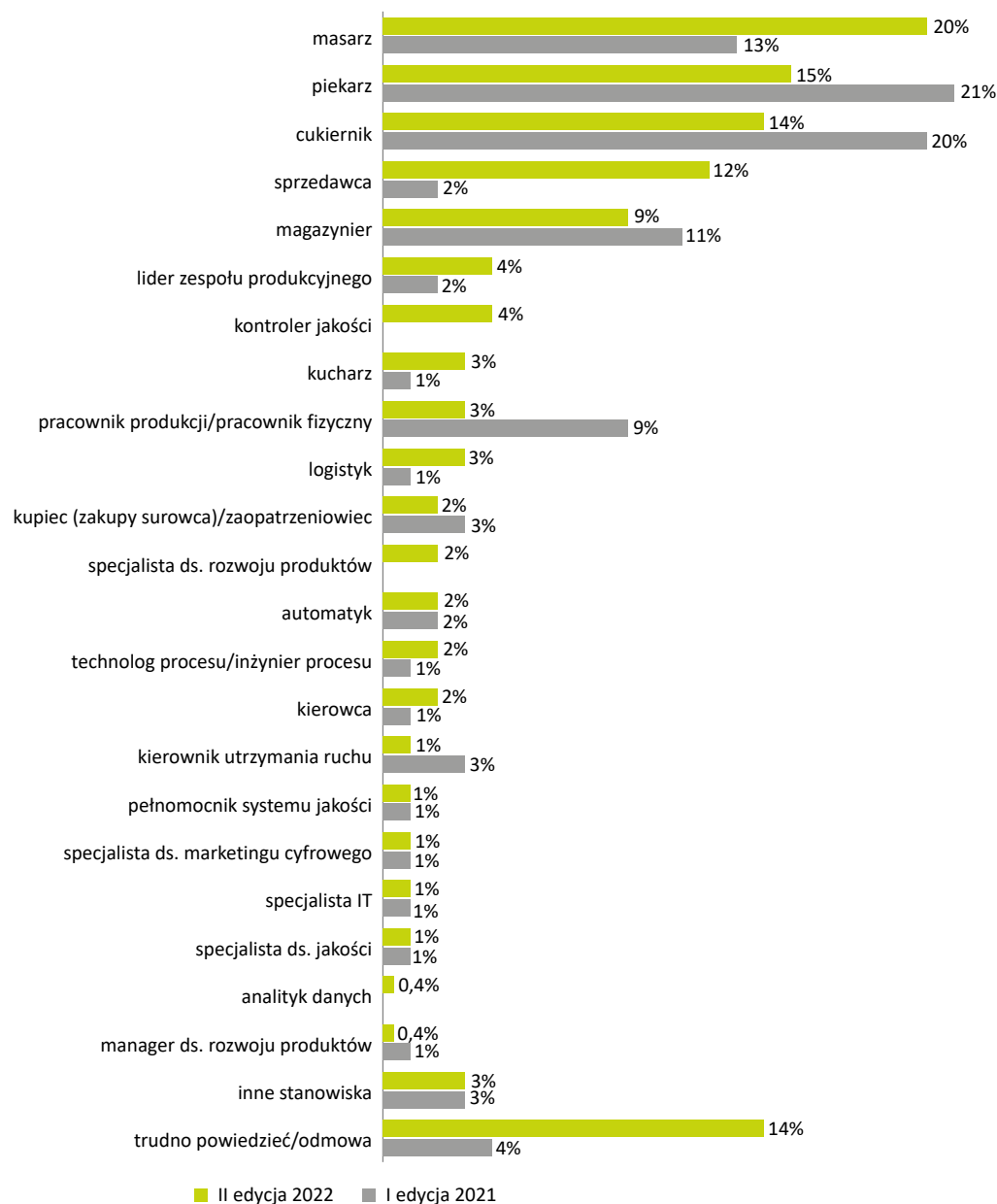
Wykres 13. Odsetek pracodawców, którzy doświadczyli problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022 (n = 234). Na pytanie odpowiadali pracodawcy poszukujący pracowników w ciągu w ostatnich 12 miesięcy.

Spośród firm, które w roku poprzedzającym badanie prowadziły procesy rekrutacyjne, najwięcej podmiotów szukało masarzy (20%), piekarzy (15%), a także cukierników (14%). Warto zauważyć, że są to osoby na stanowiskach rzemieślniczych. Sytuacja wyglądała podobnie w roku 2021, kiedy najczęściej poszukiwani byli piekarze i cukiernicy.

Wykres 14. Najczęściej poszukiwani pracownicy w firmach prowadzących rekrutację w ostatnich 12 miesiącach w podziale na lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021 (n = 145) i II edycja 2022 (n = 234).

Struktura stanowisk, na które poszukiwano pracowników, może wynikać z faktu, że w badaniu znaczący udział stanowiły podmioty z podsektora przetwarzania i konserwowania mięsa oraz produkcji wyrobów z mięsa, a także produkcji wyrobów piekarskich i mącznych. To z kolei wynika ze specyfiki i struktury firm w branży (zgodnie ze strukturą PKD).

Oprócz specjalistycznych stanowisk, dopasowanych do rodzaju prowadzonej produkcji, firmy z tych podsektorów rekrutowały pracowników także na inne stanowiska np. na stanowiska magazynierów czy liderów zespołów produkcyjnych.

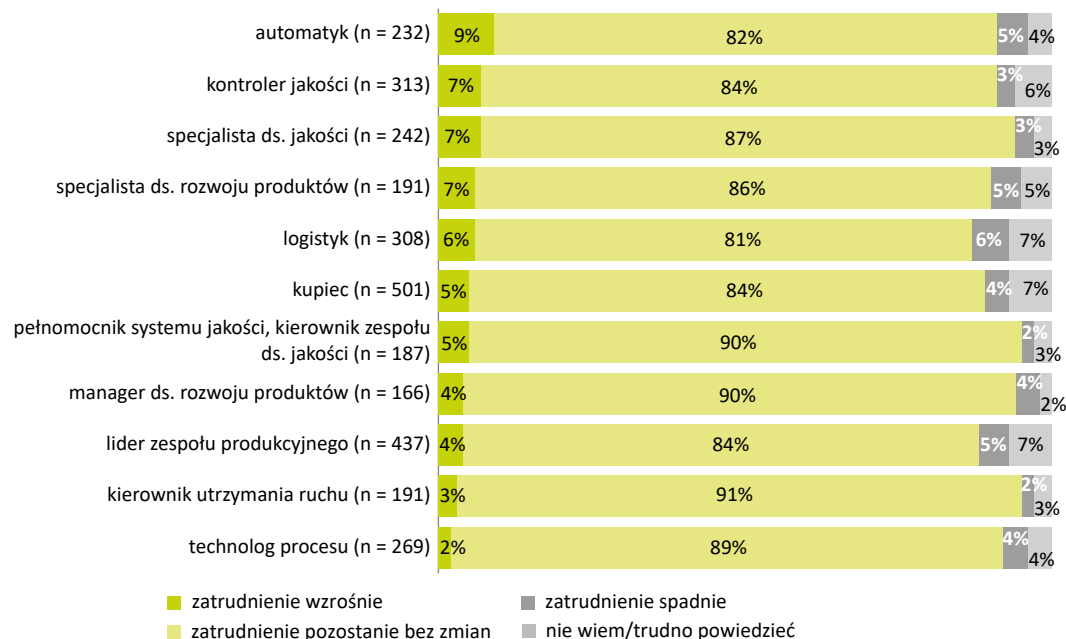
Pracodawcy, zapytani o trudności, na które natrafiają podczas rekrutacji, najczęściej (75%) wskazywali na małe zainteresowanie ofertą. Ponad 25% przyznało, że kandydatom, którzy spełnili oczekiwania, nie odpowiadały warunki zatrudnienia. W roku 2021 sytuacja, w której kandydatom nie odpowiadały warunki pracy, występowała częściej – deklarowało ją wówczas 34% przedstawicieli firm. Obecnie potencjalnym pracownikom nie odpowiadała głównie wysokość wynagrodzenia (78%) oraz charakter pracy/zadania na stanowisku pracy (39%).

W 2022 r. 23% pracodawców wskazało, że to kandydaci nie spełniali ich oczekiwań. Najczęściej przyczyną niepodjęcia współpracy był brak odpowiedniego doświadczenia (72%), a także odpowiednich kompetencji/kwalifikacji (47%).

W porównaniu do 2021 r. w II edycji badania nieco mniej pracodawców przewiduje wzrost zatrudnienia w swoich firmach w perspektywie 3 lat. Jest to obecnie 7% pracodawców, podczas gdy w roku 2021 takich pracodawców było 9%. Dodatkowo, więcej pracodawców przewiduje redukcję zatrudnienia – 3% wskazań w 2021 r. do 5% w 2022 r. Zdaniem niemal trzech czwartych pracodawców liczba zatrudnionych osób w perspektywie 3 lat w ich firmach pozostanie bez zmian. Podobnie widzieli to pracodawcy w 2021 r.

Nieco częściej wzrost poziomu zatrudnienia pracodawcy prognozują z myślą o poszczególnych kluczowych stanowiskach. Stosunkowo największego wzrostu w ciągu najbliższych 3 lat pracodawcy spodziewają się w przypadku automatyka (9%), kontrolera jakości, specjalisty ds. jakości i specjalisty ds. rozwoju produktów (po 7%). Natomiast 6% pracodawców przewiduje, że w ciągu najbliższych trzech lat zmniejszy się zapotrzebowanie na logistykę. Należy jednak zaznaczyć, że pracodawcy generalnie nie spodziewają się dużych zmian w poziomie zatrudnienia w odniesieniu do wszystkich kluczowych stanowisk.

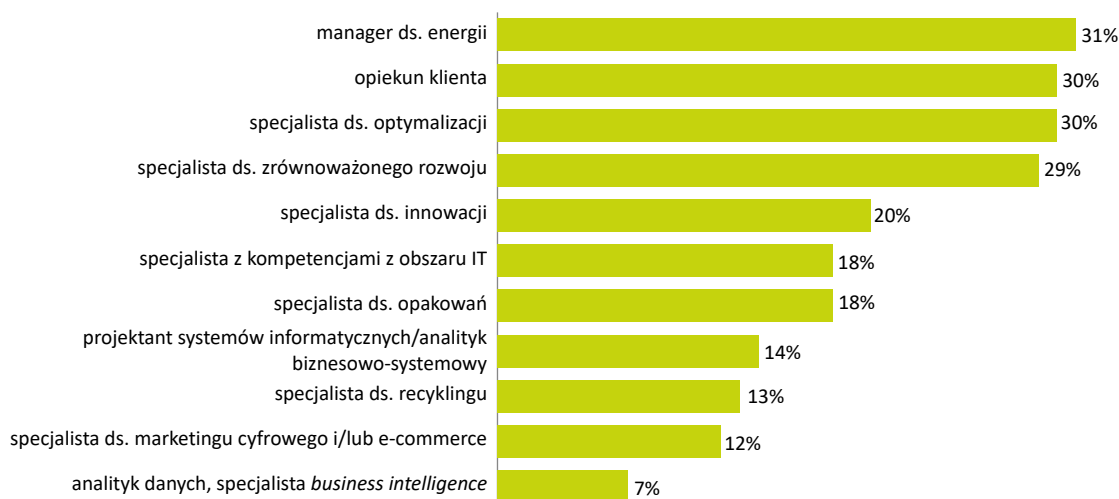
Wykres 15. Przewidywany poziom zatrudnienia na stanowiskach kluczowych w perspektywie trzech lat – pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy zatrudniają pracowników na tym stanowisku.

Pracodawcy w zdecydowanej większości (84%) są zdania, że w ciągu najbliższych trzech lat w ich firmach nie pojawią się nowe stanowiska (których dotąd nie było). Przewaga takich opinii jest w mikrofirmach (87%) w stosunku do firm średnich i dużych (78%).

Pracodawcy, którzy przewidują pojawienie się nowych stanowisk w ich firmach, najczęściej wskazywali specjalistę ds. internetu, sprzedaży i promocji przez internet 39%, rzadziej managera ds. jakości (14%) oraz infobrokera (6%). Dodatkowo część pracodawców wskazywała na stanowiska, które są już powszechne w branży, ale byłyby nowe w niektórych firmach. Pojawiły się tu stanowiska, takie jak operator maszyn i sprzedawca po 12% oraz pracownik produkcji (8%). Część pracodawców rozważa też zatrudnienie bądź zwiększenie zatrudnienia osób na stanowiskach specjalistycznych. Niemal co trzeci myśli o rekrutacji osób na stanowisko managera ds. energii (31%). Co istotne, w 2021 r. zatrudnienie takiego specjalisty rozważało jedynie 11% pracodawców. Wzrost deklaracji jest niewątpliwie wynikiem kryzysu energetycznego w Polsce i na świecie, a także skutkiem unijnych wytycznych. Po 30% pracodawców rozważa zatrudnienie opiekuna klienta oraz specjalisty ds. optymalizacji (procesów, kosztów). Niemal 30% pracodawców rozważa też zatrudnienie specjalisty ds. zrównoważonego rozwoju (29%).

Wykres 16. Plany zatrudnienia na stanowiskach specjalistycznych – pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022 (n = 166). Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy rozważają zatrudnienie nowych osób na stanowiskach specjalistycznych.

Zdaniem ekspertów branżowych, uczestników wywiadów i badania delfickiego, **rozwój nowych produktów w branży żywności wysokiej jakości będzie zyskiwać na znaczeniu.**

Dlatego można przewidywać, że będzie wzrastało zapotrzebowanie na specjalistów z odpowiednimi kompetencjami w tym zakresie, choć w badaniu ilościowym zauważono, że ta zmiana nie jest jeszcze przewidywana przez pracodawców.

Natomiast rzadziej niż w 2021 r. pracodawcy mają plany zatrudnienia osób na stanowisko opiekuna klienta (45% w 2021 r., 29% w 2022 r.).

Zdaniem ekspertów strategie dotyczące poziomu i struktury zatrudnienia w firmach z branży mogą być różne. Część pracodawców nie planuje zwiększać zatrudnienia, ale są również tacy, którzy ze względu na kryzys i konieczność oszczędności, mogą również decydować się na redukcję i zwolnienia osób, które nie są bezpośrednio związane z produkcją:

„ Będą rezygnować z takich stanowisk, jak pracownicy HR, jak marketing. Te stanowiska w czasie kryzysu wydają się zbędne. To błąd. Ale jak szukamy oszczędności, to dużo częściej i dużo łatwiej nam zrezygnować z osób, które ewentualnie można zatrudnić poprzez outsourcing niż z pracowników produkcji, która musi iść cały czas. [warsztat z Radą Sektorową]

Jednocześnie eksperci zauważają, że nawet jeśli w firmach będą miały miejsce zwolnienia, to będą one raczej nieliczne. Z uwagi na generalne niedobory pracowników w branży i niestabilne zapotrzebowanie na pracowników liniowych, pracodawcy częściej decydują się na przekwalifikowanie niż redukcję etatów:

” Pracodawcy radzą sobie w branży. Nie widać dużych rozwiązań związanych
“ ze zwolnieniami pracowników. Firmy bardziej skłaniają się do tego, żeby przekwalifikować pracownika czy znaleźć mu jakieś inne miejsce.
[warsztat z Radą Sektorową]

” Będzie dalej rosło zapotrzebowanie na pracowników do produkcji żywności,
“ zwłaszcza do wykonywania cięższych prac, które nie wymagają zaawansowanych kompetencji. Jest bardzo duże zapotrzebowanie na pracowników bez kwalifikacji albo o bardzo niskich kwalifikacjach. Takich, których po prostu można przeszkolić na linii produkcyjnej. [warsztat z ekspertami]

Cudzoziemcy

Zatrudnienie cudzoziemców w polskich firmach od lat stopniowo się zwiększa. Poziom zatrudnienia cudzoziemców we wszystkich działach gospodarki wzrósł w stosunku do 2021 r.:

” Na koniec września 2022 r. w ZUS było zarejestrowanych ponad 1 mln obcokrajowców,
“ co oznacza wzrost o 23,5% w stosunku do tego samego okresu ubiegłego roku oraz wzrost o 19,4% w stosunku do stanu na koniec 2021 r.⁴⁶

Wzrost poziomu zatrudnienia cudzoziemców wiąże się także z brakiem obywateli polskich chętnych do pracy, czego doświadcza między innymi branża żywności. Pod koniec 2022 r. **22% firm z sektora żywności potwierdziło, że zatrudnia cudzoziemców.** Najczęściej takich pracowników zatrudniają firmy średnie i duże. Wśród firm średnich i dużych cudzoziemców zatrudnia 60% podmiotów, podczas gdy wśród firm małych jest to 25% podmiotów, a wśród mikro – 12%.

⁴⁶ K. Kropiwek, *W Polsce pracuje coraz więcej cudzoziemców. Ukraińcy stanowią najliczniejszą grupę*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-Polsce-pracuje-coraz-wiecej-cudzoziemcow-Ukraińcy-stanowia-najliczniejsza-grupe-8449379.html> (dostęp: 5.04.2023).

Co czwarta firma zatrudniała cudzoziemców w okresie 2014–2019⁴⁷, 23% firm zatrudnia takie osoby od 2020 r., a 26% od 2021 r. Co piąty pracodawca zrekrutował do pracy cudzoziemców w 2022 r., czyli już po wybuchu wojny w Ukrainie. 98% firm zatrudniających cudzoziemców zatrudnia osoby pochodzenia ukraińskiego.

Cudzoziemcy zatrudnieni w firmach sektora żywności najczęściej pracują na stanowiskach: pracownik produkcji (25% firm zatrudniających), magazynier (24%), a także sprzedawca (20%), masarz (17%) oraz piekarz (16%). Blisko 15% pracodawców deklaruje zamiar zatrudnienia lub zwiększenia zatrudnienia cudzoziemców w najbliższych trzech latach. Najczęściej takie plany mają pracodawcy ze średnich i dużych firm (30%).

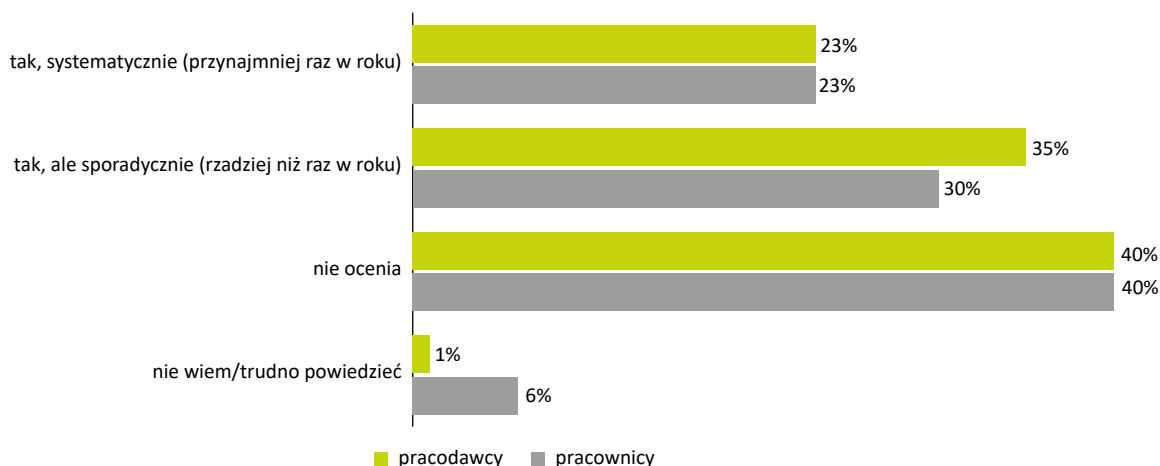
⁴⁷ Przed rokiem 2014 tylko 2% firm zatrudniało cudzoziemców.

Rozdział 4. Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

Ocena pracowników

Blisko 60% pracodawców przyznało, że w ich firmach ocenia się pracowników pod kątem posiadanych kompetencji, a niemal co czwarta firma prowadzi taką ocenę systematycznie. Jednak aż 40% pracodawców nie przeprowadza jej w ogóle, co potwierdzają także badani pracownicy zajmujący kluczowe stanowiska (40% wskazań).

Wykres 17. Ocenianie pracowników pod kątem posiadanych umiejętności – perspektywa pracodawców i pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 804) i pracownicy (n = 828) – II edycja 2022.

Pracodawcy, którzy dokonują oceny, jakich umiejętności potrzebują pracownicy, najczęściej robią to w formie rozmowy z przełożonym (69% wskazań) lub pozyskują informacje od współpracowników, przełożonych czy też klientów (37%). Najrzadziej natomiast przeprowadzane są testy pracownicze (7%).

Pracodawcy pozytywnie oceniają umiejętności swojej kadry. Przeważają opinie (51%), że umiejętności większości pracowników obecnie zatrudnionych w firmie są w pełni zadowalające. Zdaniem 36% pracodawców umiejętności pracowników są zadowalające, ale

w pewnych obszarach wymagają rozwoju. Natomiast w opinii 9% pracodawców umiejętności większości pracowników są niewystarczające i wymagają oni szkolenia. **W porównaniu z badaniem z roku 2021 sytuacja się pogorszyła i pracodawcy obecnie częściej widzą braki kompetencyjne i konieczność szkolenia swoich pracowników.** W poprzedniej edycji 73% pracodawców uważało, że umiejętności pracowników są zadowalające (obecnie spadek o 25 p.p.). W 2021 r. 25% przedsiębiorców była zdania, że pracownicy w pewnych obszarach wymagają poprawy (obecnie wzrost o 11 p.p.).

Braki kompetencyjne w opinii pracodawców i pracowników:

- W opinii **pracodawców** umiejętności, których **najbardziej brakuje** pracownikom, to **dokładność, precyzja i skrupulatność** (21%). Wskazują oni także na niewystarczające **nastawienie na realizację celów** (20% wskazań), **odporność na stres** (17%), **kreatywność** (15%) oraz **odpowiedzialność** (14%). Na braki tych kompetencji – poza kreatywnością – nieco częściej wskazują właściciele firm średnich i dużych niż przedstawiciele mniejszych przedsiębiorstw. Co ciekawe, pracodawcy bardzo rzadko wskazują u swoich pracowników na braki kompetencji w zakresie znajomości metod zarządzania, języków obcych, zdolności negocjacyjnych, asertywności oraz umiejętności obsługi programów komputerowych i urządzeń (wszędzie wskazania poniżej 3%).
- **Pracownicy** z kolei najczęściej widzą braki w swoich kompetencjach w obszarach **specjalistycznej wiedzy i umiejętności z branży** (17%), **odporności na stres** (16%), **znajomości języków obcych** (13%). Najczęściej chcieliby rozwijać specjalistyczną wiedzę i umiejętność z danej branży (na danym stanowisku). Najrzadziej są zainteresowani poznawaniem metod zarządzania.
- Mniej więcej co czwarty pracodawca wskazywał, że pracownikom nie brakuje żadnej z wymienionych na liście umiejętności, takiego zdania jest niemal co trzeci przedstawiciel mikrofirm i 12% pracodawców z grupy średnich i dużych. Natomiast 16% pracowników przyznało, że nie chcą rozwijać żadnej ze wskazanych kompetencji.

Tabela 5. Ocena pracodawców, jakich umiejętności zazwyczaj brakuje pracownikom lub które wymagają rozwoju oraz ocena pracowników na temat umiejętności, jakie chcieliby rozwijać

Umiejętności	Pracownicy (n = 828)	Pracodawcy (n = 804)	Mikrofirmy (n = 376)	Małe firmy (n = 325)	Średnie i duże firmy (n = 103)
Dokładność, precyzja, skrupulatność	15%	21%	18%	23%	26%
Nastawienie na realizację celów	9%	20%	17%	22%	25%
Odporność na stres	16%	17%	16%	15%	27%
Kreatywność	11%	15%	16%	14%	12%
Odpowiednie doświadczenie zawodowe	11%	15%	14%	14%	20%
Odpowiedzialność	8%	14%	11%	14%	26%
Decyzyjność	8%	12%	10%	14%	13%
Specjalistyczna wiedza i umiejętności z danej branży	17%	12%	10%	11%	21%
Komunikatywność	8%	10%	11%	8%	15%
Zaangażowanie	5%	10%	10%	8%	17%
Nastawienie na uczenie się	7%	10%	9%	10%	11%
Cierpliwość	8%	10%	7%	14%	10%
Elastyczność	4%	8%	9%	8%	5%
Umiejętność analizy danych, interpretacji wyników	11%	4%	3%	5%	9%
Asertywność	7%	3%	3%	5%	3%
Umiejętność obsługi programów komputerowych, urządzeń	8%	3%	2%	4%	6%
Znajomość procedur i przepisów prawnych	7%	2%	2%	3%	4%
Zdolności negocjacyjne	6%	2%	2%	2%	4%
Znajomość języków obcych	13%	2%	2%	1%	3%
Znajomość języka polskiego (u cudzoziemców)	-	2%	1%	1%	5%
Znajomość metod zarządzania	3%	1%	0%	1%	3%
Nie ma takich/niczego nie brakuje	16%	27%	32%	24%	12%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy i pracownicy – II edycja 2022.

Jak są motywowani pracownicy?

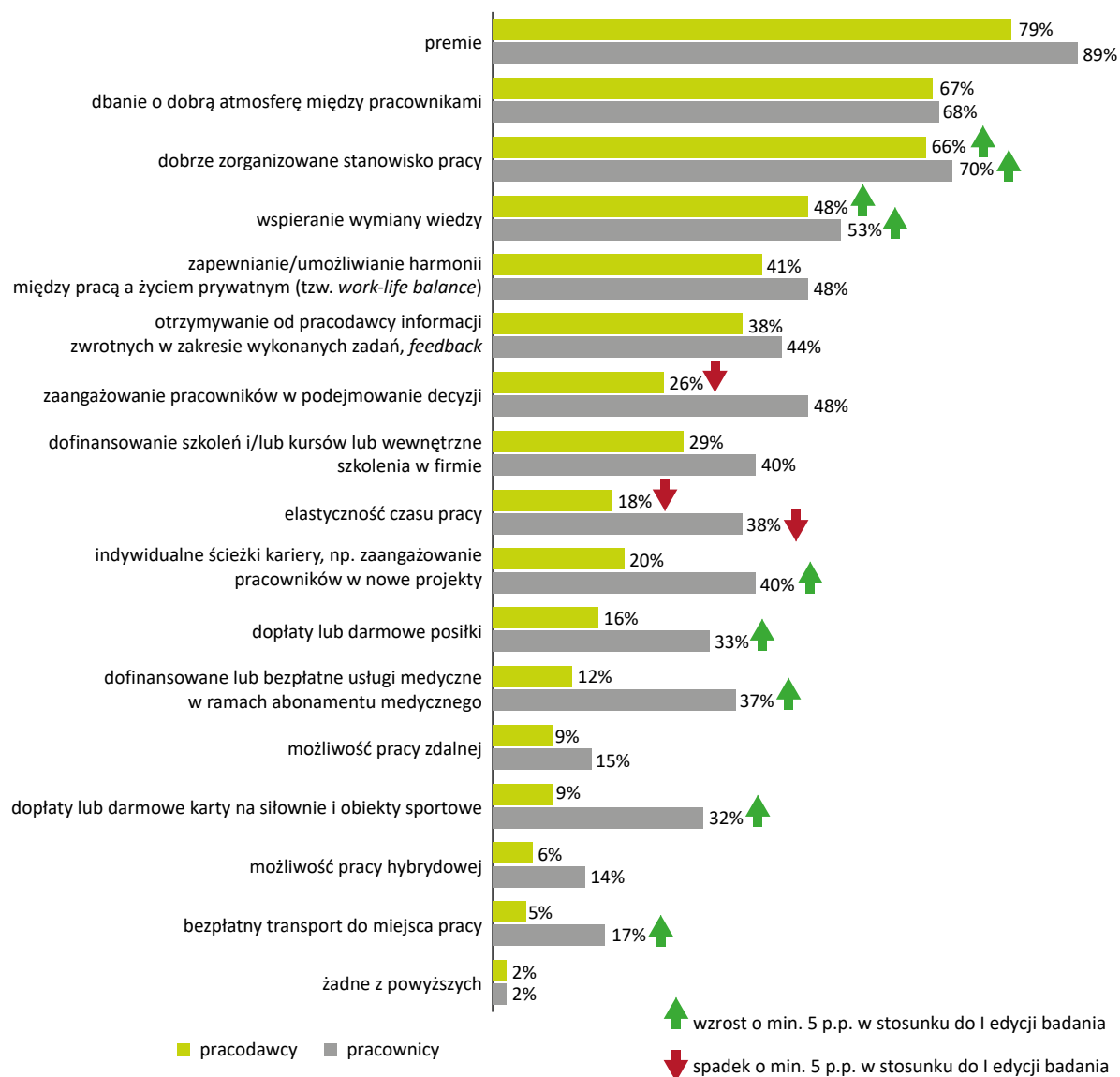
Niezmiennie od 2021 r., **najwyżej ocenianym sposobem motywowania pracowników poza podstawowym wynagrodzeniem są premie**. Za atrakcyjne uważa je 89% pracowników i jest to też sposób motywowania, który najczęściej stosują pracodawcy (79%).

W ocenie innych, pozapłacowych, sposobów motywowania widoczne są rozbieżności pomiędzy praktykami pracodawców a preferencjami pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach. Największa różnica dotyczy dofinansowania usług medycznych. Ich stosowanie deklaruje 37% pracodawców, ale ceni je tylko 12% pracowników. Rozbieżność zauważalna jest również w przypadku dopłaty lub darmowe karty na siłownię i obiekty sportowe. Takie sposoby motywowania oferuje tylko 9% pracodawców, za to docenia je 32% badanych pracowników. Podobnie, jak w badaniu z 2021 r., pracownicy bardzo cenią ten rodzaj dodatku, natomiast pracodawcy stosunkowo rzadko go stosują.

Czynnikiem motywującym może być też angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji. Jednak pracodawcy stosują go stosunkowo rzadko (26%), natomiast taką możliwość wysoko cenią sobie badani pracownicy (48%). Co więcej, odsetek pracodawców, którzy włączają pracowników w podejmowanie decyzji, zmalał w stosunku do badania z 2021 r. o 9 p.p.

Od roku 2021 wzrosła atrakcyjność niektórych form motywowania. Dla badanych pracowników najbardziej atrakcyjnym sposobem motywowania jest – oprócz premii – dbanie o atmosferę w firmie, dobra organizacja pracy i wspieranie wymiany wiedzy. Wzrost atrakcyjności tych czynników pokazują zielone strzałki na wykresie 18. Natomiast w przypadku elastycznego czasu pracy zaobserwowano spadek. Ta forma motywowania jest już rzadziej stosowana przez pracodawców – również dla pracowników jej atrakcyjność zmalała.

Wykres 18. Stosowane przez pracodawców sposoby motywacji pracowników poza podstawowym wynagrodzeniem i ich atrakcyjność dla pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 804) i pracownicy (n = 828) – II edycja 2022.

Formą dodatkowego motywowania pracowników do rozwoju mogą być również szkolenia lub dofinansowanie kursów i studiów. 34% badanych pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach przyznało, że w następnych 12 miesiącach chciałoby rozwijać swoje umiejętności, uczestnicząc w różnych formach kształcenia i rozwoju oferowanych przez firmę. Pracownicy, którzy deklarują chęć rozwoju swoich umiejętności, najczęściej wskazują,

że motywacją dla nich jest chęć podniesienia kompetencji potrzebnych w pracy (60%), 45% chciałoby dzięki takim szkoleniom rozwijać zainteresowania własne, a niemal co trzeci chciał aby zmniejszyć ryzyko utraty pracy.

Formy rozwoju pracowników

W sytuacji braku potrzebnych kompetencji w firmie **pracodawcy przede wszystkim wykorzystują potencjał swojej kadry: doszkalają osoby już zatrudnione (66%) oraz reorganizują działy, zespoły w przedsiębiorstwie, aby lepiej wykorzystać umiejętności własnych pracowników (10%). Dopiero w dalszej kolejności pracodawcy sięgają po inne rozwiązania, czyli poszukiwanie kompetencji poza własną firmą: zatrudniają nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach (29%) lub zatrudniają pracowników, których następnie szkolą (16%).**

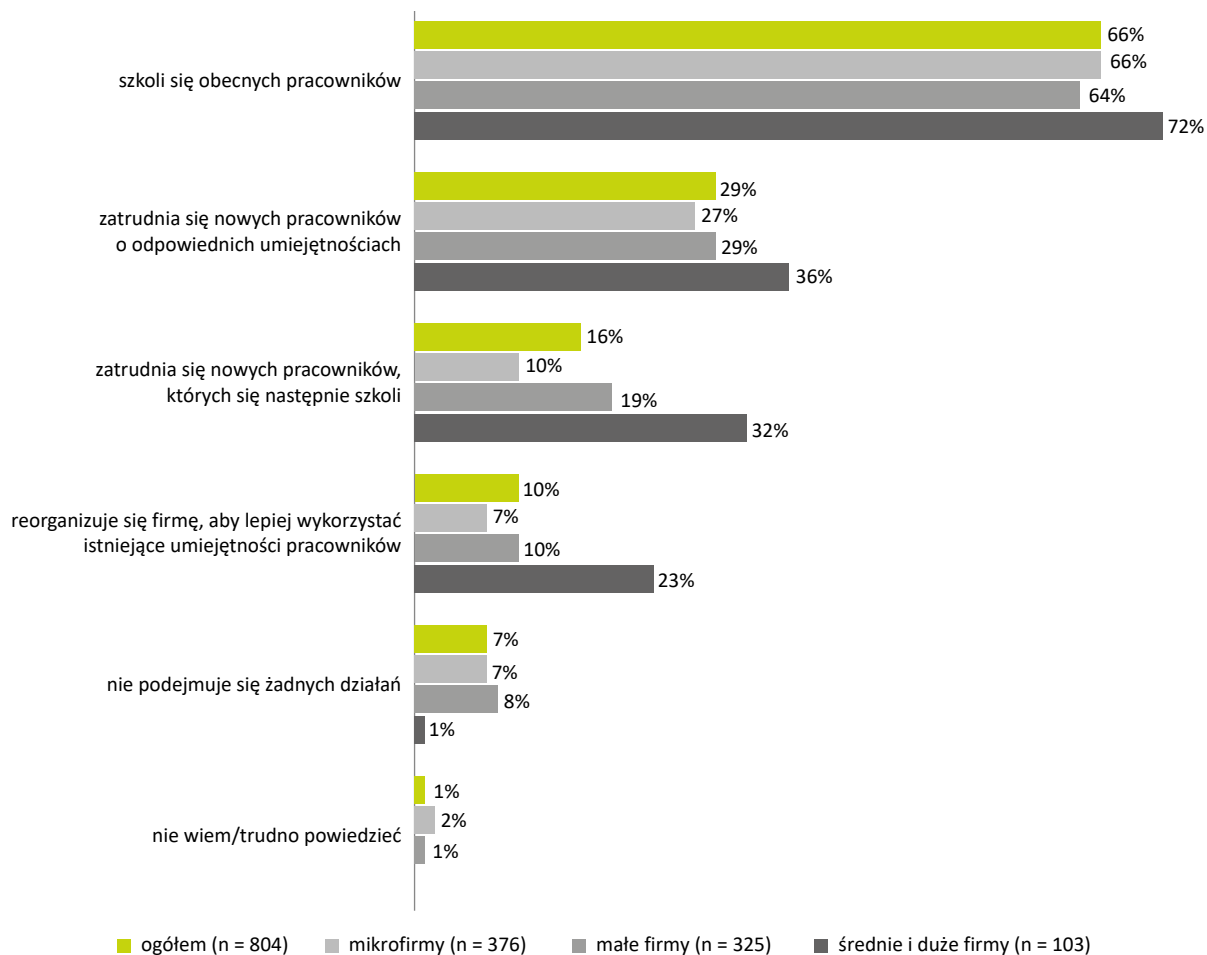
Wykorzystywanie przede wszystkim własnych zasobów potwierdziła jedna z ekspertek:

” Nie za bardzo jest pole manewru, żeby zatrudniać nowych pracowników. Ja bym powiedziała nawet mocniej: poszukuje się kompetencji u aktualnych pracowników, bazuje na kompetencjach, które już są. [warsztat ekspercki]

Warto zauważyć, że **7% przedsiębiorców nie podejmuje żadnych działań, by uzupełnić brakujące w firmie kompetencje.** W przypadku mniejszych firm, trudność mogą stanowić ograniczenie kadrowe i możliwość ewentualnego zastąpienia oddelegowanego na szkolenie pracownika. Zwrócił na to uwagę jeden z ekspertów:

” Pracownik posłany na szkolenia, nawet bezpłatne dla przedsiębiorstwa, jest wyłączony z cyklu produkcyjnego. W przypadku małych przedsiębiorstw to jest eliminujące. Po prostu przedsiębiorstwa nie stać na to, żeby na czas szkolenia jednego pracownika jego obowiązki przekazać komuś innemu. Mimo tego, że ten pracownik uzyska nowe kompetencje. [warsztat ekspercki]

Wykres 19. Działania podejmowane w sytuacji braku konkretnych umiejętności w firmie w podziale na wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Ogólny wskaźnik aktywności rozwojowej firm w sektorze wyniósł 81%. Oznacza to, że ponad 80% pracodawców **oferowało swoim pracownikom co najmniej jedną formę aktywności rozwojowej** w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie, natomiast niemal 20% z nich nie stosowało w tym czasie żadnych z wymienionych form rozwoju swoich pracowników. Wśród mikrofirm ten drugi odsetek jest wyższy i wynosi 25%.

Wśród form rozwoju kompetencji pracowników, stosowanych w branży żywności, pracodawcy najczęściej wskazują instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu (45%) **oraz szkolenia wewnętrzne** prowadzone przez innych pracowników zatrudnionych w firmie (35%). W obu tych formach rozwoju widać duże zróżnicowanie, biorąc pod uwagę wielkość

firm: im większa firma, tym częściej stosowane są takie formy rozwoju. Tak znacznego zróżnicowania wielkości firm nie ma w przypadku rotacji na stanowiskach pracy w celach szkoleniowych (średnio 31%).

W 2021 r. najczęściej stosowaną formą rozwoju był również instruktaż dotyczący obsługi sprzętu, choć wskazywano go nieco rzadziej (40% w 2021 r. vs. 45% w 2022 r.). Porównując wyniki z obu edycji badań, widzimy, że pracodawcy w 2022 r. zdecydowanie częściej stosują różne formy rozwoju, niż robili to w 2021 r. Dotyczy to takich form jak kursy i szkolenia wewnętrzne czy rotacja stanowisk (wzrost po 6 p.p.), **coaching i mentoring** oraz **kursy i szkolenia realizowane poza firmą** (wzrost odpowiednio o 4 p.p. i 5 p.p.). Warto zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku kursów i szkoleń realizowanych poza firmą oraz kursów e-learningowych możemy zaobserwować duże zróżnicowanie pomiędzy firmami o różnej wielkości. Z kursów zewnętrznych korzysta 13% pracodawców mikro oraz 43% przedstawicieli firm średnich i dużych. Z kolei ze szkoleń e-learningowych korzysta 8% najmniejszych firm oraz 30% średnich i dużych podmiotów.

Nie zmieniła się natomiast sytuacja, jeżeli chodzi o wykorzystanie jako formy rozwoju tzw. *job shadowing*, czyli obserwacji pracy innego pracownika. Zarówno w 2021 r., jak i 2022 r. stosowało ją 30% firm.

Najrzadziej stosowaną formą podnoszenia kompetencji pracowników jest dofinansowanie nauki pracowników w szkołach wyższych (studia podyplomowe, MBA, studia zaoczne i inne). Wskazało ją w sumie tylko 4% pracodawców.

Tabela 6. Formy rozwoju pracowników stosowane w pracy i poza miejscem pracy – deklaracje pracodawców

Formy rozwoju i podnoszenia kompetencji pracowników	Ogółem (n = 804)	Mikrofirmy (n = 376)	Małe firmy (n = 325)	Średnie i duże firmy (n = 83)
Instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	45%	42%	46%	63%
Kursy i szkolenia wewnętrzne, realizowane przez pracowników firmy (nie licząc BHP i Ppoż.)	35%	27%	39%	58%
Rotacja na stanowiskach pracy – zaplanowane przeniesienie pracownika na inne stanowisko w celach szkoleniowych	31%	26%	37%	34%
Bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika (tzw. <i>job shadowing</i>) – okresowe podążanie za wybraną osobą w pracy, obserwowanie zadań i sposobu ich wykonywania na danym stanowisku	30%	24%	34%	44%
Coaching, mentoring, czyli uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera, przełożonego w sprawach dotyczących realizacji bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju	20%	18%	20%	33%
Kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (nie licząc BHP i Ppoż.)	20%	13%	24%	43%
Kursy e-learningowe (nie licząc BHP i Ppoż.)	12%	8%	13%	30%
Dofinansowywanie samokształcenia pracowników i poprzez zakup dla nich książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania, kursy języka polskiego dla cudzoziemców, dostęp do internetowych baz wiedzy itp.	9%	6%	12%	16%
Udział pracowników w konferencjach lub seminariach	7%	6%	8%	13%
Organizowanie „dni otwartych” zespołów, spotkań międzypespółowych mających na celu przekazanie wiedzy o specyfice pracy w zespołach/na stanowiskach/innych projektach	5%	3%	7%	11%
Udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach/partnerskich firmach, instytucjach	5%	2%	7%	12%
Dofinansowywanie nauki pracowników w szkołach wyższych (studia podyplomowe, MBA, studia zaoczne i inne)	4%	3%	4%	7%
Żadne z wymienionych	19%	25%	15%	6%

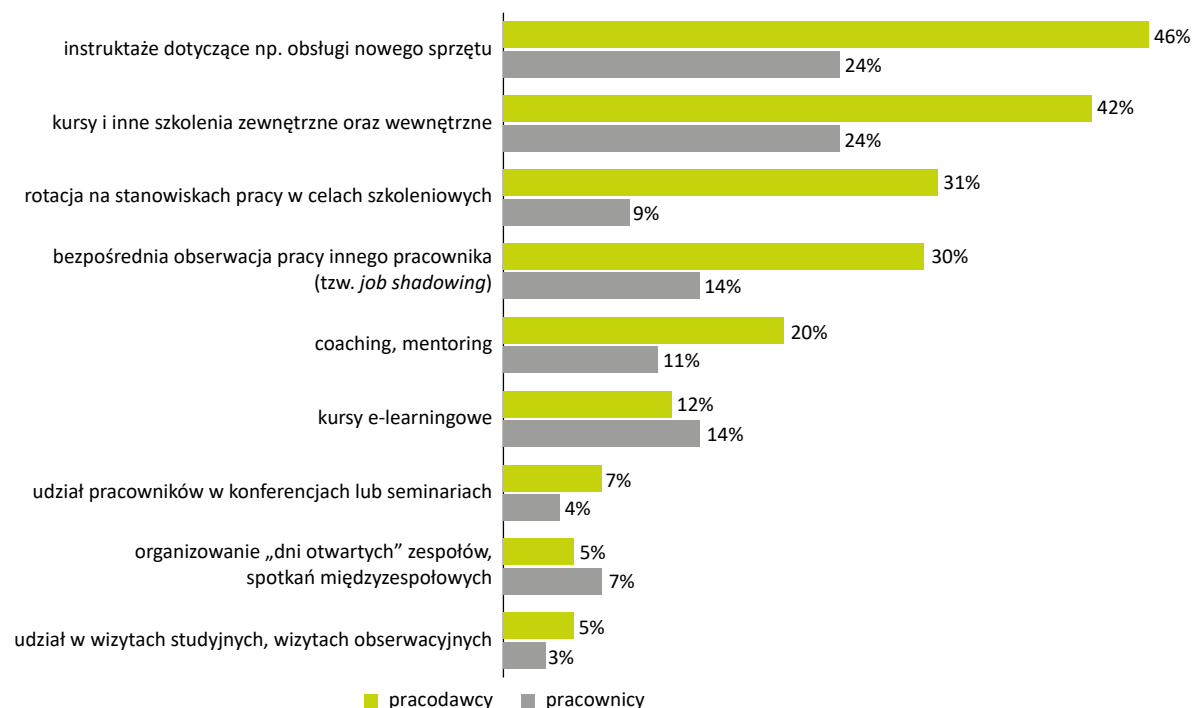
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Wskaźnik aktywności rozwojowej badanych pracowników w sektorze wyniósł 60%. Tylko pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach korzystało z jakiegokolwiek formy rozwoju w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie.

Zestawienie odpowiedzi pracodawców dotyczących dostępnych form podnoszenia kompetencji oraz deklaracji pracowników o korzystaniu z oferty rozwojowej firmy pokazuje pewne różnice. Mogą one wynikać m.in. z charakteru pracy na kluczowych stanowiskach, które reprezentowali pracownicy. Instruktaże obsługi nowego sprzętu są kategorią najczęściej wskazywaną przez obie strony. Ich stosowanie deklaruje 45% pracodawców, ale korzysta z nich tylko 24% badanych pracowników na kluczowych stanowiskach. Podobna rozbieżność dotyczy kursów oraz szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych (42% pracodawców versus 24% pracowników). Rozbieżności w deklaracjach pracodawców i pracowników mogą być związane z faktem, że tego typu formy rozwoju (instruktaże, szkolenia wewnętrzne, rotacje) oferowane są ogółowi pracowników, w tym m.in. pracownikom produkcyjnym. W przypadku „dni otwartych” zespołów, spotkań międzypespółowych i kursów e-learningowych pracownicy nieco częściej wskazywali skorzystanie z tych form podnoszenia umiejętności, niż deklarowali to pracodawcy.

Warto w tym miejscu dodać, że również codzienna praca może stanowić dla pracowników formę rozwoju kompetencji. Przy okazji ogólnej oceny zadowolenia z pracy (omówionej w kolejnym rozdziale) zdecydowana większość pracowników przyznała, że dzięki pracy ciągle uczy się nowych rzeczy (89%).

Wykres 20. Korzystanie z różnych form podnoszenia umiejętności zawodowych pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – deklaracje pracowników i pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 804) i pracownicy (n = 828) – II edycja 2022.

Zdecydowana **większość pracodawców (86%) nie wprowadziła zmian w swojej polityce szkoleniowej w porównaniu do roku 2021**. Wśród 6% firm (51 firm w badaniu), które zadeklarowały zmiany, najwięcej (39 wskazań) zmniejszyło fundusze na szkolenia, pozostałe zmniejszyły liczbę godzin (22), wprowadziły szkolenia online (7) albo też zmniejszyły różnorodność szkoleń (7). Wśród innych, rzadziej wskazywanych kategorii, były m.in.: wprowadzenie możliwości samodzielnego wyboru szkoleń, zwiększenie środków na szkolenia oraz zwiększenie różnorodności tematycznej szkoleń.

Zadowolenie pracowników

Zdecydowana **większość badanych pracowników branży żywności jest zadowolona ze swojej pracy (96%)**. Najwięcej powodów do zadowolenia dają relacje ze współpracownikami i warunki pracy (96%) oraz bezpieczeństwo pracy (95%). Stosunkowo

rzadziej jest to możliwość awansu (79%) oraz wynagrodzenie (82%). Warto zwrócić uwagę, że 5% pracowników branży jest niezadowolonych ze swojego wynagrodzenia.

Wykres 21. Zadowolenie z różnych aspektów pracy – deklaracje pracowników



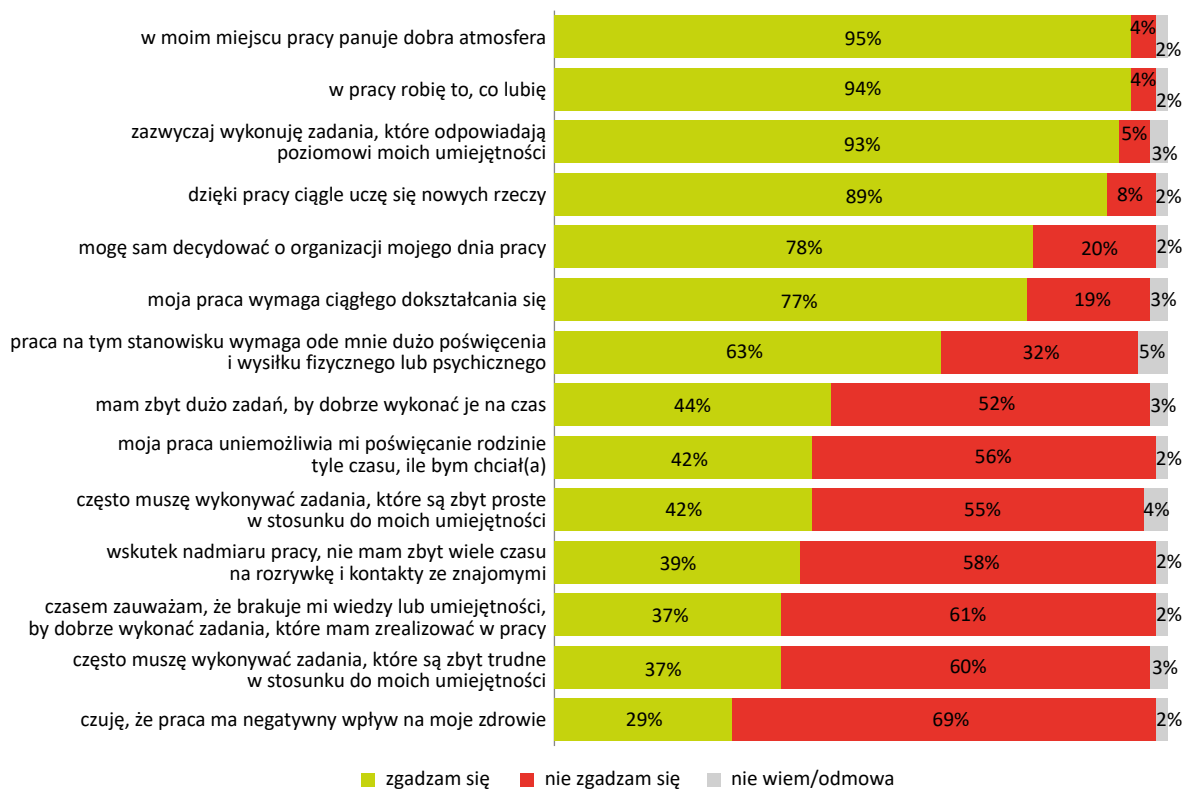
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – II edycja 2022 (n = 828).

Większość badanych pracowników ma pozytywny stosunek do pracy w swojej firmie. Te opinie odzwierciedla odsetek zgodności badanych z poszczególnymi stwierdzeniami charakteryzującymi różne aspekty pracy. 95% badanych pracowników na kluczowych stanowiskach uważa, że w miejscu pracy panuje dobra atmosfera, a 94% robi w pracy to, co lubi. Zdecydowana większość pracowników wykonuje w pracy zadania, które odpowiadają ich umiejętnościom (93%), 89% dzięki pracy uczy się nowych rzeczy, a 77% twierdzi, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się.

Zdaniem 63% pracowników, praca na ich stanowisku wymaga dużo poświęcenia i wysiłku fizycznego lub psychicznego. 44% przyznało także, że w pracy ma zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas. Najczęściej z tym problemem borykali się pracownicy na stanowiskach: pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości (54%), technolog procesu/inżynier procesu (53%) oraz kierownik utrzymania ruchu (49%). Z badania wynika również, że 42% pracowników na kluczowych stanowiskach często wykonuje zbyt proste zadania w stosunku do swoich umiejętności. Dotyczy to głównie osób na stanowiskach: lider

zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta (46%), kierownik utrzymania ruchu (45%) oraz pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości (44%).

Wykres 22. Ocena różnych aspektów pracy – odpowiedzi pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – II edycja 2022 (n = 828).

W przypadku oceny niektórych aspektów pracy można zauważyć duże różnice między pracownikami zajmującymi poszczególne kluczowe stanowiska. Największa różnica (26 p.p.) dotyczy oceny możliwości samodzielnej organizacji dnia pracy: 89% pracowników na stanowisku specjalista ds. rozwoju produktów oceniło, że ma taką możliwość, a w przypadku automatyków było to już tylko 63%. Równie znaczące różnice (22 p.p.) występują w odniesieniu do potrzeby ciągłego doksztalcania się w pracy. Najczęściej zgadzali się z nim specjaliści ds. rozwoju produktu (91%), a w najrzadziej liderzy zespołu produkcyjnego (69%).

Tabela 7. Ocena szczegółowych elementów zadowolenia z pracy w podziale na stanowiska

Stwierdzenie	Pełnomocnik systemu jakości	Specjalista ds. jakości	Kontroler jakości	Manager ds. rozwoju produktów	Specjalista ds. rozwoju produktów	Kupiec/ Zaopatrzeniowiec	Logistyk	Lider zespołu produkcyjnego	Automatyk	Kierownik utrzymania ruchu	Technolog procesu
W pracy robię to, co lubię.	92%	91%	95%	96%	98%	94%	95%	89%	94%	90%	100%
Dzięki pracy ciągle uczę się nowych rzeczy.	90%	90%	91%	91%	91%	89%	88%	84%	90%	94%	93%
Często muszę wykonywać zadania, które są zbyt proste w stosunku do moich umiejętności.	43%	41%	35%	40%	41%	41%	40%	46%	39%	45%	42%
Często muszę wykonywać zadania, które są zbyt trudne w stosunku do moich umiejętności.	37%	31%	32%	30%	43%	35%	33%	39%	39%	43%	42%
Moja praca wymaga ciągłego doksztalcania się.	80%	81%	71%	83%	91%	77%	79%	69%	78%	76%	82%
W moim miejscu pracy panuje dobra atmosfera.	96%	93%	97%	91%	100%	94%	96%	94%	94%	90%	96%
Mam zbyt dużo zadań, by dobrze wykonać je na czas.	53%	40%	36%	42%	46%	44%	37%	45%	45%	49%	54%
Mogę sam(a) decydować o organizacji mojego dnia pracy.	82%	79%	73%	79%	89%	77%	80%	82%	63%	75%	77%
Czasem zauważam, że brakuje mi wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonać zadania, które mam.	43%	36%	34%	36%	43%	37%	29%	40%	41%	33%	38%
Czuję, że praca ma negatywny wpływ na moje zdrowie.	37%	28%	26%	28%	35%	31%	20%	35%	24%	24%	27%
Moja praca uniemożliwia mi poświęcanie rodzinie tyle czasu, ile bym chciał(a).	51%	45%	42%	40%	37%	42%	37%	43%	37%	43%	49%
Wskutek nadmiaru pracy nie mam zbyt wiele czasu na rozrywkę i kontakty ze znajomymi.	43%	38%	36%	34%	43%	42%	39%	38%	39%	37%	42%
Praca na tym stanowisku wymaga ode mnie dużo poświęcenia i wysiłku fizycznego lub psychicznego.	63%	59%	64%	51%	65%	63%	55%	63%	73%	71%	68%
Zazwyczaj wykonuję zadania, które odpowiadają poziomowi moich umiejętności.	94%	91%	92%	94%	98%	91%	92%	90%	94%	92%	96%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – II edycja 2022 (n = 828).

O zadowoleniu badanych pracowników z pracy na obecnych stanowiskach świadczy również chęć jej polecenia innym osobom. **79% badanych pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w branży żywności poleciliby pracę swoim bliskim.** Ci, którzy nie poleciliby pracy, uważają ją za ciężką, m.in. ze względu na zmiany charakter (niecałe 4%).

Podobnie jak w 2021 r. zdecydowana większość pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach (94%) nie planuje zmiany miejsca pracy w ciągu 12 miesięcy od czasu badania. Nie widać tu różnicy między deklaracjami pracowników firm różnej wielkości. Relatywnie najrzadziej chęć zmiany pracy deklarowały osoby na stanowisku specjalisty do spraw rozwoju produktów (87%).

Spośród osób, które rozważają zmianę pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy, zdecydowana większość (94%) w momencie badania nie szukała jeszcze nowego pracodawcy. Osoby, które zadeklarowały poszukiwanie innej pracy, jako główny powód podawały chęć zarobienia większych pieniędzy, złą kondycję firmy oraz zmęczenie obecną pracą.

Rozdział 5. Współpraca biznesu i sektora edukacji

Rozwój współpracy przedsiębiorców i szkół należy uznać za **jeden ze strategicznych obszarów wspierających rozwój branży żywności**. Ma on szczególne znaczenie ze względu na prognozowany przez ekspertów dalszy spadek zainteresowania młodych osób pracą w sektorze oraz stałym zapotrzebowaniu na pracowników. W 2022 r. **17% firm sektora współpracowało z przynajmniej jedną placówką edukacyjną lub doskonalącą uczniów lub nauczycieli**. Zazwyczaj były to szkoły branżowe pierwszego stopnia (wskazane przez 81% współpracujących z edukacją pracodawców), w mniejszym stopniu również szkoły branżowe drugiego stopnia (38%) oraz technika (35%). Z żadną szkołą, uczelnią ani placówką doskonalenia nauczycieli czy inną instytucją edukacyjną **nie współpracuje 83% firm**.

Warto zaznaczyć, że wśród planowanych w ciągu najbliższych trzech lat zmian, znalazła się również chęć zaangażowania we współpracę ze szkołami bądź uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników. Ogółem taką deklarację złożyło 14% przedsiębiorstw, w tym 25% firm średnich i dużych, 17% małych i 11% mikrofirm.

Z badania ilościowego wynika, że nieco ponad połowa pracodawców (56%) generalnie dobrze ocenia przygotowanie programów szkół pod kątem potrzeb ich firm. Pracodawcy oczekują, że szkoły będą przede wszystkim przygotowywać uczniów w obszarze podstawowych praktycznych umiejętności związanych z wykonywaniem zawodu (50% wskazań), a także tych bardziej specjalistycznych, zaawansowanych (47%). Z wywiadów z ekspertami i przedstawicielami szkół wynika jednak, że szkoły mają duże problemy z zapewnieniem uczniom zdobywania takich umiejętności. Najczęściej wynika to z ograniczeń dostępu do nowoczesnego parku maszynowego w szkołach i braku współpracy z firmami, które mogłyby zapewnić dostęp do nowych technologii i maszyn.

W porównaniu z badaniem z 2021 r., obecnie pracodawcy nieco rzadziej oczekują od szkół rozwijania u uczniów kompetencji miękkich, takich jak np. współpraca w grupie, komunikacja (niemal 18% w 2022 r. vs. 24% w 2021 r.).

Formy współpracy

Badanie pozwoliło na identyfikację różnych możliwych form współpracy firm i szkół. Mają one łączyć potrzeby szkół dotyczące poprawy dostępu uczniów do praktyk studenckich, a z drugiej strony mają dawać firmom szansę na pokazanie młodym miejsca i charakteru pracy. Firmom zależy, aby współpraca ze szkołą służyła nie tylko wprowadzeniu uczniów do specyfiki zawodu, ale także aby zachęciła ich do podjęcia pracy w ich konkretnym przedsiębiorstwie w przyszłości. Poniżej wymieniono **formy współpracy** zidentyfikowane w badaniu jakościowym:

- **Klasy patronackie.** Rozwiązaniem, które ma uzupełnić braki w zakresie dostępu do praktyk, jest tworzenie klas patronackich. Dzięki temu uczniowie mogą zyskać możliwość odbycia praktyki w profesjonalnych, realnych warunkach, nierzadko w dużym zakładzie pracy – czego nie może zapewnić szkoła, nawet jeżeli posiada park maszynowy.
- **Programy stażowe** np. „Ekspres do kariery” – to forma współpracy grupy producenckiej i uczelni, skierowana do studentów, obejmująca bardzo różne kierunki (od technologii żywności, przez chemię spożywczą, po towaroznawstwo).
- **Dodatkowe kursy** prowadzone m.in. w ramach szkół branżowych np. finansowane ze środków europejskich, nakierowane na wzmocnienie poszczególnych kompetencji, nie tylko zawodowych. O takich praktykach wspominał ekspert:

” Zajęcia w ramach tzw. kompetencji miękkich, gdzie dla przemysłu spożywczego jest np. komunikacja. A dla przedmiotów zawodowych – rysunek techniczny, czytanie dokumentacji technicznej. [panel ekspercki]

- Dobrą praktyką jest wypracowanie przez szkoły branżowe **systemu nauki naprzemiennej**. Jest to realne łączenie nauki w szkole i pracy w zawodzie, gdzie uczniowie tydzień spędzają w szkole, a tydzień na praktykach. Taki system wspomaga zdobywanie niezbędnych umiejętności praktycznych.
- **Promocja zawodu poprzez grywalizację/konkursy i wydarzenia.** Kolejną formą współpracy jest pokazywanie specyfiki zawodów poprzez różnego rodzaju ogólnodostępne wydarzenia z udziałem publiczności, np. MasterChef. Na takie imprezy zapraszane są osoby znane z mediów, np. jako jurorzy, którzy oceniają konkurujących ze sobą uczestników. Jest to okazja do zainteresowania młodych ludzi

zawodem i szkołą. Taka impreza może stać się wydarzeniem skupiającym lokalnych przedsiębiorców i społeczność.

- W przypadku zawodów, w których spada liczba chętnych do podjęcia nauki (np. rzeźnik), dobrą praktyką jest **oferta stypendialna** skierowana do osób uczących się na kierunku bezpośrednio lub pośrednio związanym z danym zawodem. Takie praktyki wprowadziły zakłady mięsne, które oferowały stypendia naukowe dla studentów na kierunku technologia przetwórstwa mięsa. Warunkiem przyznania stypendium było zobowiązanie studenta do podjęcia pracy w danym zakładzie po ukończeniu studiów.
- **Tworzenie przyjaznych i atrakcyjnych miejsc pracy dla młodych.** Są to rozwiązania, w których absolwenci, poza wynagrodzeniem, mają jasno zarysowaną ścieżkę awansu, i możliwość rozwoju kariery. Zdaniem ekspertów należy to podkreślać w promocji wizerunku branży:

” Młodym ludziom trzeba pokazać, że naprawdę w każdej branży można się piąć po szczeblach kariery i rozwijać się. Można znaleźć środowisko pracy, które dba o to, żeby ludzie dobrze funkcjonowali i żeby było fajnie. Dla młodego pokolenia to jest istotne. [panel ekspercki]

Wyzwania współpracy firm i szkół

Badanie pozwoliło również na określenie kluczowych wyzwań we współpracy między pracodawcami a placówkami edukacyjnymi. Poniżej zebrano obszary, w których występują największe trudności wraz z zaleceniami, jakie działania są potrzebne, by ta współpraca była lepsza.

1. **Zbyt krótki okres praktyk zawodowych.** Niezbędne jest wydłużenie czasu praktyki – formalnie poprzez zmianę odpowiednich zapisów prawa oświatowego, ale także poprzez tworzenie rozwiązań na gruncie współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami i organizacjami branżowymi: np. udział w warsztatach organizowanych przez firmy, cechy rzemiosł. Przedstawiciele szkół oraz stowarzyszeń, takich jak cechy rzemiosł, w trakcie badań podkreślali, że w szkołach czas praktyki jest zdecydowanie zbyt krótki:

”” Uczniowie w całym pięcioletnim cyklu kształcenia są wysyłani dwa razy na 4 tygodnie do rzeczywistych warunków pracy. Dlatego szkoły starają się uzupełniać ten niewielki zakres praktyki, np. poprzez praktykę w szkolnych warsztatach, gdzie uczeń ma zajęcia w czasie całego cyklu nauczania raz w tygodniu. [panel ekspercki].

2. **Obowiązki pracodawcy związane z organizacją praktyk.** Ciężar przygotowania praktycznego uczniów odbywających praktyki w przedsiębiorstwach spoczywa głównie na samych firmach. Organizacja dobrej jakości praktyk jest trudna i dotyczy nie tylko uczniów z poziomu szkół średnich i branżowych, ale także studentów. Eksperti przyznają, że dopiero praca w firmie daje realne wyobrażenie o specyfice konkretnego stanowiska i pracy w branży – dlatego praktyki są tak istotne. Obecne regulacje prawne, nienowelizowane od dawna, w zbyt małym zakresie wspierają pracodawców i nie zachęcają ich wystarczająco do podejmowania trudu przyjmowania uczniów na praktyki. Ogrom obowiązków po stronie pracodawcy (opieka nad uczniem, przydzielanie i opłacenie opiekuna) i niewielkie dodatki dla firm z tego tytułu nie stanowią zachęty dla firm i w wielu wymiarach sprawiają, że organizacja praktyk jest dla firm nieopłacalna.
3. **Lokalizacja szkoły/kierunku/specjalizacji.** Kluczowe znaczenie ma umiejscowienie szkoły w niedalekiej okolicy firm z sektora, co z praktycznego punktu widzenia ma największe uzasadnienie i przynosi szereg korzyści. Szkoła ma większe szanse na współpracę z pracodawcami, uczniowie mają możliwość odbycia praktyki oraz w przyszłości otrzymania pracy. Pracodawca zaś może pozyskać wykwalifikowanych pracowników. Istotne jest zatem racjonalne planowanie lokalizacji szkół i oferty kierunków/specjalizacji, uwzględniające te kluczowe elementy. Z ostrożnością należy podchodzić do „mody” na dany zawód. Cenna może okazać się również współpraca z lokalnymi organizacjami pracodawców, stowarzyszeniami, cechami rzemiosł, klastrami itp.

”” Mamy bardzo dobry układ z zakładami pracy. Szkoła jest olbrzymią placówką w dużym mieście. W związku z czym u nas jest mnóstwo zakładów pracy, z którymi możemy współpracować. [panel ekspercki]

Rozdział 6. Bilans kompetencji

Jednym z głównych celów badań ilościowych był bilans kompetencji, czyli spojrzenie na kluczowe kompetencje na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych perspektyw powinno pomóc w **zbilansowaniu rynku pracy** w dwóch aspektach: podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach⁴⁸ oraz zapotrzebowania na pracowników ze strony pracodawców.

Pracodawcy w badaniu ilościowym odnieśli się do:

- **ważności** poszczególnych kompetencji⁴⁹;
- **trudności znalezienia osoby**, która posiada określoną kompetencję potrzebną do pracy na danym stanowisku⁵⁰;
- **prognozy zmiany znaczenia** różnych kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat⁵¹.

Dodatkowo wśród kompetencji, dla których prognozowany jest wzrost znaczenia, wskazano te, których znaczenie **już teraz szybko rośnie lub będzie rosło najszybciej** w ciągu najbliższych trzech lat⁵² (tzw. *hot skills*).

Pracownicy w badaniu ilościowym oceniali natomiast **własny poziom kompetencji**⁵³ przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska oraz **chęć rozwoju tych kompetencji**⁵⁴.

⁴⁸ Profile opracowano na etapie badań jakościowych w I edycji badań.

⁴⁹ Treść pytania: Myśląc o danym stanowisku, proszę ocenić, jak ważna jest ta kompetencja z punktu widzenia Państwa firmy na skali 1–5, gdzie 1 oznacza marginalna, a 5 – kluczowa?

⁵⁰ Treść pytania: Trudno czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę kompetencję (na danym stanowisku)? 1. Trudno, 2. Łatwo.

⁵¹ Treść pytania: Jak zmieni się znaczenie tej kompetencji w perspektywie najbliższych trzech lat? Skala odpowiedzi: 1. Znaczenie wzrośnie 2. Pozostanie takie samo 3. Znaczenie zmniejszy się.

⁵² Treść pytania: Spośród kompetencji, które przed chwilą Pan/Pani wskazał/a, jako te, których znaczenie wzrośnie, proszę wskazać maksymalnie trzy, których znaczenie już teraz rośnie bardzo szybko albo będzie rosło najszybciej w perspektywie trzech lat?

⁵³ Treść pytania: Przeczytam teraz listę kompetencji wymaganych na Pana/Pani stanowisku i poproszę, aby ocenił(a) Pan/Pani ich poziom u siebie, używając skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom niski a 5 – poziom wysoki.

⁵⁴ Treść pytania: Biorąc pod uwagę specyfikę pracy na Pana/Pani stanowisku, proszę pomyśleć i powiedzieć, jakie umiejętności chciał(a)by Pan/Pani rozwinąć? 1. Tak 2. Nie.

⁵⁰ We wszystkich pytaniach wykorzystano tę samą listę kompetencji dla każdego stanowiska. W każdym pytaniu dla każdej z kompetencji była możliwość udzielenia wymijającej odpowiedzi, tj. 8. Nie wiem/trudno powiedzieć 9. Odmowa odpowiedzi.

Opis metodologiczny bilansu

Dane potrzebne do przeprowadzenia analiz oparto na pytaniach z dwóch kwestionariuszy: dla pracodawców i dla pracowników. Część zagadnień była wspólna, dzięki czemu możliwe były zestawienia obu perspektyw. Dotyczy to przede wszystkim kompetencji, które zostały zidentyfikowane jako **kompetencje kluczowe na poszczególnych stanowiskach** i tak należy je traktować.

Zrealizowane badanie pozwala na przedstawienie swoistego rankingu – hierarchii poszczególnych kompetencji pod względem ich ważności dla pracodawcy. Ranking może wspomóc pracodawców i pracowników sektora w ustaleniu braków i potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji. Może być również wskazówką dla instytucji publicznych do określenia rekomendowanych obszarów kompetencyjnych, które w pierwszej kolejności warto objąć pomocą publiczną.

Tabela 8. Wymiary analizy wykorzystane w bilansie kompetencji

Wymiar	Wyjaśnienie/opis	Sposób oznaczenia na wykresach	Oceniający
Ważność	Ocena ważności kompetencji przez pracodawców (na skali 1–5).	Kompetencje na wykresach sortowane są według średniej – od kompetencji najważniejszej z punktu widzenia wykonywania obowiązków na danym stanowisku do najmniej ważnej.	Pracodawcy
Trudność	Ocena trudności znalezienia do pracy na danym stanowisku osoby, która posiada konkretną kompetencję.	Kompetencja jest trudna do pozyskania , kiedy minimum 50% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny wskazało odpowiedź – trudno dostępna.	Pracodawcy
Znaczenie w przyszłości	Zmiana znaczenia konkretnej kompetencji w perspektywie najbliższych trzech lat od momentu badania (IV kwartał 2022).	Jako kompetencję o wzrostowym znaczeniu przyjmuje się kompetencję, na którą wskazało przynajmniej 25% pracodawców .	Pracodawcy
<i>Hot skills</i>	Znaczenie kompetencji rośnie teraz bardzo szybko albo będzie rosło najszybciej w perspektywie 3 lat.	Kompetencje hot skills dla danego stanowiska to takie, które zostały wskazane przez minimum 15% pracodawców jako te, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie.	Pracodawcy
Samoocena pracownika	Ocena własnego poziomu kompetencji na zajmowanym stanowisku (na skali 1–5).	Na wykresie pokazano samoocenę jako średnią wartość oceny własnych kompetencji przez pracowników.	Pracownicy
Chęć rozwoju kompetencji	Deklarowana chęć rozwoju konkretnej kompetencji przez pracownika.	Jako rozwojowe przyjmuje się te kompetencje, które chce rozwijać przynajmniej 20% pracowników na kluczowych stanowiskach.	Pracownicy

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF – II edycja 2022.

PODSUMOWANIE BILANSU

Na podstawie zestawienia ocen kompetencji z perspektywy pracodawców i pracowników, zebrano kilka najważniejszych wniosków dotyczących kompetencji w branży żywności.

Pracodawcy ocenili ważność większości kompetencji dość wysoko, zazwyczaj były to wartości 4 i 5 (na skali 1–5). Najwyższe oceny ważności dotyczą umiejętności **obsługi sprzętu** (usuwanie awarii, diagnoza problemów sprzętowych, zabezpieczanie maszyn, analiza dokumentacji technicznej) oraz **sprawnego działania pracy zespołów** służącego do realizacji celów. Kolejnym istotnym obszarem są **kompetencje odnoszące się do rynku dostawców**, jego znajomości i reagowania na zakłócenia w dostawach czy optymalizacja kosztów dostaw.

Niezwykle ważną kompetencją jest **nastawienie na realizację celów**. W pięciu na sześć stanowisk, w których została ona uwzględniona w profilu kompetencyjnym, ta kompetencja pojawiła się na pierwszym miejscu.

Najwyżej oceniane pod względem ważności są **kompetencje związane są z procesem produkcji** (szczególnie kompetencje automatyka, lidera zespołu produkcyjnego) oraz **procesem zakupów** (szczególnie kompetencje logistyka i kupca).

Wśród kompetencji z relatywnie najniższymi ocenami ważności (średnia ważność 3,9 lub mniej) znalazła się znajomość **języków obcych** (w szczególności znajomość języka angielskiego – co najmniej poziom B2), znajomość **programów komputerowych** (np. obsługą MS Office) oraz znajomość **podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów oraz usprawniania procesów**, np. narzędzia Lean Manufacturing (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma). Kompetencje te występują na prawie wszystkich stanowiskach (oprócz kontrolera jakości – na tym stanowisku nie były badane kompetencje językowe).

Trudniejsze do pozyskania oraz te, których znaczenie wzrośnie w najbliższych trzech latach, są **kompetencje związane z wiedzą** (65% kompetencji trudno dostępnych, 55% kompetencji, których znaczenie wzrośnie) **oraz z umiejętnościami** (55% kompetencji trudno dostępnych, 41% kompetencji, których znaczenie wzrośnie). Są to **kompetencje związane z procesem produkcyjnym** (znajomość programów zarządzania produkcją; znajomość systemów monitorowania produkcji; umiejętność proponowania usprawnień procesów, w tym proaktywność – podejmowanie inicjatywy w odpowiedzi na bieżące wyzwania;

przewidywanie przyszłych zagrożeń i szans oraz działanie z wyprzedzeniem, aby im przeciwdziałać/wykorzystać je; znajomość kryteriów kontroli i audytów) oraz **kompleksowe analizowanie danych** (znajomość technik analizy danych, analizowanie danych produkcyjnych oraz interpretacja wyników badań).

Dodatkowo znaczenie niektórych tych kompetencji szybko rośnie lub będzie wkrótce rosło, przez co są uznawane za **hot skills**. Dotyczy to przede wszystkim znajomości **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją** (np. ERP, SAP, CMMS) oraz umiejętności **interpretacji wyników badań**. Najczęściej jako kompetencje *hot skills* pracodawcy wskazywali: umiejętność **tworzenia instrukcji/procedur zapewniających bezpieczną eksploatację maszyn i urządzeń** (kierownik utrzymania ruchu) oraz umiejętność **optymalizacji kosztów dostaw**.

Z punktu widzenia pracodawców, szczególną uwagę warto zwrócić na kompetencje, które trudno pozyskać na danym stanowisku. Ich znaczenie już teraz rośnie szybko lub będzie rosło w przyszłości (*hot skills*), choć nie zawsze są to kompetencje ocenione jako te najważniejsze. Takie kompetencje stanowią 12% wszystkich zebranych kompetencji (29 z 224). Obejmują one wszystkie cztery procesy w branży, z czego najmniej R&D (*research and development*).

Tabela 9. Kompetencje trudne do pozyskania, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub będzie rosnąć najszybciej (*hot skills*) – zestawienie odpowiedzi pracodawców

Proces/stanowisko (liczba kompetencji)	Kompetencja (typ) U – Umiejętności, W – Wiedza, KS – Kompetencje społeczne
Ogółem (29)	umiejętności specyficzne na danym stanowisku pracy
Jakość (12)	
Kontroler jakości (6)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U) • umiejętność interpretacji wyników badań (U) • znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników (analiza sensoryczna, analiza mikrobiologiczna, analiza fizykochemiczna) (W) • znajomość wymagań BHP laboratorium badawczego (W) • znajomość wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością – procedur, instrukcji, formularzy (W) • znajomość zasad obsługi aparatury badawczej (W)
Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości (4)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu jakości (U) • znajomość funkcjonowania organów kontrolnych i organizacji audytorskich, kryteriów audytów różnego typu (W) • znajomość zasad i procedur prowadzenia audytów wewnętrznych i zewnętrznych (W) • umiejętność dopasowania systemów i standardów jakości do strategii firmy (U)
Specjalista ds. jakości (2)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność przygotowywania i prezentowania raportów z przeprowadzanych kontroli i audytów (U) • znajomość zagadnień z obszaru technologii żywności (W)
Produkcja (11)	
Kierownik utrzymania ruchu (5)	<ul style="list-style-type: none"> • odporność na stres i dynamikę pracy (KS) • umiejętność delegowania zadań adekwatnie do umiejętności pracowników (U) • umiejętność planowania i nadzoru procesów przeglądu technicznego, remontów i konserwacji maszyn (U) • umiejętność rozwiązywania problemów technicznych, związanych z zapewnieniem sprawności funkcjonowania linii produkcyjnych (U) • umiejętność tworzenia instrukcji, procedur zapewniających bezpieczną eksploatację maszyn i urządzeń (U)
Technolog procesu/inżynier procesu (2)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność oceny kosztów proponowanych rozwiązań (U) • znajomość systemów i narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych (np. wskaźnik OEE) (W)
Automatyk (3)	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn (W) • znajomość programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (np. ERP, SAP, CMMS) (U) • umiejętność diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych i proponowania rozwiązań (U)
Lider zespołu produkcyjnego/superwizor (1)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność kontroli przebiegu procesów produkcyjnych (U)

Proces/stanowisko (liczba kompetencji)	Kompetencja (typ) U – Umiejętności, W – Wiedza, KS – Kompetencje społeczne
Zakupy (4)	
Kupiec (zakup surowca)/ zaopatrzeniowiec w zakresie surowca (3)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów oraz trendów rynkowych i konsumenckich (U) • znajomość rynku dostawców (W) • znajomość sposobów pozyskiwania surowca o lepszych parametrach jakościowych (W)
Logistyk/specjalista ds. planowania i logistyki (1)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność optymalizacji kosztów dostaw (U)
R&D (2)	
Manager ds. rozwoju produktów (1)	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość oprogramowania wspomagającego analizy trendów branżowych i konsumenckich/oprogramowania stosowanego przez firmy badania rynku (np. SPSS, R, SAS, Statistica) (U)
Specjalista ds. rozwoju produktów (1)	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność opracowywania receptury nowych produktów (U)

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022.

Badani pracownicy jako swoje mocne strony (najwyższe samooceny) wskazują **kompetencje ściśle związane z czynnościami lub zakresem prac na danym stanowisku**: pobieranie próbek materiału, umiejętność określania wymagań dotyczących nowego produktu (tzw. brief produktowy), znajomość zagadnień z obszaru technologii żywności, znajomość prawa żywnościowego, znajomość produktów i trendów w branży, udoskonalanie produktu, surowców oraz znajomość **procesu produkcyjnego**, w tym kwestie sprzętowo-techniczne (zgłaszanie niezgodności, analiza dokumentacji technicznej, tworzenie instrukcji, diagnoza problemów sprzętowych).

Bardzo wysoko oceniają też własne kompetencje miękkie z zakresu **współpracy** (komunikatywność, kreatywność, asertywność) oraz **zasady prac projektowych** (planowanie i kontrola). Relatywnie najslabiej oceniają natomiast swoją znajomość języka angielskiego lub innego języka obcego i to właśnie te kompetencje chcą rozwijać. Ogólnie **pracownicy chcieliby rozwijać kompetencje, które relatywnie niżej u siebie oceniają**⁵⁵. W najbliższej przyszłości pracownicy przede wszystkim chcieliby poprawić znajomość **języków obcych** (większość stanowisk), umiejętność **przygotowywania prototypów nowych produktów** (43% wskazań wśród specjalistów ds. rozwoju produktów), znajomość

⁵⁵ Wśród osób, które chciałyby rozwinąć kompetencje, średnia samoocena 177 z 224 (79%) kompetencji jest niższa niż w przypadku osób, które nie czują potrzeby rozwoju. Najbardziej dotyczy to stanowisk: lider zespołu produkcyjnego/superwizor – 100%, specjalista ds. jakości – 95%.

zasad obsługi aparatury badawczej (34% kontroler jakości) oraz **nastawienie na realizację celów** (33% kierowników utrzymania ruchu).

Patrząc na dostępność i znaczenie kompetencji w przyszłości w podziale na stanowiska, warto zauważyć, że najwięcej kompetencji trudno dostępnych zidentyfikowano na stanowisku **kupca** (aż 85% kompetencji jest określone przez pracodawców jako trudne do pozyskania), **lidera zespołu produkcyjnego** (79% kompetencji) oraz technologa procesu (70% kompetencji).

Kompetencje, których **znaczenie wzrośnie** w ciągu trzech lat od badania, najczęściej pojawiają się na stanowiskach: **kontroler jakości** (77% takich kompetencji) oraz **kierownik utrzymania ruchu i technolog procesu** (po 70% kompetencji). Nieznacznie mniej takich kompetencji występuje na stanowisku **kupca** (66%).

Na stanowisku **kontrolera jakości** zaobserwowano także najwięcej **hot skills**, czyli takich kompetencji, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie (54% kompetencji).

Tabela 10. Zestawienie liczbowe i procentowe rodzajów kompetencji w podziale na stanowiska – odpowiedzi pracodawców i pracowników

Stanowisko	Liczba kompetencji	Trudność pozyskania	Prognozowany wzrost znaczenia	Hot skills	Chęć rozwoju ⁵⁶	Trudność pozyskania	Prognozowany wzrost znaczenia	Hot skills	Chęć rozwoju
		Liczba kompetencji				Udział w ogólnej liczbie kompetencji			
Ogółem	224	114	96	40	84	51%	43%	18%	38%
Stanowisko									
Pełnomocnik systemu jakości	23	12	4	5	10	52%	17%	22%	43%
Specjalista ds. jakości	19	6	7	4	7	32%	37%	21%	37%
Kontroler jakości	13	6	10	7	6	46%	77%	54%	46%
Manager ds. rozwoju produktów	18	4	11	4	10	22%	61%	22%	56%
Specjalista ds. rozwoju produktów	21	3	0	1	7	14%	0%	5%	33%
Kupiec (zakupy surowca)	26	22	18	3	6	85%	69%	12%	23%
Logistyk	22	11	1	1	10	50%	5%	5%	45%
Lider zespołu produkcyjnego	24	19	10	1	9	79%	42%	4%	38%
Automatyk	18	4	7	7	7	22%	39%	39%	39%
Kierownik utrzymania ruchu	20	13	14	5	6	65%	70%	25%	30%
Technolog procesu	20	14	14	2	6	70%	70%	10%	30%
Typ kompetencji									
Kompetencje społeczne (KS)	59	20	20	1	20	34%	34%	2%	34%
Umiejętności (U)	105	55	43	24	40	52%	41%	23%	38%
Wiedza (W)	60	39	33	15	24	65%	55%	25%	40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy i pracownicy – II edycja 2022.

⁵⁶ Deklaracja pracowników.

Bilans kompetencji na poszczególnych stanowiskach

Dla każdego stanowiska opracowano karty uwzględniające najważniejsze informacje najpierw z perspektywy pracodawcy, następnie z perspektywy pracownika oraz zestawiające ze sobą obie perspektywy. W opisie poszczególnych stanowisk skupiono się na najciekawszych kwestiach charakterystycznych dla danego stanowiska. Karty dla każdego stanowiska zamyka wykres prezentujący sześć charakterystyk bilansu: ważność, trudność uzyskania, przewidywany wzrost znaczenia, *hot skills*, samoocenę oraz chęć rozwoju kompetencji.

Schemat 2. Legenda do wykresów podsumowujących bilans

- 4,4 ważność kompetencji** – średni poziom oceny pracodawców, oznaczony kolorem jasnozielonym
- **trudno dostępne** – kompetencje relatywnie ważniejsze i jednocześnie trudne do pozyskania w opinii co najmniej 50% pracodawców
- ↗ **rosnące znaczenie** – kompetencje, których znaczenie wzrośnie w perspektywie 3 lat (od momentu badania) w ocenie co najmniej 25% pracodawców
- ⚡ **hot skills** – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie w ocenie co najmniej 15% pracodawców
- 4,4 samoocena pracowników** – średni poziom samooceny danej kompetencji przez pracowników
- opis kompetencje rozwojowe** – kompetencje, w obszarze których chęć samorozwoju wskazało przynajmniej 20% pracowników

Stanowiska opisane w bilansie kompetencji:

- Pełnomocnik systemu jakości
- Specjalista ds. jakości
- Kontroler jakości
- Manager ds. rozwoju produktów
- Specjalista ds. rozwoju produktów
- Kupiec (zakupy surowca)
- Logistyk
- Lider zespołu produkcyjnego
- Automatyk
- Kierownik utrzymania ruchu
- Technolog procesu

Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości



Osoba na stanowisku pełnomocnika systemu jakości ma za zadanie wdrażanie, koordynację i nadzór nad funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością, a także zatwierdzanie, ocenę oraz nadzór audytów wewnętrznych i zewnętrznych. Do zadań pracownika na tym stanowisku należy również współpraca z klientami, zapewnianie spełnienia wymagań jakościowych klientów oraz zarządzanie zespołem działu jakości.

W wywiadach zwracano uwagę, że osoby na tym stanowisku często **odgrywają role liderskie, mentorskie dla reszty zespołu**. W ramach ich kompetencji jest wiele złożonych zadań, za które odpowiadają (np. reklamacje). Ekspertsi podkreślali ważną umiejętność przewidywania, a także przekazywania w sposób odpowiedni informacji zwrotnej – zarówno przełożonym, jak i podwładnym. Jak powiedział jeden z rozmówców:

” Dobry ‘jakościowiec’ ma misję. To są służby jakościowe.

“ [panel ekspercki]

Pracodawcy co drugą kompetencję w profilu pełnomocnika systemu jakości oceniają jako trudno dostępną. Jednocześnie pracownicy wskazują 10 z 23 kompetencji, które chcą rozwijać, ale jest wśród nich 5 kompetencji, które są trudno dostępne w ocenie pracodawców i wszystkie one dotyczą standardów zarządzania jakością (znajomość standardów oraz znormalizowanych systemów zarządzania jakością, wdrażania standardów i systemów jakości, znajomości metod oceny sensorycznej i metod badań laboratoryjnych, umiejętność identyfikacji możliwych konsekwencji biznesowych dla firmy związanych z nieprzestrzeganiem standardów jakości i bezpieczeństwa czy przepisów prawa żywnościowego, znajomość prawa żywnościowego).

Pracownicy nie deklarują chęci rozwoju w przypadku 3 kompetencji, które są trudno dostępne, a ich znacznie rośnie lub będzie rosnąć bardzo szybko (*hot skills*). Dotyczy to obszaru **kontroli i audytów** (znajomości funkcjonowania organów kontrolnych i organizacji audytorskich, kryteriów audytów różnego typu, znajomości zasad i procedur prowadzenia audytów wewnętrznych i zewnętrznych, umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu jakości).

Pełnomocnik systemu jakości – perspektywa pracodawcy

- W grupie kompetencji ocenionych przez pracodawców jako najważniejsze są te związane ze znajomością specyfiki branży oraz kompetencje zarządcze – związane z podejmowaniem decyzji, angażowanie współpracowników w pracę nad doskonaleniem jakości i bezpieczeństwa. Wśród nich są również kompetencje trudno dostępne związane ze znajomością regulacji i przepisów prawa czy zarządzania projektami.
- Dla pracodawcy szczególnie znacznie mają kompetencje związane z **kontrolikiem, audytami** czy z **procedurami**. Są one trudne do pozyskania, a ich znaczenie już szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie (*hot skills*).
- Relatywnie najmniej ważna jest znajomość języka angielskiego, jednak w najbliższym czasie znaczenie tej umiejętności będzie szybko rosnąć (*hot skill*).

22% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku pełnomocnika systemu jakości.

2% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem **szukało osób do pracy** na stanowisko pełnomocnika systemu jakości.

5% pracodawców zatrudniających pełnomocników **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 2% przewiduje spadek zatrudnienia.

Pełnomocnik systemu jakości – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- oceniają swoje kompetencje dość dobrze (średnia w przedziale 4,1 do 4,3), a najwyżej oceniają **wiedzę z zakresu specyfiki stanowiska** (metody badań laboratoryjnych i specyfiki produktu) i **własne kompetencje społeczne** (rozwój osobisty, kreatywność).
- najbardziej chcieliby rozwijać umiejętności wspierające działalność firmy **w związku z regulacjami prawnymi** (znajomość standardów zarządzania jakością oraz znormalizowanych systemów zarządzania jakością, dopasowanie systemów i standardów jakości do strategii firmy czy identyfikacji możliwych konsekwencji biznesowych w kontekście przepisów prawa).
- niżej ocenili m.in. umiejętność **dopasowania systemów i standardów jakości do strategii firmy**, znajomość **standardów zarządzania jakością oraz znormalizowanych systemów zarządzania jakością**, a także umiejętność **posługiwania się językiem angielskim**, którą w przyszłości chcą rozwinąć.

82% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku), głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (55%).

96% pełnomocników systemu jakości zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

61% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 55% ma profil wykształcenia związany z branżą żywności. Jest to przede wszystkim **inżynieria żywności** (np. technologia żywności, biotechnologia).

78% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

35% pełnomocników systemu jakości chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by **rozwijać swoje zainteresowania i podnieść umiejętności potrzebne w pracy** (po 56%).

Wykres 23. Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceena/ocena ważności				
		3	3,5	4	4,5	5
1	znajomość specyfiki produkcji spożywczej, asortymentu produkcji (W)			4,3	4,4	
2	umiejętność podejmowania decyzji (KS)			4,2	4,4	
3	umiejętność angażowania członków firmy oraz kadry zarządzającej różnych szczebli w pracę nad doskonaleniem jakości i bezpieczeństwa (U)			4,2	4,4	
4	znajomość wymagań prawnych dotyczących produkcji żywności (W)			4,3	4,4	
5	znajomość zasad i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych (zagrożenie jakości i bezpieczeństwa produktów) (W)			4,2	4,4	
6	komunikatywność (KS)			4,3	4,4	
7	umiejętność zarządzania projektami (U)			4,3	4,4	
8	umiejętność identyfikacji możliwych konsekwencji biznesowych dla firmy związanych z nieprzestrzeganiem standardów jakości i bezpieczeństwa oraz nieprzestrzeganiem przepisów prawa żywnościowego (U)			4,2	4,3	
9	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)			4,2	4,3	
10	znajomość funkcjonowania organów kontrolnych i organizacji audytorskich, kryteriów audytów różnego typu (W)			4,1	4,3	
11	umiejętność dopasowania systemów i standardów jakości do strategii firmy (U)			4,1	4,3	
12	umiejętność inicjowania działań mających na celu zapewnienie wysokiej jakości procesów i produktów w firmie (U)			4,2	4,3	
13	umiejętność prowadzenia i nadzorowania audytów wewnętrznych, analizowania przyczyn wystąpienia niezgodności (U)			4,2	4,3	
14	znajomość zasad i procedur prowadzenia audytów wewnętrznych i zewnętrznych (W)			4,2	4,3	
15	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)			4,1	4,2	
16	umiejętności przywódcze (KS)			4,1	4,2	
17	umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu jakości (U)			4,2	4,2	
18	znajomość metod oceny sensorycznej i metod badań laboratoryjnych (W)			4,2	4,3	
19	znajomość narzędzi i metod przygotowania i prowadzenia efektywnych szkoleń (W)			4,2	4,3	
20	znajomość standardów zarządzania jakością oraz znormalizowanych systemów zarządzania jakością (np. IFS, ISO, HACCP, BRC, Global GAP, FSSC) (W)			4,1	4,2	
21	umiejętność reprezentowania firmy podczas audytów zewnętrznych, wyjaśniania wątpliwości audytorów (U)			4,1	4,2	
22	nastawienie na rozwój osobisty (KS)			4,1	4,3	
23	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)		3,8		4,1	

Pracownik:	Pracodawca:
◆ samoocena	● trudno dostępne
kompetencja – chęć rozwoju	🔥 hot skills
	📈 rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 65) i pracownicy (n = 51) – II edycja 2022.

Specjalista ds. jakości



Zadaniem osoby pracującej na stanowisku specjalisty ds. jakości jest prowadzenie kontroli i audytów lub szkoleń wewnętrznych dotyczących jakości. Pracownik na tym stanowisku odpowiada również za przygotowywanie i aktualizację dokumentacji systemu jakości (procedury, instrukcje, formularze). Wdraża też działania korekcyjne i doskonalące w obrębie procesów zarządzania jakością, a także bierze udział w procesie zatwierdzania, wdrażania nowych produktów oraz kontroli dostawców.

W opiniach ekspertów rolą specjalisty ds. jakości jest pomoc pełnomocnikowi systemu jakości oraz stała i ścisła współpraca z nim. W obszarze głównych zainteresowań specjalisty są systemy jakości:

” W fabryce jest jakaś jedna osoba oddelegowana, która zajmuje się zadaniami związanymi ogólnie z jakością produktu. Taka osoba musi mieć podstawowe umiejętności poprawnej oceny sensorycznej produktu w sytuacji, kiedy produkt nie może zostać wysłany do centrali na badania, a trzeba utrzymać ciągłość produkcji. Taka osoba musi sama wykonać testy sensoryczne, żeby sprawdzić chociaż na podstawowych kryteriach, czy obecna produkcja spełnia wymagania i produkt może być wypuszczony na rynek choćby w danym kraju. [panel ekspercki]

Pracownicy chcą rozwijać 7 spośród 19 kompetencji z profilu, przy czym dwie z nich są szczególnie istotne, gdyż pracodawcy oceniają je jako trudne do pozyskania i o rosnącym znaczeniu. Dotyczy to **umiejętności przeprowadzenia audytów i kontroli wewnętrznych w oparciu o procedury i instrukcje zakładowe oraz znajomości zagadnień z obszaru technologii żywności. Kompetencją, którą pracownicy chcą rozwijać, a pracodawcy oceniają jako trudno dostępną, jest także umiejętność tworzenia i aktualizacja procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu zarządzania jakością. Pozostałe kompetencje, które pracownicy chcieliby rozwijać, nie są już postrzegane przez pracodawców jako trudno dostępne. Chodzi tu głównie o umiejętność analizy niezgodności względem zakładanych standardów oraz znajomość narzędzi do statystycznego zarządzania jakością.**

Warto jeszcze zwrócić uwagę na kompetencję, dla której pracodawcy prognozują zmianę w znaczeniu (*hot skill*) i oceniają ją jako trudno dostępną, a pracownicy nie deklarują, by chcieli ją rozwijać – jest to umiejętność **przygotowywania raportów pokontrolnych.**

Specjalista ds. jakości – perspektywa pracodawcy

- Dla pracodawców najważniejszymi kompetencjami specjalisty ds. jakości są **kompetencje społeczne** oraz kompetencje takie jak umiejętność **podejmowania decyzji, skrupulatność, wiedza z zakresu tematów formalnych** (znajomość norm funkcjonujących w firmie czy kryteriów kontroli/audytu).
- Wśród kompetencji, które charakteryzują się podwyższoną trudnością pozyskania, wskazywane są **umiejętności przygotowywania i prezentowania raportów pokontrolnych** oraz znajomość **zagadnień z obszaru technologii żywności**. Znaczenie tych kompetencji już teraz rośnie szybko lub będzie rostało szybko w przyszłości (*hot skills*).
- Relatywnie **najmniej ważna** dla pracodawców jest znajomość **języka angielskiego i pakietu MS Office**.

29% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku specjalisty ds. jakości.

3% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem **szukało osób do pracy** na stanowisko specjalisty ds. jakości.

7% pracodawców zatrudniających specjalistów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 2% przewiduje spadek zatrudnienia.

Specjalista ds. jakości – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- **mają wysoką samoocenę większości swoich kompetencji** (średnia ocena mieści się między 4,2 a 4,5). Jedynie w wypadku znajomości języka angielskiego średnia samoocena jest niższa i wynosi 3,8 – stąd większość pracowników chciałaby ją poprawić.
- najwyżej oceniają u siebie umiejętność **podejmowania decyzji** oraz znajomość **zagadnień z obszaru technologii żywności**, którą chcieliby dalej rozwijać.
- ponadto mają **potrzebę rozwijania kompetencji zgodnych ze specyfiką zajmowanego stanowiska** – technologia żywności, analiza niezgodności, tworzenie procedur i instrukcji, znajomość narzędzi statystycznych do zarządzania jakością, prowadzenie audytów oraz skrupulatność.

74% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku), głównie dlatego, że jest to **praca ciekawa** (49%) oraz **zespołowa** (47%).












95% specjalistów ds. jakości zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

64% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 74% ma profil wykształcenia związany z branżą żywności – jest to przede wszystkim **inżynieria żywności** (np. technologia żywności, biotechnologia).

60% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

36% specjalistów ds. jakości chciałoby się rozwijać – głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (81%) albo **rozwijać swoje zainteresowania** (52%).

Wykres 24. Specjalista ds. jakości – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceń/ocena ważności	
		3	3,5 4 4,5 5
1	umiejętność podejmowanie decyzji (KS)	4,3	◆ 4,5
2	skrupulatność (KS)	4,3	◆ 4,4
3	znajomość funkcjonujących w firmie norm/systemów jakości (W) 	4,3	◆ 4,4
4	znajomość kryteriów kontroli/audytu danego typu (W) 	4,3	◆ 4,3
5	znajomość zagadnień z obszaru technologii żywności (W)  	4,2	● ◆ 4,5
6	umiejętność analizy przyczyn wystąpienia niezgodności względem zakładanych standardów (U)	4,2	◆ 4,3
7	komunikatywność (KS)	4,2	◆ 4,3
8	umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu zarządzania jakością (U)	4,2	● ◆ 4,3
9	umiejętność współpracy (KS)	4,2	● ◆ 4,4
10	umiejętność przygotowywania i prezentowania raportów z przeprowadzanych kontroli i audytów (U)  	4,2	● ◆ 4,3
11	umiejętność przekazywania innym wiedzy dotyczącej obszaru jakości, prowadzenia szkoleń dotyczących procedur i systemów jakości (U)  	4,2	● ◆ 4,3
12	znajomość narzędzi oraz systemów statystycznego kierowania jakością (W)	4,1	● ◆ 4,4
13	asertywność (KS) 	4,1	◆ 4,2
14	umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U)	4,1	● ◆ 4,4
15	umiejętność przeprowadzenia audytów i kontroli wewnętrznych w oparciu o procedury i instrukcje zakładowe (U) 	4,1	● ◆ 4,3
16	znajomość ogólnych zasad pisania raportów poaudytowych (W) 	4,1	● ◆ 4,3
17	umiejętność prowadzenia testów sensorycznych (U)	4,0	● ◆ 4,2
18	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)	3,9	● ◆ 4,3
19	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)	3,7	● ◆ 3,8

Pracownik: ◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju	Pracodawca: ● trudno dostępne  hot skills  rosnące znaczenie
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 94) i pracownicy (n = 58) – II edycja 2022.

Kontroler jakości



Na tym stanowisku pracownik prowadzi kontrole, audyty lub instruktaże wewnętrzne i wykonuje polecane zadania. Zakres jego odpowiedzialności jest mniejszy niż specjalisty ds. jakości.

Eksperti podczas wywiadów potwierdzali:

- ” Na każdym stanowisku związanym z jakością bardzo ważna jest skrupulatność.
 “ To jest taka podstawa i cecha, której, jeżeli się nie ma, to ciężko jest się jej nauczyć.
 [panel ekspercki]

Zwracano też uwagę, że osoby na tych stanowiskach nie mają możliwości pracy zdalnej, gdyż muszą być niemal zawsze na miejscu w fabryce.

Kontrolerzy jakości deklarują chęć rozwoju sześciu z trzynastu kompetencji z profilu, pomimo tego że uzyskały one wysoki poziom samooceny. Zestawiając perspektywę pracodawców z perspektywą pracowników, należy zwrócić uwagę na cztery kompetencje, które przez pracodawców są oceniane jako trudno dostępne i o szybko rosnącym znaczeniu (*hot skills*) i jednocześnie pracownicy chcą je rozwijać. Są to: umiejętność **interpretacji wyników badań, identyfikowanie niezgodności** względem zakładanych standardów, znajomość **zasad obsługi aparatury** badawczej oraz **metod badania próbek** materiału i **analizy wyników**. Dodatkowo pracownicy chcieliby poprawić swoją skrupulatność oraz umiejętności zgłaszania niezgodności stwierdzonych w kontrolach osobom decyzyjnym. Jednak są też dodatkowo dwie kompetencje, które dla pracodawcy są istotne, bo oceniają je jako trudno dostępne i ze wzrastającym znaczeniem już teraz lub wkrótce (*hot skills*), a pracownicy nie wskazują, by chcieli je rozwijać. Są to: znajomość **wymagań BHP laboratorium** badawczego oraz znajomość **wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością** – procedur, instrukcji, formularzy.

Kontroler jakości – perspektywa pracodawcy

- Pracodawcy niemal wszystkie kompetencje oceniają wysoko pod względem ich ważności (zakres średnich 4,3–4,4) oprócz znajomości pakietu MS Office (średnia na poziomie 4,0).
- Na stanowisku kontrolera jakości szczególnie ważna jest **skrupulatność** i umiejętność **pracy z badanym materiałem** (pobieranie próbek i materiału do badań, interpretowanie wyników badań oraz znajomość wymagań BHP laboratorium badawczego).
- Blisko połowa wskazanych umiejętności kontrolera jest określana jako trudna do uzyskania (6 z 13), najwięcej pracodawców za taką uważa umiejętność **interpretacji wyników badań**.
- Znaczenie większości kompetencji (10 z 13) wzrośnie na przestrzeni najbliższych lat, a znaczenie 7 kompetencji już wzrasta lub będzie rosło wkrótce (*hot skills*). Są to: wskazywana już wcześniej umiejętność **interpretacji wyników badań**, a także znajomość **wymagań BHP laboratorium badawczego**, umiejętność **identyfikowania niezgodności** względem zakładanych standardów, znajomość **zasad obsługi aparatury badawczej**, znajomość **wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością** – procedur, instrukcji, formularzy, znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników oraz znajomość **zasad współpracy z laboratorium** badawczym.
- Prawie wszystkie kompetencje *hot skills* są jednocześnie trudne do uzyskania (poza znajomością zasad współpracy z laboratorium badawczym).
- Wśród firm, które zatrudniają cudzoziemców, 2% zatrudnia kontrolera jakości.

37% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku kontrolera jakości.

7% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem **szukało osób do pracy** na stanowisko kontrolera jakości.

7% pracodawców zatrudniających kontrolerów jakości **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 3% przewiduje spadek zatrudnienia.

Kontroler jakości – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- **wysoko oceniają swoje kompetencje** (średnia od 4,3 do 4,5), najwyższa samoocena dotyczy **umiejętności niezbędnych** do wykonywania pracy takich jak **pobieranie próbek materiału** do badań oraz umiejętność **zgłaszania niezgodności** stwierdzonych w kontrolach.
- chcieliby poprawić swoją **skrupulatność** oraz rozwijać **umiejętności specyficzne dla tej roli zawodowej** (np. interpretacja wyników badań, identyfikowanie i zgłaszanie niezgodności, zasady obsługi aparatury badawczej, metody badań i analizy próbek).
- najniżej, choć nadal wysoko (średnia 4,3), oceniają swoją znajomość pakietu MS Office oraz umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów. Nie są to jednak umiejętności, które chciałoby rozwijać więcej niż 20% badanych pracowników.

88% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku), głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (76%).

92% kontrolerów jakości zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

45% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe** (40% średnie), a 61% ma profil wykształcenia związany z branżą żywności – jest to przede wszystkim **inżynieria żywności** (np. technologia żywności, biotechnologia).

45% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

35% kontrolerów jakości chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (59%).

Wykres 25. Kontroler jakości – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceń/ocena ważności				
		3	3,5	4	4,5	5
1	skrupulatność (KS)				4,4	4,4
2	umiejętność interpretacji wyników badań (U)				4,4	4,4
3	umiejętność pobierania próbek materiału do badań (U)				4,4	4,5
4	znajomość wymagań BHP laboratorium badawczego (W)				4,4	4,4
5	umiejętność zgłaszanie niezgodności stwierdzonych w kontrolach osobom decyzyjnym (U)				4,3	4,5
6	komunikatywność (KS)				4,3	4,4
7	umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U)				4,3	4,3
8	znajomość zasad obsługi aparatury badawczej (W)				4,3	4,4
9	znajomość wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością – procedur, instrukcji, formularzy (W)				4,3	4,4
10	znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników (analiza sensoryczna, analiza mikrobiologiczna, analiza fizykochemiczna) (W)				4,3	4,4
11	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)				4,3	4,4
12	znajomość zasad współpracy z laboratorium badawczym (W)				4,3	4,4
13	znajomość pakietu MS Office (U)				4,0	4,3

Pracownik:	Pracodawca:
◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju	● trudno dostępne 🔥 hot skills ↗ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 147) i pracownicy (n = 77) – II edycja 2022.

Manager ds. rozwoju produktów



Zadaniem osoby pracującej na stanowisku managera ds. rozwoju produktów jest prowadzenie analiz pod kątem rozwoju produktów, określanie koncepcji produktu oraz ich testowanie. Osoba ta również inicjuje i koordynuje proces pracy nad produktem, buduje strategię komunikacji dla produktu lub marki, a także zgłasza patenty oraz zastrzega znak towarowy.

W badaniach jakościowych eksperci zwracali uwagę, że w przypadku tego stanowiska kluczowa jest umiejętność szybkiego podejmowania decyzji i szybkiego reagowania na pojawiające się potrzeby rynkowe. Podawano przykłady, jak odpowiednia reakcja managera ds. rozwoju produktów pozwoliła uchronić firmę przez znaczącymi stratami (np. poprzez szybką zmianę składu produktu) czy zwolnieniami pracowników (dzięki przekierowaniu produkcji na rodzaj produktu, który okazał się kluczowy w czasie pandemii). Niezbędne do tego jest

” szersze patrzenie perspektywiczne i obserwowanie konkurencji.

“ [panel ekspercki]

Managerowie ds. rozwoju produktów **bardzo wysoko oceniają swoje kompetencje** (średnia 4,2–4,5). Dodatkowo ponad połowę z nich (10 z 18) chcą dalej rozwijać. Jest to istotne, biorąc pod uwagę fakt, że pracodawcy 7 z tych kompetencji oceniają jako te, których znaczenie będzie rosło, a dwie określono jako *hot skills*: umiejętność **zarządzania projektem**, znajomość **metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie** i poszukiwanie nowych pomysłów.

Pracodawcy widzą trudność w uzyskaniu zaledwie czterech z osiemnastu kompetencji. Jednocześnie dwie z nich pracownicy chcą rozwijać – **nastawienie na realizację celów**, dodatkowo o wzrostowym znaczeniu w przyszłości oraz znajomość **oprogramowania wspomagającego analizy trendów** branżowych i konsumenckich/oprogramowanie stosowane przez firmy badania rynku. Druga z kompetencji już teraz szybko zyskuje na znaczeniu (*hot skill*).

Manager ds. rozwoju produktów – perspektywa pracodawcy

- Ważne dla pracodawców jest to, by manager ds. rozwoju produktów charakteryzował się wysokim poziomem **kompetencji społecznych** (przede wszystkim **nastawieniem na realizację celów, kreatywnością, odpornością na stres i dynamiką pracy**), znał **kategorie produktowe i trendy** z nimi związane oraz miał umiejętność **określania wymagań dotyczących nowych produktów**.
- Zaledwie 4 z 18 kompetencji wskazano jako trudne do pozyskania, w tym najwyżej oceniane przez pracodawców jest **nastawienie na realizację celów**.
- Według pracodawców znaczenie 11 z 18 kompetencji z profilu wzrosło na przestrzeni najbliższych lat, a najszybszy wzrost znaczenia pojawi się w wypadku czterech. Do *hot skills* należą: umiejętność **zarządzania projektem**, umiejętność **prowadzenia sesji kreatywności** z przedstawicielami różnych działów, znajomość **metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów oraz znajomość oprogramowania wspomagającego analizy trendów branżowych i konsumenckich**.
- Wśród firm, które zatrudniają cudzoziemców, 2% zatrudnia managera ds. rozwoju produktów.

20% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku managera ds. rozwoju produktów.

2% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem **szukało osób do pracy** na stanowisku managera ds. rozwoju produktów.

4% pracodawców zatrudniających managerów ds. rozwoju produktów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, tyle samo zakłada spadek zatrudnienia.

Manager ds. rozwoju produktów – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- **swoje kompetencje oceniają wysoko** (średnia ocena dla kompetencji 4,2 do 4,5).
- **są nastawieni na rozwój** – 10 z 18 kompetencji są określane jako te, które chcieliby rozwijać (wskazane przez przynajmniej 20% pracowników).
- w przyszłości chcieliby rozwijać kompetencje, które już oceniają bardzo wysoko (średnia po 4,5): **nastawienie na realizację celów, kreatywność i określenie wymagań produktu** oraz znajomość **prawa żywnościowego**, (średnia po 4,4): umiejętność **pozyskiwania informacji branżowych i biznesowych dotyczących trendów rynkowych**, znajomość **metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów**, ale i te, które oceniają relatywnie słabiej: umiejętność **zarządzania projektem** (średnia 4,3), **odporność na stres i dynamikę pracy**, znajomość oprogramowania wspomagającego **analizy trendów** oraz znajomość **języka angielskiego** (średnia dla każdej z kompetencji to 4,2).

85% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku), głównie dlatego, że jest to praca **zapewniająca rozwój, wyzwania** (51%) oraz z uwagi na to, iż jest to **ciekawa praca** (49%).

96% managerów ds. rozwoju produktów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

74% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 49% ukończyło kierunek lub profil związany z branżą żywności – głównie **inżynierię żywności** (np. technologia żywności, biotechnologia).

62% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

42% managerów ds. rozwoju produktów chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (73%) albo **rozwijać swoje zainteresowania** (59%).

Wykres 26. Manager ds. rozwoju produktów – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceena/ocena ważności			
		3	3,5	4	4,5
1	nastawienie na realizację celów (KS)			4,4	4,5
2	kreatywność (KS)			4,4	4,5
3	odporność na stres i dynamikę pracy (KS)			4,2	4,4
4	znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W)			4,4	4,5
5	umiejętność określania wymagań dotyczących nowego produktu (tzw. brief produktowy) (U)			4,4	4,5
6	umiejętność zarządzania projektem (U)			4,3	4,3
7	umiejętność analizy działań firm konkurencyjnych w zakresie wprowadzanych innowacji (U)			4,3	4,4
8	proaktywność – podejmowanie inicjatywy w odpowiedzi na bieżące wyzwania, także przewidywanie przyszłych zagrożeń i szans oraz działanie z wyprzedzeniem, aby im przeciwdziałać/wykorzystać je (KS)			4,3	4,4
9	umiejętność interpretacji wyników badań rynkowych (U)			4,3	4,4
10	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)			4,3	4,5
11	umiejętność pozyskiwania informacji branżowych i biznesowych dotyczących trendów rynkowych (U)			4,3	4,4
12	znajomość prawa żywnościowego w kontekście tworzenia komunikacji produktu (W)			4,2	4,5
13	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)			4,2	4,4
14	umiejętność prowadzenia sesji kreatywności z przedstawicielami różnych działów (U)			4,1	4,4
15	znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. <i>design thinking</i> , burza mózgów) (W)			4,1	4,4
16	znajomość strategii tworzenia komunikacji marki, zasad budowania marek produktowych i ich rozwoju (W)			4,1	4,3
17	znajomość oprogramowania wspomagającego analizy trendów branżowych i konsumenckich/oprogramowanie stosowane przez firmy badania rynku (np. SPSS, R, SAS, Statistica) (U)		3,9		4,2
18	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)		3,8		4,2

Pracownik:	Pracodawca:
◆ samoocena	● trudno dostępne
kompetencja – chęć rozwoju	🔥 <i>hot skills</i>
	📈 rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 55) i pracownicy (n = 53) – II edycja 2022.

Specjalista ds. rozwoju produktów



Pracownik na tym stanowisku odpowiada za poszukiwanie nowych możliwości produktowych, tworzenie koncepcji produktu, tworzenie prototypów produktów oraz nadzorowanie pierwszej produkcji.

Wśród cech wymienianych na tym stanowisku eksperci podkreślają odporność na stres i dużą dynamikę pracy. Jak przyznał jeden z nich, praca na tym stanowisku jest wymagająca:

” Ciągle trzeba czegoś poszukiwać, zmieniać, testować. Na pewno potrzebne jest
“ podglądanie tego, co się na rynku dzieje. [panel ekspercki]

Podkreślano również (szczególnie w dziale rozwoju produktów) konieczność posiadania umiejętności współpracy z innymi osobami w zespole, ponieważ

” przy współpracy kreatywność jest jeszcze bogatsza, a poprzez komunikację mam
“ możliwość wyłapania innych pomysłów. [panel ekspercki]

W profilu kompetencyjnym specjalisty ds. rozwoju produktów szczególną uwagę zwraca umiejętność **opracowywania receptury nowych produktów**. Jest to jedna z trzech kompetencji, którą trudno pozyskać, i jedyna o szybko rosnącym znaczeniu (*hot skill*), a do tego znajduje się na samym szczycie ważności dla pracodawców. Specjaliści ds. rozwoju produktów dostrzegają znaczenie tej kompetencji i chcą ją rozwijać. Oprócz opracowywania receptur pracownicy **chcieliby rozwijać** umiejętność **przygotowywania prototypów nowych produktów**, uwzględniając znajomość podstawowych wyznaczników procesów technologicznych i produkcyjnych oraz specyfikację wymaganych surowców i opakowań. Specjaliści ds. rozwoju produktów wskazują też na **obszar analityczny**, a konkretnie na **rozwój umiejętności analizy i wskazywania trendów** o największym znaczeniu dla rozwoju danej kategorii produktów oraz znajomość **kategorii produktowych i trendów** z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów. Dodatkowo, mimo że język angielski jest relatywnie najmniej ważną kompetencją dla pracodawców, pracownicy chcieliby ją rozwijać.

Specjalista ds. rozwoju produktu – perspektywa pracodawcy

- **Analiza i wskazywanie trendów** to najważniejsza rola specjalisty.
- Niezwykle ważne są **umiejętności specyficzne dla stanowiska, związane z kategoriami produktów** (udoskonalanie, opracowywanie receptury nowych produktów czy stworzenie wyznaczników procesu), które jednocześnie są uznawane za trudne do uzyskania.
- Pracodawcy jako kompetencje **trudne do pozyskania** na tym stanowisku wskazują jedynie 3 z 21 w profilu kompetencyjnym (usprawnianie/udoskonalanie produktu, surowców, procesu produkcyjnego; umiejętność opracowywania receptury nowych produktów; znajomość zagadnień z obszaru biotechnologii, technologii żywności, żywienia, dotyczących tworzenia receptur nowych produktów). Nie wskazują natomiast żadnych kompetencji o wzrastającym znaczeniu w perspektywie 3 lat.
- Szczególnie istotną kompetencją trudno dostępną jest umiejętność **opracowywania receptury nowych produktów**. Jest ona istotna, ponieważ jako jedyna jest uznana za *hot skill*.
- Relatywnie **najmniej ważne** dla pracodawców jest **nastawienie na rozwój osobisty** czy znajomość **języka angielskiego**.

23% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku specjalisty ds. rozwoju produktów.

4% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisko specjalisty ds. rozwoju produktów.

7% pracodawców zatrudniających specjalistów ds. rozwoju produktów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 5% przewiduje spadek zatrudnienia.

Specjalista ds. rozwoju produktu – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- oceniają wysoko swoje kompetencje (średnia w przedziale 4,2 do 4,5). Najwyżej oceniają swoją umiejętność **usprawniania udoskonalania produktu, surowców, procesu produkcyjnego** oraz **komunikatywność**.
- chcieliby rozwijać 7 z 21 kompetencji przypisanych do stanowiska – najwięcej osób (43%) chciałoby zwiększyć swoje umiejętności **w zakresie przygotowania prototypów**.
- planują rozwijać także takie kompetencje jak: umiejętność **analizy i wskazywania trendów** o największym znaczeniu dla rozwoju danej kategorii produktów, umiejętność **opracowywania receptury nowych produktów**, znajomość **podstawowych wyznaczników procesów technologicznych i produkcyjnych**, umiejętność **określania specyfikacji wymaganych surowców, opakowań**, **znajomość kategorii produktowych i trendów** z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów), znajomość **języka angielskiego** (co najmniej poziom B2).

85% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku) głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (51%).


87% specjalistów ds. rozwoju produktów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

74% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 63% ukończyło kierunek lub profil wykształcenia związany z branżą żywności – jest to przede wszystkim **inżynieria żywności** (np. technologia żywności, biotechnologia).

67% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

37% specjalistów chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by **podnieść umiejętności potrzebne w pracy** (65%) czy **rozwijać swoje zainteresowania** (53%).

Wykres 27. Specjalista ds. rozwoju produktów – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceń/ocena ważności				
		3	3,5	4	4,5	5
1	umiejętność analizy i wskazywania trendów o największym znaczeniu dla rozwoju danej kategorii produktów (U)				4,4	4,4
2	usprawniania/udoskonalania produktu, surowców, procesu produkcyjnego (U)				4,4	4,5
3	umiejętność opracowywania receptury nowych produktów (U) 				4,2	4,4
4	znajomość podstawowych wyznaczników procesów technologicznych i produkcyjnych (W)				4,3	4,4
5	umiejętność przygotowywania prototypów nowych produktów (U)				4,3	4,3
6	znajomość zasad przeprowadzania prób produkcyjnych (W)				4,3	4,3
7	znajomość wymagań dotyczących jakości i bezpieczeństwa produktów (W)				4,3	4,4
8	elastyczność – umiejętność dostosowania się do nowych, zmieniających się wymagań, adaptacja do nowych warunków (KS)				4,3	4,4
9	umiejętność korzystania z różnych źródeł informacji dotyczących konkurencji i branży (U)				4,3	4,3
10	znajomość zagadnień z obszaru biotechnologii, technologii żywności, żywienia, dotyczących tworzenia receptur nowych produktów (W)				4,3	4,4
11	organizacja pracy własnej i innych (KS)				4,3	4,4
12	umiejętność formułowania pomysłów dotyczących nowych produktów/rozwoju produktów (U)				4,3	4,4
13	umiejętność określania specyfikacji wymaganych surowców, opakowań (U)				4,2	4,4
14	znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W)				4,2	4,4
15	odporność na stres i dynamikę pracy (KS)				4,2	4,3
16	kreatywność (KS)				4,2	4,4
17	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)				4,1	4,3
18	komunikatywność (KS)				4,1	4,5
19	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)				4,0	4,3
20	nastawienie na rozwój osobisty (KS)				3,9	4,4
21	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)				3,7	4,2

Pracownik:	Pracodawca:
 samoocena kompetencja – chęć rozwoju	 trudno dostępne  hot skills  rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 60) i pracownicy (n = 46) – II edycja 2022.

Kupiec (zakupy surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca



Do zadań kupca należy analiza potrzeb i wymagań zakupowych firmy w zakresie surowców, znajdowanie oraz weryfikacja dostawców surowca, jak również negocjacje warunków dostaw. Rolą kupca jest także ocena współpracy z dostawcami i egzekwowanie warunków wykonania umów. Jako kluczową kompetencję eksperci wskazywali znajomość języków obcych, która jest niezbędna w przypadku prowadzenia handlu zagranicznego. Zdaniem ekspertów, w ostatnich dwóch latach nastąpiły duże zmiany, dlatego znaczenie znajomości języków obcych wzrosło:

” Coraz więcej firm korzysta z usług dostawców zagranicznych, bo rynek polski nie jest w stanie zaspokoić potrzeb pod kątem wielu komponentów produkcyjnych, surowców (...). Teraz pracodawca nie pyta, czy ktoś zna język angielski, bo uznaje to za oczywistość. [panel ekspercki]

Eksperti podkreślali też znaczenie kompetencji w zakresie znajomości surowców żywnościowych oraz opakowań: kartonów czy folii. Do tego należy zaliczyć umiejętność **monitorowania rynku**:

” Orientowanie się w uwarunkowaniach ekonomicznych, związanych z cenami, umiejętność negocjacji; Kupiec widzi pierwsze sygnały i jest w stanie w długiej perspektywie spojrzeć na to, co będzie z tego wynikać dla zakupów. [panel ekspercki]

Większość kompetencji na tym stanowisku (18 z 26) w opinii pracodawców zyska na znaczeniu, a do tego niemal wszystkie są trudne do pozyskania (22 z 26). Ocena własnych kompetencji przez kupców (choć dość wysoka) jest zróżnicowana. Średnie oceny wahają się od 3,4 do 4,4. Dodatkowo nie ma zbyt wielu kompetencji, które pracownicy chcieliby rozwijać (6 z 26), a wśród nich są 3 kompetencje, na których wzrost znaczenia wskazują pracodawcy. Są to: najwyżej oceniana pod względem ważności przez pracodawców znajomość rynku dostawców (średnia ważność to 4,5), umiejętność analizy rentowności i optymalizacji kosztów zakupów (średnia ważność to 4,4) oraz odporność na stres (średnia ważność to 4,3). Dodatkowo pracownicy deklarują chęć rozwoju kompetencji związanej z nastawieniem na realizację celów, którą to pracodawcy oceniają jako trudną do pozyskania.

Warto również podkreślić, że jest grupa kompetencji, które w opinii pracodawców są trudno dostępne oraz wzrostowe. Pracownicy natomiast – niezależnie od poziomu samooceny poszczególnych kompetencji – nie wskazują, by chcieli je rozwijać. Dotyczy to 15 kompetencji spośród 26 z całego profilu. Zakresem obejmują one m.in. **regulacje prawne, rynek dostawców i produktów, kompetencje uwzględniające potrzeby klientów** oraz kompetencje **miękkie** (np. asertywność, proaktywność, uczciwość, rozwiązywanie sytuacji trudnych).

Kupiec/zaopatrzeniowiec – perspektywa pracodawcy

- Najważniejsze kompetencje związane są ze specyfiką pracy na stanowisku kupca. Kluczowa jest **wiedza dotycząca rynku dostawców i pozyskiwania o nich informacji**, umiejętność **egzekwowania umów oraz ich negocjowania**. Ważne dla pracodawców jest też **rozpoznawanie potrzeb i trendów rynkowych i konsumenckich**, a także **nastawienie na realizację celów**.
- Wśród wymienionych kompetencji 22 z 26 są trudne do pozyskania, a zdecydowana większość z nich jest jednocześnie określana jako te, których znaczenie wzrośnie w najbliższych 3 latach.
- Należy zwrócić szczególną uwagę na 3 kompetencje określone jako *hot skills*, które jednocześnie są relatywnie ważniejsze i trudne do pozyskania, a są to: znajomość rynku dostawców, umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów oraz trendów rynkowych i konsumenckich, znajomość sposobów pozyskiwania surowca.
- Wśród firm zatrudniających cudzoziemców 4% zatrudnia osoby na stanowisku kupca.

62% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku kupca.

3% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed badaniem **szukało osób do pracy** na stanowisko kupca.

5% pracodawców zatrudniających kupców **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 4% przewiduje spadek zatrudnienia.

Kupiec/zaopatrzeniowiec – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- oceniają swoje umiejętności dość **dobrze**, a najwyżej oceniają umiejętność **egzekwowania realizacji umów z dostawcami** (średnia ocena 4,4). Średnie oceny poniżej 4,0 przypisali sobie jedynie w przypadku znajomości specjalistycznego oprogramowania dla obszaru zakupów oraz języków obcych.
- nie wyrażają chęci rozwoju wielu kompetencji. Wśród kompetencji, które chcieliby rozwijać, są zarówno te z niższą samooceną (nauka języków obcych), jak i wyżej oceniane – znajomość **rynku dostawców, optymalizacja kosztów i realizacja celów**, a także **odporność na stres**.

76% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku), głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (57%).

94% kupców zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

60% pracowników na tym stanowisku posiada **wykształcenie średnie**, a 40% ma kierunek lub profil wykształcenia związany z branżą żywności – jest to przede wszystkim **wytwórstwo żywności** (np. gastronomia, cukiernictwo, piekarstwo).

55% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

35% kupców chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by **podnieść umiejętności potrzebne w pracy** (53%).

Wykres 28. Kupiec (zakupy surowca) – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samoocena/ocena ważności			
		3	3,5	4	4,5
1	znajomość rynku dostawców (W)			4,3	4,5
2	umiejętność egzekwowania realizacji umów z dostawcami (U)			4,4	4,4
3	umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów oraz trendów rynkowych i konsumenckich (U)			4,3	4,4
4	umiejętność pozyskiwania i weryfikacji informacji na temat dostawców (U)			4,3	4,4
5	umiejętność przygotowania i przeprowadzenia procesu skutecznych negocjacji z dostawcami surowców (U)			4,3	4,4
6	umiejętność analizy rentowności, optymalizacji kosztów zakupów (U)			4,2	4,4
7	nastawienie na realizację celów (KS)			4,3	4,4
8	znajomość zasad i regulacji prawnych dotyczących uczciwej współpracy z dostawcami (W)			4,2	4,4
9	znajomość uwarunkowań ekonomicznych związanych z ceną surowca, trendów rynkowych (W)			4,2	4,4
10	znajomość sposobów pozyskiwania surowca o lepszych parametrach jakościowych (W)			4,3	4,4
11	znajomość kategorii produktowych, cykli życia i sprzedaży surowców (W)			4,2	4,4
12	znajomość wymagań odbiorców (np. sieci handlowej) – dotyczących standardów jakości surowca, certyfikatów (W)			4,3	4,4
13	uczciwość, kierowanie się etykietą biznesową (KS)			4,3	4,3
14	umiejętność monitoringu sytuacji rynku surowców oraz przewidywania trendów surowcowych w dłuższej perspektywie (U)			4,2	4,3
15	znajomość obowiązujących w firmie procedur w zakresie kwalifikacji i oceny dostawców (W)			4,3	4,3
16	odporność na stres (KS)			4,2	4,3
17	asertywność (KS)			4,3	4,3
18	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)			4,3	4,3
19	rozwiązywanie sytuacji trudnych, konfliktowych (KS)			4,3	4,3
20	proaktywność – podejmowanie inicjatywy wyzwania, przewidywanie przyszłych zagrożeń i szans oraz działanie z wyprzedzeniem (KS)			4,3	4,3
21	umiejętność doradzania producentom/dostawcom w zakresie zwiększenia efektywności i jakości produkcji (U)			4,1	4,2
22	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)			4,1	4,2
23	znajomość specjalistycznego oprogramowania dla obszaru zakupów (np. moduły SAP, ERP) (U)			3,9	4,1
24	kompetencje międzykulturowe – umiejętność działania z przedstawicielami innych kultur, nacji (KS)			3,9	4,0
25	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)			3,6	3,7
26	znajomość dodatkowego języka obcego poza angielskim (min. B2) (U)			3,4	3,5

Pracownik:	Pracodawca:
samoocena kompetencja – chęć rozwoju	trudno dostępne hot skills rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 255) i pracownicy (n = 144) – II edycja 2022.

Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania



Zadaniem pracownika na tym stanowisku jest planowanie dostaw surowców oraz wysyłki produktów, a także organizacja oraz koordynacja transportu surowców i wyrobów gotowych.

Eksperti podkreślali konieczność znajomości kwestii związanych z łańcuchami dostaw:

” Znajomość rynku, całego zaplecza. Mówimy tu o dostawach międzynarodowych i łańcuchu dostaw, gdzie ważna jest umiejętność zorganizowania dostawy systemem intermodalnym, który jest bardziej specyficzny, inny od rynku dostaw z punktu A do punktu B transportem drogowym wewnątrz kraju. [panel ekspercki]

W profilu kompetencyjnym osób zatrudnionych na stanowisku logistyka szczególną uwagę zwraca umiejętność **optymalizacji kosztów dostaw**. Jest to jedyna kompetencja, która w ocenie pracodawców już zyskuje na znaczeniu (*hot skill*) bądź jej znaczenie wzrośnie w perspektywie 3 lat. Dodatkowo jest to kompetencja najwyżej oceniana przez pracodawców pod względem ważności, trudno dostępna i jednocześnie wysoko oceniana przez samych pracowników i wskazywana jako jedna z tych, którą pracownicy chcieliby dalej rozwijać. Wśród kompetencji, które chcą rozwijać pracownicy, są jeszcze trzy oceniane jako trudno dostępne: znajomość **specyfiki procesów produkcyjnych firmy** oraz stosowanych surowców i komponentów, znajomość **norm prawnych** w zakresie dokumentacji, certyfikatów dla transportu surowców (w tym transportu międzynarodowego) oraz znajomość **dodatkowego języka obcego** (poza angielskim).

Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania – perspektywa pracodawcy

- W opinii pracodawców ważne jest, by pracownik na stanowisku logistyka był osobą zadaniową, tj. **nastawioną na realizację celów**, posiadał **umiejętności interweniowania** w przypadku zakłóceń w realizacji dostaw oraz potrafił **optymalizować koszty dostaw**.
- **Optymalizacja kosztów dostaw** jest nie tylko jedną z najważniejszych kompetencji na tym stanowisku, ale też uznawana jest za trudną do uzyskania. Znaczenie jej będzie rosło i jest jedyną kompetencją z grupy *hot skills*.
- Wśród kompetencji najtrudniejszych do uzyskania pracodawcy wymieniali umiejętności związane z całym procesem logistycznym, począwszy od **znajomości procesów produkcyjnych, tworzenia planu dostaw, odpowiedniej reakcji** w przypadku zakłóceń dostaw, **optymalizacji kosztów** oraz **podejmowania decyzji**, a skończywszy na umiejętności **wpływu na partnerów biznesowych**. Dodatkowo jako trudno dostępna pojawia się znajomość **VBA** oraz znajomość **dodatkowego języka obcego** poza językiem angielskim.

38% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku specjalisty ds. logistyki i planowania.

6% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisko logistyka.

6% pracodawców zatrudniających specjalistów ds. logistyki i planowania **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, taki sam odsetek prognozuje spadek zatrudnienia.

Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- w większości **dobrze oceniają swoje umiejętności** (średnie od 4,1 do 4,5). Średnie oceny poniżej 4,0 przypisali sobie jedynie w przypadku znajomości języków obcych.
- chcieliby rozwijać 10 z 22 kompetencji z profilu. Jest wśród nich znajomość **języków obcych**, których poziom oceniają u siebie relatywnie najniżej względem innych kompetencji. Chcą też rozwijać kompetencje specyficzne dla logistyka, które uzyskały wyższą samoocenę: **wiedzę z zakresu optymalizacji kosztów dostaw**, znajomość **specyfiki procesów produkcyjnych firmy** oraz stosowanych surowców i komponentów, a także znajomość **zasad i narzędzi planowania produkcji i procesów logistycznych** (zaopatrzenia, zarządzania magazynem, wysyłki towarów) oraz znajomość **norm prawnych** w zakresie dokumentacji, certyfikatów dla transportu surowców. Zainteresowani są także rozwojem **kompetencji społecznych** (nastawienie na realizację celów i rozwój osobisty, asertywność oraz elastyczność).

- 88%** pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku) głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (52%).
- 95%** logistyków zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 57%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 59% ukończyło kierunek lub profil wykształcenia związany z branżą żywności. Najpopularniejsze są **kierunki logistyczne** (np. logistyka, transport), które ukończyło 75% zatrudnionych na stanowisku logistyka.
- 59%** pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 41%** logistyków chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (61%).

Wykres 29. Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceńca/ocena ważności			
		3	3,5	4	4,5
1	nastawienie na realizację celów (KS)			4,4	4,5
2	umiejętność interweniowania w przypadku zakłóceń w realizacji dostaw (U)			4,3	4,5
3	umiejętność optymalizacji kosztów dostaw (U)			4,3	4,5
4	umiejętność podejmowania decyzji (KS)			4,4	4,5
5	znajomość specyfiki procesów produkcyjnych firmy oraz stosowanych surowców i komponentów (W)			4,3	4,4
6	znajomość zasad i narzędzi planowania produkcji i procesów logistycznych (zaopatrzenia, zarządzania magazynem, wysyłki towarów) (W)			4,2	4,4
7	umiejętność uzgadniania wymagań i harmonogramu realizacji dostaw z partnerami wewnętrznymi, wprowadzania na bieżąco korekt (U)			4,3	4,4
8	umiejętność przekonywania, wpływania na partnerów biznesowych (U)			4,4	4,4
9	znajomość wymagań związanych z transportem surowców/produktów danej kategorii (normy dotyczące opakowań, środków transportu, warunków, czasu dostawy) (W)			4,3	4,4
10	umiejętność dostosowania rodzajów środków transportu i ich zasad odpowiednio do rodzaju surowca/produktu (U)			4,3	4,4
11	elastyczność – umiejętność dostosowania się do nowych, zmieniających się wymagań, adaptacja do nowych warunków (KS)			4,3	4,4
12	umiejętność tworzenia planu dostaw zgodnie z założeniami planu produkcyjnego i zamówieniami zakupowymi (U)			4,4	4,4
13	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)			4,3	4,3
14	umiejętność przygotowywania wymaganych dokumentów, weryfikowania ich poprawności i kompletności (U)			4,3	4,3
15	rozwiązywanie sytuacji trudnych, konfliktowych (KS)			4,2	4,3
16	asertywność (KS)			4,3	4,3
17	znajomość norm prawnych w zakresie dokumentacji, certyfikatów dla transportu surowców (w tym transportu międzynarodowego) (W)			4,3	4,3
18	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)			4,2	4,3
19	nastawienie na rozwój osobisty (KS)			4,2	4,3
20	znajomość VBA (U)			4,1	4,1
21	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)			3,9	3,9
22	znajomość dodatkowego języka obcego poza angielskim (U)			3,7	3,7

Pracownik:	Pracodawca:
<p>◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju</p>	<p>● trudno dostępne</p> <p>🔥 hot skills</p> <p>📈 rosnące znaczenie</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 141) i pracownicy (n = 75) – II edycja 2022.

Lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta



Do zadań osoby pracującej na tym stanowisku należy: kontrola poprawności i efektywności przebiegu procesu produkcyjnego, organizacja i nadzór pracy pracowników produkcji oraz wdrażanie i szkolenie pracowników. Osoba na tym stanowisku wśród zadań ma również doskonalenie procesów produkcyjnych.

Eksperti podkreślają znaczenie kompetencji z obszaru optymalizacji:

„ umiejętność usprawniania procesów produkcyjnych. Teraz bardzo mocno w firmach
 „ stawia się na wszelkie usprawnienia, oszczędzanie, generalnie kwestie związane z efektywnością produkcji. Za tym też idzie koszt oczywiście. [panel ekspercki]

Niezależnie od poziomu samooceny jest sporo kompetencji, które pracownicy chcą rozwijać. Na stanowisku lidera jest to niezwykle ważne, ponieważ aż 19 z 24 kompetencji jest przez pracodawców określana jako trudno dostępne. Wśród nich są 4 kompetencje, które pracodawcy oceniają jako wzrostowe, a pracownicy deklarują chęć ich rozwoju: **nastawienie na realizację celów**, umiejętność **rozwiązywania problemów produkcyjnych**, umiejętność **analizy danych produkcyjnych** oraz znajomość **wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów**. Warto zauważyć, że jest też grupa kompetencji, które w opinii pracodawców są trudno dostępne, prognozują oni wzrost ich znaczenia, a pracownicy – niezależnie od poziomu samooceny poszczególnych kompetencji – nie chcą ich rozwijać. Dotyczy to umiejętności **kontroli przebiegu procesów produkcyjnych** (jedyna kompetencja z grupy *hot skills*), znajomości **zasad obsługi urządzeń** w ramach obszaru produkcyjnego oraz znajomości **podstawowych narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych**, **usprawniania i optymalizacji procesów produkcyjnych** i **kontroli przebiegu procesów produkcyjnych**.

Lider zespołu produkcyjnego – perspektywa pracodawcy

- Osoby pełniące funkcję lidera zespołu, superwizora czy brygadzysty powinny wykazywać się **wszelstronnością i kompetencjami związanymi z zarządzaniem** (organizacja pracy zespołu, nadzór, kontrolowanie procesów i rozwiązywanie problemów).
- Aż 19 z 24 kompetencji zalicza się do grupy trudnych do pozyskania. Wśród najważniejszych są te **zarządcze** oraz **nastawienie na realizację celów**.
- Niezwykle istotną kompetencją jest umiejętność **kontroli przebiegu procesów produkcyjnych**, która oprócz tego, że jest ważna, trudna do uzyskania, to dodatkowo jej znacznie będzie rosło jeszcze szybciej niż w wypadku pozostałych, czyli jest w grupie *hot skills*.
- Wśród firm zatrudniających cudzoziemców 3% zatrudnia osoby na stanowisku lidera zespołu produkcyjnego.

53% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku lidera zespołu produkcyjnego.

8% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisko lidera zespołu produkcyjnego.

4% pracodawców zatrudniających liderów zespołów produkcyjnych **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 5% przewiduje spadek zatrudnienia.

Lider zespołu produkcyjnego – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- większość swoich kompetencji oceniają dość dobrze, choć widać rozpiętość w ocenach (od 3,4 do 4,3).
- wśród kompetencji, które **niziej oceniają** w samoocenie (poniżej 4,0) i jednocześnie chcieliby rozwijać, są: **znajomość podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów i usprawniania procesów oraz znajomość języka angielskiego**.
- widzą **potrzebę rozwoju kompetencji społecznych** takich jak: nastawienie na realizację celów, odporność na stres i dynamikę pracy oraz rozwiązywanie konfliktów, a także **umiejętności związanych z rozwiązywaniem problemów produkcyjnych, znajomość wymagań dotyczących standardów i bezpieczeństwa produktów, analizę danych produkcyjnych oraz wdrażania usprawnień**.

72% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku) z wielu różnych powodów (**praca jest ciekawa, użyteczna, zespołowa**); niepolecający (14%) wskazują, że jest to **ciężka praca**.

90% liderów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

57% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **średnie**, z czego połowa osób ukończyła kierunek lub profil wykształcenia związany z branżą żywności – głównie kierunki związane z **wytwórstwem żywności** (np. gastronomia, cukiernictwo, piekarstwo).

59% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

24% liderów chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (53%).

Wykres 30. Lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceń/ocena ważności				
		3	3,5	4	4,5	5
1	nastawienie na realizację celów (KS)		↑	4,3	◆	● 4,5
2	umiejętność organizacji pracy zespołu (U)			4,2	◆	● 4,5
3	umiejętność kontroli przebiegu procesów produkcyjnych (U)	↻	↑	4,2	◆	● 4,4
4	umiejętność rozwiązywania problemów produkcyjnych (U)		↑	4,2	◆	● 4,4
5	umiejętność nadzoru nad przestrzeganiem zasad BHP i innych procedur (U)		↑	4,2	◆	● 4,4
6	znajomość wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów (W)		↑	4,2	◆	● 4,4
7	umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom, prowadzenia prostych instruktaży i szkoleń (U)			4,2	◆	● 4,4
8	znajomość zasad obsługi urządzeń w ramach obszaru produkcyjnego (W)		↑	4,2	◆	● 4,4
9	znajomość podstawowych zasad kierowania zespołem – np. organizacji pracy, delegowania zadań (W)		↑	4,3	◆	● 4,4
10	znajomość podstawowych narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych (W)		↑	4,2	◆	● 4,4
11	umiejętność analizy danych produkcyjnych (U)		↑	4,3	◆	● 4,4
12	umiejętność rozwiązywania bieżących problemów dotyczących współpracy w ramach zespołu (U)			4,2	◆	● 4,4
13	umiejętność prowadzenia dokumentacji produkcyjnej, raportowania wyników pracy zespołu (U)			4,2	◆	● 4,4
14	znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W)			4,2	◆	● 4,4
15	umiejętności przywódcze (KS)			4,2	◆	● 4,4
16	umiejętność usprawniania i optymalizacji procesów produkcyjnych (U)		↑	4,2	◆	● 4,3
17	odporność na stres i dynamikę pracy (KS)			4,1	◆	● 4,3
18	umiejętność współpracy z innymi liderami, prawidłowego przepływu informacji między zespołami (U)			4,2	◆	● 4,3
19	umiejętność wdrażania usprawnień organizacyjnych i technologicznych (U)			4,1	◆	● 4,3
20	rozwiązywanie konfliktów (KS)			4,2	●	4,2
21	kompetencje międzykulturowe – umiejętność zarządzania pracą i komunikacji z przedstawicielami innych kultur/nacji (KS)			3,8	●	◆ 4,0
22	znajomość podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów oraz usprawniania procesów – np. narzędzia <i>Lean Manufacturing</i> (5S, TPM, Kaizen, Six Sigma) (W)			3,7	●	3,7
23	znajomość języka angielskiego (co najmniej B2) (U)			3,4	●	◆ 3,6
24	znajomość dodatkowego języka obcego poza angielskim (U)			3,2	●	◆ 3,4

Pracownik:

Pracodawca:

◆ samooceń

● trudno dostępne

↻ hot skills

kompetencja – chęć rozwoju

↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 232) i pracownicy (n = 148) – II edycja 2022.

Automatyk



Zadaniem osoby pracującej na stanowisku automatyka jest programowanie maszyn produkcyjnych, utrzymywanie ciągłości pracy maszyn w zakresie automatyki (np. usuwanie awarii oraz zapobieganie im), zapewnianie bezpieczeństwa pracy operatorów maszyn oraz doskonalenie procesów produkcyjnych przez wprowadzenie zmian i modernizację sterowania maszyn.

Eksperti twierdzą, że są trudności ze znalezieniem osób na to stanowisko, a specyfika niektórych maszyn (np. dotyczących przetwórstwa ryb) dodatkowo zwiększa trudności rekrutacyjne. Niewielu jest pracowników posiadających wymagane na tym stanowisku wiedzę, umiejętności i kompetencje, w związku z tym firmy mocno ze sobą konkurują o pozyskanie takiego pracownika:

„ Każdy przebija tylko stawkę wynagrodzenia. Pracownicy krążą od firmy do firmy. Nie są zżyci z firmą. Korzystają z tego, że mogą więcej zarobić. [panel ekspercki]

Z uwagi na dużą rotację i braki na tych stanowiskach, pracodawcy cenią sobie, gdy automatyk potrafią dzielić się wiedzą i przekazać ją innym osobom z firmy, jest to forma zabezpieczenia, gdy pracownik odchodzi.

W profilu automatyka szczególną uwagę warto zwrócić na 3 kompetencje, które z perspektywy pracodawcy są trudno dostępne, ich znaczenie już szybko rośnie lub będzie wzrastać w najbliższej przyszłości, a pracownicy, niezależnie od poziomu samooceny, chcą je rozwijać. Są to: umiejętność **diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych** i proponowania rozwiązań, znajomość **dostawców i budowy maszyn** oraz znajomość **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją**. Pracodawcy, oceniając profil automatyka, nie wskazują zbyt wiele kompetencji, które są trudne do pozyskania u pracowników na tym stanowisku. Zauważają natomiast, że ponad połowa z tych kompetencji już teraz zyskuje na znaczeniu lub zyska w perspektywie 3 lat. Jako kompetencje z grupy *hot skills* pracodawcy wskazują trzy obszary: **sprzętowy** – znajomość i obsługa, dotyczący **dokumentacji** – posługiwanie się dokumentacją techniczną, znajomość wymagań i zasad raportowania, **techniczny** – znajomość programów. Automatyk natomiast chciałby rozwijać swoje umiejętności szczególnie w dwóch obszarach: **sprzętowym i technicznym**. Wśród kompetencji, które chciałby rozwijać pracownicy, brakuje umiejętności **usuwania awarii i usterek maszyn**. Tę kompetencję pracodawcy oceniają najwyżej na skali ważności, uważają ją za szybko zyskującą na znaczeniu (grupa *hot skills*).

Automatyk – perspektywa pracodawcy

- Relatywnie ważniejsze kompetencje automatyków dotyczą **znajomości sprzętu, za jaki odpowiadają** (umiejętność diagnozy i usuwania awarii i usterek, zabezpieczenie maszyn oraz posługiwanie się dokumentacją techniczną) oraz umiejętności **podejmowania decyzji**.
- Pracodawcy nie wskazują ani zbyt wielu kompetencji trudno dostępnych (tylko 4 z 18 są za takie uznawane), ani wzrostowych (7 kompetencji z 18) w tym profilu. Mniej niż połowa kompetencji (7 z 18) należy do grupy *hot skills*.
- Najwyżej oceniana na tym stanowisku – umiejętność **usuwania awarii i usterek maszyn** jest kompetencją o wzrostowym znaczeniu i *hot skill*, ale nie jest trudna do pozyskania.
- Kompetencjami, które uznano za trudno dostępne i jednocześnie wzrostowe, są znajomość **budowy maszyn i urządzeń** oraz znajomość **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją**. Są to też kompetencje typu *hot skills*. Kolejną kompetencją trudną do pozyskania i jednocześnie z grupy *hot skills* jest umiejętność **diagnozy i analizy przyczyn problemów sprzętowych**. Pozostałe *hot skills*, które nie są traktowane jako trudno dostępne, to: umiejętność **posługiwania się dokumentacją techniczną**, znajomość **wymagań dotyczących dokumentacji pracy** oraz umiejętność **programowania maszyn**.
- Wśród firm zatrudniających cudzoziemców 4% zatrudnia osoby na stanowisku automatyka.

27% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku automatyka.

4% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisku automatyka.

9% pracodawców zatrudniających automatyków **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 5% przewiduje spadek zatrudnienia.

Automatyk – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- wysoko oceniają swoje kompetencje (od 4,0 do 4,5). Najniżej oceniana jest znajomość języka angielskiego, która jednocześnie przez pracodawców plasuje się najniżej w skali ważności kompetencyjnej.
- chcą rozwijać 7 z 18 kompetencji z profilu. Są to przede wszystkim kompetencje specyficzne dla automatyków: umiejętność **diagnozy i analizy problemów sprzętowych**, znajomość **budowy maszyn i dostawców maszyn**, umiejętność **programowania maszyn**, znajomość **podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów** oraz usprawnianiu procesów, a także znajomość **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją**, **rozwój osobisty** oraz znajomość **języka angielskiego**.

84% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku), głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (47%). Nie polecają pracy ci (6%), którzy uważają ją za **zbyt odpowiedzialną**.

100% automatyków zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

67% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 75% ukończyło kierunek lub profil wykształcenia nie związany z branżą żywności – głównie kierunki **elektroniczno-mechaniczne** (np. elektronika, automatyka, robotyka, mechanika, energetyka).

65% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

35% automatyków chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (50%).

Wykres 31. Automatyk – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceń/ocena ważności				
		3	3,5	4	4,5	5
1	umiejętność usuwania awarii i usterek maszyn w obszarze swojej specjalizacji (U)				4,4	4,6
2	umiejętność diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych i proponowania rozwiązań (U)				4,5	4,5
3	umiejętność podejmowania decyzji (KS)				4,5	4,5
4	umiejętność posługiwania się dokumentacją techniczną (U)				4,5	4,5
5	umiejętność odpowiedniego zabezpieczenia maszyn (np. programowanie obwodów krańcowych, wyłączników awaryjnych) (U)				4,3	4,5
6	znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn (W)				4,4	4,4
7	komunikatywność (KS)				4,4	4,5
8	umiejętność przekazywania wiedzy współpracownikom (U)				4,4	4,4
9	znajomość wymagań dotyczących dokumentacji pracy, zasad raportowania (W)				4,3	4,3
10	znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W)				4,3	4,4
11	umiejętność programowania maszyn (np. programowanie paneli operatorskich, sterowników PLC i robotów przemysłowych) (U)				4,3	4,4
12	znajomość podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów oraz usprawnianiu procesów – np. narzędzia <i>Lean Manufacturing</i> (5S, TPM, Kaizen, Six Sigma) (W)				4,1	4,3
13	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)				4,3	4,4
14	znajomość podstawowych zasad pracy w projektach (W)				4,3	4,5
15	znajomość programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (np. ERP, SAP, CMMS) (U)				4,2	4,2
16	nastawienie na rozwój osobisty (KS)				4,2	4,2
17	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)				4,0	4,3
18	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)		3,7		4,0	4,0

Pracownik:	Pracodawca:
samoocena kompetencja – chęć rozwoju	trudno dostępne
	hot skills
	rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 93) i pracownicy (n = 51) – II edycja 2022.

Kierownik utrzymania ruchu



Osoba pracująca na stanowisku kierownika utrzymania ruchu odpowiada za: zapewnienie ciągłości utrzymania pracy maszyn, urządzeń produkcyjnych i instalacji, planowanie, organizację oraz nadzór prowadzonych przeglądów i remontów. Pracownik na tym stanowisku również organizuje i nadzoruje pracę podległego zespołu, a także wprowadza optymalizację w obszarze utrzymania ruchu.

Eksperti w wywiadach podkreślali, że osoba pracująca na stanowisku kierownika utrzymania ruchu powinna znać całość procesów produkcyjnych i logistycznych, czego często się nie uwzględnia. To stanowisko wykracza poza kompetencje dotyczące wyłącznie parku maszynowego firmy.

Ponadto eksperci zwrócili uwagę na występującą w związku z tym trudność:

„ Najczęściej kierownik utrzymania ruchu zna świetnie maszyny na produkcji, a wszystko „ inne jest poza tym. To albo jest w gestii szefa logistyki albo jakiegoś outsourcingu zewnętrznego. Albo wręcz jest niezagospodarowane i następuje taki zgrzyt: kto ma się tym zająć, kiedy dochodzi do pierwszej poważniejszej awarii. [panel ekspercki]

Kierownicy utrzymania ruchu **wysoko oceniają swoje kompetencje** (średnie oceny od 4,1 do 4,6). Choć średnia ocen ważności poszczególnych kompetencji przez pracodawców w porównaniu z ocenami innych profili nie jest najwyższa (średnia ocen od 3,9 do 4,3), to ich zdaniem szybko rośnie lub będzie rosło znaczenie 14 z 20 kompetencji. Wśród kompetencji szczególnie istotnych dla pracodawców w przyszłości są też takie, które pracownicy zatrudnieni na tym stanowisku chcieliby rozwijać. Dotyczy to zarówno **kompetencji społecznych**, takich jak **nastawienie na realizację celów, odporność na stres**, jak również kompetencji bardziej technicznych, takich jak znajomość **całości procesów produkcyjnych**, znajomość **maszyn i technologii** oraz znajomość **rynku produktów i dostawców maszyn**. Wśród ważnych kompetencji kierownika utrzymania ruchu jest grupa 7 kompetencji, które pracodawcy oceniają jako trudne do pozyskania oraz zyskujące na znaczeniu, a pracownicy nie deklarują chęci ich rozwijania. Są to: zarówno umiejętność **planowania i nadzoru procesów przeglądu technicznego**, remontów i konserwacji maszyn, umiejętność **rozwiązywania problemów technicznych, diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych**, umiejętność **delegowania zadań**, jak i znajomość **wymagań dotyczących dokumentacji produkcyjnej**, raportowania oraz umiejętność **tworzenia instrukcji** oraz znajomość **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją**.

Kierownik utrzymania ruchu – perspektywa pracodawcy

- Kierownicy utrzymania ruchu **powinni być wszechstronni** i trudno jest określić, które kompetencje są najważniejsze (średnie oceny ważności mieszczą się między 3,9 a 4,3). Kierownicy na tym stanowisku powinni być **nastawieni na realizację celów** oraz mieć **wysoki poziom kompetencji zarządczych** (planowanie pracy zespołu, planowanie i nadzorowanie procesów przeglądów technicznych, remontów i konserwacji maszyn). Do tego ważne jest, by byli **odporni na stres** i mieli **umiejętności przywódcze** oraz **potrafili rozwiązywać problemy techniczne**, związane z zapewnieniem sprawności funkcjonowania linii produkcyjnych.
- Ponad połowa kompetencji na stanowisku związanym z utrzymaniem ruchu jest oceniana jako trudna do uzyskania, z czego połowa to kompetencje uznawane przez pracodawców za relatywnie ważniejsze (średnia ważność to 4,3).
- Kompetencje takie jak: **umiejętność planowania i nadzoru przeglądów technicznych, remontów i konserwacji maszyn, odporność na stres, rozwiązywanie problemów technicznych, umiejętność delegowania zadań i umiejętność tworzenia instrukcji i procedur** pojawiają się we wszystkich 3 wymiarach (trudne do uzyskania, ich znaczenie wzrośnie i są w grupie *hot skills*).

- 22%** firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku kierownika utrzymania ruchu.
- 3%** pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisko kierownika utrzymania ruchu.
- 3%** pracodawców zatrudniających kierowników utrzymania ruchu **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 2% przewiduje spadek zatrudnienia.

Kierownik utrzymania ruchu – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- oceniają swoje umiejętności bardzo dobrze (średnie oceny oscylują od 4,1 do aż 4,6). Najlepsze oceny kierownicy przypisują sobie w przypadku **umiejętności planowania pracy zespołu**.
- chcą rozwijać 6 z 20 kompetencji. Są to obszary związane z: **optymalizowaniem kosztów utrzymania** maszyn, **znajomością procesów produkcyjnych, maszyn i technologii oraz producentów i dostawców urządzeń**, a także **znajomością narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów** i usprawnianiu procesów. Dodatkowo chcą popracować nad **odpornością nad stres** oraz nastawieniem **na realizację celów**.

- 78%** pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku) głównie dlatego, że osiągają **dobrze zarobki** (55%) i że jest to **ciekawa praca** (53%).
- 96%** kierowników utrzymania ruchu zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.
- 49%** pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **średnie** (wyższe posiada 45%), a 55% z nich ukończyło kierunek lub profil związany z branżą żywności – przede wszystkim kierunki **elektroniczno-mechaniczne** (np. elektronika, automatyka, robotyka, mechanika, energetyka).
- 63%** pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.
- 31%** kierowników chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by **rozwijać zainteresowania i podnieść umiejętności** potrzebne w pracy (po 56%).

Wykres 32. Kierownik utrzymania ruchu – bilans kompetencji

	Kompetencje	Samooceena/ocena ważności				
		3	3,5	4	4,5	5
1	nastawienie na realizację celów (KS)			4,3	4,4	
2	umiejętność planowania pracy zespołu utrzymania ruchu (U)			4,3	4,6	
3	umiejętność planowania i nadzoru procesów przeglądu technicznego, remontów i konserwacji maszyn (U)			4,3	4,4	
4	odporność na stres i dynamikę pracy (KS)			4,3	4,4	
5	umiejętność optymalizacji kosztów utrzymania maszyn (U)			4,3	4,3	
6	umiejętność rozwiązywania problemów technicznych, związanych z zapewnieniem sprawności funkcjonowania linii produkcyjnych (U)			4,3	4,4	
7	umiejętności przywódcze (KS)			4,1	4,3	
8	umiejętność koordynowania i kontroli realizacji zadań (U)			4,2	4,5	
9	znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii wykorzystywanych w firmie (W)			4,2	4,4	
10	umiejętność diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych (U)			4,2	4,4	
11	znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W)			4,2	4,4	
12	umiejętność podejmowania decyzji (KS)			4,2	4,3	
13	umiejętność delegowania zadań adekwatnie do umiejętności pracowników (U)			4,2	4,4	
14	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)			4,2	4,5	
15	znajomość wymagań dotyczących dokumentacji produkcyjnej, raportowania (W)			4,1	4,4	
16	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)			4,1	4,4	
17	znajomość rynku producentów, dostawców maszyn i urządzeń oraz firm serwisowych (W)			4,1	4,2	
18	umiejętność tworzenia instrukcji, procedur zapewniających bezpieczną eksploatację maszyn i urządzeń (U)			4,1	4,5	
19	znajomość programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (np. ERP, SAP, CMMS) (U)			4,0	4,1	
20	znajomość podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów oraz usprawnianiu procesów – np. narzędzia Lean Manufacturing (5S, TPM, Kaizen, Six Sigma) (W)			3,9	4,3	

Pracownik:	Pracodawca:
samoocena kompetencja – chęć rozwoju	trudno dostępne hot skills rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 57) i pracownicy (n = 51) – II edycja 2022.

Technolog procesu/inżynier procesu



Wśród zadań osoby pracującej na stanowisku technologa procesu/inżyniera procesu znajdują się: analiza procesów produkcyjnych, inicjowanie i prowadzenie projektów optymalizujących procesy produkcyjne w firmie, wspieranie i edukacja pracowników pod kątem ciągłego doskonalenia pracy (prowadzenie szkoleń) oraz opiniowanie i uczestniczenie we wdrażaniu nowych produktów, maszyn i urządzeń.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych stanowisk, eksperci podkreślali potrzebę kompetencji związanych z optymalizacją procesów w różnych obszarach produkcyjnych, a także zarządzanie projektami oraz:

- ”” znajomość nie procesów, a tego, co produkujemy. I czy produkt, który w danej chwili
- ““ schodzi z linii produkcyjnej, jest optymalny czy nie. [panel ekspercki]

Pracodawcy, oceniając kompetencje z profilu technologa, wskazują zarówno na dużą grupę kompetencji trudnych do pozyskania (14 z 20 kompetencji z profilu), jak również takich, których znaczenie wzrośnie w perspektywie 3 lat (14 z 20). Pracownicy chcieliby rozwijać 5 kompetencji, które są wzrostowe oraz trudno dostępne: **nastawienie na realizację celów**, znajomość **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją**, **narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów** oraz usprawnianiu procesów, a także umiejętność **oceny kosztów proponowanych rozwiązań**, znajomość **systemów i narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych** (np. wskaźnik OEE). Dwie ostatnie kompetencje zaliczają się do grupy *hot skills*. Pozostałe kompetencje trudno dostępne i o wzrostowym znaczeniu to: **skrupulatność**, znajomość **wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów**, **całości procesów produkcyjnych**, maszyn, technologii oraz wytwarzanych produktów, umiejętność **monitorowania i analizy wskaźników** procesowych, umiejętność **inicjowania optymalizacji procesów w różnych obszarach produkcyjnych**, umiejętność **zarządzania projektami optymalizacyjnymi**, znajomość **metod i technik analizy złożonych danych**, umiejętność **tworzenia map procesów** (mapy procesu, mapy przepływów, VSM). Pracownicy nie są jednak zainteresowani ich rozwijaniem.

Technolog procesu/inżynier procesu – perspektywa pracodawcy

- Najważniejsze, by technolodzy byli **nastawieni na realizację celów** oraz byli **skrupulatni**. Osoby na tym stanowisku powinny **potrafić podejmować decyzje** oraz **znać wymagania dotyczące standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów**.
- Należy zwrócić uwagę na wysoką trudność w pozyskaniu kompetencji wymaganych na tym stanowisku. Aż 14 z 20 kompetencji z profilu wiąże się z trudnością ich uzyskania, przy czym najczęściej (69%) wskazywana była znajomość **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją** (np. ERP, SAP, CMMS).
- Na wyróżnienie zasługują dwie kompetencje, które pracodawcy wskazują jako trudno dostępne, wzrostowe, a dodatkowo można je zaliczyć do grupy *hot skills*. Są to: umiejętność **oceny kosztów** proponowanych rozwiązań i znajomość **systemów i narzędzi monitorowania** przebiegu procesów produkcyjnych (np. wskaźnik OEE).
- Wśród firm zatrudniających cudzoziemców 2% zatrudnia osoby na stanowisku technologa procesu.

33% firm z sektora **zatrudnia** przynajmniej jedną osobę na stanowisku technologa procesu.

4% pracodawców poszukujących pracowników w ciągu 12 miesięcy przed momentem badania **szukało osób do pracy** na stanowisko technologa procesu.

2% pracodawców zatrudniających technologów **prognozuje wzrost zatrudnienia** na tym stanowisku w ciągu 3 lat, a 4% przewiduje spadek zatrudnienia.

Technolog procesu/inżynier procesu – perspektywa pracownika

Pracownicy na tym stanowisku:

- ocenili swoje kompetencje **relatywnie wysoko** (średnie ocen od 3,9 do 4,4). Najniżej ocenioną kompetencją jest znajomość języka angielskiego. Jednocześnie ocena ważności tej kompetencji w opinii pracodawców jest najniższa.
- **chcą rozwijać** kompetencje niezależnie od oceny ważności przez pracodawców. Do kompetencji rozwojowych zaliczają się: **nastawienie na realizację celów**, umiejętność **oceny kosztów**, znajomość **systemów i narzędzi monitorujących**, znajomość **programów stosowanych w zarządzaniu produkcją** oraz przydatnych w rozwiązywaniu problemów i usprawnianiu procesów. Poprawa znajomości języka angielskiego jest także wskazana przez przynajmniej 20% technologów.

70% pracowników **poleciłoby pracę** na zajmowanym przez siebie stanowisku swoim znajomym, bliskim (np. własnemu dziecku) głównie dlatego, że jest to **ciekawa praca** (60%).

93% technologów zamierza pracować w obecnym miejscu pracy przez co najmniej 12 miesięcy od momentu badania.

72% pracowników na tym stanowisku posiada wykształcenie **wyższe**, a 74% z nich ukończyło kierunek lub profil związany z branżą żywności – przede wszystkim **inżynierią żywności** (np. technologia żywności, biotechnologia).

66% pracowników rozwijało swoje kompetencje w ciągu 12 miesięcy przed badaniem.

36% technologów chciałoby rozwijać swoje umiejętności głównie po to, by podnieść **umiejętności potrzebne w pracy** (63%).

Wykres 33. Technolog procesu/inżynier procesu – bilans kompetencji

	KOMPETENCJE	Samooceń/ocena ważności			
		3	3,5	4	4,5
1	nastawienie na realizację celów (KS)	↑		4,4	4,4
2	skrupulatność (KS)	↑		4,2	4,3
3	znajomość wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów (W)	↑		4,3	4,4
4	umiejętność podejmowania decyzji (KS)			4,3	4,3
5	znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii oraz wytwarzanych produktów (W)	↑		4,2	4,4
6	umiejętność monitorowania i analizy wskaźników procesowych (U)	↑		4,2	4,3
7	umiejętność inicjowania optymalizacji procesów w różnych obszarach produkcyjnych (U)	↑		4,2	4,2
8	umiejętność oceny kosztów proponowanych rozwiązań (U)	↑		4,2	4,3
9	umiejętność zarządzania projektami optymalizacyjnymi (U)	↑		4,1	4,2
10	znajomość systemów i narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych (np. wskaźnik OEE) (W)	↑		4,1	4,2
11	znajomość metod i technik analizy złożonych danych (W)	↑		4,1	4,2
12	znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W)			4,1	4,4
13	umiejętność współpracy w ramach działu i z innymi działami (KS)			4,1	4,2
14	umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom, prowadzenie prostych instruktaży i szkoleń (U)	↑		4,0	4,3
15	znajomość programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (np. ERP, SAP, CMMS) (U)	↑		4,0	4,2
16	umiejętność motywowania innych (KS)			4,0	4,2
17	umiejętność tworzenia map procesów (mapy procesu, mapy przepływów, VSM) (U)	↑		4,0	4,1
18	znajomość narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów oraz usprawnianiu procesów – np. narzędzia <i>Lean Manufacturing</i> (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma) (W)	↑		3,9	4,1
19	znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U)			3,8	4,3
20	znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2) (U)			3,5	3,9

Pracownik:	Pracodawca:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ samoocena kompetencja – chęć rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> ● trudno dostępne 🔥 hot skills ↑ rosnące znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy (n = 118) i pracownicy (n = 74) – II edycja 2022.

Rekomendacje

Na podstawie badania sformułowano następujące wnioski i rekomendacje dotyczące obecnej sytuacji w branży oraz możliwości jej rozwoju, szczególnie w zakresie rozwoju kompetencji.

Tabela 11. Tabela wniosków i rekomendacji

Wniosek 1	Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Polska branża żywności, mimo współwystępowania kryzysów w ostatnich 3 latach, jest w stosunkowo dobrej kondycji: 79% firm odnotowało zysk w 2022 r. Istnieje jednak obawa, czy taka sytuacja utrzyma się w kolejnych latach. Zysk, który firmy wypracowują, wystarcza na utrzymanie zespołu i zapewnienie pracy maszyn, ale nie na inwestowanie w rozwój pracowników. Niepewna przyszłość dotyczy szczególnie firm mikro i małych, których w sektorze jest najwięcej. W nich też najbardziej brakuje kompetencji zarządczych i planów inwestycyjnych. Te podmioty, by się utrzymały, powinny inwestować w kompetencje, w tym kompetencje zarządcze.</p>	<p>Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku</p> <ul style="list-style-type: none"> Branża potrzebuje systemowych, skoordynowanych działań wspierających szczególnie mniejsze, rodzinne firmy. Te podmioty nie mają kompetencji ani zasobów, by dostosować się do zmieniających się warunków działania, jakie wynikają m.in. z sytuacji geopolitycznej oraz aktualnych trendów rynkowych i społecznych. Należy zapewnić mikro i małym podmiotom rozwój kompetencji poprzez szkolenia, m.in. z przywództwa, zarządzania, budowania zespołów. Jest to również niezbędne do identyfikacji nowych przewag rynkowych tych firm. Należy promować wyniki bieżących badań dotyczących sektora żywności, tak by były one podstawą analiz strategicznych dla odpowiedzialnych instytucji doradczych czy szkoleniowych. Wyniki badań powinny też służyć firmom w planowaniu działalności. 	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnienie firmom konsultacji zewnętrznych doradców (finansowanych ze źródeł publicznych) w formie webinarów/spotkań online oraz sesji pytań i odpowiedzi dotyczących kierunków rozwoju branży. Konsultacje z przedsiębiorcami w podsektorach i wymiana doświadczeń o tym, jak mikro i małe firmy radzą sobie podczas kryzysów i zmian. Jednocześnie na podstawie zebranych doświadczeń firmy z pomocą konsultantów powinny planować dalsze działania rozwojowe – m.in. szkolenia z zarządzania i budowania zespołów. Promocja wyników BBKL, tak by docierały one do firm, zwłaszcza mikro i małych. Dobrym kanałem mogą być urzędy pracy. W ramach działań wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy odbywają się 	<ul style="list-style-type: none"> Rząd, ministerstwa właściwe Doradcy zawodowi, urzędy pracy Organizacje reprezentujące firmy z podsektorów (np. izby mleka, mięsa) jako forum wymiany doświadczeń i wiedzy dla firm Związki pracodawców Instytucje publiczne, w tym PARP oraz organizacje pozarządowe, których zadaniem jest wspieranie przedsiębiorczości oraz kompetencji w branży, we współpracy z podmiotami komercyjnymi, które dobrze znają ten rynek 	<ul style="list-style-type: none"> Firmy będą lepiej poinformowane o aktualnej sytuacji w branży oraz o perspektywach jej rozwoju. Pomoże im to w podejmowaniu decyzji o modernizacjach, zakresie produkcji czy o zatrudnieniu. Instytucje wspierające sektor będą miały wiedzę na temat potrzeb sektora w zakresie kompetencji i potrzeb szkoleniowych, dzięki czemu będą mogły lepiej wspierać rozwój branży.

	różnego rodzaju szkolenia, webinaria i konferencje dla pracodawców z konkretnych branż. To także doskonała okazja do wymian wiedzy i doświadczeń.		
<p>Wniosek 2 Zmiany w sektorze są z jednej strony odpowiedzią na kryzysy: inflacyjny oraz wojenny i – wynikający z nich – kryzys energetyczny. Firmy muszą szukać oszczędności w produkcji, transporcie i opakowaniach oraz reagować na przerwane łańcuchy dostaw. Z drugiej strony zmiany w firmach mają charakter prorozwojowy. Niezbędny będzie wzrost automatyzacji i (w dalszej perspektywie) robotyzacji produkcji. Najbliższe lata będą trudne dla firm małych (bez kapitału zapasowego) oraz średnich (mniej elastycznych z dużymi zespołami, a zatem mających dużo obciążeń płacowych i podatkowych).</p>			
<p>Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku</p> <ul style="list-style-type: none"> Przedsiębiorcy powinni większą uwagę zwrócić na rozwój swoich pracowników i doskonalenie ich kompetencji takich jak elastyczność, odporność na stres, współpraca i komunikacja. Są one niezbędne w czasach niepewności i nakładających się kryzysów. Pracodawcy powinni badać potrzeby szkoleniowe pracowników i do nich dobrać tematykę oraz formę szkoleń, tak by nie była to tylko perspektywa właściciela firmy. Potrzebna jest również zmiana kultury pracy i większa otwartość pracodawców na angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, wspieranie wymiany wiedzy. Dzięki temu firma może wprowadzać innowacje jako efekt zespołowego szukania rozwiązań w sytuacjach kryzysowych 	<p>Sposób wdrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> Budowanie świadomości pracodawców na temat wpływu pracy zespołowej na działanie firmy (może to się odbywać np. podczas spotkań branżowych czy szkoleń). Motywowanie pracodawców (na szkoleniach, webinariach, konferencjach) do włączania pracowników w procesy decyzyjne, które mogą służyć nie tylko szukaniu oszczędności, ale też wypracowaniu innowacji. Szkolenia dla zespołów pracowników, motywowanie ich do współpracy oraz do dzielenia się wiedzą, co może pozytywnie wpływać na rozwój firmy. Przygotowanie form wsparcia finansowego (np. w formie pożyczek lub programów na czas kryzysu) i merytorycznego w formie nieodpłatnego doradztwa np. podatkowego. 	<p>Adresat rekomendacji</p> <ul style="list-style-type: none"> Institucje otoczenia biznesu (publiczne i niepubliczne) takie jak PARP oraz instytucje szkoleniowe, (np. poprzez webinaria, konsultacje materiały szkoleniowe) Pracodawcy oraz instytucje zrzeszające pracodawców oraz pracowników Pracownicy 	<p>Oczekiwany efekt wdrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> Firmy małe i średnie będą lepiej radzić sobie w czasie kryzysu. Zwiększy się szansa na ich przetrwanie, także dzięki pracownikom, którzy będą lepiej przeszkoleni i zmotywowani do brania odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów w działaniach firm. Dzięki rekomendowanym działaniom zostanie zwiększona świadomość pracodawców na temat znaczenia pracy zespołowej dla rozwoju firmy oraz skuteczne korzystanie z wiedzy i doświadczenia pracowników różnego szczebla.

Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Wniosek 3</p> <p>Branża żywności musi też reagować na trendy konsumencie. Coraz większe znaczenie mają indywidualne potrzeby klientów. Dalej będzie rosło również znaczenie lokalnych producentów i sezonowych produktów. Będzie też nasilać się oczekiwanie społeczne, by firmy w swoich działaniach były neutralne klimatycznie.</p> <p>Na branżę ponadto będą wpływać zmiany takie jak: większa potrzeba oszczędzania, większa świadomość wagi żywności dla zdrowia wśród konsumentów, a także moda na niejedzenie czy ograniczanie w diecie mięsa.</p> <p>Zmieniające się otoczenie wymaga dobrego, elastycznego i zwinnego zarządzania firmami, dlatego te kompetencje będą nadal bardzo istotne i powinny być stale podnoszone.</p> <ul style="list-style-type: none"> Należy mobilizować przedsiębiorców do poznawania i analizy trendów oraz potrzeb konsumentów. Te informacje powinny być wykorzystywane w bieżącej działalności i planowaniu strategii firmy. Niezbędne jest też rozwijanie w firmach nowych kanałów i treści marketingowych, które będą uwzględniały trendy rynkowe, będą się do nich odnosić. W związku z tym należy rozwijać kompetencje pracowników działów marketingu tak, aby byli oni wsparciem w procesach dostosowania firmy do zmieniających się wymagań rynku. Należy przy tym uwzględnić specyfikę branży. Znacząca liczba małych firm w branży oznacza dużą konkurencję, dlatego ważne jest, by te podmioty umiały wyróżniać się i skutecznie docierać do klienta z informacją o zaletach swoich produktów, np. rzemieślniczych, tradycyjnych lub regionalnych. Nie można zapominać o podnoszeniu kompetencji zarządczych, szczególnie w mniejszych firmach. One są kluczowe na szybko zmieniającym się rynku. Należy dostosowywać kompetencje/kwalifikacje pracowników do zmieniających się wymagań, w tym 	<ul style="list-style-type: none"> Udostępnianie firmom wyników aktualnych badań rynkowych, najlepiej w skróconej, skondensowanej formie oraz dostosowanych do specyfiki firmy (podsektora, w jakim działa oraz wielkości). Tworzenie przekazów medialnych, w których, także w sposób pośredni, pokazywana jest waga branży dla społeczeństwa (np. w serialach, programach rozrywkowych, w których można upowszechnić wiadomości o branży – różnego rodzaju konkursy nadawane w telewizji, także publicznej). Wspieranie instytucji edukacyjnych w docieraniu z informacjami o branży już w szkołach podstawowych – np. poprzez konkursy np. „Czy wiesz, co jesz?”, olimpiady wiedzy o żywności itd. Organizacja szkoleń (online, stacjonarnych, ogólnodostępnych) i doradztwo dla firm, które nie posiadają odpowiednich zasobów i kompetencji w zakresie marketingu, a także zarządzania. 	<ul style="list-style-type: none"> PARP Organizacje branżowe wspierające pracodawców Stowarzyszenia zrzeszające grona eksperckie współpracujące z i dla sektora Firmy szkoleniowe Media publiczne Ministerstwo Edukacji i Nauki Pracownicy oraz pracodawcy firm z branży żywności 	<ul style="list-style-type: none"> Aktualna wiedza o trendach konsumenckich częściej niż dotychczas będzie dla firm podstawą do bardziej trafnych decyzji biznesowych. Firmy z branży żywności będą postrzegane jako zwinne, elastycznie reagujące na potrzeby młodszego i coraz bardziej świadomego społeczeństwa. Większa będzie świadomość społeczna dotycząca znaczenia produkcji żywności.

do wymagań dla stanowisk określonych w Sektorowej Ramie Kwalifikacji dla branży ⁵⁷ .			
<p>Wniosek 4</p> <p>Wskaźnik aktywności rozwojowej firm w sektorze jest wysoki (81%). Częściej szkolą się pracownicy firm dużych i średnich. Małe firmy mają problem ze szkoleniem pracowników, ponieważ m.in. nie mają dla nich zastępstwa na czas szkolenia. Pracodawcy mniejszych firm nie zawsze są przekonani o korzyściach, które mogłyby uzyskać, oddelegowując pracownika na szkolenie.</p>			
<p>Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku</p> <ul style="list-style-type: none"> Należy motywować firmy, by utrzymały praktykę szkoleń dla pracowników z firm branży żywności mimo kryzysu, w którym zwykle szuka się oszczędności m.in. redukując budżet na szkolenia. Należy uświadamiać pracodawcom (zwłaszcza z firm mikro i małych) przy różnych okazjach, że rozwój kapitału ludzkiego (wiedzy i umiejętności) da podstawę do rozwoju ich firm. Warto też, by pracodawcy rozszerzali wachlarz szkoleń: by oprócz najczęściej stosowanych instruktaży były także inne formy szkoleń i podnoszenia kompetencji, takich jak job shadowing, kursy zewnętrzne, dofinansowanie studiów itp. Pracodawcy w szkoleniach, warsztatach i dofinansowaniu studiów powinni zobaczyć skuteczny i atrakcyjny sposób motywowania pracowników do przyjęcia do firmy lub pozostania w niej (jako osobista szansa rozwojowa). 	<p>Sposób wdrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> Uzupełnienie Bazy Usług Rozwojowych PARP o kolejne szkolenia potrzebne w branży żywności. Przeszkolenie, przygotowanie merytoryczne specjalistów/trenerów i firm szkoleniowych specjalizujących się w różnych zagadnieniach związanych z procesami biznesowymi odpowiedzialnych do procesów biznesowych w firmach z branży. Konferencje dla pracodawców i/lub dyrektorów HR z branży żywności na temat aktualnych potrzeb rozwojowych pracowników sektora i możliwych formach szkoleń (nie tylko instruktaże, ale też krótkie formy szkoleniowe czy mentoring). 	<p>Adresat rekomendacji</p> <ul style="list-style-type: none"> PARP Pracodawcy i działy HR w firmach z sektora żywności Pracownicy firm z branży żywności Firmy szkoleniowe oraz stowarzyszenia zrzeszające trenerów i szkoleniowców Związki pracodawców, prowadzące działalność edukacyjną Sektorowa Rada ds. kompetencji w branży żywności wysokiej jakości 	<p>Oczekiwany efekt wdrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> Kadra pracująca w branży żywności uzupełni swoje kompetencje o te, które są najbardziej potrzebne firmom i całej branży (szkolenia będą adekwatne do potrzeb). Ponadto firmy branży żywności będą postrzegane jako środowiska otwarte na uzupełnianie kompetencji i rozwój pracowników.

⁵⁷ Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Przetwórstwa Żywności została opracowana w 2023 r. w Instytucie Badań Edukacyjnych, <https://kwalifikacje.gov.pl/aktualnosci/1514-sektorowe-ramy-kwalifikacji> (dostęp: 20.06.2023).

Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia	
<p>Wniosek 5</p> <p>Wojna w Ukrainie osłabiła tamtejszą gospodarkę i równocześnie lokalne firmy z branży żywności. W tym czasie wzrosło znaczenie polskich firm w europejskich łańcuchach dostaw (np. zboża, oleje). Obecnie inne państwa (np. Francja, Niemcy, USA) i duże globalne firmy już przygotowują się do działania na rynku ukraińskim po zakończeniu wojny. Rosnąca konkurencja ze strony firm ukraińskich współpracujących z krajami UE (Francja, Niemcami) może spowodować ograniczenie roli polskiego sektora żywności w europejskich łańcuchach dostaw.</p>	<p>Wniosek 6</p> <p>Firmy zmagają się z brakiem pracowników, zwłaszcza na stanowiska wymagające pracy fizycznej i zmianowej. Tymczasem praca w branży żywności nie jest atrakcyjna dla młodych ludzi. Nie zarabia się w niej dużo w porównaniu z innymi sektorami. W badaniu zidentyfikowano różnice między pracodawcami i pracownikami w postrzeganiu różnych form motywowania do pracy. Z badania wynika również, że kwestie finansowe (np. premie) są ważnym – ale nie jedynym – motywatorem. Liczy się tu również poczucie sensu, satysfakcji z pracy. Dodatkowymi atutami miejsc pracy w branży, szczególnie dla młodszych pokoleń, są: elastyczne godziny pracy, zapewnienie ścieżek rozwoju, ale także sam charakter pracy, która nie jest monotonna i sama w sobie daje możliwość rozwoju.</p>	<p>Wniosek 5</p> <p>Niezbędna jest analiza porównawcza potencjału i innowacyjności polskiej branży i sektora żywności na Ukrainie. Taka analiza pozwoli określić przewagi polskiej branży oraz wskazać takie obszary, w których polskie firmy są mniej konkurencyjne i być może nie warto w nie inwestować.</p> <p>Należy przeanalizować doświadczenia firm i całej polskiej branży żywności z ostatniego roku w zakresie logistyki żywności, usług, szukania oszczędności. Te analizy należy wykorzystać jako kapitał wiedzy niezbędnej do rozwoju branży, szczególnie w zakresie innowacji technologicznych i produktowych.</p> <p>Potrzebne jest planowanie strategiczne głównych kierunków rozwoju całej branży wobec faktu, że po wojnie oraz dzięki programom rozwojowym i finansowaniu z UE, firmy ukraińskie mogą stać się konkurencją dla polskiej branży żywności na rynku europejskim.</p> <p>Należy wspierać innowacje, automatyzację i robotyzację w firmach, bo to przewaga konkurencyjna, jaką powinny wzmocnić polskie firmy.</p>	<p>Wniosek 5</p> <p>Powołanie grupy/ciała doradczego, którego zadaniem byłoby przeprowadzenie analiz i przygotowanie wytycznych dla polskiego sektora żywności na czas „po wojnie”, gdy zwiększy się konkurencja ze strony ukraińskiego sektora żywności.</p> <p>Drogą do wypracowania takich analiz i rozwiązań mogłby być m.in. cykl warsztatów/konferencji dla firm z branży, w którym powinny brać udział różnorodne firmy z branży (min. pod względem wielkości, podsektora, lokalizacji)</p>	<p>Wniosek 6</p> <p>Firmy zmagają się z brakiem pracowników, zwłaszcza na stanowiska wymagające pracy fizycznej i zmianowej. Tymczasem praca w branży żywności nie jest atrakcyjna dla młodych ludzi. Nie zarabia się w niej dużo w porównaniu z innymi sektorami. W badaniu zidentyfikowano różnice między pracodawcami i pracownikami w postrzeganiu różnych form motywowania do pracy. Z badania wynika również, że kwestie finansowe (np. premie) są ważnym – ale nie jedynym – motywatorem. Liczy się tu również poczucie sensu, satysfakcji z pracy. Dodatkowymi atutami miejsc pracy w branży, szczególnie dla młodszych pokoleń, są: elastyczne godziny pracy, zapewnienie ścieżek rozwoju, ale także sam charakter pracy, która nie jest monotonna i sama w sobie daje możliwość rozwoju.</p>

Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Dotyczy to także obecnych pracowników – by adekwatnie tworzyć dla nich ofertę dotyczącą sposobów motywowania.</p> <ul style="list-style-type: none"> Należy podkreślać wartość dodaną, jaką daje praca w branży żywności – jako „pracę z misją”, o wysokim znaczeniu społecznym. Pokazywanie młodym osobom, które przed sobą mają decyzję dotyczącą wyboru pracy, dobrych praktyk wejścia na rynek młodych zwinnych firm, start-upów. One wchodzą na krajowe i zagraniczne rynki często z innowacyjnymi produktami. Uświadomienie, że branża żywności jest sektorem, który daje możliwość różnorodnego rozwoju i znalezienia pasji. 	<ul style="list-style-type: none"> Kampanie promocyjne podkreślające znaczenie pracy w branży żywności, skierowane do co najmniej dwóch grup odbiorców: młodych oraz osób z dłuższym stażem, które chcą się przebranżowić. Doradztwo (m.in. wykłady, szkolenia online dla pracodawców) dotyczące pozapłacowych form motywowania pracowników cenionych przez pracowników, np.: <ul style="list-style-type: none"> dopłaty lub darmowe karty na siłownię i obiekty sportowe; dofinansowanie lub bezpłatne usługi medyczne w ramach abonamentu czy zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji. Pomoc we wdrożeniu systemów motywacyjnych (<i>Employee Value Proposition</i>⁵⁸). Większa zmienność pracy np. poprzez: rotację pracowników na różnych stanowiskach w firmie (tak, by pracownik mógł poznać pełny cykl produkcyjny). Pożądane jest także tworzenie ścieżek rozwojowych dla pracownika, określających etapy kariery, możliwości awansu i/lub podnoszenia kompetencji. Współpraca publicznych i pozarządowych podmiotów wspierających przedsiębiorczość w branży żywności z firmami doradczymi wyspecjalizowanymi w zakresie HR, które posiadają aktualną wiedzę o potrzebach pracowników i sposobach ich motywowania. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacje wspierające przedsiębiorczość, zarówno takie jak PARR, PAIH, jak i organizacje branżowe Firmy prowadzące szkolenia oraz coaching dla pracodawców w zakresie nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi 	<ul style="list-style-type: none"> Właściciele firm, niezależnie od ich wielkości i kapitału (rodzinnego, zagranicznego) będą lepiej rozumieć postawy pracowników. Będą wiedzieli, na czym zależy różnym grupom wiekowym i co może być dla nich korzyścią, którą da praca w produkcji żywności.

58

Employee Value Proposition (EVP) – pakiet korzyści, zestaw wyróżników, wartości, unikalnej oferty, jaką dany pracodawca oferuje swoim pracownikom.

Wniosek 7	Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<p>Dotychczasowa współpraca między szkołami a firmami z branży odbywa się na niewielką skalę. 17% firm współpracuje ze szkołami, uczelniami oraz placówkami podnoszącymi kompetencje nauczycieli. Tymczasem współpraca firm i szkół, uczelni ma strategiczne znaczenie dla rozwoju branży i budowania jej przewag rynkowych opartych na kapitale ludzkim i intelektualnym, ponieważ to jest podstawa rozwoju firm</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rekomenduje się wprowadzenie wyraźnych zachęt (np. finansowych) do podejmowania przez firmy współpracy ze szkołami i uczelniami. Dodatkowo niezbędna jest także aktualizacja przepisów prawnych regulujących współpracę firm sektora żywności i instytucji edukacyjnych różnego szczebla. Stawki wynagrodzeń dla firm organizujących praktyki (np. dla opiekuna stażu) muszą być uaktualnione, tak by współpraca była dla nich bardziej korzystna i mogła stanowić element strategii firmy. Potrzebne jest również zapewnienie systemowego wsparcia dla pracodawców współpracujących ze szkołami w zakresie praktyk i staży dla uczniów np. w formie ulg podatkowych. Planowanie rozmieszczenia nowych szkół oraz tworzenia kierunków zawodowych w już istniejących placówkach powinno być ściśle powiązane z potencjałem lokalnych firm i możliwością współpracy. Współpraca firm i placówek edukacyjnych z danego terenu powinna być inicjowana oraz wspierana przez samorząd lokalny. Wskazane są też cykliczne badania, spotkania i przeglądy dobrych praktyk w zakresie współpracy szkoła/uczelnia-biznes. 	<ul style="list-style-type: none"> Zadbanie o to, by instytucje wspierające rozwój kompetencji w branży oraz firmy branży żywności monitorowały oraz lobbowały na rzecz zmian przepisów regulującymi współpracę firm ze szkołami i uczelniami. Można to zrobić poprzez powołanie grupy roboczej złożonej z przedstawicieli instytucji branżowych oraz ministerstw właściwych, by doprowadzić do aktualizacji niezbędnych przepisów. Zebranie obowiązujących przepisów prawnych oraz udostępnienie ich w formie przyjaznych zrozumiałych, krótkich publikacji (np. jako FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i>, czyli najczęściej zadawanych pytań na dany temat). Organizowanie spotkań branżowych – szczególnie na poziomie powiatowym czy wojewódzkim, których celem będzie tworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń pracodawców i szkół, a także promowanie publikacji opisanych w powyższym punkcie. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerstwa właściwe oraz instytucje ustawodawcze odpowiedzialne za legislację Podmioty otoczenia branży żywności: Sektora Rada ds. Kompetencji Sektora żywności wysokiej jakości Stowarzyszenia branżowe Instytucje publiczne takie jak PAPP oraz inne inicjujące współpracę między podmiotami w branży Szkoły branżowe Pracodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększy się atrakcyjność pracy w branży, łatwiejszy będzie też dostęp do pracowników o odpowiednich kompetencjach. Poprawi się znajomość sieci podmiotów mogących podjąć współpracę: firm, szkół, uczelni. Nastąpi długofalowa poprawa konkurencyjności polskiego sektora żywności. Poprawi się organizacja i prowadzenie praktyk w szkołach. Będzie lepsze dostosowanie ich do potrzeb pracodawców dzięki adekwatnemu przygotowaniu pracowników.

Wniosek 8 Kluczowe dla przyszłości branży jest kształcenie kompetencji przyszłych pracowników. Dotyczy to szczególnie tych kompetencji, które są trudno dostępne oraz których znaczenie wzrośnie w najbliższej przyszłości (<i>hot skills</i>).					
Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia		
<ul style="list-style-type: none"> ● Należy w większym stopniu uwzględnić zapotrzebowanie sektora na pracowników o określonym profilu kompetencyjnym w planowaniu procesów kształcenia (w tym nowych specjalizacji kierunkowych oraz aktualizacji obecnych sylabusów przedmiotów związanych z sektorem). ● Należy rozwijać programy kształcenia w celu zdobywania i podnoszenia następujących kompetencji: <ul style="list-style-type: none"> — automatyzacji i robotyzacji procesów; — marketingu (badanie rynku, obserwacja trendów, dostosowanie produktów do oczekiwań klientów, docieranie do klientów z informacjami o produktach); — strategicznego planowania oraz analizy biznesowej; — znajomości wymagań prawnych dotyczących obszaru zrównoważonego rozwoju, „zielone kompetencje”; — z obszaru zarządzania energią, opakowaniami, recyklingu, nowych technologii; — związanych z wprowadzaniem optymalizacji procesów produkcji. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Upowszechnienie informacji o potrzebach sektora wśród instytucji odpowiedzialnych za tworzenie oferty kształcenia na poziomie ponadpodstawowym. ● Utworzenie kierunków zamawianych i/lub oferty stypendialnej na kierunkach studiów, które kształcą w zakresie <i>hot skills</i>, czyli kompetencji, których znaczenie szybko rośnie, a więc głównie znajomości programów stosowanych w zarządzaniu produkcją, umiejętności interpretowania wyników badań, a także umiejętności tworzenia instrukcji/procedur. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora żywności wysokiej jakości ● Szkoły wyższe ● Szkoły branżowe i technika ● Ministerstwo Edukacji i Nauki ● Pracownicy sektora ● Doradcy zawodowi ● Nauczyciele nauki zawodu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zwiększy się dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb firm z branży. ● Poprawi się konkurencyjność polskiego sektora wobec sektorów innych krajów UE oparta na zaawansowanych kompetencjach pracowników oraz innowacjach technologicznych i produktowych. 		

<p>Wniosek 9 Podsektor żywności roślinnej i zamienników mięsa dynamicznie się rozwija. Między innymi jest to efekt zmieniającej się świadomości społecznej i rosnącego popytu. Podsektor ma duży potencjał innowacyjny. Liczba szkół kształcących w tym zakresie jest niewielka (głównie szkoły wyższe). Eksperti w kraju są nieliczni i są sprowadzani z zagranicy.</p>			
Rekomendacja opracowana na podstawie wniosku	Sposób wdrożenia	Adresat rekomendacji	Oczekiwany efekt wdrożenia
<ul style="list-style-type: none"> Należy rozwijać ofertę edukacyjną dla osób, które chciałyby specjalizować się w technologii alternatyw mięsa. Niezbędne jest też wspieranie innowacji w obszarze produkcji żywności roślinnej – merytoryczne i finansowe. Należy usprawnić transfer wiedzy i doświadczeń z instytucji naukowych do firm (nie tylko dotyczących zamienników mięsa), ponieważ ich współpraca zwiększy potencjał innowacyjny całego sektora. 	<ul style="list-style-type: none"> Upowszechnienie informacji o potrzebach sektora wśród instytucji odpowiedzialnych za tworzenie oferty kształcenia na poziomie ponadpodstawowym. Konkursy na innowacje w obszarze produkcji żywności roślinnej. 	<ul style="list-style-type: none"> Szkoły wyższe Instytucje badawcze Firmy z sektora, instytucje otoczenia biznesu itp Instytucje centralne typu NCBiR, które mogą zapewnić finansowanie projektów Pracownicy branży żywności. 	<ul style="list-style-type: none"> Nastąpi unowocześnienie oferty sektora. Zwiększy się też jego konkurencyjność. Produkcja roślinna stanie się jednym ze znaków firmowych polskiej branży żywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKLI HQF – II edycja 2022.

Spis tabel, wykresów i schematów

Tabele

Tabela 1. Liczba i udział zrealizowanych wywiadów w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.....	17
Tabela 2. Liczebność i udział firm w populacji oraz w badaniu pracodawców w podziale na podsektory	18
Tabela 3. Wyzwania, które dostrzegają firmy w swojej codziennej działalności – pracodawcy	34
Tabela 4. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska w branży żywności wysokiej jakości	62
Tabela 5. Ocena pracodawców, jakich umiejętności zazwyczaj brakuje pracownikom lub wymagają rozwoju oraz ocena pracowników na temat umiejętności, jakie chcieliby rozwijać	73
Tabela 6. Formy rozwoju pracowników stosowane w pracy i poza miejscem pracy – deklaracje pracodawców.....	79
Tabela 7. Ocena szczegółowych elementów zadowolenia z pracy w podziale na stanowiska	84
Tabela 8. Wymiary analizy wykorzystane w bilansie kompetencji	91
Tabela 9. Kompetencje trudne do pozyskania, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub będzie rostało najszybciej (<i>hot skills</i>) – zestawienie odpowiedzi pracodawców.....	94
Tabela 10. Zestawienie liczbowe i procentowe rodzajów kompetencji w podziale na stanowiska – odpowiedzi pracodawców i pracowników.....	97
Tabela 11. Tabela wniosków i rekomendacji	143

Wykresy

Wykres 1. Negatywne zmiany w firmach spowodowane przez pandemię lub wojnę w Ukrainie w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy.....	23
Wykres 2. Pozytywne zmiany w firmach spowodowane przez pandemię lub wojnę w Ukrainie w ostatnich 12 miesiącach w podziale na wielkość firmy.....	24
Wykres 3. Przewidywane zmiany w branży żywności w perspektywie 12 miesięcy – pracodawcy	25

Wykres 4. Planowane zmiany na najbliższe 3 lata w podziale na wielkość firmy – pracodawcy	35
Wykres 5. Średnia ocen siły wpływu czynników oraz przewidywalności ich konsekwencji	38
Wykres 6. Kompetencje, których brakuje w firmach, aby mogły skutecznie wprowadzać innowacje	43
Wykres 7. Kompetencje, których brakuje w mikro i małych firmach, by mogły uchronić się przed upadkiem	47
Wykres 8. Czynniki wpływające na poprawę odporności firm z branży żywności na kryzys	49
Wykres 9. Innowacje, które będą najczęściej wprowadzane	53
Wykres 10. Warunki, jakie powinny być spełnione, aby lokalni dostawcy i producenci mogli w większym stopniu odpowiadać na potrzeby firm żywności wysokiej jakości	57
Wykres 11. Występowanie kluczowych stanowisk w podziale na wielkość firmy	63
Wykres 12. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy	64
Wykres 13. Odsetek pracodawców, którzy doświadczyli problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników	64
Wykres 14. Najczęściej poszukiwani pracownicy w firmach prowadzących rekrutację w ostatnich 12 miesiącach w podziale na lata	65
Wykres 15. Przewidywany poziom zatrudnienia na stanowiskach kluczowych w perspektywie trzech lat – pracodawcy	67
Wykres 16. Plany zatrudnienia na stanowiskach specjalistycznych – pracodawcy	68
Wykres 17. Ocenianie pracowników pod kątem posiadanych umiejętności – perspektywa pracodawców i pracowników	71
Wykres 18. Stosowane przez pracodawców sposoby motywacji pracowników poza podstawowym wynagrodzeniem i ich atrakcyjność dla pracowników	75
Wykres 19. Działania podejmowane w sytuacji braku konkretnych umiejętności w firmie w podziale na wielkość firmy	77
Wykres 20. Korzystanie z różnych form podnoszenia umiejętności zawodowych pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – deklaracje pracowników i pracodawców	81
Wykres 21. Zadowolenie z różnych aspektów pracy – deklaracje pracowników	82
Wykres 22. Ocena różnych aspektów pracy – odpowiedzi pracowników	83

Wykres 23. Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości – bilans kompetencji	102
Wykres 24. Specjalista ds. jakości – bilans kompetencji	106
Wykres 25. Kontroler jakości – bilans kompetencji	110
Wykres 26. Manager ds. rozwoju produktów – bilans kompetencji	114
Wykres 27. Specjalista ds. rozwoju produktów – bilans kompetencji	118
Wykres 28. Kupiec (zakupy surowca) – bilans kompetencji	122
Wykres 29. Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania – bilans kompetencji.....	126
Wykres 30. Lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzista – bilans kompetencji	130
Wykres 31. Automatyk – bilans kompetencji	134
Wykres 32. Kierownik utrzymania ruchu – bilans kompetencji	138
Wykres 33. Technolog procesu/inżynier procesu – bilans kompetencji.....	142
 Schematy	
Schemat 1. Scenariusze rozwoju branży	39
Schemat 2. Legenda do wykresów podsumowujących bilans.....	98

