

Raport z I edycji badań

Branża żywności wysokiej jakości

**Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego**

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II**

**Branża żywności
wysokiej jakości**

Raport z I edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – branża żywności wysokiej jakości.
Raport podsumowujący I edycję badań realizowanych w latach 2020-2021

Autorzy raportu:

Małgorzata Leszczyńska – koordynacja badania
Marzena Wodnicka
Jagoda Datha
dr inż. Ewa Koreleska – konsultacja merytoryczna raportu

Współpraca merytoryczna:

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

Koordynacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Adriana Skorupska
Anna Tarnawa

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: 978-83-7633-459-2

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

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

Warszawa 2021

Spis treści

Streszczenie.....	5
1. Metodologia badania.....	16
Metody jakościowe.....	17
Badanie ilościowe.....	19
2. Charakterystyka branży.....	24
Sytuacja w branży.....	25
Zatrudnienie w branży.....	29
3. Główne procesy i kluczowe stanowiska.....	47
Główne procesy biznesowe.....	47
Kluczowe stanowiska w branży.....	49
4. Bilans kompetencji	52
Opis metodologiczny obliczania bilansu.....	53
Opis bilansu	55
Szczegółowy opis bilansu kluczowych stanowisk.....	58
Podsumowanie bilansu.....	98
5. Przyszłość sektora	99
Trendy i wyzwania dla branży żywności wysokiej jakości	99
Prognoza w zakresie zapotrzebowania na kadry	120
6. Rekomendacje	127
Spis tabel i wykresów	134

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami pierwszej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w branży żywności wysokiej jakości. Badania, 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 wyzwań, mających swe źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport prezentuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora żywności wysokiej jakości oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach tej branży. Zestawienie ze sobą potrzeb i oczekiwań pracodawców oraz kompetencji, jakimi dysponują pracownicy pozwoliło określić obszary niedopasowań oraz sformułować rekomendacje, adresatem których są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wywiady oraz panele eksperckie, realizowane w ramach badań jakościowych, umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów oddziałujących na branżę oraz czekających ją w najbliższych latach wyzwań. Czas realizacji badania – od listopada 2020 r. do lipca 2021 r. – przypadł w okresie pandemii COVID-19, co dodatkowo pozwoliło uchwycić zmiany w sektorze wywołane tą bezprecedensową sytuacją.

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

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Sektorze 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

Streszczenie

Projekt Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II, realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, stanowi kontynuację badań sektorowych rozpoczętych w projektach PARP Bilans Kapitału Ludzkiego oraz Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego. Głównym celem Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II (BBKL II) jest zwiększenie wiedzy na temat obecnego i przyszłego zapotrzebowania na kompetencje w dziesięciu branżach. Raport ten prezentuje wyniki I edycji BBKL II dla branży żywności wysokiej jakości¹. Badanie zostało zrealizowane od 2 listopada 2020 r. do 12 lipca 2021 r., w tym badania ilościowe: 31 maja – 12 lipca 2021 r. Uczestniczyli w nim eksperci – naukowcy, przedstawiciele organizacji branżowych, właściciele firm oraz kadra zarządzająca i specjaliści firm z branży żywności, a także przedstawiciele środowisk edukacyjnych oraz firm rekrutacyjnych. Badaniami objęto firmy, które prowadzą działalność Produkcja artykułów spożywczych (PKD C.10).

Ocena sytuacji w branży

Pomimo negatywnego wpływu pandemii COVID-19 na branżę żywności wysokiej jakości, jej ogólną sytuację ocenia się jako dobrą – wskazują na to zarówno eksperci branżowi, eksperci HR, jak i przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu. Potwierdzają to także wyniki finansowe firm – 3/4 z nich odnotowało w 2020 r. zysk, wśród nich zwłaszcza firmy średnie i duże (86%), w najmniejszym stopniu mikrofirmy (63%).

W opinii przedsiębiorców, biorących udział w badaniu, pandemia miała negatywny wpływ na ich branżę (54% firm odczuło negatywne skutki pandemii COVID-19). Silniej dotknęła mikrofirmy (57% doświadczyło negatywnych konsekwencji) niż większe przedsiębiorstwa (odpowiednio 52% małych firm oraz 46% średnich i dużych firm), dla których pandemia była częściej okazją do proaktywnych działań związanych z nowymi inwestycjami czy zmianą sposobu obsługi klientów. Skutków pandemii w sposób szczególny doświadczyły firmy, które sprzedają dużą część swoich produktów przez kanały gastronomiczne.

¹ Zwanej dalej branżą żywności lub HQF od *High Quality Food*.

Pandemia wymagała od firm przede wszystkim dostosowania procedur do szczególnych wymogów bezpieczeństwa i higieny związanych z COVID-19. Przyniosła także negatywne konsekwencje, takie jak: zmniejszenie liczby klientów i znaczny spadek zamówień oraz wstrzymanie lub ograniczenie ważnych inwestycji. Część przedsiębiorstw (mniej niż 10%) wykorzystała związane z pandemią szanse biznesowe – przede wszystkim wzrost zapotrzebowania na sprzedaż produktów spożywczych online oraz wzrost zapotrzebowania na nowe produkty.

Zapotrzebowanie na pracowników

W branży zatrudnionych jest 380,5 tys. pracowników². W ostatnim roku (czerwiec 2020 – czerwiec 2021) zatrudnienie było stabilne – 3/4 firm branży, niezależnie od podsektora, utrzymało poziom zatrudnienia na poziomie z czerwca 2020 r., pomimo wielu wyzwań związanych z pandemią. Zatrudnienie spadło w 15% firm, a wzrosło w 8%. Nie zmieniło się przede wszystkim w najmniejszych firmach – poziom zatrudnienia utrzymało 84% mikrofirm i 53% średnich i dużych firm. Wśród największych firm najczęściej obserwowano największe zmiany poziomu zatrudnienia – zarówno wzrosty (22%), jak i spadki (20%). W trakcie ostatniego roku nie zmieniła się także struktura form zatrudnienia pracowników: 95% stanowili zatrudnieni na podstawie umowy o pracę.

Według pracodawców z branży istotnymi barierami w pozyskaniu kandydatów (szczególnie młodych) do pracy oraz przyczyną braków kadrowych są warunki pracy, stosunkowo niski poziom wynagrodzeń oferowanych pracownikom, a także mało atrakcyjny wizerunek pracodawców. Dotyczy to szczególnie stanowisk typowych dla rzemieślniczych zawodów, których wykonywanie wiąże się ze szczególnymi trudami. Mimo że niewiele firm (17%) poszukiwało w ostatnim roku nowych osób, ich pozyskanie nie było dla pracodawców łatwe. Ponad połowa z tych firm, niezależnie od ich wielkości czy podsektora, miała problemy ze znalezieniem pracowników. Wynikało to głównie z małego zainteresowania ofertą oraz z warunków zatrudnienia nieodpowiadających kandydatom.

² <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2020-roku,1,41.html>

W firmach, które prowadziły procesy rekrutacyjne, najczęściej poszukiwani byli: piekarze (21%), cukiernicy (20%), masarze (13%). Reprezentują oni tradycyjne zawody, należące do dwóch najliczniejszych (pod względem liczby przedsiębiorstw) podsektorów branży: produkcji wyrobów piekarskich i mącznych, a także przetwarzania i konserwowania mięsa oraz produkcji wyrobów z mięsa. Często poszukiwani byli także pracownicy podstawowego szczebla: magazynier (11%) oraz pracownik produkcji (9%).

Utrzymanie pracowników

Pracodawcom sprzyja fakt, iż niemal wszyscy (97%) pracownicy na kluczowych stanowiskach nie chcą – przynajmniej w perspektywie najbliższego roku – zmieniać miejsca pracy. Średni staż w miejscu pracy wynosi 8 lat. Pozostawaniu u obecnego pracodawcy sprzyja również wysoki poziom zadowolenia z pracy, co deklarowali niemal wszyscy badani pracownicy. Wyrażali wysokie zadowolenie z wielu aspektów obecnej pracy, takich jak: relacje ze współpracownikami, bezpieczeństwo zatrudnienia i warunki pracy. Byli natomiast stosunkowo najmniej zadowoleni z oferowanego wynagrodzenia.

Utrzymaniu pracowników sprzyjają różnorodne narzędzia motywowania, stosowane w firmach z branży. Pracodawcy najczęściej wykorzystują premie jako narzędzie motywacyjne. Dbają także o dobrą atmosferę pracy oraz o organizację stanowisk, jednak nie wykorzystują szerszego wachlarza działań, które nie wiążą się z koniecznością ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych, a uznawane są przez pracowników za atrakcyjne.

Podnoszenie kompetencji kadr

Pracodawcy wysoko oceniają umiejętności pracowników. Zdaniem niemal 3/4 pracodawców, umiejętności pracowników są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby ich doskonalenia, a zdaniem 1/4 pracodawców umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju.

W sytuacji gdy brakuje potrzebnych umiejętności pracowników, firmy zdecydowanie częściej (niemal 80%) decydowały się na szkolenie niż chociażby na zatrudniania nowych osób. Charakter działań podejmowanych w przypadku braku w firmie kompetencji danego rodzaju

związany był także z wielkością przedsiębiorstwa. Duże i średnie przedsiębiorstwa nie tylko szkoliły aktualnych i nowych pracowników (88%), ale też reorganizowały firmę pod kątem wykorzystania istniejących umiejętności pracowników (31%). Największy odsetek firm, które nie podejmowały żadnych działań w sytuacji braku potrzebnych umiejętności, jest wśród mikrofirm (ponad 9%).

Ponad 80% pracowników oceniało oferowane przez pracodawców sposoby rozwoju zawodowego jako wystarczające. Jednocześnie znaczny odsetek pracowników – szczególnie zatrudnionych w mikrofirmach (63%) – wskazywał, że w ciągu roku nie uczestniczył w żadnej formie szkoleń ani kursów. Ponad 60% pracowników nie korzystało także z innych niż szkolenia aktywności rozwojowych w miejscu pracy.

Niewiele firm uwzględniało w swoich planach na przyszłość działania służące zwiększeniu kompetencji kadr. Rozważając różne możliwości zmian w firmie w perspektywie 3 lat, jedynie 13% przedsiębiorców wskazywało zmiany związane z inwestowaniem w rozwój umiejętności pracowników, 9% zakładało angażowanie się we współpracę ze szkołami bądź uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników. Przewidywane działania w tych obszarach częściej deklarowali przedstawiciele średnich i dużych firm.

Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska

W badaniach jakościowych zidentyfikowano następujące główne procesy biznesowe w branży żywności:

- **Zarządzanie jakością** – proces ten służy zapewnieniu bezpieczeństwa i jakości produktów. Jego istotną rolę jest także budowanie zaufania konsumentów do produktu i producenta. Proces zarządzania jakością w branży żywności wysokiej jakości realizowany jest na wielu płaszczyznach i wieloetapowo. Wpływa na inne procesy, przekłada się także na relacje z wieloma grupami interesariuszy.
- **Procesy zaopatrzenia oraz logistyki** są szczególnie istotne w kontekście **zaopatrzenia w surowiec**, który przekłada się na kolejne procesy. Kwestia przejrzystości i pełnej kontroli nad zakupami surowców i łańcuchami dostaw ma ogromne znaczenie dla branży. W ramach tego procesu istotne jest także edukowanie dostawców – budowanie ich świadomości w zakresie jakości i bezpieczeństwa żywności.

- **Proces rozwoju nowych produktów (proces innowacji, R&D³)** nabiera szczególnej wagi w kontekście zwiększającej się świadomości klientów – ich rosnących wymagań, poszukiwania nowości, potrzeby skrócenia cyklu życia produktów. Producenci muszą działać w coraz bardziej elastyczny sposób – obserwować trendy, prowadzić badania rynkowe i dbać o szybkość wdrożenia nowych produktów.
- **Proces produkcyjny** w branży żywności wysokiej jakości jest zbliżony w swojej ogólnej charakterystyce do procesów w innych sektorach. Tym, co go odróżnia i stanowi o jego specyfice, są wymagania związane z bezpieczeństwem i jakością żywności. Proces produkcyjny musi odpowiadać wymaganiom prawnym i standardom jakościowym zakładanym dla danej kategorii produktów. Wobec rosnącego zapotrzebowania na nowe produkty linie produkcyjne muszą być dostosowane do wymagań krótkich, zmiennych cykli produkcyjnych.

Powyższe procesy – w zależności od wielkości firmy, podsektora, a także innych czynników – w różnych firmach branży mogą mieć odmienne nazwy, jednak ich istota pozostaje zbliżona. Kluczowe stanowiska, istotne dla zapewnienia realizacji zadań w ramach głównych procesów biznesowych, to:

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. nowych produktów/*new product manager*
8. lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta,
9. kierownik utrzymania ruchu,
10. technolog procesu/inżynier procesu,
11. automatyk.

Zidentyfikowane w badaniu kluczowe stanowiska występują najczęściej w dużych oraz średnich firmach, posiadających bardziej rozbudowane struktury, a najrzadziej w mikrofirmach.

³ Badania i rozwój, ang. *research and development*.

Ogółem w firmach z branży najczęściej zatrudnieni są kupcy/zaopatrzeniowcy w zakresie surowca (stanowisko występuje w 60% firm) oraz niższego szczebla managerowie produkcji – liderzy zespołu produkcyjnego/superwizorzy/brygadziści (stanowisko występuje niemal w połowie firm). W około 1/3 firm zatrudniani są logistycy oraz kontrolerzy jakości. W około 20% firm występują stanowiska technologa procesu/inżyniera procesu, specjalisty ds. jakości oraz automatyka. Najrzadziej reprezentowane są w firmach stanowiska związane z procesem rozwoju nowych produktów – manager ds. nowych produktów oraz specjalista ds. rozwoju produktów (14% dla obu stanowisk).

Zapotrzebowanie na kluczowe stanowiska w przyszłości

Pracodawcy branży żywności wysokiej jakości, zatrudniający osoby na kluczowych stanowiskach, prognozują utrzymanie się poziomu zatrudnienia na tych stanowiskach w ciągu najbliższych trzech lat na poziomie zbliżonym do obecnego. Jedynie kilka procent firm przewiduje wzrost zatrudnienia na kluczowych stanowiskach – najczęściej (6% firm) na stanowisku automatyka. Najmniej (1% firm) prognozuje wzrost zatrudnienia na stanowiskach managera ds. nowych produktów oraz specjalisty ds. rozwoju produktów, które obecnie występują w przedsiębiorstwach najrzadziej. Z kolei w 5-letniej perspektywie eksperci branżowi prognozują wzrost zatrudnienia na stanowiskach z obszaru rozwoju produktów.

Kompetencje poszukiwane w branży żywności wysokiej jakości

Na podstawie badań dla każdego kluczowego stanowiska opracowano profil kompetencyjny, złożony z kompetencji istotnych dla wykonywania zadań zawodowych, na podstawie którego przeprowadzono bilans kompetencji. W ramach bilansu określono: 1) niedopasowanie kompetencyjne (obejmujące 4 typy kompetencji: nadwyżkowe, zrównoważone, niedoboru i wystarczające), 2) lukę kompetencyjną (definiującą kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców niż pozostałe kompetencje w danym profilu, ale trudne do pozyskania) oraz 3) zmiany znaczenia poszczególnych kompetencji w czasie.

Kupiec, lider zespołu produkcyjnego oraz specjalista ds. rozwoju produktów to stanowiska o zdecydowanej przewadze kompetencji zrównoważonych (kompetencje relatywnie

ważniejsze dla pracodawców niż pozostałe kompetencje w profilu przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników), a jednocześnie trudnych do pozyskania. Znaleźnienie pracowników na te stanowiska może być trudniejsze, jednak będą to już osoby odpowiednio wykwalifikowane i przygotowane do pracy na stanowisku. Najłatwiejsze do pozyskania są kompetencje charakterystyczne dla stanowisk: technolog procesu, specjalista ds. jakości oraz specjalista ds. logistyki i planowania (brak luki kompetencyjnej, czyli kompetencji relatywnie ważniejszych dla pracodawców w danym profilu, ale trudnych do pozyskania) oraz relatywnie wysoka samoocena kompetencji przez pracownika. Pracodawcy nie powinni mieć problemu ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników na te stanowiska.

Trendy i wyzwania społeczne

Konieczność nadążania i szybkiego reagowania na potrzeby klientów (takie jak produkty z certyfikatami ECO czy zamienniki mięsa) coraz częściej mają wpływ na firmy z branży. Poszukiwanie zamienników mięsa, ograniczenie czy odchodzenie od spożywania mięsa nie będzie jednak zagrożeniem dla firm z branży przetwórstwa mięsnego. Zdaniem ekspertów konsumenci nie zrezygnują zupełnie z mięsa, raczej będą kierować się w stronę flexitarianizmu⁴ niż weganizmu⁵.

Ze strony firm niezbędne będzie szybkie reagowanie na nowe potrzeby klientów, zatrudnianie lub posiłkowanie się zewnętrznymi zasobami, np. firmami świadczącymi usługi w zakresie badania trendów oraz tworzenia nowych produktów w firmie. Firmy średnie i duże częściej widziały wyzwania związane z potrzebą szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby klientów niż mikrofirmy i małe firmy⁶.

⁴ Flexitarianizm, zwany również elastycznym wegetarianizmem, to dieta polegająca na okazjonalnym spożywaniu posiłków zawierających mięso lub ryby.

⁵ Weganizm – styl życia polegający na rezygnacji z produktów pochodzenia zwierzęcego (np. z nabiału, jajek czy miodu) nie tylko w diecie, ale i we wszystkich innych aspektach życia (np. z kosmetyków czy ubrań powstałych z odzwierzęcych surowców, takich jak skóra, futro, wełna, jedwab).

⁶ W badaniu przyjęto podział na mikroprzedsiębiorstwa, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych osób. Do mikroprzedsiębiorstw zaliczają się podmioty zatrudniające do dziewięciu pracowników, do małych – od 10 do 49 osób, do średnich – od 50 do 249, duże firmy zatrudniają przynajmniej 250 pracowników. Nie uwzględniono innych kryteriów podziału, takich jak roczny obrót czy bilans.

Jedną z możliwości odpowiedzi na szybko zmieniające się potrzeby klientów i konieczność wprowadzania na rynek nowych produktów, jest współpraca firm ze startupami oraz uczelniami. Eksperti biorący udział w badaniu wskazywali na potrzebę tworzenia i rozbudowywania działów R&D oraz nawiązywania współpracy z podmiotami świadczącymi takie usługi. Jednak tylko 4% pracodawców deklarowało podjęcie takiej współpracy w ciągu najbliższych trzech lat (było to działanie wskazywane najrzadziej spośród innych planowanych przez przedsiębiorców). Barię w nawiązaniu takiej współpracy jest brak świadomości obu stron w zakresie potencjalnych korzyści oraz brak otwartości na współpracę z podmiotami reprezentującymi inny sektor (naukę, biznes). Dlatego współpraca ze startupami i uczelniami prawdopodobnie będzie miała miejsce, ale nie wcześniej niż w perspektywie pięcioletniej.

Trendy i wyzwania technologiczne

Wagę trendu związanego z automatyzacją procesów produkcyjnych (obejmującą zarówno rozwój istniejących linii produkcyjnych, ich rozbudowę, jak i szeroko pojętą cyfryzację przedsiębiorstw) dostrzegali głównie eksperci biorący udział w badaniu oraz przedstawiciele średnich i dużych firm. Automatyzacja w małych firmach, zdaniem ekspertów, nawet w perspektywie pięcioletniej nie nastąpi. Przyczyną braku działań w tym zakresie są głównie bariery finansowe (a także brak znajomości potencjalnych źródeł i sposobów pozyskania dofinansowania). Automatyzacja i robotyzacja są szansą, w której korzyści widzą częściej firmy średnie i duże. Dostrzegają one zyski wynikające z wprowadzenia standardów pracy automatycznej i oszczędności z tym związanych.

Przedstawiciele mniejszych firm nie tylko nie planują działań związanych z inwestycjami w automatyzację produkcji, ale też częściej doceniają pracę ludzką – zarówno w aspekcie ekonomicznym (jako tańszą w krótszej perspektywie), jak i pod względem jakości tej pracy (głównie w odniesieniu do zawodów rzemieślniczych).

Mimo iż w wyniku pandemii sytuacja gospodarcza zmieniła się diametralnie w krótkim czasie i wielu przedsiębiorców deklarowało trudności z nią związane, nie przełożyło się to na szukanie rozwiązań w postaci nowych rynków i kanałów sprzedaży. Zdecydowana większość firm nie wprowadziła usprawnień takich jak sprzedaż przez Internet. Polskie firmy działające w branży żywności w większości działają w świecie offline (niemal 88%). Sytuacja

ta w równym stopniu dotyczy zarówno firm małych, jak i dużych, z każdego podsektora. W związku z tym, że społeczeństwo coraz częściej będzie kupować przez Internet, cyfryzacja i sprzedaż online są wyzwaniem i koniecznością najbliższych lat.

Trendy i wyzwania gospodarcze

Klienci są świadomi wpływu produkcji żywności na środowisko, szukają powrotu do tradycyjnych domowych smaków i żywności o niskim stopniu przetworzenia, z krótką listą składu i bez dodatków do żywności. Jest to także szansa dla małych firm, które mogą wzmocnić swoją pozycję na lokalnych rynkach, zyskać nowych klientów. Pandemia stworzyła szansę na powstawanie i/lub wzmacnianie tzw. microbrandów (małych marek odpowiadających na potrzeby konkretnych, wąskich grup konsumentów).

Małe, lokalne firmy oferują jednak produkty o stosunkowo wyższych cenach, przez co nie są konkurencyjne w stosunku do średnich i dużych. Wyzwaniem, które pojawia się w obliczu wielości podmiotów działających na rynku, ale także ograniczonych zasobów małych firm, jest inicjowanie i włączanie się firm we współpracę z otoczeniem zewnętrznym. Oznacza to nie tylko nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z dostawcami – co zwykle ma miejsce – ale także z innymi producentami, wymianę informacji i dobrych praktyk oraz podejmowanie wspólnych inicjatyw, by skuteczniej przeciwstawiać się większym konkurentom.

Zrównoważony rozwój to wzrastający trend oznaczający między innymi świadome podchodzenie do dostępnych zasobów, produkcję, która ogranicza ślad węglowy i wodny, powtórne wykorzystanie opakowań, ograniczenie plastiku, wykorzystanie resztek poprodukcyjnych do produkcji opakowań. Dla firm oznacza to nie tylko spełnianie oczekiwań społecznych, ale również unijnych wymogów (strategia „od pola do stołu”). Badani nie mieli wątpliwości, że zastosowanie się do wymagań i spełnianie wysokich standardów pracy łatwiejsze są do spełnienia przez firmy średnie i duże niż małe. Spełnianie wszystkich wymogów w postaci rozporządzeń nałożonych na producentów żywności będzie możliwe do realizacji w perspektywie nie krótszej niż pięcioletnia.

Prognoza w zakresie zapotrzebowania na kadry

W badaniu dostrzeżono różnicę opinii między ekspertami a pracodawcami co do przewidywanych zmian związanych z potrzebami kadrowymi w branży. Choć obie grupy dostrzegały trendy i związane z nimi wyzwania, pracodawcy w większości nie deklarowali potrzeby zatrudniania nowych pracowników – widzieli raczej możliwość szkolenia już zatrudnionych pracowników pod kątem nowych wymagań.

W związku z trendami dotyczącymi **nowych, zmieniających się potrzeb klientów** wzrośnie przede wszystkim zapotrzebowanie na stanowiska: specjaliści ds. innowacji (związane z przewidywaniem trendów, rozwojem nowych technologii), specjaliści ds. rozwoju produktów/technologia żywności oraz managera ds. nowych produktów. Poszukiwani będą także specjaliści ds. marketingu, prawnicy ze znajomością prawa żywnościowego, jak również projektanci linii technologicznych i planiści produkcji oraz kupcy/zaopatrzeniowcy w zakresie surowca.

U pracowników działów marketingu szczególnie ważne będą kompetencje związane z budowaniem strategii dotarcia do odbiorców z informacjami dotyczącymi nowych produktów, a także ze znajomością różnych kanałów marketingowych, w tym marketingu cyfrowego (szczególnie w zakresie *social media*).

W obszarze technologicznym i e-handlu będą poszukiwani przede wszystkim: automatycy, osoby z kompetencjami programowania maszyn, urządzeń i linii produkcyjnych, specjaliści ds. IT, pracownicy produkcji z umiejętnościami pracy z nowoczesnymi urządzeniami, elektromechanicy, a także specjaliści ds. optymalizacji procesów oraz analitycy danych.

Natomiast w obszarze cyfryzacji i e-handlu poszukiwani będą: specjaliści i managerowie e-commerce, specjaliści ds. *social media* i SEM (wyszukiwarki internetowe), eksperci ds. zarządzania procesami *customer experience*⁷ oraz programiści i specjaliści ds. logistyki.

W związku z trendami gospodarczymi poszukiwani będą zwłaszcza specjaliści ds. opakowań, specjaliści ds. recyklingu, managerowie ds. zrównoważonego rozwoju, specjaliści ds. optymalizacji procesów. Prowadzenie przez firmy polityki zrównoważonego rozwoju

⁷ *Customer Experience (CX)* doświadczenie klienta – suma wszystkich doświadczeń, emocji i przeżyć klienta, jakie wiążą się z daną marką produktu lub firmą.

będzie także wiązało się z zapotrzebowaniem na specjalistów ds. innowacji oraz specjalistów ds. marketingu i CSR⁸.

Poza wymienionymi wyżej poszukiwani będą: pracownicy HR odpowiedzialni za *employer branding*⁹ – potrafiący przyciągnąć odpowiednich kandydatów do pracy oraz **managerowie** różnych szczebli o kompetencjach motywowania innych, otwarci na informację zwrotną, zmianę zachowań i modelu współpracy z pracownikami, potrafiący budować różnorodne zespoły, zarządzać konfliktami.

⁸ Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami.

⁹ *Employer branding* – EB, z ang. „budowanie marki pracodawcy” – to szeroko zakrojone działania firmy, które mają na celu kreowanie wizerunku pożądanego pracodawcy.

Metodologia badania

Celem głównym badania było zwiększenie wiedzy o potrzebach kompetencyjnych w branży żywności wysokiej jakości (dalej: branży żywności). Osiągnięto go poprzez realizację dwóch celów szczegółowych.

Tabela 1. Cele szczegółowe badania i zakresy badawcze

Diagnoza stanu obecnego	Prognoza
Określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w branży żywności wysokiej jakości i związanego z nimi zapotrzebowania na kompetencje.	Określenie krótko- i średnioterminowych wyzwań, przed jakimi stoi branża żywności wysokiej jakości w wymiarze kompetencyjnym, w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.
- Określenie głównych procesów biznesowych dla branży, wskazanie dla nich kluczowych stanowisk pracy oraz oznaczenie, czy w głównych procesach biznesowych istnieją elementy, które mogą funkcjonować także w innych branżach. - Określenie profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk i ocena ważności poszczególnych kompetencji. - Analiza popytu i podaży dla określonych kluczowych stanowisk. - Ocena kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach – analiza niedopasowania kompetencyjnego w opinii pracodawców i pracowników. - Analiza praktyk skierowanych na podnoszenie kompetencji kadr (aktywność pracodawców, instytucji otoczenia biznesu, w tym instytucji reprezentujących branżę, aktywność własna pracowników).	- Określenie wyzwań, przed jakimi stoi branża (społeczne, gospodarcze, technologiczne, prawne itd.) i ocena ich wpływu na rozwój kadr w branży. - Określenie potencjalnych zmian w strukturze zatrudnienia w perspektywie 3/5 lat. - Określenie kompetencji, których znaczenie będzie rośło/malało w ramach wskazanych kluczowych stanowisk, w tym nowych kompetencji lub poszerzenia zakresu już wymaganych. - Określenie potencjalnych nowych stanowisk w branży, w tym zawodów, które mogą przeniknąć z innych branż (np. w obszarze ICT) oraz kompetencji wymaganych dla tych stanowisk.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Opisu Przedmiotu Zamówienia BBKL II HQF – I edycja 2021.

Realizacja celów badania wymagała zastosowania jakościowych i ilościowych metod badawczych. Badanie zostało przeprowadzane w kilku etapach. Następujące po sobie działania badawcze pozwalały na uzupełnianie i weryfikację uzyskanych wcześniej wyników.

Metody jakościowe

Badania jakościowe poprzedzone zostały analizą danych zastanych. Raport z *desk research* przygotowany został na zlecenie Sektorowej Rady ds. Kompetencji żywność wysokiej jakości na początku roku 2020. Zebrane informacje pozwoliły na realizację kolejnych działań badawczych, w tym przygotowanie narzędzi badawczych, w szczególności scenariuszy wywiadów indywidualnych.

W badaniach ważną rolę odegrała Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości (SRK). Zrealizowano panel z udziałem jej członków. SRK konsultowała także opracowaną listę głównych procesów, kluczowych stanowisk oraz profile kompetencyjne.

Wywiady indywidualne (IDI)

Indywidualne wywiady pogłębione miały na celu wyodrębnienie głównych procesów biznesowych w branży, przypisanych do nich najważniejszych zadań zawodowych i kluczowych stanowisk oraz kompetencji właściwych dla tych stanowisk. Podczas wywiadów identyfikowano również trendy i wyzwania dla branży, a także praktyki związane z rozwojem kompetencji pracowników branży. Ogółem zrealizowano 30 wywiadów eksperckich, których uczestnikami byli:

- eksperci: analitycy branży, naukowcy współpracujący z branżą, przedstawiciele organizacji branżowych,
- praktycy: właściciele firm oraz kadra zarządzająca i specjaliści,
- przedstawiciele: środowisk edukacyjnych, firm rekrutacyjnych, analityków trendów w obszarze rynku pracy.

Wywiady indywidualne zrealizowano w terminie: 2 listopada 2020 r. – 25 stycznia 2021 r.

Panele eksperckie

Celem paneli była przede wszystkim weryfikacja i uzupełnienie przygotowanych przez zespół badawczy profili kompetencyjnych dla 11 zidentyfikowanych kluczowych stanowisk, a także wiedzy na temat trendów i wyzwań stojących przed branżą. Przeprowadzono cztery panele,

w których łącznie uczestniczyły 32 osoby reprezentujące firmy branży żywności, środowiska edukacyjne, firmy rekrutacyjne oraz ekspertów branżowych.

Panele eksperckie przeprowadzone zostały w terminie: 2–11 lutego 2021 r.

Panel podsumowujący z Sektorową Radą ds. Kompetencji – Sektor żywność wysokiej jakości

Panel z członkami Sektorowej Rady ds. Kompetencji na którym obecnych było 14 osób, służył omówieniu wniosków płynących z jakościowego etapu badań. W szczególności miał na celu weryfikację stworzonych profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk oraz uzupełnienie wiedzy na temat trendów i wyzwań stojących przed branżą żywności.

Panel z członkami SRK miał miejsce 2 marca 2021 r.

Badanie delfickie

Badanie delfickie dotyczyło wyzwań i trendów oraz związanego z nimi zapotrzebowania na stanowiska i kompetencje w branży żywności wysokiej jakości. Narzędziem wykorzystywanym podczas badania była ankieta elektroniczna CAWI¹⁰. W trakcie tego badania 40 ekspertów dwukrotnie odnosiło się do tez dotyczących przyszłości branży, określając prawdopodobieństwo wystąpienia pewnych zjawisk oraz przewidywane konsekwencje dla branży.

Badanie delfickie realizowane było w terminie: 10 maja – 11 czerwca 2021 r.

¹⁰ CAWI – *Computer-Assisted Web Interview* – wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony WWW.

Wywiady indywidualne z pracownikami i klientami oraz warsztaty kompetencyjne

W celu pogłębienia wiedzy na temat sposobów zachęcania młodych pracowników do pracy w branży, a także specjalistycznych/niszowych zawodów i kompetencji w branży przeprowadzono dodatkowe działania badawcze:

- Wywiady indywidualne

Wywiady IDI zrealizowane zostały z pracownikami zatrudnionymi na kluczowych stanowiskach oraz ich klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi (osobami, które blisko współpracują z pracownikami na kluczowych stanowiskach, korzystają z efektów ich pracy). Przeprowadzono 33 wywiady z pracownikami oraz 22 wywiady z klientami. Wywiady prowadzone były w terminie: 17–25 czerwca 2021 r.

- Warsztaty kompetencyjne

Warsztaty realizowane były w grupach:

1. pracowników reprezentujących specjalistyczne stanowiska – takich jak piekarz, cukiernik, masarz, wędzarz, pracownik w produkcji ryb – dwa warsztaty (6 osób);
2. właścicieli i przedstawicieli kadry zarządzającej oraz przedstawicieli firm rekrutacyjnych, zatrudniających osoby na specjalistyczne/niszowe stanowiska – dwa warsztaty (10 osób).

Warsztaty kompetencyjne przeprowadzono w terminie: 24 czerwca – 2 lipca 2021 r.

Badanie ilościowe

Badanie ilościowe zrealizowano z pracodawcami oraz pracownikami branży żywności. Pozwoliło ono na uzupełnienie charakterystyki sektora uwzględniającej wyzwania kadrowe oraz na opracowanie bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży. Kryterium wejścia firmy do badania było zatrudnianie minimum jednej osoby na kluczowym stanowisku. W badaniu nie uczestniczyli samozatrudnieni.

Na pytania ankiety skierowanej do pracodawców odpowiadały osoby zajmujące zarządcze stanowiska w przedsiębiorstwie i dobrze znające specyfikę działalności firmy. Badani pracownicy to osoby zajmujące kluczowe dla sektora stanowiska w firmie.

Badanie przeprowadzono na losowej, reprezentatywnej (ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS)¹¹ próbie firm z wpisaną działalnością PKD C.10. W ramach opisanego PKD najliczniejszą grupę stanowią firmy z podsektora produkcji wyrobów piekarskich i mącznych.

Tabela 2. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na podsektory

Grupa	Opis grupy	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
		n	%	n	%
10.1	Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa	166	21%	165	20%
10.2	Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków	18	2%	24	3%
10.3	Przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw	49	6%	60	7%
10.4	Produkcja olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego	7	1%	9	1%
10.5	Wytwarzanie wyrobów mleczarskich	39	5%	44	5%
10.6	Wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i wyrobów skrobiowych	22	3%	23	3%
10.7	Produkcja wyrobów piekarskich i mącznych	418	52%	416	50%
10.8	Produkcja pozostałych artykułów spożywczych	73	9%	79	9%
10.9	Produkcja gotowych paszy i karmy dla zwierząt	15	2%	16	2%
	Ogółem	807	100%	836	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania BBKL II HQF – I edycja 2021.

¹¹ Są to regiony Polski opisane jako NUTS 1: centralny, południowo-zachodni, południowy, północno-zachodni, północny, województwo mazowieckie, wschodni. Więcej szczegółów na stronie <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/klasyfikacja-nuts/klasyfikacja-nuts-w-polsce/>

W dużych firmach (zatrudniających 250 lub więcej pracowników) przeprowadzono relatywnie niewiele wywiadów ($n = 18$), stąd na etapie opisywania wniosków z badania analizowano tę grupę łącznie z firmami średnimi – o liczbie zatrudnionych 50–249 osób ($n = 88$).

Tabela 3. Liczebność i udział firm w podziale na wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia	Badanie pracodawców		Badanie pracowników	
	n	%	n	%
2–9 pracowników	360	45%	334	40%
10–49 pracowników	341	42%	345	41%
50–249 pracowników	88	11%	127	15%
250 i więcej pracowników	18	2%	30	4%
Ogółem	807	100%	836	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania BBKL II HQF – I edycja 2021.

łącznie zrealizowano 807 wywiadów z przedstawicielami pracodawców i 836 wywiadów z pracownikami reprezentującymi kluczowe stanowiska w branży. Pracodawca podczas rozmowy oceniał maksymalnie dwa stanowiska, które występowały w jego firmie. Rzuca to na różną liczbę ocen stanowisk przez pracodawców i pracowników.

Tabela 4. Liczba i udział ocenianych stanowisk kluczowych w zrealizowanej próbie pracodawców i pracowników

Stanowisko	Pracodawca		Pracownik	
	% firm zatrudniających pracowników na danym stanowisku	Liczba ocenionych stanowisk	Liczba zrealizowanych wywiadów	% wywiadów z pracownikami na kluczowym stanowisku
Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości	16%	78	49	6%
Specjalista ds. jakości	22%	92	49	6%
Kontroler jakości	32%	119	72	9%
Manager ds. nowych produktów/ <i>new product manager</i>	15%	49	42	5%
Specjalista ds. rozwoju produktów	15%	48	40	5%
Kupiec (zakupy surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca	61%	302	176	21%
Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania	32%	136	71	8%
Lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta	50%	274	176	21%
Automatyk	20%	69	47	6%
Kierownik utrzymania ruchu	17%	62	43	5%
Technolog procesu/inżynier procesu	25%	104	71	8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania BBKL II HQF – I edycja 2021.

Uzyskane wyniki badania pracodawców zostały doważone do struktury populacji. Podstawą ważenia danych były informacje o strukturze populacji (podmiotów) pochodzące z ZUS (stan na 31.12.2020 r.) dla podmiotów z obszaru PKD 10 ze względu na wielkość zatrudnienia oraz makroregion GUS. Celem tego działania była możliwość przełożenia wyników na ogół firm z branży żywności wysokiej jakości, bez samozatrudnionych. W tabelach i na wykresach wyniki procentowe nie zawsze sumują się do 100%, co wynika z zaokrągleń lub z możliwości wskazania wielu odpowiedzi¹². Prezentowane w raporcie dane procentowe (%) z badania pracodawców są danymi ważonymi, zaś liczebności są wartościami rzeczywistymi (nieważonymi).

¹² Prezentowane dane procentowe zaokrąglone zostały do liczb całkowitych w sposób matematyczny.

Badanie zasadnicze poprzedzono pilotażem, w którym zweryfikowano narzędzia badawcze. Wywiady w badaniu zasadniczym zostały przeprowadzone techniką CAPI¹³ oraz CATI¹⁴ w dniach: 31 maja – 12 lipca 2021 r. Łącznie zrealizowano 22% wywiadów techniką CAPI i 78% techniką CATI w badaniu pracodawców oraz odpowiednio 25% i 75% w badaniu pracowników.

Podsumowując powyższy rozdział, w badaniu zastosowano metody opisane w tabeli 5.

Tabela 5. Uzupełnianie się metod jakościowych i ilościowych w podziale na cele badania

Diagnoza stanu obecnego	Prognoza wyzwań
• IDI eksperci (naukowcy, przedstawiciele organizacji branżowych) • IDI pracodawcy • IDI środowiska edukacyjne • Panele eksperckie	• IDI eksperci (naukowcy, przedstawiciele organizacji branżowych) • IDI środowiska edukacyjne
• Panel z Sektorową Radą ds. Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości	
• CAPI/CATI pracownicy • CAPI/CATI pracodawcy • Warsztaty kompetencyjne • IDI klienci • IDI pracownicy	• Badanie <i>delphi</i> • CAPI/CATI pracodawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania BBKL II HQF – I edycja 2021.

¹³ CAPI – *Computer Assisted Personal Interview* – wywiady bezpośrednie przy użyciu komputera.

¹⁴ CATI – *Computer Assisted Telephone Interviewing* – wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne.

Charakterystyka branży

Branża żywności wysokiej jakości obejmuje firmy, które w swojej działalności mają uwzględniony **kod PKD C.10. Produkcja artykułów spożywczych**. W tabeli 6 przedstawiono dziewięć zasadniczych podsektorów wraz z ich udziałem procentowym w sektorze¹⁵. Liczba przedsiębiorstw w sektorze na 30 września 2021 r. wynosiła 29 636 podmiotów¹⁶. Dodatkowo na potrzeby projektu statystyki GUS uzupełniono danymi z ZUS¹⁷ dotyczącymi podmiotów płacących składki, aby oszacować liczbę podmiotów aktywnych i wydzielić osoby samozatrudnione, które nie były brane pod uwagę w badaniach w ramach projektu. Według danych z ZUS liczba podmiotów bez samozatrudnionych wynosiła na koniec 2020 r. – 11 900.

Tabela 6. Liczba i udział przedsiębiorstw w poszczególnych podsektorach z działu Produkcja artykułów spożywczych

Grupa	Opis grupy	Liczba przedsiębiorstw	%
10.1	Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa	5 476	18,5%
10.2	Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków	565	1,9%
10.3	Przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw	2 182	7,4%
10.4	Produkcja olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego	418	1,4%
10.5	Wytwarzanie wyrobów mleczarskich	1 485	5%
10.6	Wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i wyrobów skrobiowych	1 158	3,9%
10.7	Produkcja wyrobów piekarskich i mącznych	13 654	46%
10.8	Produkcja pozostałych artykułów spożywczych	3 665	12,4%
10.9	Produkcja gotowych paszy i karmy dla zwierząt	1 033	3,5%
Razem		29 636	100%

Źródło: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/7/9/1/tablice_kwartalne_regon_20210630.xlsx.

¹⁵ Pełny opis klasy i podklas Działu PKD C.10: <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/5,2,1443,produkcja-artikulow-spozywczych.html#D10>

¹⁶ <https://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/>

¹⁷ Dane ZUS na 31.12.2020, bez osób samozatrudnionych.

Sytuacja w branży

Badanie rozpoczęło się w listopadzie 2020 r. w trakcie trwającej od kilku miesięcy pandemii COVID-19, która również wpłynęła na zachowania konsumentów oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw branży żywności wysokiej jakości. W związku z pandemią firmy stanęły przed koniecznością dostosowania się do zaleceń dotyczących bezpieczeństwa żywności (np. w zakresie transportu i dostawy składników żywności i produktów spożywczych)¹⁸, a także wobec wzrastającego zapotrzebowania klientów na produkty wysokiej jakości, produkty o właściwościach mających „potencjał odpornościowy”¹⁹. Bardzo ważną kwestią dla producentów stało się także utrzymanie łańcucha dostaw żywności. Dla wielu firm dużym wyzwaniem, spowodowanym przez pandemię, było silne, czasowe ograniczenie działalności sektora HoReCa²⁰ – ważnego odbiorcy polskiej branży żywności. Pomimo pandemii większość respondentów badań jakościowych – zarówno eksperci branżowi, eksperci HR, jak i przedsiębiorcy – oceniła sytuację w branży jako dobrą lub bardzo dobrą. Dobrą sytuację branży potwierdzają także informacje o wynikach finansowych firm – 73% badanych przedsiębiorstw odnotowało w 2020 r. zysk. Nieco gorsza przy tym była sytuacja finansowa mikrofirm – wśród nich 63% odnotowało zysk, w przypadku małych firm było to 79%, a średnich i dużych – 86%.

Branża żywności jest jedną z dziewięciu (na dwadzieścia dwie) gałęzi polskiego przetwórstwa, które w ciągu 12 miesięcy od wybuchu pandemii (marzec 2020 – luty 2021) odnotowały wzrost wartości produkcji sprzedanej (+2% r/r). Najmniej odpornymi na COVID-19 segmentami branży spożywczej okazały się: drobiarski (spadek zysku netto o 70% r/r²¹), produkcja przetworów ziemniaczanych (wynik netto -37% r/r), produkcja pasz dla zwierząt gospodarskich (-25% r/r), produkcja pieczywa i wyrobów ciastkarskich (-10% r/r). Za liderów wzrostu, jeśli chodzi o zysk netto w trakcie pandemii, można uznać: przetwórstwo ryb (+68% r/r), produkcję karmy dla zwierząt domowych (+57% r/r) oraz branżę mleczarską (+43% r/r)²².

¹⁸ Źródło: <https://www.gov.pl/web/gjs/covid-19-i-bezpieczenstwo-zywnosci-wytyczne-dla-przedsiębiorstw-sektora-spozywczego>, dane z lipca 2021.

¹⁹ Produkty wzmacniające funkcjonowanie układu odpornościowego, za: opinie przedstawicielek autorów *desk research* „Kompetencje w branży spożywczej”. Na ten temat także tu: <http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/en/>

²⁰ Określenie sektora hotelarskiego oraz gastronomicznego (ang. *Hotel, Restaurant, Catering/Café*), używane w krajach Beneluksu, spotykane także w innych krajach.

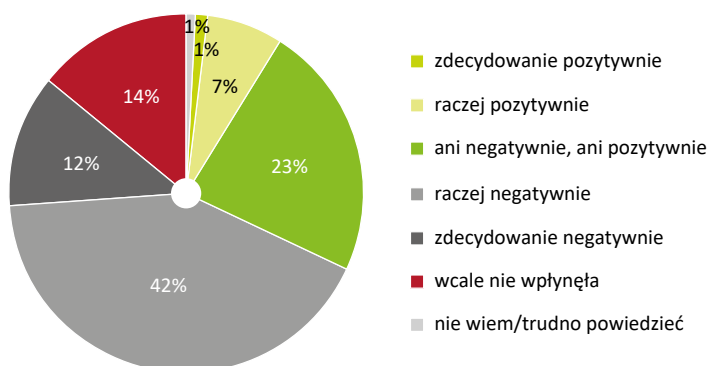
²¹ Skrót r/r – rok do roku.

²² Raport Banku Pekao SA we współpracy z Portalspozywczy.pl, *Rok pandemii w branży spożywczej. Jak w kryzysie poradzili sobie polscy producenci żywności?* <https://www.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/branza-spozywcza-kontra-pandemia-raport-banku-pekao-sa-i-portalspozywczy-pl,198831.html> (dostęp: 19.08.2021).

Ważnym zjawiskiem w branży żywności jest rozwój e-commerce związany z powstaniem rynku e-grocery, czyli platform umożliwiających sprzedaż żywności przez Internet²³. Według raportu z badań spółki Shoper najbardziej dynamicznie spośród e-sklepów rozwijały się delikatesy, czyli sklepy mające w ofercie przede wszystkim artykuły spożywcze. Mimo że sam udział delikatesów wśród sklepów internetowych jest niewielki (7%), przyrost wspomnianych sklepów w 2020 r. w stosunku do 2019 r. wynosił 112%. W związku z rozwojem e-grocery dużym powodzeniem zaczęły się cieszyć mniejsze i średnie sklepy z asortymentem innym niż sklepy wielkopowierzchniowe²⁴.

Pomimo dobrej oceny sytuacji branży żywności w Polsce przez ekspertów uczestniczących w badaniu jakościowym, większość pracodawców biorących udział w badaniu ilościowym dostrzegała negatywny wpływ pandemii na przedsiębiorstwa branży. Ponad połowa z nich (54%) odczuła negatywne skutki pandemii COVID-19. Nieco częściej na negatywne skutki pandemii wskazywali przedstawiciele mikrofirm (57%) niż małych oraz średnich i dużych firm (odpowiednio 52% i 46%). Pozytywne skutki pandemii wskazało 8% przedsiębiorców, a zdaniem 14% pandemia nie miała wpływu na działalność ich przedsiębiorstw. Brak wpływu pandemii na swoją sytuację częściej odnotowały większe przedsiębiorstwa (18%) niż mikrofirmy (11%).

Wykres 1. Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na działalność firm – pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021 (n = 807).

²³ Supermarket lub sklep spożywczy, który umożliwia zamawianie online produktów, lub samodzielna usługa e-commerce, która oferuje produkty spożywcze.

²⁴ <https://www.shoper.pl/static/raporty/Shoper-Raport-2020.pdf> (dostęp: 19.08.2021).

Jako przykłady firm, które w sposób szczególny doświadczyły trudności związanych z pandemią, eksperci uczestniczący w badaniach jakościowych wskazywali te, które dużą część sprzedaży swoich produktów prowadziły przez kanały gastronomiczne, a także lodówki czy displaye przykasowe²⁵. Najczęściej wskazywaną przez przedsiębiorców w badaniu ilościowym konsekwencją pandemii było dostosowanie procedur w firmie do szczególnych wymogów bezpieczeństwa i higieny pod kątem COVID-19. Miało ono miejsce w 65% firm spośród tych, które odczuły wpływ pandemii, ale warto zwrócić uwagę na różnicę między mikrofirmami a małymi oraz dużymi i średnimi firmami – 12 p.p. (tabela 6). Do nowych wymagań dostosowało się 60% mikrofirm i 72% większych firm.

Wśród kolejnych istotnych konsekwencji pandemii w firmach, które takie skutki zauważyły, wskazano zmniejszenie liczby klientów i znaczny spadek zamówień (odpowiednio 56% i 54%). Ponadto około 40% firm wskazywało na zachwianie płynności finansowej i problemy z dostawcami/odbiorcami (odpowiednio 41% i 38%), a co trzeci pracodawca odnotował braki kadrowe wynikające z przebywania pracowników na kwarantannie lub z uwagi na konieczność opieki nad dziećmi (35%). Natomiast niemal co czwarty pracodawca mówił o wstrzymaniu lub ograniczeniu ważnych inwestycji (24%). W porównaniu z mniejszymi firmami średnie i duże przedsiębiorstwa silniej odczuwały w pandemii braki kadrowe związane m.in. z kwarantanną pracowników i opieką nad dziećmi, a także zwolnieniami pracowników (tabela 7).

Przedsiębiorstwa wykorzystały także związane z pandemią szanse biznesowe – przede wszystkim wzrost zapotrzebowania na sprzedaż produktów spożywczych online oraz wzrost zapotrzebowania na nowe produkty (szczególnie produkty wysokiej jakości, produkty o specjalnych prozdrowotnych właściwościach). Blisko co dziesiąta firma (9%), spośród tych które doświadczyły skutków pandemii, wprowadziła w związku z nią sprzedaż przez Internet, a 10% firm usprawniło sprzedaż online. Na poszerzenie oferty pod wpływem pandemii zdecydowało się 10% przedsiębiorstw.

²⁵ Stojaki, półki ekspozycyjne dla towarów umieszczane przed kasami.

Tabela 7. Konsekwencje pandemii COVID-19 w podziale na wielkość firmy – pracodawcy

Konsekwencje pandemii COVID-19	Ogółem (n = 690)	Mikrofirmy (n = 322)	Małe firmy (n = 281)	Średnie i duże firmy (n = 87)
Dostosowanie procedur w firmie do wymogów bezpieczeństwa i higieny w związku z COVID-19	65%	60%	72%	72%
Zmniejszenie liczby klientów	56%	58%	54%	50%
Znaczny spadek zamówień	54%	58%	50%	48%
Zachwianie płynności finansowej	41%	41%	42%	40%
Problemy z dostawcami/odbiorcami	38%	34%	44%	43%
Braki kadrowe wynikające z przebywania pracowników na kwarantannie lub opieki nad dziećmi	35%	30%	37%	54%
Wstrzymanie lub ograniczenie ważnych inwestycji	24%	22%	27%	28%
Poszerzenie łańcucha dostaw	13%	13%	12%	17%
Braki kadrowe wywołane koniecznością zwalniania pracowników	13%	11%	13%	21%
Trudniejszy dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników	12%	11%	13%	16%
Zmniejszenie kosztów utrzymania firmy	12%	11%	13%	15%
Wzrost zamówień	12%	12%	11%	15%
Pozyskanie nowych klientów, partnerów biznesowych	11%	12%	10%	12%
Usprawnienie sprzedaży przez Internet	10%	10%	10%	12%
Poszerzenie oferty (wprowadzenie nowych produktów lub usług)	10%	8%	11%	15%
Wprowadzenie sprzedaży przez Internet	9%	9%	8%	12%
Zwiększenie liczby klientów	8%	8%	8%	7%
Uruchomienie/intensyfikacja obsługi online	7%	6%	5%	14%
Zrealizowanie lub rozszerzenie ważnych inwestycji	6%	6%	4%	12%
Automatyzacja produkcji	5%	5%	4%	10%
Żadne z powyższych	2%	3%	3%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy zadeklarowali, że pandemia miała wpływ na działalność ich firmy.

Zatrudnienie w branży

W branży żywności – wg danych GUS na kwiecień 2020 r. – zatrudnionych było 380,5 tys. osób²⁶. Jednak biorąc pod uwagę szacunki na podstawie danych ZUS i odejmując samozatrudnionych, którzy nie byli badani w ramach tego projektu, liczba zatrudnionych wynosiła 336,2 tys.²⁷. Z deklaracji pracodawców wynika, że trzy czwarte firm w branży, niezależnie od podsektora, pomimo pandemii, w czerwcu 2021 r. utrzymało zatrudnienie na poziomie z czerwca 2020 r. Zatrudnienie spadło jedynie w 15% firm, a wzrosło w 8%. Nie zmieniło się ono przede wszystkim w najmniejszych firmach – poziom zatrudnienia utrzymało 84% mikrofirm. Największe zmiany poziomu zatrudnienia zaobserwowano wśród największych podmiotów – w 20% przedsiębiorstw tej grupy zatrudnienie spadło, a w 22% wzrosło (tabela 8).

Tabela 8. Zmiana poziomu zatrudnienia w ciągu ostatnich 12 miesięcy – pracodawcy

Zmiana zatrudnienia	Ogółem (n = 807)	Mikrofirmy (n = 360)	Małe firmy (n = 341)	Średnie i duże firmy (n = 106)
Zatrudnienie spadło o 5 lub więcej osób	5%	1%	8%	15%
Zatrudnienie spadło o mniej niż 5 osób	10%	8%	14%	5%
Zatrudnienie nie zmieniło się	75%	84%	69%	53%
Zatrudnienie wzrosło o mniej niż 5 osób	6%	4%	6%	9%
Zatrudnienie wzrosło o 5 lub więcej osób	2%	0%	2%	13%
Nie wiem/odmowa odpowiedzi	2%	3%	1%	4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021.

W ostatnim roku nie zmieniła się także struktura w zakresie form zatrudnienia pracowników branży żywności wysokiej jakości – 95% stanowiły osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, a 5% w ramach innych umów.

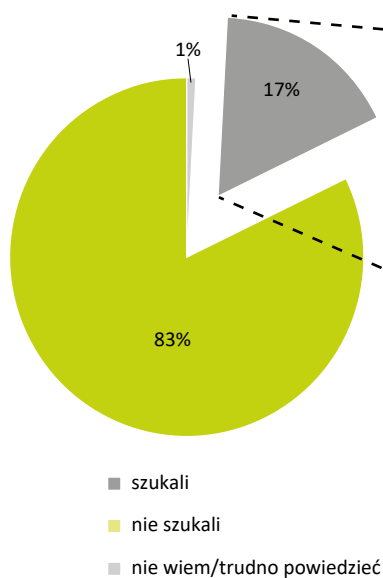
²⁶ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2020-roku,1,41.html>

²⁷ Dane ZUS na 31.12.2020, bez osób samozatrudnionych.

Zapotrzebowanie na pracowników w branży

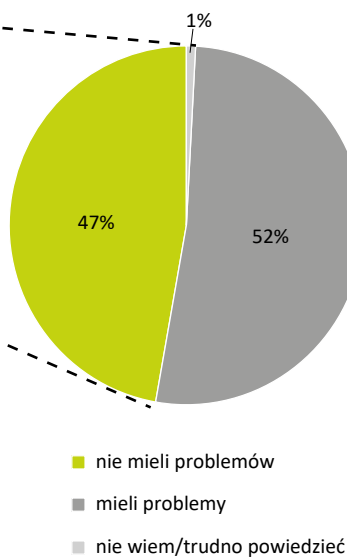
W ostatnich 12 miesiącach (czerwiec 2020 – czerwiec 2021) w blisko co szóstej firmie branży żywności wysokiej jakości poszukiwano nowych osób do pracy, a w około połowie z nich doświadczono problemów związanych ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Problemów doświadczali wszystkie firmy, bez względu na ich wielkość czy podsektor. Pracowników najczęściej poszukiwano w średnich i dużych przedsiębiorstwach (48%).

Wykres 2. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021 (n = 807).

Wykres 3. Odsetek pracodawców, którzy doświadczali lub nie problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021 (n = 145). Na pytanie odpowiadali pracodawcy poszukujący pracowników w ciągu w ostatnich 12 miesięcy.

Tabela 9. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy

Poszukiwanie pracowników	Ogółem (n = 807)	Mikrofirmy (n = 360)	Małe firmy (n = 341)	Średnie i duże firmy (n = 106)
Poszukiwano	17%	8%	20%	48%
Nie poszukiwano	83%	92%	80%	47%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1%	0%	0%	5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021.

Trudności ze znalezieniem pracowników związane były z małym zainteresowaniem kandydatów ofertą pracodawców (w ponad 2/3 przypadków) oraz nieodpowiadającym ich oczekiwaniom warunkom zatrudnienia (35%). W mniejszym stopniu (30%) to kandydaci nie spełniali stawianym przez pracodawców oczekiwań. Podobnych trudności rekrutacyjnych doświadczali przedstawiciele wszystkich badanych firm, bez względu na podsektor i wielkość przedsiębiorstwa.

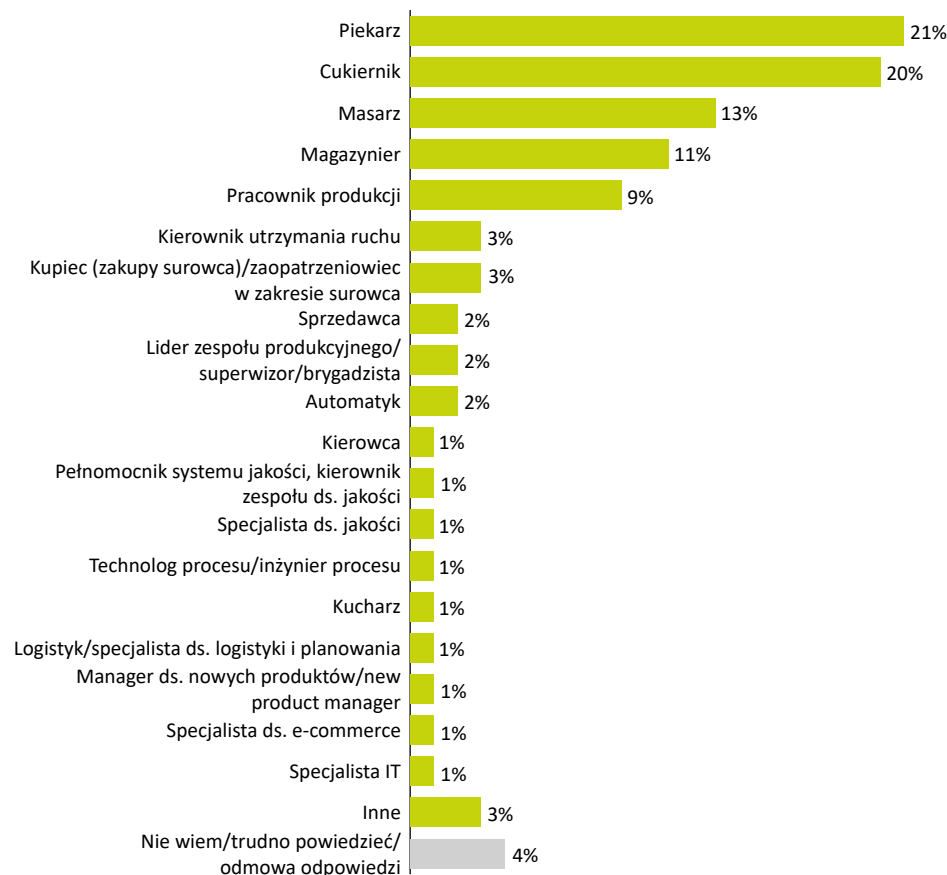
Deklaracje pracodawców były spójne z opiniami ekspertów branżowych i przedstawicieli firm zajmujących się rekrutacją pracowników, którzy jako przyczyny trudności w pozyskaniu kandydatów oraz braków kadrowych w branży wskazywali m.in. trudne warunki pracy oraz stosunkowo niski poziom wynagrodzeń oferowanych pracownikom, a także mało atrakcyjny wizerunek pracodawców branży żywności.

Wyzwania związane z trudnymi warunkami pracy oraz niską płacą określają kontekst procesów rekrutacyjnych. W firmach, które prowadziły w ostatnim roku rekrutacje (17%), najczęściej poszukiwani byli pracownicy reprezentujący tradycyjne zawody związane z branżą przetwórstwa spożywczego, takie jak:

- piekarz (21% spośród firm poszukujących pracowników),
- cukiernik (20% spośród firm poszukujących pracowników),
- masarz (13% spośród firm poszukujących pracowników).

Stosunkowo często poszukiwani byli także pracownicy stanowisk podstawowego szczebla: magazynier (11%) oraz pracownik produkcji (9%).

Wykres 4. Najczęściej poszukiwani pracownicy w firmach prowadzących rekrutację w ostatnich 12 miesiącach



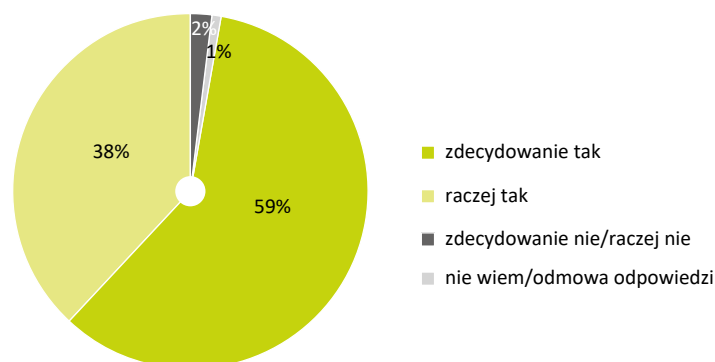
Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy, którzy prowadzili rekrutację w ostatnich 12 miesiącach (n = 145).

Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że taka struktura poszukiwanych stanowisk związana może być z faktem wysokiego udziału w badaniu firm z podsektora produkcji wyrobów piekarskich i mącznych, a także przetwarzania i konserwowania mięsa oraz produkcji wyrobów z mięsa – co wynika ze specyfiki i struktury firm w branży (zgodnie ze strukturą PKD). Oprócz specjalistycznych stanowisk, dopasowanych do rodzaju prowadzonej produkcji, podsektory te rekrutowały także pracowników innych stanowisk – np. magazynierów, kierowników utrzymania ruchu.

Zadowolenie z pracy

Pracownicy firm branży żywności, zatrudnieni na kluczowych stanowiskach, biorący udział w badaniu²⁸ nie planują zmiany swojego miejsca pracy – niemal wszyscy respondenci (97%) deklarowali zamiar pozostania u aktualnego pracodawcy przez najbliższy rok.

Wykres 5. Perspektywa kontynuacji pracy w obecnym miejscu zatrudnienia – pracownicy



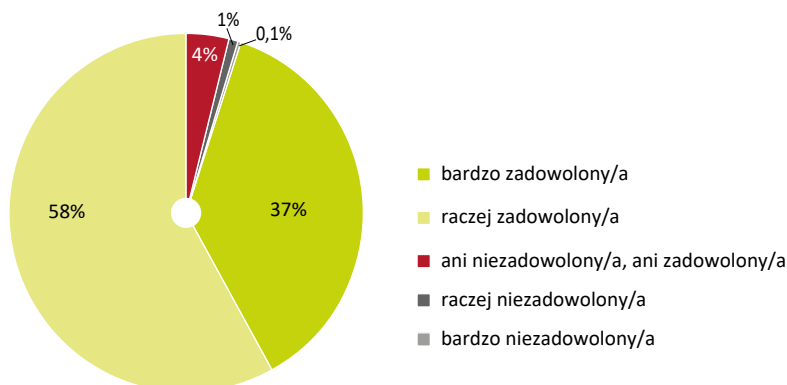
Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021 (n = 836).

Znaczący wpływ na deklaracje braku zamiaru zmiany miejsca pracy może mieć sytuacja niepewności, jaką zrodziła pandemia. Zwrócił na to uwagę jeden z ekspertów:

„Dodatkowo jest ciężiej [znaleźć pracownika] niż przed »koroną«, bo w sytuacji niepewności ludzie nie chcą zmieniać pracy” [IDI – ekspert z grupy praktyków].

Na przywiązanie do miejsca pracy wskazują także dane dotyczące stażu pracy, który w branży spożywczej wynosi średnio 8 lat. Zdecydowana większość badanych pracowników (95%) jest ogólnie zadowolona ze swojej pracy, niezależnie od wielkości firmy. Jedynie niespełna 1% pracowników miało odmienne zdanie.

²⁸ Badani pracownicy – w całym raporcie są to osoby zatrudnione na 11 kluczowych stanowiskach w firmach branży żywności.

Wykres 6. Ogólne zadowolenie z pracy badanych pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021 (n = 836).

Poczucie zadowolenia z pracy było najbardziej związane z warunkami pracy oraz bezpieczeństwem zatrudnienia. W nieco mniejszym stopniu natomiast – z relacjami ze współpracownikami oraz możliwością wykazania się inicjatywą i samodzielnością. W najmniejszym stopniu poziom zadowolenia zależy od możliwości awansu, a także relacji z przełożonymi.

Tabela 10. Korelacja między ogólnym zadowoleniem z pracy i zadowoleniem z poszczególnych aspektów pracy – pracownicy

Poszczególne aspekty pracy	Współczynnik korelacji rho Spearmana ²⁹
Warunki pracy	0,392
Bezpieczeństwo zatrudnienia	0,385
Relacje ze współpracownikami	0,348
Możliwość wykazania się inicjatywą i samodzielnością	0,345
Możliwość rozwoju osobistego i podnoszenia umiejętności	0,333
Wynagrodzenie	0,313
Tzw. <i>work-life balance</i> , czyli harmonia pomiędzy czasem pracy a życiem osobistym	0,300
Relacje z przełożonymi	0,257
Możliwości awansu	0,247

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021 (n = 836).

²⁹ Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie). Wskaźnik korelacji może przyjmować wartości od -1 do 1. Określa siłę związku między dwiema zmiennymi.

Pracownicy najwyżej ocenili swoje zadowolenie z warunków pracy, bezpieczeństwa zatrudnienia, a także relacji ze współpracownikami (średnia 4,4 na skali 1–5). Najniżej oceniono zadowolenie związane z możliwością awansu (4,0), relatywnie nisko zadowolenie z wynagrodzenia (4,1), co nie wydaje się zaskakujące, gdyż eksperci branżowi ocenili poziom płac w branży na raczej niski.

Tabela 11. Średnia z ocen poszczególnych aspektów zadowolenia z pracy – pracownicy

Aspekty zadowolenia z pracy	Średnia ocen ³⁰
Warunki pracy	4,4
Bezpieczeństwo zatrudnienia	4,4
Relacje ze współpracownikami	4,4
Relacje z przełożonymi	4,3
Możliwość wykazania się inicjatywą i samodzielnością	4,2
Możliwość rozwoju osobistego i podnoszenia umiejętności	4,2
Tzw. <i>work-life balance</i> , czyli harmonia pomiędzy czasem pracy a życiem osobistym	4,2
Wynagrodzenie	4,1
Możliwości awansu	4,0

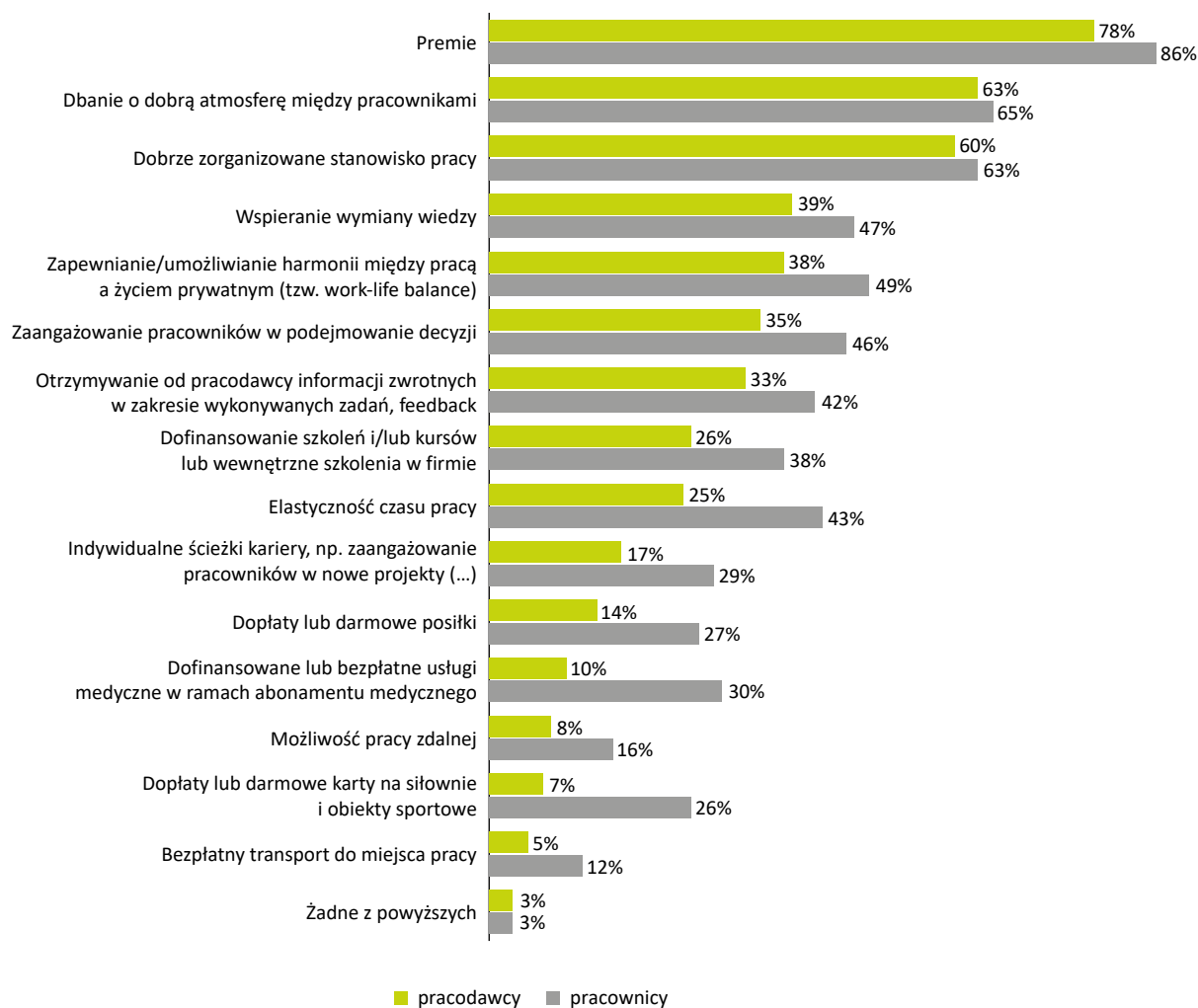
Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021 (n = 836).

Pracodawców i pracowników zapytano także o narzędzia motywowania wykraczające poza podstawowe wynagrodzenie – pracodawców o wykorzystanie różnych sposobów motywowania w firmie, a pracowników o ich atrakcyjność. Zestawienie odpowiedzi pokazuje, że dla pracowników znaczenie ma cały wachlarz metod (nawet najrzadziej wybieraną pracę zdalną wskazało aż 20% pracowników). Pracodawcy jednak nie wykorzystują różnorodności form motywowania swoich podwładnych w pełnym zakresie. Najczęściej sięgają po premie jako narzędzie motywacyjne (78% pracodawców), które są także postrzegane jako najbardziej atrakcyjne dla pracowników (91% wskazań). Firmy dbają także o dobrą atmosferę oraz dobrą organizację stanowisk (odpowiednio 63% i 60%), które to czynniki są też wysoko cenione przez pracowników (73% i 70%). Pracodawcy w mniejszym stopniu wykorzystują metody, które są dla pracowników także bardzo atrakcyjne, a nie wiążą się z koniecznością ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych: takie jak choćby angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, wspieranie wymiany wiedzy czy informacje zwrotne w zakresie wykonywanych zadań. Szczególnie duże różnice w opiniach widać w przypadku dopłat

³⁰ Średnia ocen przy skali ocen: od 1 – bardzo niezadowolony do 5 – bardzo zadowolony.

do darmowych kart sportowych i obiektów sportowych. Ponad 1/4 badanych pracowników ceni takie wsparcie, zaś w przypadku pracodawców była to jedna z najrzadziej wskazywanych odpowiedzi (7%). Alternatywne metody motywowania (pozapłacowe) są związane z kulturą organizacyjną i warto w firmach położyć na nie większy nacisk.

Wykres 7. Sposoby motywacji pracowników poza podstawowym wynagrodzeniem – porównanie odpowiedzi pracodawców (sposoby motywacji) i pracowników (atrakcyjność tych sposobów)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF – I edycja 2021, pracodawcy (n = 807) oraz pracownicy (n = 836). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Różnorodne sposoby motywowania stosuje się częściej w firmach średnich i dużych niż w mikrofirmach i małych. Dotyczy to zarówno metod takich jak np.: dofinansowania, premie, bezpłatny transport, jak i budowanie indywidualnych ścieżek kariery, udzielanie informacji zwrotnych, wspieranie wymiany wiedzy czy możliwość pracy zdalnej, które wymagają mniejszych nakładów.

Podnoszenie kompetencji kadr

Pracodawcy ocenili, że około 30% przyjmowanych do pracy osób jest do niej w pełni przygotowanych. Nowi pracownicy, znajdujący zatrudnienie w firmach branży żywności wysokiej jakości, w zdecydowanej większości przypadków (71%) otrzymują wsparcie szkoleniowe, by efektywnie działać w nowym miejscu pracy. Najczęściej – w przypadku 49% firm – w ramach wprowadzenia nowych osób oferowane jest im niewielkie przeszkolenie, około 20% pracodawców zapewnia szerszy zakres szkoleń (większe i pełne przeszkolenie). Widoczne jest przy tym, że niewielkie przeszkolenie najczęściej przechodzą pracownicy najmniejszych przedsiębiorstw (52%), większe przeszkolenie – pracownicy średnich i dużych firm (26%).

Tabela 12. Przygotowanie do pracy u nowo przyjmowanych osób – pracodawcy

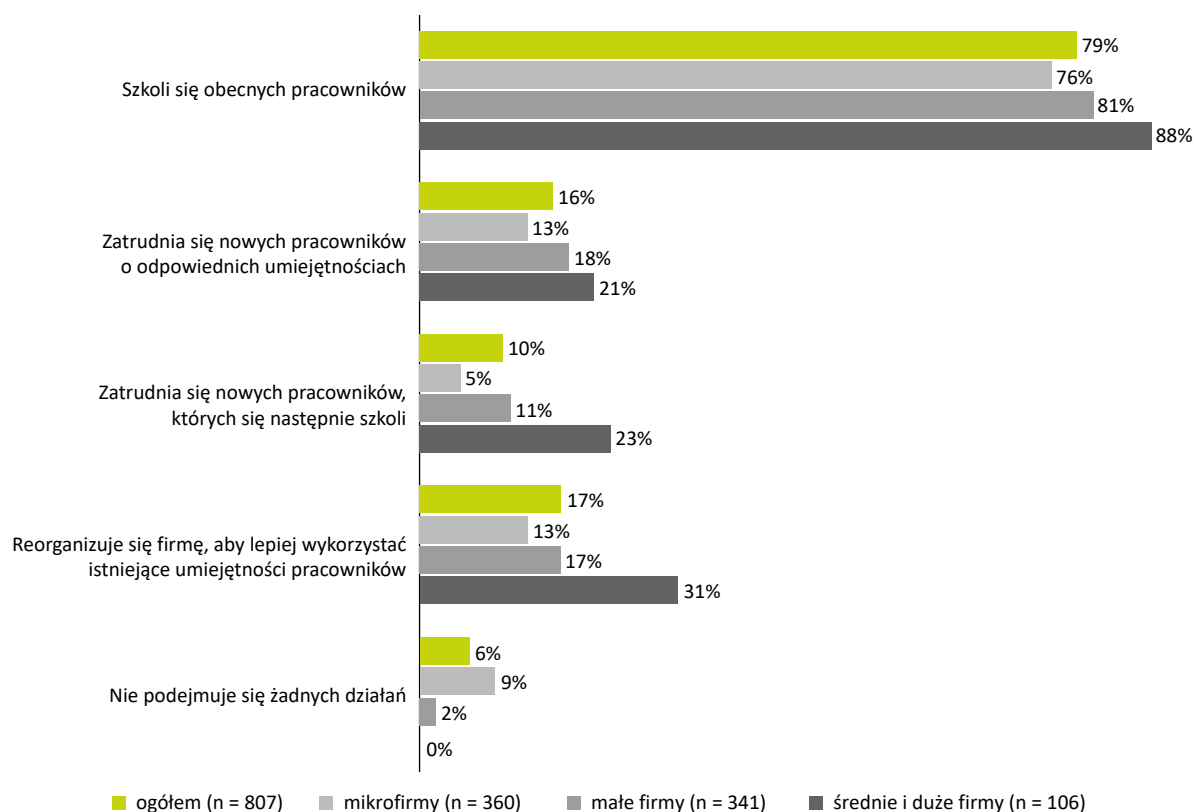
Przygotowanie do pracy	Ogółem (n = 807)	Mikrofirmy (n = 360)	Małe firmy (n = 341)	Średnie i duże firmy (n = 106)
Mają pełne przygotowanie	28%	26%	29%	33%
Przechodzą niewielkie przeszkolenie	49%	52%	48%	34%
Przechodzą większe przeszkolenie	13%	10%	14%	26%
Przechodzą pełne przeszkolenie	9%	11%	8%	7%
Nie wiem/trudno powiedzieć	1%	1%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021.

Pracodawcy wysoko ocenili umiejętności swoich pracowników: zdaniem niemal 3/4 z nich umiejętności pracowników są w pełni zadowalające i nie ma potrzeby ich doskonalenia. W opinii 25% pracodawców (w przypadku średnich i dużych firm – 37%) umiejętności te są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju. Tylko 1% pracodawców uznało, że umiejętności pracowników są niewystarczające i wymagają oni szkolenia.

Wobec braku w firmie określonych umiejętności pracodawcy najczęściej – niemal w 80% – decydują się na szkolenia pracowników. Rzadziej (26%) korzystają z możliwości zatrudnienia nowych osób. Charakter działań podejmowanych w przypadku braku w firmie kompetencji danego rodzaju związany jest z wielkością przedsiębiorstwa. W dużych i średnich firmach najczęściej korzysta się z rozwiązań, które pozwalają na rozwój i optymalne wykorzystanie obecnych umiejętności kadry. Przedsiębiorstwa tej wielkości nie tylko szkolą obecnych pracowników (88%), ale też częściej niż mikrofirmy i małe firmy stawiają na reorganizację firmy pod kątem wykorzystania umiejętności już zatrudnionych pracowników (31%) oraz szkolenie nowych (23%).

Choć zdecydowana większość firm reaguje w przypadku braków umiejętności pracowników, w grupie mikrofirm najwięcej jest firm (9%), które w takiej sytuacji nie podejmowały żadnych działań.

Wykres 8. Działania firm w sytuacji braku umiejętności pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Pracodawcy deklarowali stosowanie różnego rodzaju form rozwoju kompetencji pracowników. Firmy stosowały najczęściej działania w miejscu pracy, związane z kształceniem umiejętności stanowiskowych, takie jak: instruktaże (40%), bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika – tzw. *job shadowing* (30%) – oraz rotacja na stanowiskach pracy (25%). Firmy chętnie korzystają także z różnych form kursów i szkoleń – wewnętrznych oraz zewnętrznych, szkoleń e-learningowych (w sumie 56% firm), w tym szczególnie kursów i szkoleń wewnętrznych (niemal 30% firm) (tabela 13).

Zgodnie z opiniami ekspertów ze środowisk edukacyjnych oraz firm rekrutacyjnych w branży rozpowszechnione są szczególnie szkolenia dotyczące bezpieczeństwa żywności.

„Podstawa [szkoleniowa jest] taka w branży spożywczej – standardy bezpieczeństwa żywności, normy wszystkie ISO, GMP, HCAPP. Kiedyś dotyczyło to w dużej własnie mierze głównie obszarów jakościowych, specjalistów do spraw jakości, kierowników jakości. W tym momencie każda osoba, która wiąże swoją przyszłość z branżą spożywczą – powinna takie szkolenia odbywać. Często właśnie kierownicy produkcji, kierownicy utrzymania ruchu również takie szkolenia przechodzą i mają wiedzę odnośnie tych standardów. Wtedy [pracownicy] już nie polegają wyłącznie na dziale jakości, tylko sami są w stanie rozwiązać wiele nagłych, palących problemów” [IDI – ekspert reprezentujący firmę rekrutacyjną].

W stosowanych przez firmy działaniach rozwojowych widoczny jest nacisk na umiejętności specjalistyczne, bezpośrednio związane z wykonywaniem zadań dla danego stanowiska, w znacznie mniejszym stopniu na kompetencje społeczne, umożliwiające wymianę wiedzy i lepszą współpracę między jednostkami firmy, a także innymi podmiotami. Najbardziej stosowanymi metodami rozwoju pracowników w badanych firmach w ciągu ostatnich 12 miesięcy były: udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach/partnerskich firmach, instytucjach (4%), a także udział pracowników w konferencjach lub seminariach (4%), organizowanie tzw. dni otwartych dla zespołów, spotkań międzypespółowych (3%) (tabela 13).

Warto również zwrócić uwagę na wykorzystanie form rozwijania umiejętności pracowniczych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Firmy duże i średnie częściej niż mniejsze podmioty korzystały ze wszystkich form rozwoju pracowników – przy czym różnica ta jest szczególnie wyraźna w porównaniu z mikrofirmami. Firmy małe częściej niż mikrofirmy stosują wszystkie rodzaje kursów i instruktaży oraz rotację na stanowiskach pracy.

Tabela 13. Formy rozwijania umiejętności pracowników – pracodawcy

Formy	Ogółem (n = 807)	Mikrofirmy (n = 360)	Małe firmy (n = 341)	Średnie i duże firmy (n = 106)
Instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	40%	33%	45%	60%
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%	26%	33%	42%
Kursy i szkolenia wewnętrzne, realizowane przez pracowników firmy (nie licząc BHP i Ppoż.)	29%	21%	35%	46%
Rotacja na stanowiskach pracy – zaplanowane przeniesienie pracownika na inne stanowisko w celach szkoleniowych	25%	20%	29%	40%
Coaching, mentoring, czyli uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera, przełożonego w sprawach dotyczących realizacji bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju	16%	14%	17%	26%
Kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (nie licząc BHP i Ppoż.)	15%	9%	20%	29%
Kursy e-learningowe (nie licząc BHP i Ppoż.)	12%	7%	15%	27%
Dofinansowywanie samokształcenia pracowników, np. poprzez zakup dla nich książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania, dostęp do internetowych baz wiedzy	9%	8%	7%	17%
Udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach/partnerskich firmach, instytucjach	4%	3%	4%	11%
Udział pracowników w konferencjach lub seminariach	4%	2%	3%	12%
Organizowanie „dni otwartych” zespołów, spotkań międzypespółowych mających na celu przekazanie wiedzy o specyfice pracy w zespołach/na stanowiskach/w innych projektach	3%	2%	3%	9%
Dofinansowywanie nauki pracowników w szkołach wyższych (studia podyplomowe, MBA, studia zaoczne i inne)	3%	2%	2%	10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Zależność pomiędzy wielkością firmy a ofertą rozwojową potwierdzali także eksperci w badaniach jakościowych, podkreślając, że większe firmy są bardziej świadome wartości jakie przynosi rozwój pracowników, także w obszarach kompetencji społecznych. Firmy te dysponują także większymi budżetami na ten cel.

„I oczywiście [zapotrzebowanie na szkolenia] jest największe w firmach międzynarodowych czy dużych o takich rozbudowanych strukturach, dlatego że te firmy są najbardziej świadome. Być może to też wynika z poziomu finansów, którymi dysponują. Myśląc o świadomości, mam na myśli coś takiego, że firmy widzą, że w pewien sposób muszą walczyć na rynku o pracownika. Czyli to, co one oferują, jaką ofertę kierują do rynku – albo co im pozwoli tych ludzi pozyskać – ale to jest tylko część. Po drugie, również utrzymać [pracownika]. Wciąż mamy klientów, właśnie mniejszych – no, niestety rodzinnych, to w znacznej większości – które jeszcze są tak trochę z tyłu w tym zakresie. Czyli np. nie szkolą tych swoich mistrzów z tych miękkich obszarów, z motywowania, z zarządzania, z dopasowywania się. I to, niestety, skutkuje np. dużą rotacją, czyli finalnie kosztami, które muszą ponosić” [IDI – ekspert reprezentujący firmę rekrutacyjną].

Niewiele firm (8%) zdecydowało się w ostatnim roku na zmianę polityki szkoleniowej. U ponad 90% pracodawców, niezależnie od wielkości firmy, polityka szkoleniowa pozostała bez zmian. Trudno jednoznacznie ocenić, jak kształtowałaby się ona, gdyby nie pandemia. Przedstawiciele środowisk szkoleniowych zwracali uwagę na znaczne ograniczenie szkoleń na początku pandemii, a następnie intensyfikację działań szkoleniowych w drugiej połowie 2020 r. – szczególnie tych związanych z przystosowaniem pracowników do sytuacji pracy zdalnej. Nieliczne przedsiębiorstwa, które zmieniły politykę szkoleniową, niezależnie od ich wielkości i podsektora, raczej zmniejszały (33%) niż zwiększały (9%) środki na szkolenia. Ograniczały także liczbę godzin i różnorodność szkoleń. Zlikwidowano również szkolenia/warsztaty w formie stacjonarnej w 14% firm, ale w prawie 40% wprowadzono szkolenia online.

Wykres 9. Zmiany w polityce szkoleniowej firm w ostatnim roku (II półrocze 2020/I półrocze 2021)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali wszyscy pracodawcy, którzy zadeklarowali, że zmieniła się polityka szkoleniowa firmy (n = 68). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Niewiele firm uwzględniło także w swoich planach na przyszłość działania polegające na zwiększeniu inwestowania w umiejętności pracowników i kandydatów do pracy, przy czym częściej deklarowali je przedstawiciele średnich i dużych firm niż małych i mikrofirm. 13% przedsiębiorców deklarowało chęć zainwestowania lub zwiększenia inwestowania w rozwój umiejętności pracowników (9% spośród mikrofirm, 29% średnich i dużych firm). 9% firm zamierzało zaangażować się we współpracę ze szkołami bądź uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników (7% mikrofirm, 26% średnich i dużych firm).

Tabela 14. Planowane zmiany w firmie w zakresie rozwoju pracowników a wielkość firmy

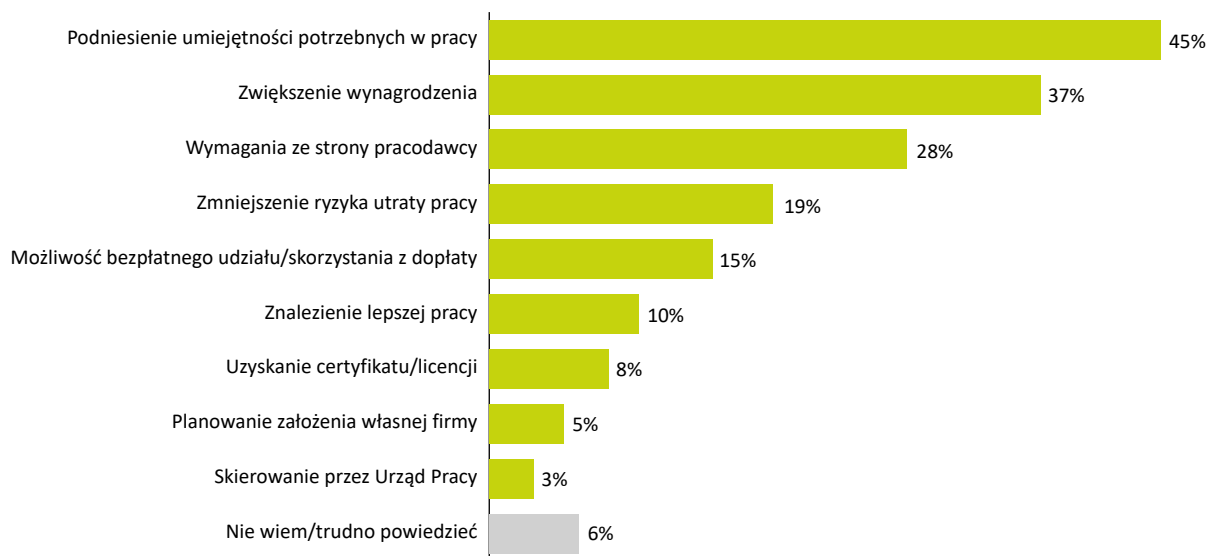
Planowane zmiany	Ogółem (n = 807)	Mikrofirmy (n = 360)	Małe firmy (n = 341)	Średnie i duże firmy (n = 106)
Zainwestować lub zwiększyć inwestowanie w rozwój umiejętności pracowników (szkolenia, studia podyplomowe, kształcenie w miejscu pracy)	13%	9%	13%	29%
Zaangażować firmę lub zwiększyć zaangażowanie firmy we współpracę ze szkołami bądź uczelniami w celu wykształcenia i zdobycia przyszłych pracowników	9%	7%	7%	26%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021.

Podejmowanie działań rozwojowych w opiniach pracowników

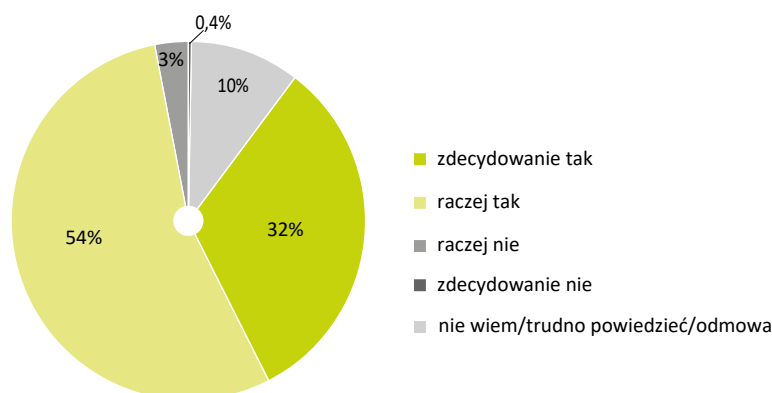
Badani pracownicy, którzy w jakikolwiek sposób chcieli rozwijać swoje umiejętności i zainteresowania (66% badanych), traktują działania rozwojowe przede wszystkim jako szansę podniesienia umiejętności potrzebnych w pracy. Jest to istotne dla niemal połowy spośród osób chcących się rozwijać, a jeszcze większego znaczenia nabiera w grupie osób po 44. roku życia – wskazało na to 51% spośród nich. Dla ponad 1/3 motorem rozwojowym jest chęć zwiększenia wynagrodzenia. Jest to szczególnie istotne dla osób pomiędzy 35. a 39. rokiem życia (wskazane przez 52% badanych w tym wieku). O motywacji pracowników do rozwoju decydują także wymagania pracodawców (28%), zmniejszenie ryzyka utraty pracy (19%) oraz możliwość bezpłatnego udziału w oferowanych formach rozwoju (15%). Co dziesiąty pracownik chcący się rozwijać jako powód podnoszenia kompetencji podał perspektywę znalezienia lepszej pracy.

Wykres 10. Motywy rozwijania umiejętności zawodowych przez pracowników



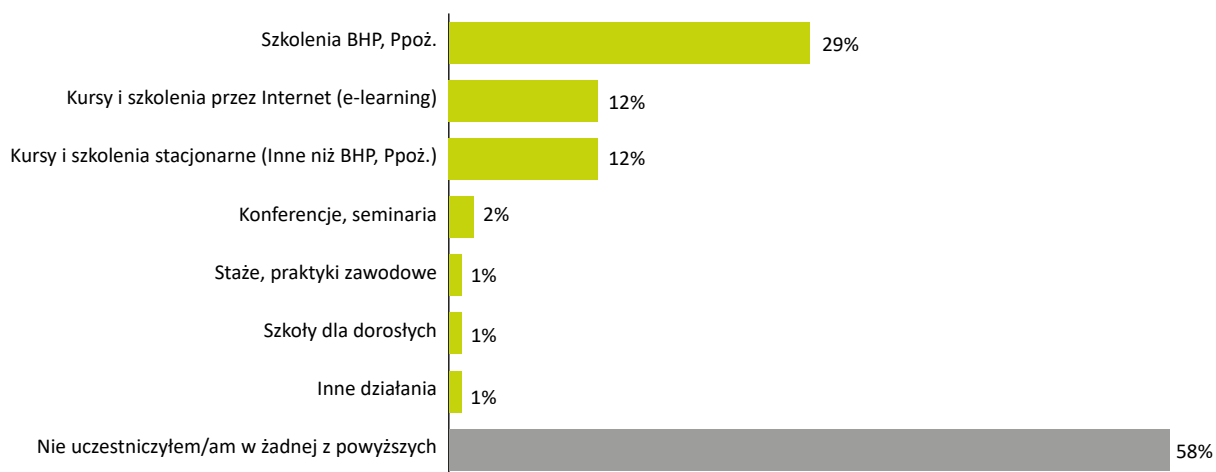
Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracownicy, którzy w jakikolwiek sposób chcieli rozwijać swoje zainteresowania lub umiejętności (n = 550). Wyniki nie sumują się do 100% – respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Ponad 80% pracowników biorących udział w badaniu oceniło oferowane w ich firmie sposoby rozwoju zawodowego jako wystarczające (odpowiedzi „raczej tak” – 54%, „zdecydowanie tak” – 32%). Warto dodać, że ocena nie była związana z wielkością firmy.

Wykres 11. Czy oferowane sposoby rozwoju zawodowego w firmie są wystarczające? – pracownicy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021 (n = 836).

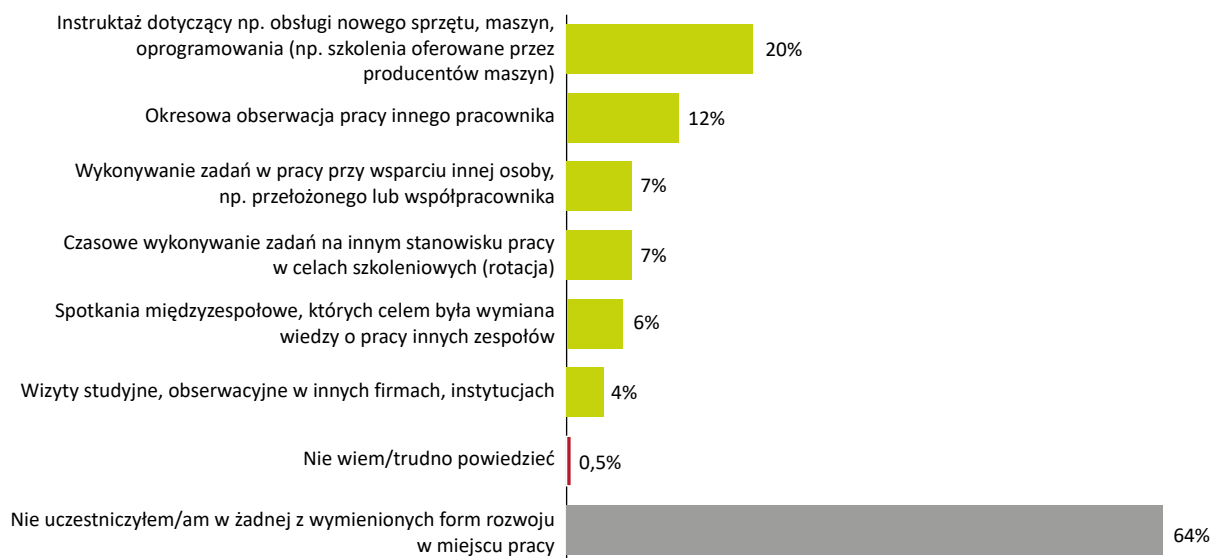
Jednocześnie niemal 60% pracowników wskazało, że w ciągu ostatniego roku nie uczestniczyło w żadnej formie szkoleń i kursów, konferencji, staży (najwięcej takich osób – 63% – było zatrudnionych w mikrofirmach, podczas gdy w średnich i dużych firmach – 48%). Osoby, które brały udział w szkoleniach i kursach, najczęściej uczestniczyły w szkoleniach BHP, Ppoż. (29% badanych) – zwykle obowiązkowych. Nieco mniej osób brało udział w kursach i szkoleniach internetowych (12% pracowników, a w przypadku pracowników mikrofirm – 7%) oraz kursach i szkoleniach stacjonarnych, innych niż BHP, Ppoż. (12% badanych).

Wykres 12. Rozwój umiejętności zawodowych – formy rozwoju umiejętności – pracownicy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021 (n = 836). Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Ponad 60% pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach nie korzystało także z innych aktywności rozwojowych w miejscu pracy (poza szkoleniami opisanymi wyżej). Co trzeci pracownik uczestniczył w jednej lub kilku propozycjach rozwojowych (35%). Metody rozwoju, w których uczestniczyła największa grupa pracowników, to: instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania (20%) oraz okresowa obserwacja pracy innego pracownika (12%). Pracownicy rozwijali także umiejętności przez wykonywanie zadań przy wsparciu innej osoby (7%) oraz przez czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku w celach szkoleniowych (7%). W instruktażach uczestniczyło przy tym najmniej osób z mikrofirm (16%, podczas gdy w małych firmach oraz średnich i dużych firmach było to odpowiednio 21% oraz 26%). Pracownicy średnich i dużych firm częściej niż pracownicy mniejszych podmiotów uczestniczyli także w spotkaniach międzyzespołowych (13%).

Wykres 13. Rozwój umiejętności zawodowych w miejscu pracy – pracownicy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracownicy – I edycja 2021 (n = 836). Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Główne procesy i kluczowe stanowiska

Główne procesy biznesowe

W badaniach jakościowych zidentyfikowano następujące kluczowe procesy biznesowe w branży żywności:

1. zarządzanie jakością;
2. zakupy – zaopatrzenie, w połączeniu z procesami logistyki (szczególnie w kontekście pozyskiwania oraz dostarczania surowców);
3. rozwój nowych produktów (R&D);
4. produkcja.

Powyższe procesy – w zależności od wielkości firmy, podsektora, a także innych czynników – w różnych firmach branży mogą mieć odmienne nazwy, jednak ich istota pozostaje zbliżona. Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę każdego z procesów.

1. **Zarządzanie jakością** – proces ten służy zapewnieniu bezpieczeństwa i jakości produktów. Jego istotną rolą jest także budowanie zaufania konsumentów do produktu i producenta. Proces zarządzania jakością w branży żywności wysokiej jakości realizowany jest na wielu płaszczyznach i wieloetapowo. Jego wpływ na inne procesy przekłada się także na relacje między wieloma grupami interesariuszy. W ramach tego procesu znaczenie mają zarówno działania zarządcze – budowanie założeń systemu zarządzania jakością, jak i operacyjne – bieżąca kontrola procesu i produktu pod kątem jego jakości i bezpieczeństwa.
2. **Proces zaopatrzenia oraz logistyki** – jest istotny szczególnie w kontekście **zaopatrzenia w surowiec**, powiązanego silnie z innymi procesami. Kwestia przejrzystości i pełnej kontroli nad zakupami surowców i łańcuchami dostaw ma ogromne znaczenie dla branży żywności wysokiej jakości – ze względu na podporządkowanie ścisłym regulacjom, związanym m.in. z zapewnieniem bezpieczeństwa produktów. Informacje

o pochodzeniu surowca i warunkach jego transportu są także ważne dla konsumentów przy podejmowaniu decyzji zakupowych. W ramach tego procesu istotne jest także edukowanie dostawców – budowanie ich świadomości w zakresie jakości i bezpieczeństwa żywności.

3. **Proces rozwoju nowych produktów (proces innowacji, R&D³¹)** nabiera szczególnej wagi w kontekście zwiększającej się świadomości klientów – ich rosnących wymagań, poszukiwania nowości, skrócenia cyklu życia produktów. Producenci muszą działać w coraz bardziej elastyczny sposób – obserwując trendy, prowadząc badania rynkowe i dbając o szybkość wdrożenia. Jednocześnie proces badań i projektowania produktów musi pozostawać na wysokim poziomie, by zachować wymagane standardy bezpieczeństwa i jakości produktów.

Rozwój nowych produktów wyznacza nowe sposoby działania firmy. Jest to często innowacyjne podejście na wielu płaszczyznach, całościowa zmiana sposobu myślenia, działania oraz współpracy z różnymi podmiotami – np. wyszukiwanie nowych technologii upraw i wdrażanie ich, kooperacja ze startupami czy uczelniami. Procesy R&D realizowane są w firmach w ramach różnych jednostek organizacyjnych.

4. **Proces produkcyjny** w branży żywności wysokiej jakości jest zbliżony w swojej ogólnej charakterystyce do produkcji w innych sektorach. Tym, co go odróżnia i stanowi o jego specyfice, są jednak wymagania związane z bezpieczeństwem i jakością żywności. Proces technologiczny musi odpowiadać wymaganiom prawnym i zakładanym dla danej kategorii produktów standardom jakościowym. Wobec rosnącego zapotrzebowania na nowe produkty linie produkcyjne muszą być dostosowane do wymagań krótkich, zmiennych cykli produkcyjnych. Widoczna jest przy tym koncentracja na optymalizacji produkcji. Z procesem produkcyjnym związane są zauważalne w branży trendy z obszaru automatyzacji, cyfryzacji, nowych technologii produkcyjnych.

³¹ R&D – Badania i rozwój, ang. *research and development*.

Kluczowe stanowiska w branży

W trakcie prowadzonych badań jakościowych wytypowano najważniejsze dla branży żywności wysokiej jakości stanowiska – istotne dla realizacji głównych procesów opisanych powyżej.

Tabela 15. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska

Główne procesy biznesowe	Kluczowe stanowiska
Zarządzanie jakością	1. Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości 2. Specjalista ds. jakości 3. Kontroler jakości
Zakupy – zaopatrzenie, w połączeniu z procesami logistyki (w kontekście pozyskiwania oraz dostarczania surowców)	4. Kupiec (zakup surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca 5. Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania
Rozwój nowych produktów (R&D)	6. Specjalista ds. rozwoju produktów 7. Manager ds. nowych produktów
Produkcja	8. Lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta 9. Kierownik utrzymania ruchu 10. Technolog procesu/inżynier procesu 11. Automatyk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF – I edycja 2021.

Występowanie kluczowych stanowisk w firmach

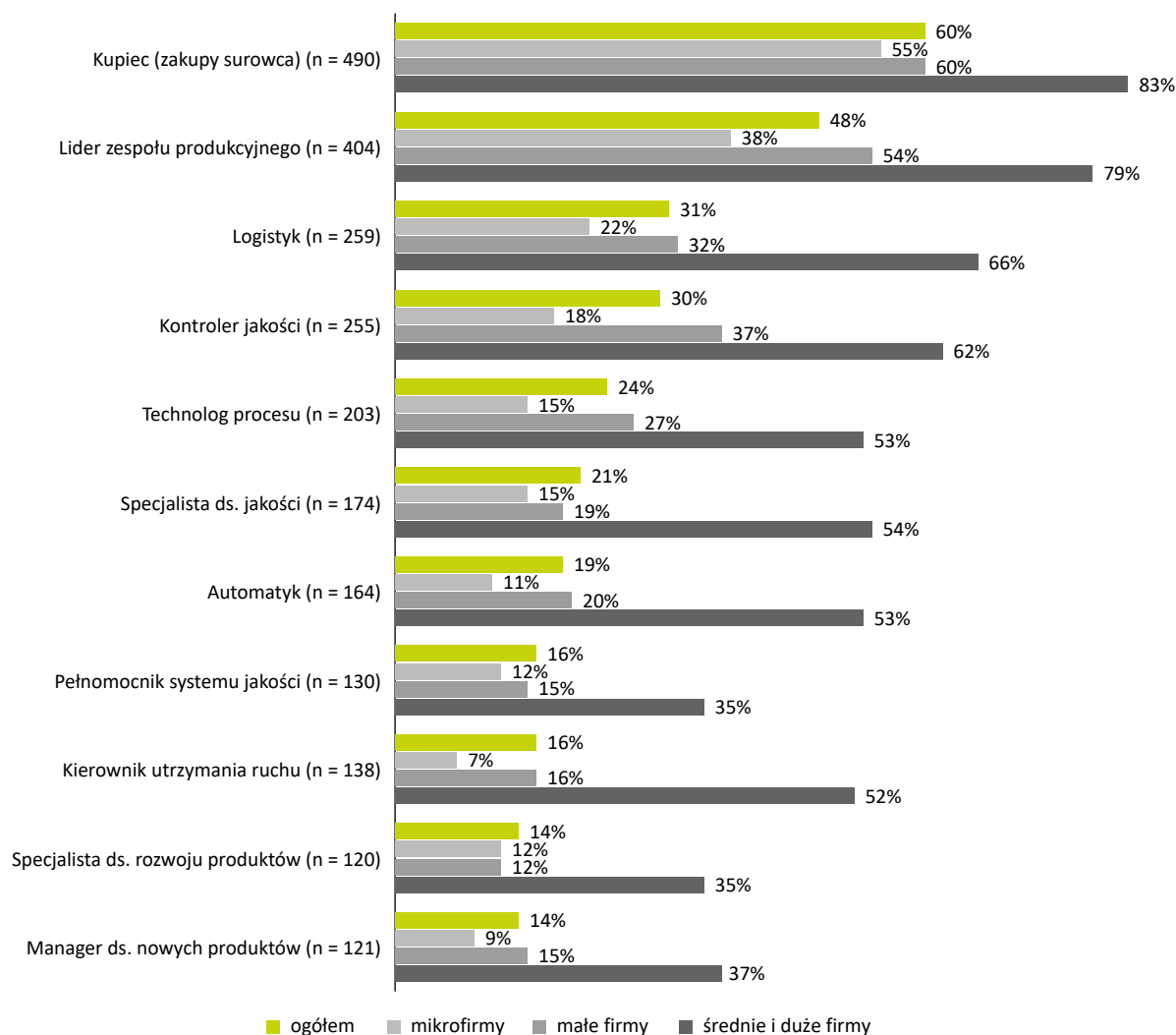
Naturalne jest, że nie w każdej firmie z branży żywności zatrudnione są osoby reprezentujące jedenaście kluczowych stanowisk wyróżnionych w badaniu. Stanowiska te najczęściej występują w średnich oraz dużych firmach.

Ogółem w firmach branży żywności wysokiej jakości spośród zidentyfikowanych stanowisk kluczowych najczęściej zatrudnieni są kupcy/zaopatrzeniowcy w zakresie surowca (stanowisko występuje w 60% firm) oraz niższego szczebla managerowie produkcji – liderzy zespołu produkcyjnego/superwizorzy/brygadziści (stanowisko występuje w niemal połowie firm). W około 1/3 firm zatrudniani są logistycy oraz kontrolerzy jakości, a w co piątym przedsiębiorstwie zatrudnione są osoby na stanowisku technologa procesu/inżyniera procesu, specjaliści ds. jakości oraz automatyka.

Najrzadziej w badanych firmach reprezentowane są stanowiska związane z procesem rozwoju nowych produktów. Dotyczy to managera ds. nowych produktów oraz specjalisty ds. rozwoju produktów (po 14% dla obu stanowisk).

Struktura kluczowych stanowisk (od najliczniej do najmniej reprezentowanych) ma podobny rozkład we wszystkich firmach, niezależnie od ich wielkości. Najczęściej występującym stanowiskiem w firmie jest kupiec, następnie lider zespołu produkcyjnego. Najrzadziej zatrudnia się pracowników na stanowiska: manager ds. nowych produktów, specjalista ds. rozwoju produktów, kierownik utrzymania ruchu oraz pełnomocnik systemu jakości.

Wykres 14. Występowanie kluczowych stanowisk w firmach różnej wielkości



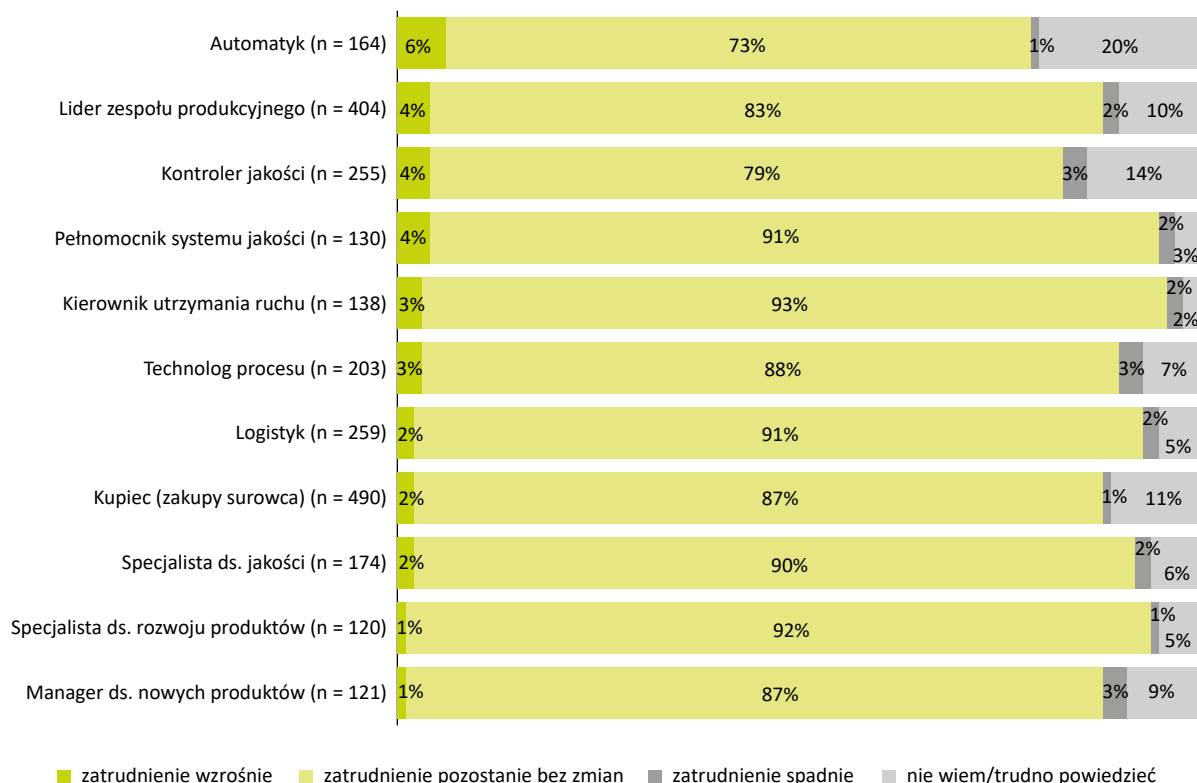
Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021.

Zapotrzebowanie na kluczowe stanowiska w przyszłości

Pracodawcy zatrudniający pracowników kluczowych stanowisk w zdecydowanej większości prognozują utrzymanie w ciągu najbliższych trzech lat zatrudnienia na tych stanowiskach na zbliżonym do obecnego poziomie. Jedynie kilka procent firm przewiduje wzrost zatrudnienia na kluczowych stanowiskach – najwięcej (6% firm) na stanowisku automatyka, najmniej (1% firm) na stanowiskach managera ds. nowych produktów oraz specjalisty ds. rozwoju produktów, które obecnie występują w przedsiębiorstwach najrzadziej.

Zdaniem ekspertów branżowych, uczestników wywiadów i badania *delphi*, procesy rozwoju nowych produktów w branży żywności wysokiej jakości będą jednak zyskiwać na znaczeniu w dalszej perspektywie czasowej i można przewidywać, że będzie wzrastało zapotrzebowanie na kompetencje i specjalistów w tym zakresie.

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



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Na pytanie odpowiadali pracodawcy zatrudniający pracowników na danych stanowiskach.

Bilans kompetencji

Jednym z głównych celów badań ilościowych była ocena kompetencji w ramach profili opracowanych dla kluczowych stanowisk na podstawie wywiadów pogłębionych oraz paneli eksperckich. Dla każdego z 11 kluczowych stanowisk została opracowana lista, na której znalazło się od 13 do 25 najważniejszych dla tego stanowiska kompetencji.

W ramach każdego stanowiska badana była następująca liczba kompetencji:

- pełnomocnik systemu jakości – 23,
- specjalista ds. jakości – 18,
- kontroler jakości – 13,
- manager ds. nowych produktów – 17,
- specjalista ds. rozwoju produktów – 20,
- kupiec (zakupy surowca) – 25,
- logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania – 22,
- lider zespołu produkcyjnego – 23,
- automatyk – 18,
- kierownik utrzymania ruchu – 19,
- technolog procesu – 20.

W badaniu pracodawców uzyskano ocenę trzech wymiarów dotyczących kompetencji: ważności, trudności znalezienia osoby, która ma określoną kompetencję potrzebną do pracy na danym stanowisku, oraz prognozę zmiany znaczenia tej kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat. Pracownicy z kolei oceniali własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska.

Zgodnie z przyjętymi w badaniu BBKL II założeniami, opracowano bilans kompetencji dla każdego zidentyfikowanego kluczowego stanowiska. Złożyła się na niego:

- ocena niedopasowania kompetencyjnego,
- identyfikacja luki kompetencyjnej,
- ocena znaczenia kompetencji w przyszłości.

Opis metodologiczny obliczania bilansu

Do opracowania bilansu wykorzystano pytania z ankiet pracodawców i pracowników.

Tabela 16. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji

Badanie	Treść pytania	Wymiar
Pracodawcy	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?	Ważność
Pracodawcy	Trudno czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę kompetencję (na danym stanowisku)?	Trudność
Pracodawcy	Jak zmieni się znaczenie tej kompetencji w perspektywie najbliższych trzech lat? Skala odpowiedzi: 1. Znaczenie wzrośnie 2. Pozostanie takie samo 3. Znaczenie zmniejszy się.	Znaczenie w przyszłości
Pracownicy	Przeczytałem 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.	Samoocena pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania BBKL II HQF – I edycja.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Niedopasowanie kompetencyjne (ang. *skills mismatch*) zdefiniowano jako **wynik zestawienia oceny ważności danej kompetencji, dokonywanej przez pracodawców z punktu widzenia pracy na danym stanowisku z samooceną kompetencji posiadanych przez pracowników zatrudnionych na tym stanowisku.**

Tabela 17. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku

		Samoocena kompetencji pracowników	
		Niższa	Wyższa
Ważność dla pracodawców	Ważniejsze	Kompetencje niedoboru: kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników	Kompetencje zrównoważone: kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wysoko oceniane przez pracowników
	Mniej ważne	Kompetencje wystarczające: kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie nisko oceniane przez pracowników	Kompetencje nadwyżkowe: kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców, przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania BBKL II HQF – I edycja 2021.

Wyjaśnienia wymaga zastosowanie słowa „relatywnie” w opisie każdej z czterech kategorii kompetencji. Otóż bezpośrednie porównanie oceny ważności kompetencji na danym stanowisku przez pracodawców i samooceny posiadanych kompetencji przez pracowników może prowadzić do nieprawdziwych wniosków. Dlatego aby urealnić zarówno wymagania pracodawców, jak i samoocenę pracowników, przed ich porównaniem zostały one odniesione odpowiednio do uśrednionej oceny wymagań oraz średniej samooceny wszystkich kompetencji na danym stanowisku. Uzyskaną w ten sposób ocenę ważności danej kompetencji dla pracodawców lub samoocenę jej poziomu u pracowników odczytywać należy jako relatywną w stosunku do średniej oceny³² wszystkich kompetencji na danym stanowisku.

Określenie danej kompetencji jako „relatywnie ważniejszej” czy „ważniejszej” oznacza, że na skali „ważności” jest ona oceniana wyżej niż średnia ocena dla kompetencji dla danego stanowiska. Określenie danej kompetencji jako mniej ważnej oznacza, że respondenci ocenili ją niżej niż średnia dla wszystkich kompetencji dla danego stanowiska.

Najbardziej interesujące z punktu widzenia przyszłości branży są kompetencje ważne dla pracodawców (kompetencje niedoboru i kompetencje zrównoważone). Kompetencje nadwyżkowe jako te, gdzie samoocena pracowników jest wysoka, a relatywnie nie są to kompetencje tak ważne dla pracodawcy, pozwalają określić te obszary, które są aż nadto spełnione. Te trzy grupy kompetencji zostały przedstawione szczegółowo w opisie każdego kluczowego stanowiska.

³² Odnoszenie średniej oceny danej kompetencji do średniej z ocen wszystkich kompetencji ujętych w profilu dla danego kluczowego stanowiska to zabieg centrowania. Dla każdego stanowiska kluczowego policzono średnią ogólną oceny ważności (pracodawcy) lub samooceny poziomu poszczególnych kompetencji z profilu (pracownicy) zgodnie z poniższym wzorem: $M = (Y1 + \dots + Yv)/V$, gdzie M oznacza ogólną średnią z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji dla danego stanowiska kluczowego, Yv to ocena ważności/samoocena poziomu pojedynczej kompetencji, V oznacza liczbę kompetencji w profilu dla danego stanowiska kluczowego.

Następnie wycentrowano wyniki jednostkowe dla każdej kompetencji z profilu względem ogólnej średniej dla danego stanowiska, zgodnie ze wzorem: $YVCENTR = Yv - M$, gdzie YVCENTR – odchylenie wyniku dla danej kompetencji od średniej ogólnej z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji.

Więcej o metodyce bilansu kompetencji oraz centrowaniu można przeczytać m.in. w Raporcie podsumowującym VI edycję badania BKL (S. Czarnik, J. Górniak, M. Jelonek, K. Kasparek, M. Kocór, K. Lisek, P. Prokopowicz, A. Strzebońska, A. Szczucka, B. Worek, *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017–2018*; PARP, Warszawa 2019, s. 158–168).

Luka kompetencyjna

Dla pracodawców istotna jest waga kompetencji, jednak duże znaczenia ma fakt, czy na rynku pracy są osoby, które posiadają daną kompetencję i czy takich osób brakuje. Lukę kompetencyjną identyfikujemy, **kiedy mamy do czynienia z kompetencjami relatywnie ważniejszymi dla pracodawców i jednocześnie** w opinii ponad 50% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny – **trudnymi do pozyskania**. Dla każdego stanowiska kompetencje w ramach luki posortowane są malejąco, to znaczy, że najwyżej na liście znajdują się te kompetencje, na które pracodawcy częściej wskazywali, że są trudne do pozyskania.

Ocena znaczenia kompetencji w przyszłości

W badaniu zapytano pracodawców o prognozę zapotrzebowania na poszczególne kompetencje w perspektywie najbliższych trzech lat. Zdecydowana większość pracodawców uważa, że znaczenie poszczególnych kompetencji pozostanie w przyszłości bez zmian. Na wykresach zamieszczonych przy każdym stanowisku kompetencje uszeregowano malejąco wg prognozowanego wzrostu znaczenia danej kompetencji. Dodatkowo kompetencje ważne dla pracodawców zostały także wyróżnione na wykresach pogrubioną czcionką, co ułatwi ich identyfikację.

Opis bilansu

Ogólna charakterystyka stanowisk

Analiza oceny ważności wszystkich kompetencji (218), niezależnie od poszczególnych stanowisk, pozwala na kilka ogólnych wstępnych obserwacji dotyczących kompetencji na poziomie branży.

Niemal połowa kompetencji ważniejszych dla pracodawców (49%) jest wysoko oceniana przez pracowników. W ramach kompetencji **zrównoważonych** (relatywnie ważniejszych dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wysoko ocenianych przez pracowników) przeważają umiejętności. Wśród 218 wszystkich zdefiniowanych kompetencji 18% stanowią kompetencje niedoboru, relatywnie ważniejsze dla pracodawców, a jednocześnie niżej oceniane przez pracowników. Kolejne 10% to kompetencje **nadwyżkowe** – relatywnie wyżej oceniane przez pracowników, a uznawane za mniej ważne przez pracodawców, 22% stanowią kompetencje **wystarczające**.

Z kolej patrząc na ocenę niedopasowania dla poszczególnych stanowisk, warto zauważyć, że niemal wszystkie stanowiska w branży charakteryzują się przewagą kompetencji **zrównoważonych**. Najwięcej tego rodzaju kompetencji można zaobserwować dla stanowiska kupca (72%) oraz lidera zespołu produkcyjnego (65%). Na stanowiskach kontrolera jakości czy specjalisty ds. rozwoju produktów co trzecia kompetencja to kompetencja **niedoboru**. Kontrolerzy jakości, na tle pozostałych stanowisk, cechują się także największym udziałem kompetencji **nadwyżkowych** (23%). Kompetencje **wystarczające**, na tle wszystkich kluczowych stanowisk, występują najczęściej u managera ds. nowych produktów. Jest ich na tym stanowisku tyle samo co kompetencji zrównoważonych (po 35%).

Luka kompetencyjna

Zidentyfikowano 39% kompetencji, które są relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie trudne do pozyskania. Kompetencje te stanowią lukę kompetencyjną. Przeważają w niej kompetencje zrównoważone, rzadziej niedoboru (73% do 27%). Największa luka kompetencyjna występuje na stanowiskach specjalisty ds. rozwoju produktów oraz lidera zespołu produkcyjnego. Natomiast logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania to jedyne stanowisko, które charakteryzuje się brakiem luki kompetencyjnej.

Zmiana znaczenia kompetencji w przyszłości

Warto zauważyć, że w opinii pracodawców znaczenie kompetencji na poszczególnych stanowiskach zazwyczaj pozostanie **bez zmian w najbliższej przyszłości**. Wzrost znaczenia pojedynczych kompetencji przewiduje maksymalnie około 40% pracodawców, a spadek nie więcej niż 10%. Wzrost i spadek znaczenia poszczególnych kompetencji w przyszłości są zaprezentowane na wykresach przy opisie poszczególnych stanowisk. Dodatkowo pogrubioną czcionką zaznaczone są kompetencje obecnie oceniane jako relatywnie ważniejsze w ocenie pracodawców. Na wykresach nie przedstawiono odpowiedzi wskazujących, że znaczenie poszczególnych kompetencji „pozostanie bez zmian”, które wraz z odpowiedziami trudno powiedzieć/nie wiem stanowią pozostałe wskazania (dopełniając do 100%).

Tabela 18. Podsumowanie bilansu kompetencji dla branży – zestawienie liczbowe i procentowe różnych rodzajów kompetencji i luki kompetencyjnej w podziale na stanowiska

	Pełnomocnik systemu jakości	Specjalista ds. jakości	Kontroler jakości	Manager ds. nowych produktów	Specjalista ds. rozwoju produktów	Kupiec (zakupy surowca)	Logistyk	Lider zespołu produkcyjnego	Automatyk	Kierownik utrzymania ruchu	Technolog procesu
Liczba kompetencji dla stanowiska	23	18	13	17	20	25	22	23	18	19	20
Kompetencje niedoboru	4	3	4	4	6	1	3	3	4	5	3
Kompetencje nadwyżkowe	4	3	3	1	1	2	1	3	2	2	0
Kompetencje zrównoważone	8	8	5	6	9	18	13	15	7	7	11
Kompetencje wystarczające	7	4	1	6	4	4	5	2	5	5	6
Luka kompetencyjna	10	2	6	6	15	15	0	16	5	8	2
Kompetencje niedoboru	17%	17%	31%	24%	30%	4%	14%	13%	22%	26%	15%
Kompetencje nadwyżkowe	17%	17%	23%	6%	5%	8%	5%	13%	11%	11%	0%
Kompetencje zrównoważone	35%	44%	38%	35%	45%	72%	59%	65%	39%	37%	55%
Kompetencje wystarczające	30%	22%	8%	35%	20%	16%	23%	9%	28%	26%	30%
Luka kompetencyjna	43%	11%	46%	35%	75%	60%	0%	70%	28%	42%	10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF – I edycji 2021.

Szczegółowy opis bilansu kluczowych stanowisk

Przed prezentacją bilansu dla poszczególnych stanowisk warto przypomnieć, że w profilach znalazły się kompetencje kluczowe do realizacji zadań zawodowych na danym stanowisku. Tak też oceniali je pracodawcy w badaniu ilościowym. W przypadku wszystkich stanowisk większość pracodawców na skali 1–5, gdzie 1 oznacza marginalna, a 5 – kluczowa, wybierała odpowiedzi 4 i 5. Średnie z ocen dla poszczególnych stanowisk wahają się między 4,1 a 4,4. Podobnie wysokiej oceny dokonywali sami pracownicy, zatrudnieni na poszczególnych stanowiskach. Średnia z samoocen pracowników w ramach poszczególnych profili wahała się między 4,1 a 4,6 (na skali 1–5, gdzie 1 oznacza niski poziom, a 5 wysoki).

Lista kompetencji została przygotowana w układzie: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości

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

Na podstawie wyników badań ustalono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- znajomość zasad i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych (zagrożenie jakości i bezpieczeństwa produktów) (W),
- znajomość specyfiki produkcji spożywczej, asortymentu produkcji (W),
- znajomość wymagań prawnych dotyczących produkcji żywności (W).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- znajomość specyfiki produkcji spożywczej, asortymentu produkcji (W),
- znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U),
- znajomość zasad i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych (zagrożenie jakości i bezpieczeństwa produktów) (W).

Dwie kompetencje oceniane jako najważniejsze przez pracodawców mają jednocześnie bardzo wysoki poziom samooceny u pracowników: znajomość zasad i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych i znajomość specyfiki produkcji spożywczej, asortymentu produkcji.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące ważne kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość zasad i procedur prowadzenia audytów wewnętrznych i zewnętrznych (W),
- umiejętność prowadzenia i nadzorowania audytów wewnętrznych, analizowania przyczyn wystąpienia niezgodności (U),
- umiejętność dopasowania systemów i standardów jakości do strategii firmy (U),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość specyfiki produkcji spożywczej, asortymentu produkcji (W),
- znajomość wymagań prawnych dotyczących produkcji żywności (W),
- znajomość zasad i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych (zagrożenie jakości i bezpieczeństwa produktów) (W),
- umiejętność angażowania członków firmy oraz kadry zarządzającej różnych szczebli w pracę nad doskonaleniem jakości i bezpieczeństwa (U),
- umiejętność identyfikacji możliwych konsekwencji biznesowych dla firmy związanych z nieprzestrzeganiem standardów jakości i bezpieczeństwa oraz nieprzestrzeganiem przepisów prawa żywnościowego (U),

- umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu jakości (U),
- komunikatywność (KS),
- umiejętność współpracy (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość standardów zarządzania jakością oraz znormalizowanych systemów zarządzania jakością (np. IFS, ISO, HACCP, BRC, Global GAP, FSSC) (W),
- znajomość metod oceny sensorycznej i metod badań laboratoryjnych (W),
- znajomość pakietu MS Office (w szczególności Excel) (U),
- umiejętność zarządzania projektami (U).

Stanowisko pełnomocnika systemu jakości, kierownika zespołu ds. jakości jest umiarkowanie zbilansowane. Spośród 23 kompetencji osiem kompetencji zostało uznanych za zrównoważone. Warto jednak przyrzeć się opisanej poniżej luce kompetencyjnej, gdzie zakwalifikowano aż dziesięć kompetencji ważnych dla pracodawców, które jednocześnie, w ich ocenie, są trudne do pozyskania na rynku.

Luka kompetencyjna

Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną:

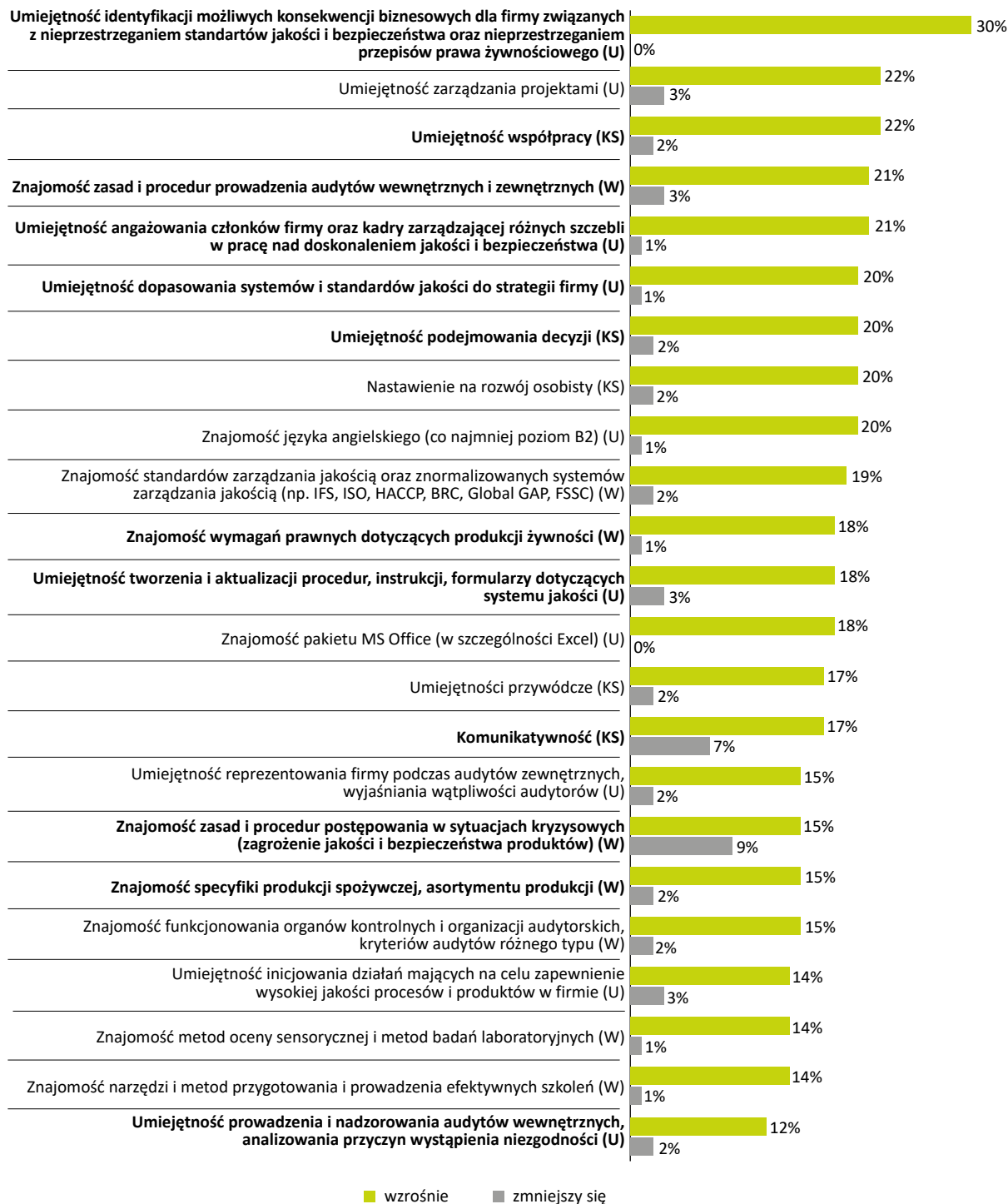
- znajomość wymagań prawnych dotyczących produkcji żywności (W),
- umiejętność dopasowania systemów i standardów jakości do strategii firmy (U),
- umiejętność prowadzenia i nadzorowania audytów wewnętrznych, analizowania przyczyn wystąpienia niezgodności (U),
- znajomość zasad i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych (zagrożenie jakości i bezpieczeństwa produktów) (W),
- umiejętność identyfikacji możliwych konsekwencji biznesowych dla firmy związanych z nieprzestrzeganiem standardów jakości i bezpieczeństwa oraz nieprzestrzeganiem przepisów prawa żywnościowego (U),
- umiejętność angażowania członków firmy oraz kadry zarządzającej różnych szczebli w pracę nad doskonaleniem jakości i bezpieczeństwa (U),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS),
- umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu jakości (U),

- znajomość specyfiki produkcji spożywczej, asortymentu produkcji (W),
- znajomość zasad i procedur prowadzenia audytów wewnętrznych i zewnętrznych (W).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W ocenie pracodawców wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska nadal pozostaną ważne w przyszłości. Najczęściej prognozowano (30% badanych oceniających stanowisko pełnomocnika systemu jakości, kierownika zespołu ds. jakości) możliwy wzrost znaczenia umiejętności identyfikacji możliwych konsekwencji biznesowych dla firmy związanych z nieprzestrzeganiem standardów jakości i bezpieczeństwa oraz nieprzestrzeganiem przepisów prawa żywnościowego.

Wykres 16. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości (n = 78).

Specjalista ds. jakości

Zadaniami 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 także działania korekcyjne i doskonalące w obrębie procesów zarządzania jakością i bierze udział w procesie zatwierdzania, wdrażania nowych produktów oraz kontroli dostawców.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- znajomość zagadnień z obszaru technologii żywności (W),
- komunikatywność (KS),
- umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- znajomość narzędzi oraz systemów statystycznego kierowania jakością (W),
- umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U),
- skrupulatność (KS).

Tylko w przypadku jednej kompetencji, spośród trzech najważniejszych dla pracodawców, możemy mówić o zbieżności z wysoką samooceną pracowników. Jest nią umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące kategorie kompetencji ważne do oceny bilansu:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość zagadnień z obszaru technologii żywności (W),
- umiejętność przygotowywania i prezentowania raportów z przeprowadzanych kontroli i audytów (U),
- umiejętność współpracy (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość funkcjonujących w firmie norm/systemów jakości (W),
- znajomość kryteriów kontroli/audytu danego typu (W),
- umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U),
- umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu zarządzania jakością (U),
- umiejętność analizy przyczyn wystąpienia niezgodności względem zakładanych standardów (U),
- skrupulatność (KS),
- komunikatywność (KS),
- umiejętność podejmowanie decyzji (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość narzędzi oraz systemów statystycznego kierowania jakością (W),
- znajomość ogólnych zasad pisania raportów poaudytowych (W),
- umiejętność przekazywania innym wiedzy dotyczącej obszaru jakości, prowadzenia szkoleń dotyczących procedur i systemów jakości (U).

Można stwierdzić, że stanowisko specjalisty ds. jakości jest umiarkowanie zbilansowane. Za zrównoważone uznano osiem z 18 kompetencji. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że tylko dwie kompetencje zakwalifikowano jako lukę kompetencyjną.

Luka kompetencyjna

Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

- znajomość kryteriów kontroli/audytu danego typu (W),
- znajomość funkcjonujących w firmie norm/systemów jakości (W).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

Pracodawcy wskazali, że wszystkie kompetencje dla tego stanowiska w przyszłości pozostaną istotne. Największy odsetek pracodawców prognozuje, że w przyszłości mogą zyskiwać na znaczeniu takie kompetencje jak: umiejętności identyfikacji możliwych konsekwencji biznesowych dla firmy, związanych ze znajomością funkcjonujących w firmie

norm/systemów jakości (32%), znajomości zagadnień z obszaru technologii żywności (31%), znajomości kryteriów kontroli/audytu danego typu (30%), umiejętności przygotowywania i prezentowania raportów z przeprowadzanych kontroli i audytów (30%).

Wykres 17. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (specjalista ds. jakości)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: specjalista ds. jakości (n = 92).

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.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- umiejętność współpracy (KS),
- znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników (analiza sensoryczna, analiza mikrobiologiczna, analiza fizykochemiczna) (W),
- skrupulatność (KS),
- umiejętność pobierania próbek materiału do badań (U).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- znajomość zasad obsługi aparatury badawczej (W),
- skrupulatność (KS),
- znajomość wymagań BHP laboratorium badawczego (W).

Jedyną kompetencją, która jest wśród trzech najwyżej ocenionych przez pracodawców i jednocześnie wśród trzech z najwyższą samooceną przez pracowników, jest skrupulatność.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące ważne kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników (analiza sensoryczna, analiza mikrobiologiczna, analiza fizykochemiczna) (W),
- znajomość wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością – procedur, instrukcji, formularzy (W),
- umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U),
- umiejętność współpracy (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- umiejętność pobierania próbek materiału do badań (U),
- umiejętność interpretacji wyników badań (U),
- umiejętność zgłaszanie niezgodności stwierdzonych w kontrolach osobom decyzyjnym (U),
- skrupulatność (KS),
- komunikatywność (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość zasad obsługi aparatury badawczej (W),
- znajomość wymagań BHP laboratorium badawczego (W),
- znajomość pakietu MS Office (U).

W porównaniu z dwoma opisywanymi wcześniej stanowiskami stanowisko kontrolera ds. jakości jest nieco słabiej zbilansowane. Do kompetencji zrównoważonych zakwalifikowano pięć z 13 kompetencji. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że sześć kompetencji wpisało się w lukę, w większości z kategorii umiejętności.

Luka kompetencyjna

Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

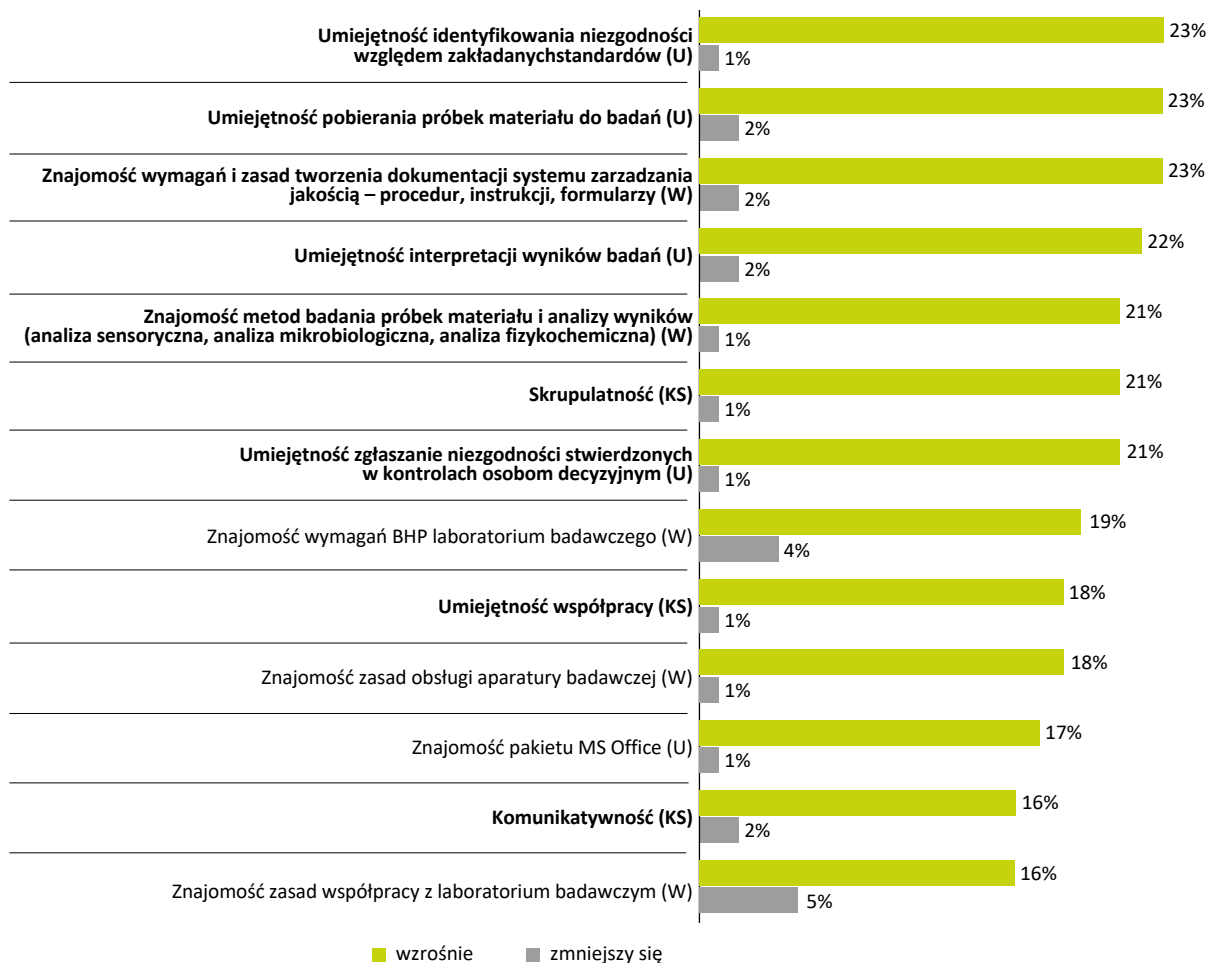
- znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników (analiza sensoryczna, analiza mikrobiologiczna, analiza fizykochemiczna) (W),
- znajomość wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością – procedur, instrukcji, formularzy (W),
- umiejętność interpretacji wyników badań (U),
- umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów (U)
- umiejętność pobierania próbek materiału do badań (U),
- umiejętność zgłaszanie niezgodności stwierdzonych w kontrolach osobom decyzyjnym (U).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

Zdaniem pracodawców, wszystkie kompetencje dla tego stanowiska nadal pozostaną ważne w przyszłości. Na znaczeniu ich zdaniem w przyszłości zyskać mogą częściiej: umiejętności identyfikacji niezgodności względem zakładanych standardów (23%), umiejętności pobierania

próbek materiału do badań (23%), znajomość wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością – procedur, instrukcji, formularzy (23%).

Wykres 18. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (kontroler jakości)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: kontroler jakości (n = 119).

Manager ds. nowych produktów/*new product manager*

Zadaniami osoby pracującej na stanowisku managera ds. nowych produktów jest prowadzenie analiz pod kątem nowych produktów, określanie koncepcji nowego produktu oraz ich testowanie. Osoba ta inicjuje i koordynuje również proces pracy nad nowym

produktem, buduje strategię komunikacji dla nowego produktu/nowej marki oraz zgłasza patenty oraz zastrzega znak towarowy.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W),
- umiejętność zarządzania projektem (U),
- znajomość strategii tworzenia komunikacji marki, zasad budowania marek produktowych i ich rozwoju (W).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- umiejętność współpracy (KS),
- umiejętność analizy działań firm konkurencyjnych w zakresie wprowadzanych innowacji (U),
- umiejętność określania wymagań dotyczących nowego produktu (tzw. brief produktowy) (U).

W przypadku stanowiska manager ds. nowych produktów nie zidentyfikowano kompetencji, która jednocześnie byłaby wśród trzech najważniejszych dla pracodawców i wśród trzech najwyżej ocenianych przez pracowników.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące ważne kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów (np. *design thinking*, burza mózgów) (W),
- umiejętność pozyskiwania informacji branżowych i biznesowych dotyczących trendów rynkowych (U),
- umiejętność zarządzania projektem (U),
- odporność na stres i dynamikę pracy (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W),
- znajomość strategii tworzenia komunikacji marki, zasad budowania marek produktowych i ich rozwoju (W),
- znajomość prawa żywnościowego w kontekście tworzenia komunikacji produktu (W),
- umiejętność analizy działań firm konkurencyjnych w zakresie wprowadzanych innowacji (U),
- umiejętność współpracy (KS),
- kreatywność (KS);

kompetencje nadwyżkowe (mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników) to umiejętność określania wymagań dotyczących nowego produktu (tzw. *brief* produktowy) (U).

Opisywane stanowisko można ocenić jako słabo zbilansowane. Do kompetencji zrównoważonych zakwalifikowano sześć z 17 kompetencji. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że sześć kompetencji, głównie z kategorii wiedza, wpisało się w lukę kompetencyjną.

Luka kompetencyjna

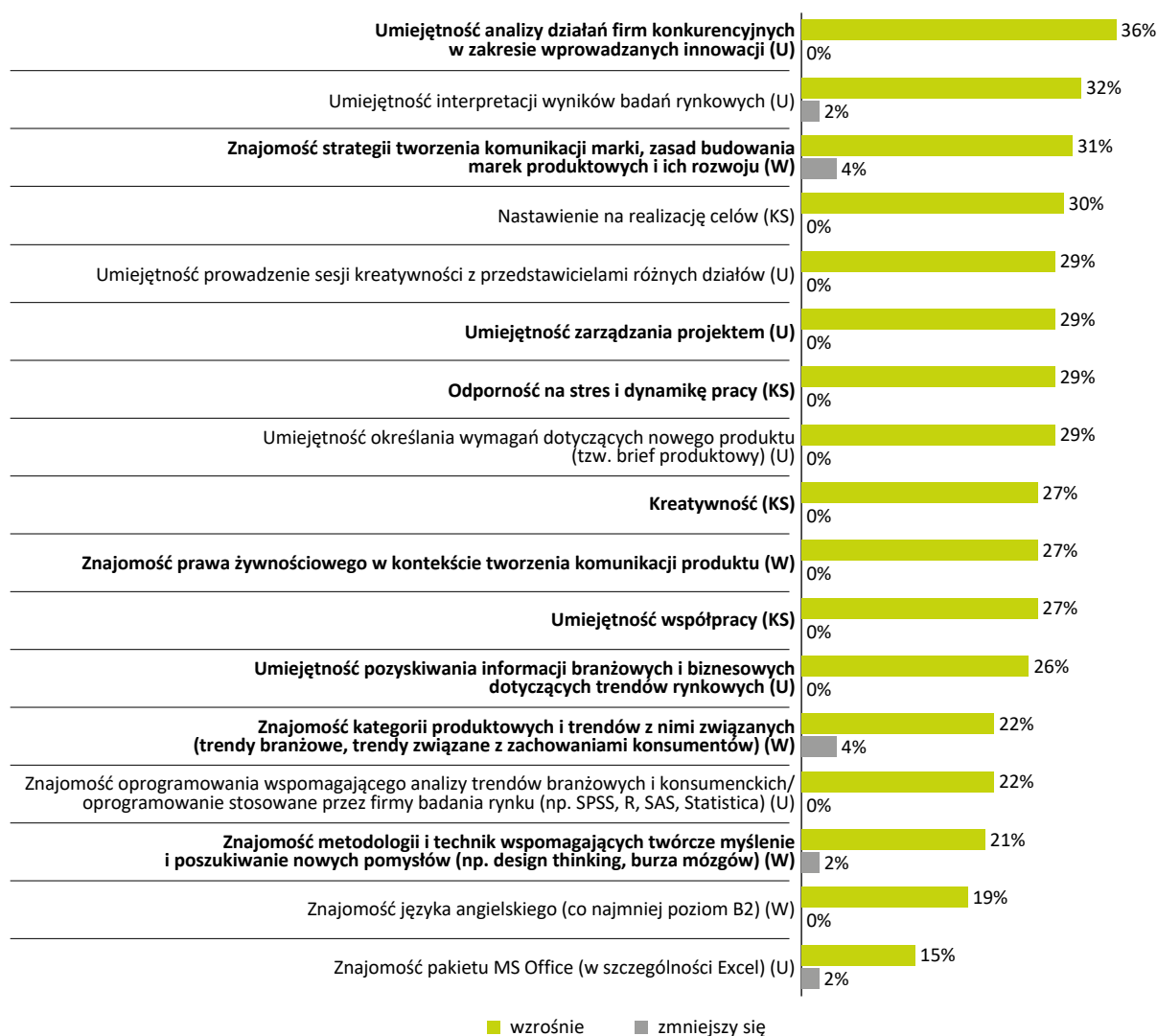
Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i w ich ocenie trudne do pozyskania):

- znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W),
- umiejętność pozyskiwania informacji branżowych i biznesowych dotyczących trendów rynkowych (U),
- znajomość strategii tworzenia komunikacji marki, zasad budowania marek produktowych i ich rozwoju (W),
- odporność na stres i dynamikę pracy (KS),
- znajomość prawa żywnościowego w kontekście tworzenia komunikacji produktu (W),
- umiejętność analizy działań firm konkurencyjnych w zakresie wprowadzanych innowacji (U).
-

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

Pracodawcy wskazali, że właściwie wszystkie kompetencje dla tego stanowiska w przyszłości pozostaną istotne. Największy odsetek pracodawców prognozuje możliwy wzrost znaczenia takich kompetencji jak: umiejętności analizy działań firm konkurencyjnych w zakresie wprowadzanych innowacji (36%), umiejętności interpretacji wyników badań rynkowych (32%), znajomości strategii tworzenia komunikacji marki, zasad budowania marek produktowych i ich rozwoju (31%) oraz nastawienia na realizację celów (30%).

Wykres 19. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (manager ds. nowych produktów/new product manager)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: manager ds. nowych produktów/new product manager (n = 49).

Specjalista ds. rozwoju produktów

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

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W),
- kreatywność (KS),
- odporność na stres i dynamikę pracy (KS),
- umiejętność opracowywania receptury nowych produktów (U).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- kreatywność (KS),
- znajomość zasad przeprowadzania prób produkcyjnych (W),
- umiejętność współpracy (KS).

Kreatywność to jedyna kompetencja oceniona jako jedna z najważniejszych dla pracodawców i jednocześnie najwyżej oceniana wśród pracowników.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące ważne kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość zagadnień z obszaru biotechnologii, technologii żywności, żywienia, dotyczących tworzenia receptur nowych produktów (W),
- nastawienie na rozwój osobisty (KS),
- usprawniania udoskonalania produktu, surowców, procesu produkcyjnego (U),

- umiejętność formułowania pomysłów dotyczących nowych produktów/rozwoju produktów (U),
- umiejętność analizy i wskazywania trendów o największym znaczeniu dla rozwoju danej kategorii produktów (U),
- odporność na stres i dynamikę pracy (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość wymagań dotyczących jakości i bezpieczeństwa produktów (W),
- znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W),
- znajomość zasad przeprowadzania prób produkcyjnych (W),
- umiejętność opracowywania receptury nowych produktów (U),
- umiejętność przygotowywania prototypów nowych produktów (U),
- umiejętność określania specyfikacji wymaganych surowców, opakowań (U),
- kreatywność (KS),
- umiejętność współpracy (KS),
- komunikatywność (KS);

kompetencje nadwyżkowe (mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników) to: znajomość podstawowych wyznaczników procesów technologicznych i produkcyjnych (W).

Można stwierdzić, że stanowisko specjalisty ds. rozwoju produktów jest umiarkowanie zbilansowane – dziewięć z 20 kompetencji zakwalifikowano jako zrównoważone. Warto zwrócić uwagę, że aż 15 kompetencji zakwalifikowano jako lukę kompetencyjną.

Luka kompetencyjna

Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

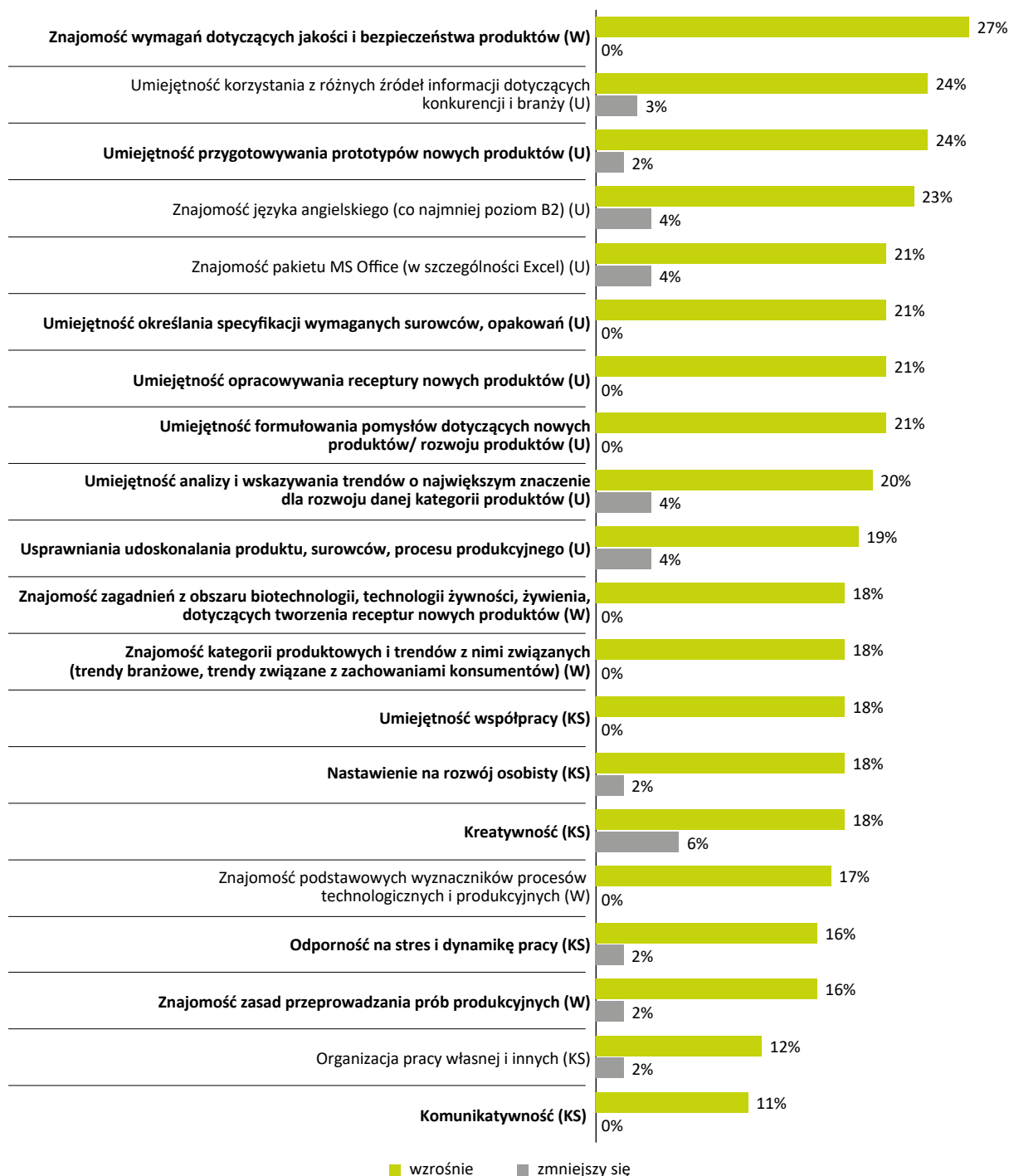
- umiejętność przygotowywania prototypów nowych produktów (U),
- umiejętność analizy i wskazywania trendów o największym znaczeniu dla rozwoju danej kategorii produktów (U),
- umiejętność opracowywania receptury nowych produktów (U),

- znajomość zagadnień z obszaru biotechnologii, technologii żywności, żywienia, dotyczących tworzenia receptur nowych produktów (W),
- umiejętność formułowania pomysłów dotyczących nowych produktów/ rozwoju produktów (U),
- komunikatywność (KS),
- usprawniania udoskonalania produktu, surowców, procesu produkcyjnego (U),
- umiejętność określania specyfikacji wymaganych surowców, opakowań (U),
- znajomość kategorii produktowych i trendów z nimi związanych (trendy branżowe, trendy związane z zachowaniami konsumentów) (W),
- znajomość wymagań dotyczących jakości i bezpieczeństwa produktów (W),
- umiejętność współpracy (KS),
- odporność na stres i dynamikę pracy (KS),
- nastawienie na rozwój osobisty (KS),
- znajomość zasad przeprowadzania prób produkcyjnych (W),
- kreatywność (KS).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

Pracodawcy wskazali, że wszystkie kompetencje dla tego stanowiska w przyszłości pozostaną nadal ważne. Największy odsetek respondentów prognozował możliwość wzrostu znaczenia znajomości wymagań dotyczących jakości i bezpieczeństwa produktów (27%).

Wykres 20. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (specjalista ds. rozwoju produktów)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: specjalista ds. rozwoju produktów (n = 48).

Kupiec (zakupy surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca

Do zadań osoby pracującej na tym stanowisku należy analiza potrzeb i wymagań zakupowych firmy w zakresie zakupów surowca, znajdowanie oraz weryfikacja dostawców surowca, negocjacja warunków dostaw. Osoba ta ocenia również współpracę z dostawcami, egzekwuje warunki wykonania umów.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- znajomość rynku dostawców (W),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- znajomość wymagań odbiorców (np. sieci handlowej) – dotyczących standardów jakości surowca, certyfikatów (W),
- znajomość kategorii produktowych, cykli życia i sprzedaży surowców (W).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- znajomość rynku dostawców (W),
- znajomość sposobów pozyskiwania surowca o lepszych parametrach jakościowych (W),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- uczciwość, kierowanie się etykietą biznesową (KS).

Znajomość rynku dostawców i nastawienie na realizację celów to jedne z kompetencji najwyżej ocenianych zarówno przez pracodawców, jak i przez pracowników.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- odporność na stres (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość rynku dostawców (W),
- znajomość sposobów pozyskiwania surowca o lepszych parametrach jakościowych (W),
- znajomość obowiązujących w firmie procedur w zakresie kwalifikacji i oceny dostawców (W),
- znajomość wymagań odbiorców (np. sieci handlowej) dotyczących standardów jakości surowca, certyfikatów (W),
- znajomość zasad i regulacji prawnych dotyczących uczciwej współpracy z dostawcami (W),
- znajomość kategorii produktowych, cykli życia i sprzedaży surowców (W),
- znajomość uwarunkowań ekonomicznych związanych z ceną surowca, trendów rynkowych (W),
- umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów oraz trendów rynkowych i konsumenckich (U),
- umiejętność pozyskiwania i weryfikacji informacji na temat dostawców (U),
- umiejętność przygotowania i przeprowadzenia procesu skutecznych negocjacji z dostawcami surowców (U),
- umiejętność monitoringu sytuacji rynku surowców (U),
- umiejętność analizy rentowności, optymalizacji kosztów zakupów (U),
- umiejętność egzekwowania realizacji umów z dostawcami (U),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- uczciwość, kierowanie się etykietą biznesową (KS),
- elastyczność, dostosowywanie się do sytuacji (KS),
- umiejętność współpracy (KS),
- asertywność (KS);

kompetencje nadwyżkowe (mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- umiejętność doradzania producentom/dostawcom w zakresie zwiększenia efektywności i jakości produkcji (U),
- rozwiązywanie sytuacji trudnych, konfliktowych (KS).

Można stwierdzić, że stanowisko kupca/zaopatrzeniowca w zakresie surowca jest bardzo dobrze zbilansowane, ponieważ zdecydowaną większość kompetencji zakwalifikowano jako

zrównoważone (18 z 25 kompetencji). Przy czym warto zwrócić uwagę, że aż 15 kompetencji zakwalifikowano jako lukę kompetencyjną.

Luka kompetencyjna

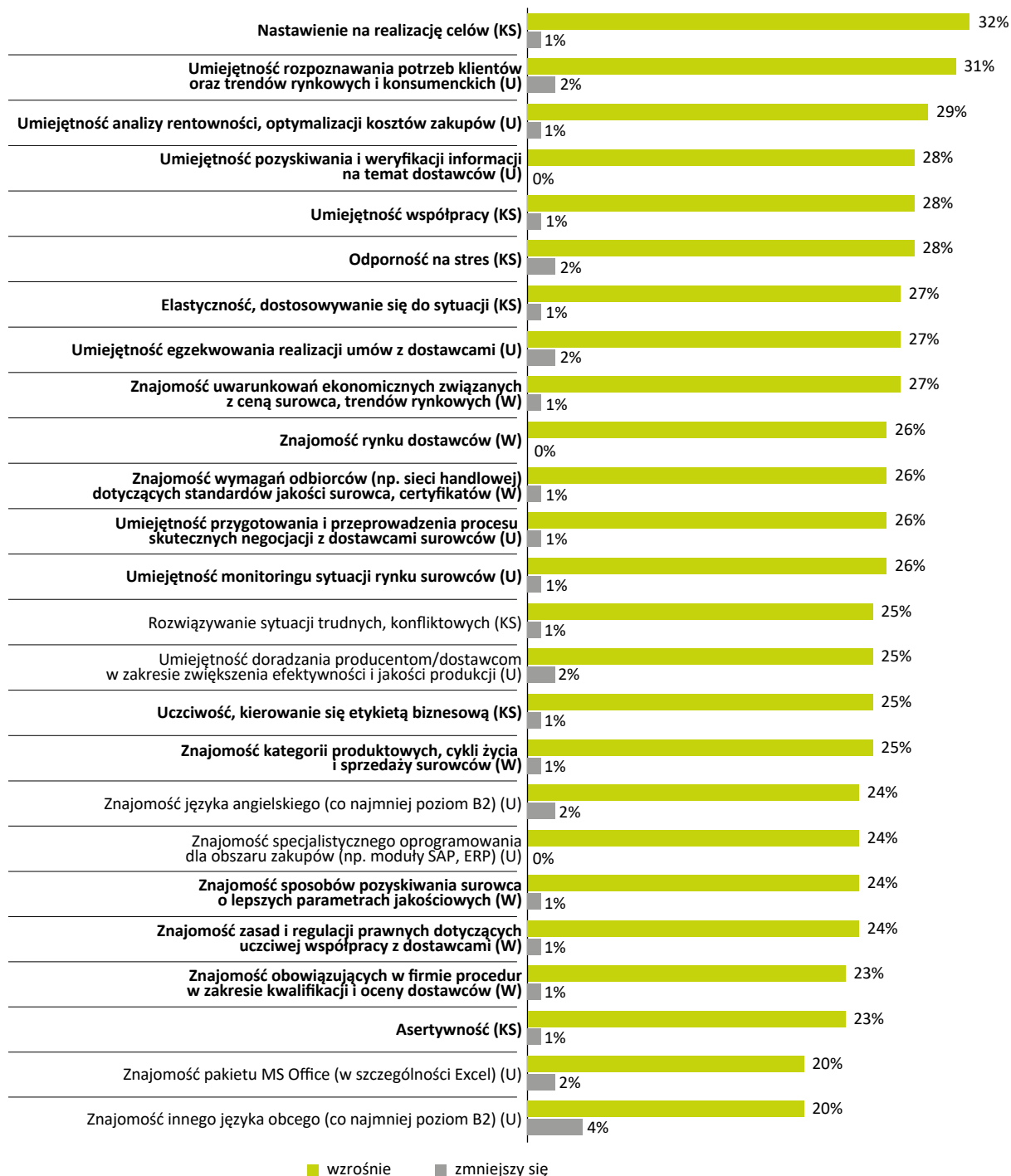
Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

- umiejętność analizy rentowności, optymalizacji kosztów zakupów (U),
- odporność na stres (KS),
- znajomość rynku dostawców (W),
- znajomość wymagań odbiorców (np. sieci handlowej) dotyczących standardów jakości surowca, certyfikatów (W),
- znajomość uwarunkowań ekonomicznych związanych z ceną surowca, trendów rynkowych (W),
- umiejętność przygotowania i przeprowadzenia procesu skutecznych negocjacji z dostawcami surowców (U),
- umiejętność monitoringu sytuacji rynku surowców (U),
- znajomość obowiązujących w firmie procedur w zakresie kwalifikacji i oceny dostawców (W),
- znajomość sposobów pozyskiwania surowca o lepszych parametrach jakościowych (W),
- umiejętność pozyskiwania i weryfikacji informacji na temat dostawców (U),
- umiejętność egzekwowania realizacji umów z dostawcami (U),
- znajomość kategorii produktowych, cykli życia i sprzedaży surowców (W),
- umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów oraz trendów rynkowych i konsumenckich (U),
- znajomość zasad i regulacji prawnych dotyczących uczciwej współpracy z dostawcami (W),
- umiejętność współpracy (KS).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W opinii pracodawców w najbliższych latach wszystkie kompetencje przedstawione w profilu kompetencyjnym dla tego stanowiska nadal będą ważne. Ewentualnego wzrostu wagi można spodziewać się częściej wobec nastawienia na realizację celów (32%) i umiejętności rozpoznawania potrzeb klientów oraz trendów rynkowych i konsumenckich (31%).

Wykres 21. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (kupiec (zakupy surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: kupiec (zakupy surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca (n = 302).

Logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania

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

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- umiejętność dostosowania rodzajów środków transportu i ich zasad odpowiednio do rodzaju surowca/produktu (U),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- znajomość zasad i narzędzi planowania produkcji i procesów logistycznych (zaopatrzenia, zarządzania magazynem, wysyłki towarów) (W).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- umiejętność przygotowywania wymaganych dokumentów, weryfikowania ich poprawności i kompletności (U),
- znajomość zasad i narzędzi planowania produkcji oraz procesów logistycznych (zaopatrzenia, zarządzania magazynem, wysyłki towarów) (W),
- umiejętność interweniowania w przypadku zakłóceń w realizacji dostaw (U).

Tylko w przypadku jednej kompetencji spośród czterech najważniejszych dla pracodawców można mówić o zbieżności z wysoką samooceną pracowników. Dotyczy to znajomości zasad i narzędzi planowania produkcji i procesów logistycznych (zaopatrzenia, zarządzania magazynem, wysyłki towarów).

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano ważne następujące kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość norm prawnych w zakresie dokumentacji, certyfikatów dla transportu surowców (w tym transportu międzynarodowego) (W),
- asertywność (KS),
- rozwiązywanie sytuacji trudnych, konfliktowych (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość zasad i narzędzi planowania produkcji i procesów logistycznych (zaopatrzenia, zarządzania magazynem, wysyłki towarów) (W),
- znajomość wymagań związanych z transportem surowców/produktów danej kategorii (normy dotyczące opakowań, środków transportu, warunków, czasu dostawy) (W),
- umiejętność przygotowywania wymaganych dokumentów, weryfikowania ich poprawności i kompletności (U),
- umiejętność interweniowania w przypadku zakłóceń w realizacji dostaw (U),
- umiejętność tworzenia planu dostaw zgodnie z założeniami planu produkcyjnego i zamówieniami zakupowymi (U),
- umiejętność określania priorytetów firmy dotyczących zakupów (U),
- umiejętność przekonywania, wpływania na partnerów biznesowych (U),
- umiejętność optymalizacji kosztów dostaw (U),
- umiejętność dostosowania rodzajów środków transportu i ich zasad odpowiednio do rodzaju surowca/produktu (U),
- umiejętność uzgadniania wymagań i harmonogramu realizacji dostaw z partnerami wewnętrznymi, wprowadzania na bieżąco korekt (U),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- umiejętność współpracy (KS),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników) to: znajomość specyfiki procesów produkcyjnych firmy oraz stosowanych surowców i komponentów (W).

Stanowisko logistyka/specjalisty ds. logistyki i planowania jest dobrze zbilansowane – zdecydowana większość kompetencji jest zrównoważonych (13 z 22 kompetencji).

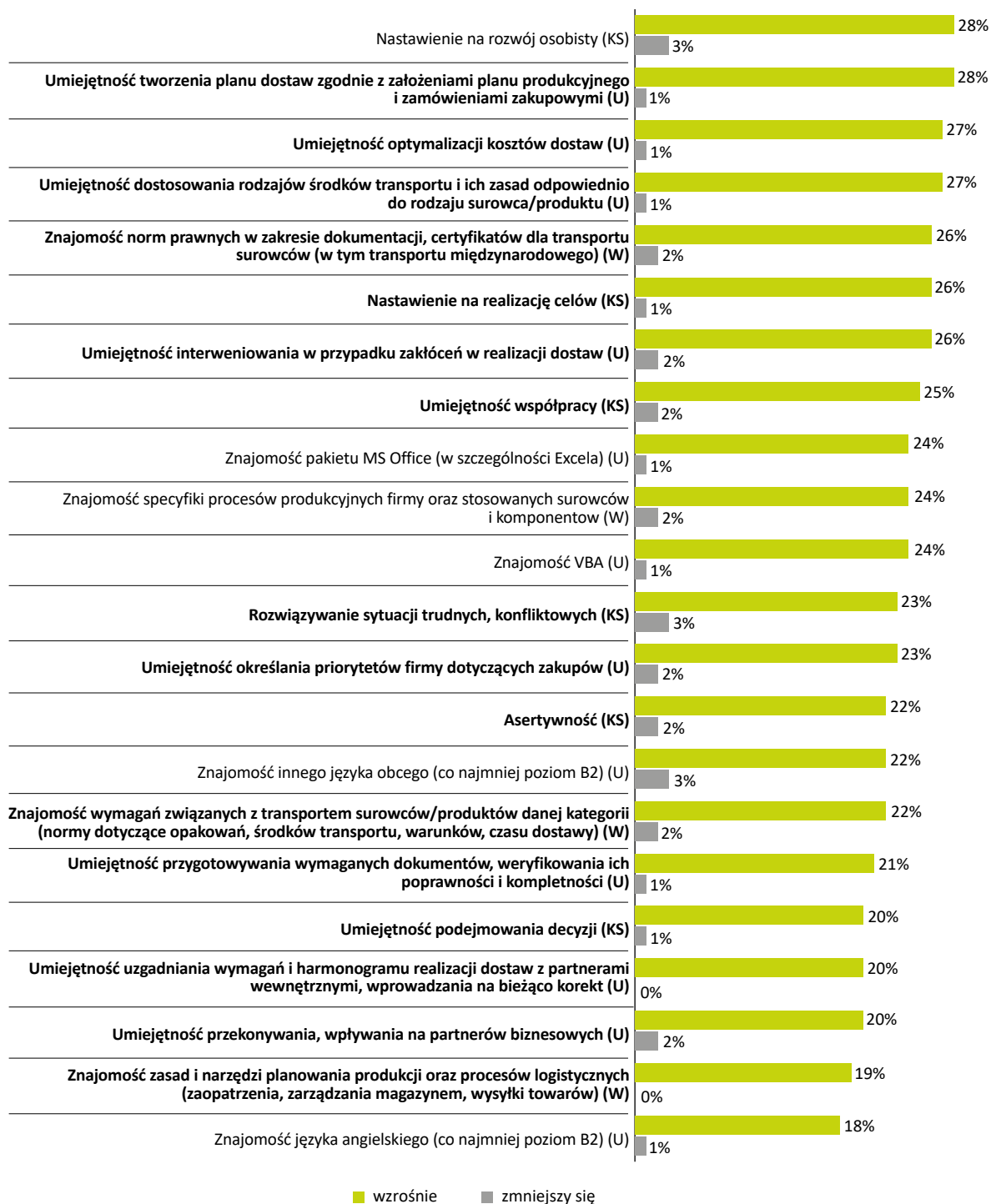
Luka kompetencyjna

Na tym stanowisku nie ma kompetencji, które stanowią lukę kompetencyjną, czyli nie ma kompetencji ważniejszych dla pracodawcy, a jednocześnie problematycznych do pozyskania u pracowników.

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W perspektywie najbliższych lat wszystkie kompetencje dla tego stanowiska powinny nadal pozostawać ważne. Zdaniem pracodawców, częściej wzrastać może natomiast waga m.in. nastawienia na rozwój osobisty (28%) i umiejętności tworzenia planu dostaw zgodnie z założeniami planu produkcyjnego i zamówieniami zakupowymi (28%).

Wykres 22. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021 (n = 809). Stanowisko: logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania (n = 136).

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.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- umiejętność nadzoru nad przestrzeganiem zasad BHP i innych procedur (U),
- umiejętność rozwiązywania problemów produkcyjnych (U),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W),
- umiejętność nadzoru nad przestrzeganiem zasad BHP i innych procedur (U),
- znajomość podstawowych zasad kierowania zespołem – np. organizacji pracy, delegowania zadań (W).

Dwie kompetencje, uznawane przez pracodawców za najważniejsze, mają jednocześnie wysoką samoocenę wśród pracowników. Są nimi: znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa oraz umiejętność nadzoru nad przestrzeganiem zasad BHP i innych procedur.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- umiejętność wdrażania usprawnień organizacyjnych i technologicznych (U),
- umiejętności przywódcze (KS),
- odporność na stres i dynamikę pracy (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W),
- znajomość podstawowych zasad kierowania zespołem – np. organizacji pracy, delegowania zadań (W),
- znajomość wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów (W),
- znajomość podstawowych narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych (W),
- znajomość zasad obsługi urządzeń w ramach obszaru produkcyjnego (W),
- umiejętność rozwiązywania bieżących problemów dotyczących współpracy w ramach zespołu (U),
- umiejętność analizy danych produkcyjnych (U),
- umiejętność kontroli przebiegu procesów produkcyjnych (U),
- umiejętność organizacji pracy zespołu (U),
- umiejętność rozwiązywania problemów produkcyjnych (U),
- umiejętność usprawniania procesów produkcyjnych (U),
- umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom, prowadzenia prostych instruktaży i szkoleń (U),
- umiejętność nadzoru nad przestrzeganiem zasad BHP i innych procedur (U),
- elastyczność, dostosowywanie się do sytuacji (KS),
- nastawienie na realizację celów (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- umiejętność współpracy z innymi liderami, prawidłowego przepływu informacji między zespołami (U),
- umiejętność prowadzenia dokumentacji produkcyjnej, raportowania wyników pracy zespołu (U),
- rozwiązywanie sytuacji trudnych, konfliktowych (KS).

Stanowisko lidera zespołu produkcyjnego/superwizora/brygadzysty jest bardzo dobrze zbilansowane, ponieważ zdecydowaną większość kompetencji zakwalifikowano jako zrównoważone (15 z 23 kompetencji). Przy czym warto zwrócić uwagę, że aż 16 kompetencji zakwalifikowano jako lukę kompetencyjną.

Luka kompetencyjna

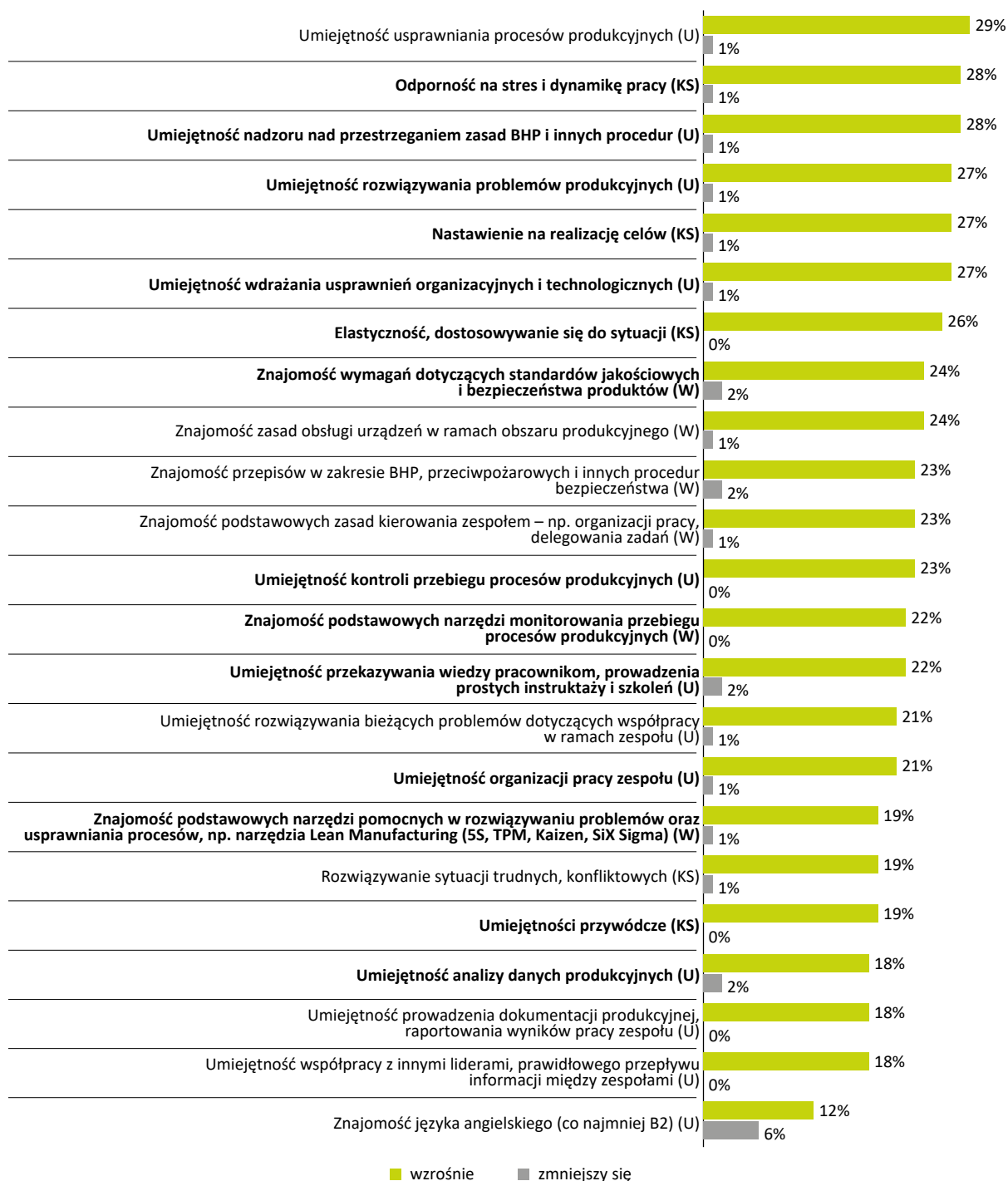
Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

- znajomość zasad obsługi urządzeń w ramach obszaru produkcyjnego (W),
- umiejętność usprawniania procesów produkcyjnych (U),
- umiejętność wdrażania usprawnień organizacyjnych i technologicznych (U),
- umiejętność rozwiązywania problemów produkcyjnych (U),
- znajomość wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów (W),
- umiejętność kontroli przebiegu procesów produkcyjnych (U),
- odporność na stres i dynamikę pracy (KS),
- umiejętność analizy danych produkcyjnych (U),
- znajomość podstawowych zasad kierowania zespołem – np. organizacji pracy, delegowania zadań (W),
- znajomość podstawowych narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych (W),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- umiejętność rozwiązywania bieżących problemów dotyczących współpracy w ramach zespołu (U),
- umiejętność organizacji pracy zespołu (U),
- umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom, prowadzenia prostych instruktaży i szkoleń (U),
- umiejętności przywódcze (KS),
- umiejętność nadzoru nad przestrzeganiem zasad BHP i innych procedur (U).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W kolejnych latach kompetencje dla tego stanowiska pozostaną nadal ważne. Zyskiwać mogą w przyszłości na znaczeniu m.in. umiejętności usprawniania procesów produkcyjnych (29%), odporności na stres i dynamikę pracy oraz umiejętność nadzoru nad przestrzeganiem zasad BHP i innych procedur (po 28%).

Wykres 23. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta (n = 274).

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.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- umiejętność współpracy (KS),
- umiejętność posługiwania się dokumentacją techniczną (U),
- znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn (W).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- umiejętność współpracy (KS),
- elastyczność, dostosowywanie się do sytuacji (KS),
- umiejętność usuwania awarii i usterek maszyn w obszarze swojej specjalizacji (U),
- znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn (W).

Dwie kompetencje oceniane jako najważniejsze przez pracodawców mają jednocześnie najwyższy poziom samooceny u pracowników: znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn i umiejętność współpracy.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące ważne kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- umiejętność odpowiedniego zabezpieczenia maszyn (np. programowanie obwodów krańcowych, wyłączników awaryjnych) (U),
- umiejętność posługiwania się dokumentacją techniczną (U),

- umiejętność diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych oraz proponowania rozwiązań (U),
- komunikatywność (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn (W),
- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W),
- znajomość podstawowych zasad pracy w projektach (W),
- znajomość wymagań dotyczących dokumentacji pracy, zasad raportowania (W),
- umiejętność usuwania awarii i usterek maszyn w obszarze swojej specjalizacji (U),
- umiejętność programowania maszyn (np. programowanie paneli operatorskich, sterowników PLC i robotów przemysłowych) (U),
- umiejętność współpracy (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- elastyczność, dostosowywanie się do sytuacji (KS),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS).

Stanowisko automatyka jest umiarkowanie zbilansowane. Spośród 18 jako zrównoważone zakwalifikowano siedem kompetencji.

Luka kompetencyjna

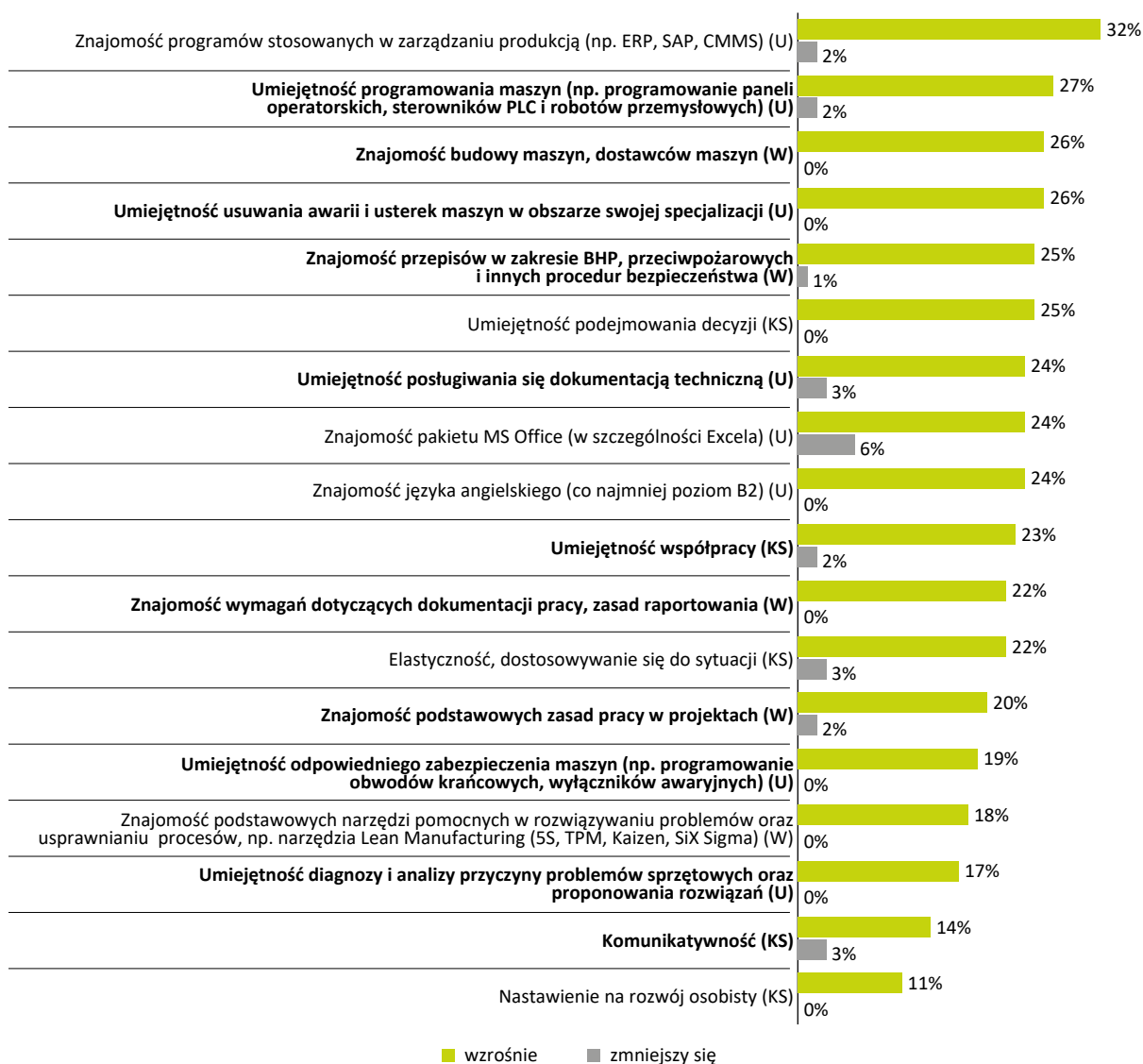
Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

- znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn (W),
- znajomość podstawowych zasad pracy w projektach (W),
- umiejętność posługiwania się dokumentacją techniczną (U),
- znajomość wymagań dotyczących dokumentacji pracy, zasad raportowania (W),
- umiejętność odpowiedniego zabezpieczenia maszyn (np. programowanie obwodów krańcowych, wyłączników awaryjnych) (U).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W przyszłości wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska nie powinny stracić na ważności. Pracodawcy najczęściej prognozują, że możliwy wzrost znaczenia kompetencji w najbliższych latach odnosić się będzie do znajomości programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (32%).

Wykres 24. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (automatyk)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: automatyk (n = 69).

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 ten również organizuje i nadzoruje pracę podległego zespołu, a także wprowadza optymalizację w obszarze utrzymania ruchu.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii wykorzystywanych w firmie (W).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- umiejętność koordynowania i kontroli realizacji zadań (U),
- znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii wykorzystywanych w firmie (W),
- nastawienie na realizację celów (KS).

Dwie kompetencje oceniane jako najważniejsze przez pracodawców mają jednocześnie najwyższy poziom samooceny u pracowników: znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii wykorzystywanych w firmie oraz nastawienie na realizację celów.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące ważne kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość wymagań dotyczących dokumentacji produkcyjnej, raportowania (W),
- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W),

- umiejętność delegowania zadań adekwatnie do umiejętności pracowników (U),
- umiejętność optymalizacji kosztów utrzymania maszyn (U),
- umiejętność diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych (U);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii wykorzystywanych w firmie (W),
- umiejętność koordynowania i kontroli realizacji zadań (U),
- umiejętność planowania pracy zespołu utrzymania ruchu (U),
- umiejętność planowania i nadzoru procesów przeglądu technicznego, remontów i konserwacji maszyn (U),
- nastawienie na realizację celów (KS),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS),
- umiejętność współpracy (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- umiejętność tworzenia instrukcji, procedur zapewniających bezpieczną eksploatację maszyn i urządzeń (U),
- umiejętności przywódcze (KS).

Stanowisko kierownika utrzymania ruchu jest umiarkowanie zbilansowane. Z ocenianych 19 kompetencji siedem zakwalifikowano jako zrównoważone.

Luka kompetencyjna

Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

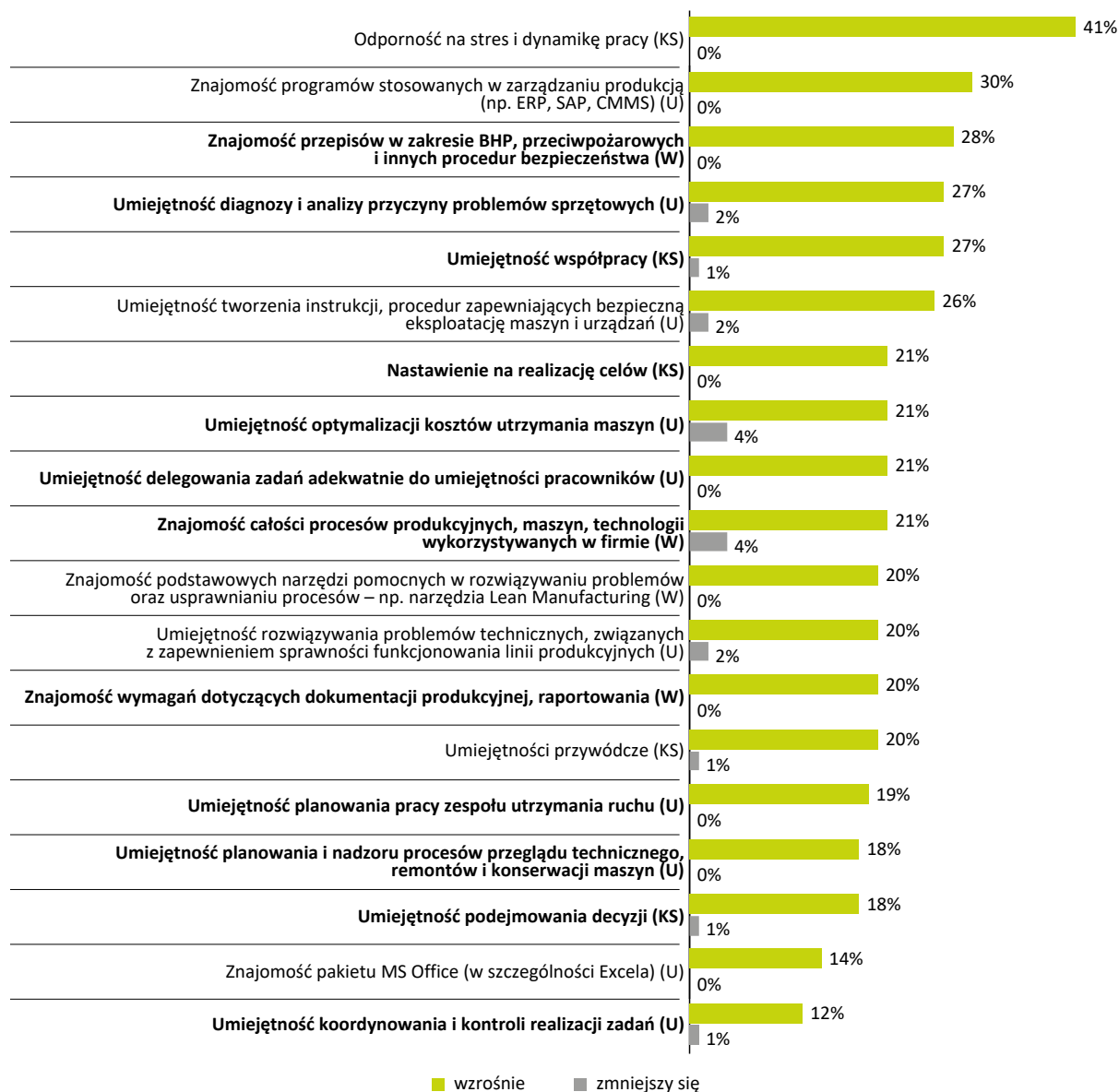
- znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii wykorzystywanych w firmie (W),
- umiejętność diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych (U),
- umiejętność optymalizacji kosztów utrzymania maszyn (U),
- umiejętność planowania pracy zespołu utrzymania ruchu (U),
- umiejętność planowania i nadzoru procesów przeglądu technicznego, remontów i konserwacji maszyn (U),

- umiejętność koordynowania i kontroli realizacji zadań (U),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS),
- nastawienie na realizację celów (KS).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

Ważność ocenianych kompetencji dla tego stanowiska, zdaniem badanych, powinna w przyszłości się utrzymać. Ewentualny wzrost znaczenia największy odsetek pracodawców przewiduje dla odporności na stres i dynamikę pracy (41%).

Wykres 25. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (kierownik utrzymania ruchu)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: kierownik utrzymania ruchu (n = 62).

Technolog procesu/inżynier procesu

Wśród zadań osoby pracującej na stanowisku technologa procesu/inżyniera procesu są: analiza procesów produkcyjnych, inicjowanie i prowadzenie projektów optymalizujących

procesy produkcyjne w firmie, wspieranie i edukacja pracowników pod kątem ciągłego doskonalenia pracy (prowadzenie szkolenia), opiniowanie i uczestniczenie we wdrażaniu nowych produktów, maszyn i urządzeń.

Na podstawie wyników badań określono, które kompetencje są najważniejsze dla pracodawców oraz w przypadku których pracownicy mają najwyższą samoocenę.

Kompetencje najważniejsze dla pracodawców:

- znajomość wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów (W),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS),
- umiejętność współpracy (KS).

Kompetencje najwyżej oceniane u siebie przez pracowników:

- umiejętność monitorowania i analizy wskaźników procesowych (U),
- umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom, prowadzenia prostych instruktaży (U),
- umiejętność współpracy (KS),
- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W),
- skrupulatność (KS).

Umiejętność współpracy to jedna z najwyżej cenionych kompetencji przez pracodawców, i z najwyższą samooceną u pracowników.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Z porównania ocen ważności kompetencji podanych przez pracodawców z samooceną pracowników otrzymano następujące kategorie kompetencji:

kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników):

- znajomość metod i technik analizy złożonych danych (W),
- znajomość wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów (W),
- umiejętność motywowania innych (KS);

kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników):

- znajomość przepisów w zakresie BHP, przeciwpożarowych i innych procedur bezpieczeństwa (W),
- znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii wykorzystywanych w firmie (W),
- umiejętność oceny kosztów proponowanych rozwiązań (U),
- umiejętność inicjowania optymalizacji procesów w różnych obszarach produkcyjnych (U),
- umiejętność monitorowania i analizy wskaźników procesowych (U),
- umiejętność przekazywania wiedzy pracownikom, prowadzenie prostych instruktaży (U),
- umiejętność zarządzania projektami optymalizacyjnymi (U),
- umiejętność współpracy (KS),
- skrupulatność (KS),
- umiejętność podejmowania decyzji (KS),
- nastawienie na realizację celów (KS);

kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy wysokiej samoocenie pracowników) nie występują.

Stanowisko technologa procesu/inżyniera procesu jest dobrze zbilansowane. Z ocenianych 20 kompetencji 11 zakwalifikowano jako zrównoważone.

Luka kompetencyjna

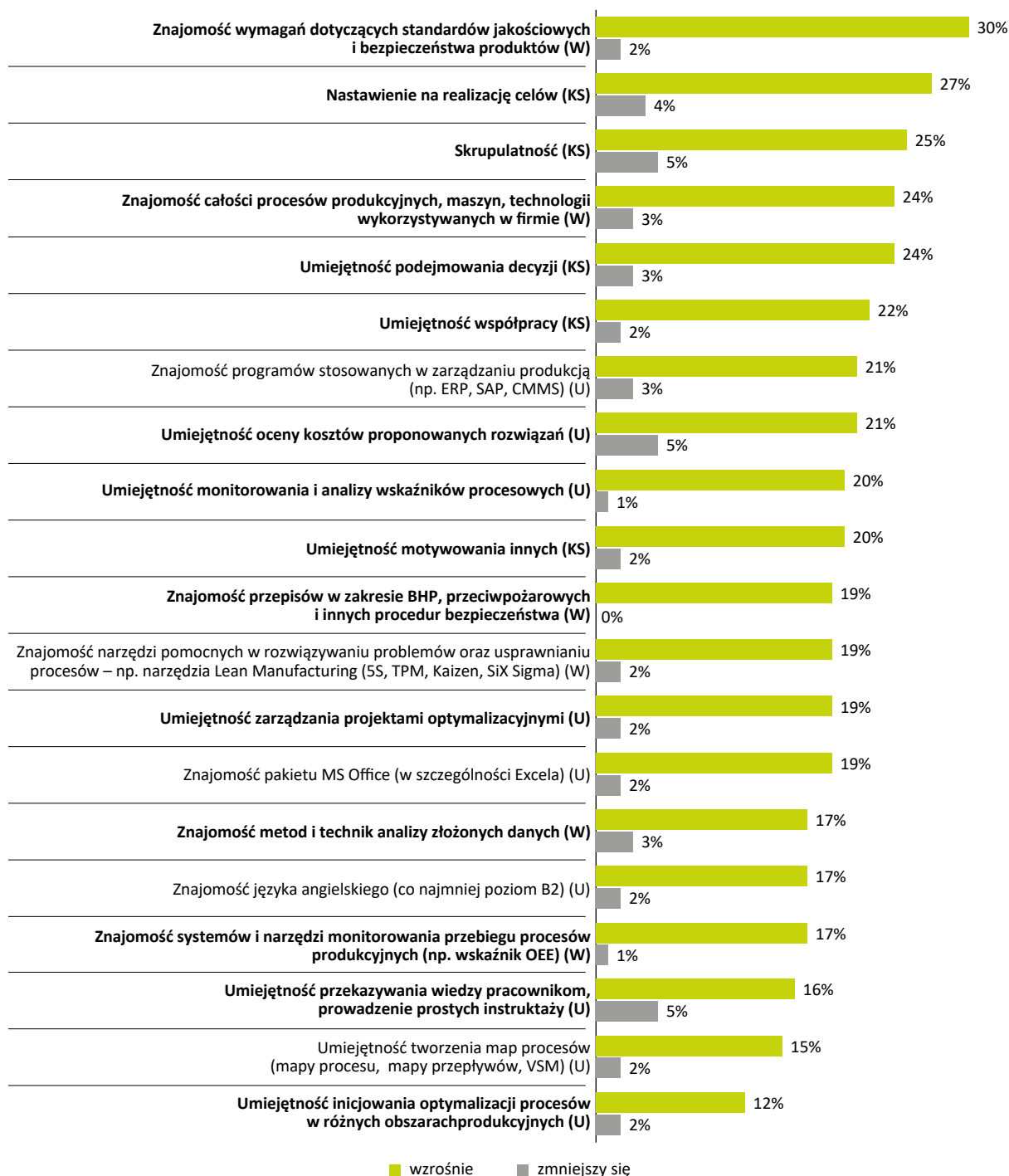
Kompetencje, które stanowią lukę kompetencyjną (relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne do pozyskania):

- umiejętność zarządzania projektami optymalizacyjnymi (U),
- umiejętność monitorowania i analizy wskaźników procesowych (U).

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

Zdaniem respondentów, wszystkie oceniane kompetencje dla tego stanowiska pozostaną ważne w przyszłości, a wzrostu znaczenia najczęściej spodziewają się w stosunku do wymagań dotyczących standardów jakościowych i bezpieczeństwa produktów (30%).

Wykres 26. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (technolog procesu/inżynier procesu)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021. Stanowisko: technolog procesu/inżynier procesu (n = 104).

Podsumowanie bilansu

Podsumowując dane dotyczące bilansu kompetencji, można wskazać, wobec jakich stanowisk będzie konieczne podjęcie działań rozwojowych.

1. Pracodawcy powinni przede wszystkim rozwijać kompetencje pracowników zatrudnionych na stanowiskach kontrolera jakości oraz specjalisty ds. rozwoju produktów (około 1/3 kompetencji na tych stanowiskach to kompetencje niedoboru).
2. Kolejne stanowiska, które powinny podlegać działaniom rozwojowym prowadzonym przez pracodawców, to: kierownicy utrzymania ruchu oraz managerowie ds. nowych produktów i automatycy (około 1/4 kompetencji niedoboru).
3. Najmniej działań rozwojowych wymagają zatrudnieni w firmach kupcy. Warto przy tym zwrócić uwagę, że kompetencje kupca trudno jest pozyskać z rynku (60% kompetencji relatywnie ważniejszych w ocenie pracodawców jest trudnych do pozyskania) – są to w dużej mierze kompetencje związane ze znajomością specyfiki branży i konkretnego podsektora. W tej sytuacji firmy powinny szczególnie zadbać o przygotowanie programów wdrażania do pracy nowych osób na takie stanowiska – np. poprzez zapewnienie materiałów pozwalających poznać specyfikę branży, a także zapewnienie szczególnego wsparcia ze strony osoby wprowadzającej, które przyspieszy proces przyswajania potrzebnej wiedzy i zdobywania potrzebnych umiejętności przez nowych pracowników.
4. Poza stanowiskiem kupca największe trudności z pozyskaniem przez firmy potrzebnych kompetencji pracowników (luka kompetencyjna) dotyczą także specjalisty ds. rozwoju produktów oraz lidera zespołu produkcyjnego. W przypadku brakujących kompetencji na tych stanowiskach, prócz przygotowania przez firmy programów wdrożeniowych dla kandydatów na te stanowiska, pożądane jest wsparcie ze strony organizacji branżowych i edukacyjnych oraz dbanie o odpowiednią ofertę rozwojową, która pozwoliłaby uzupełnić deficyt kompetencji (np. w postaci materiałów branżowych, konferencji, szkoleń).
5. Podsumowując obszar braków kompetencyjnych, warto podkreślić deficyty dotyczące stanowiska specjalisty ds. rozwoju produktów. Kompetencji związanych z tym stanowiskiem brakuje zarówno w firmach (zdiagnozowany znaczny procent kompetencji niedoboru), jak i na rynku pracy (duża luka kompetencyjna). Ich rozwój powinien być zatem priorytetowy, szczególnie wobec przewidywanego przez ekspertów biorących udział w badaniu wzrostu znaczenia procesów rozwoju produktów w dłuższej perspektywie czasowej.

Przyszłość sektora

Trendy i wyzwania dla branży żywności wysokiej jakości

Jednym z celów badania była diagnoza głównych trendów w branży żywności wysokiej jakości oraz określenie związanych z nimi wyzwań dla przedsiębiorstw, w szczególności wyzwań w zakresie rozwoju kadr.

W branży żywności można zaobserwować wiele zjawisk mających znamiona trendów³³. Dla tych zjawisk nie bez znaczenia okazała się pandemia, która spowodowała przyspieszenie niektórych trendów (np. sprzedaż żywności online), na inne zaś zadziałała przeciwnie i można zaobserwować ich spowolnienie. Przykładem jest dotychczasowy trend ograniczania wykorzystania plastiku w branży żywności, zahamowany w czasie pandemii COVID-19, podczas której, głównie ze względów sanitarnych, do łask wróciły przedmioty jednorazowego użytku³⁴. Jednak, zdaniem jednego z ekspertów biorących udział w badaniu *delphi*, będzie to chwilowe – z czasem nastąpi ponowny zwrot w stronę ograniczania użycia plastiku.

Trendy mogą wiązać się dla przedsiębiorstw z różnymi wyzwaniami, a ich charakterystyczną cechą jest współwystępowanie (wzajemne nakładanie się na siebie trendów) oraz dywergencja (powstawanie jednoczesne kontrtrendów)³⁵, które to zjawiska są zauważalne również w branży żywności. Respondenci w wywiadach zwracali uwagę na automatyzację produkcji, a jednocześnie na powrót do produkcji opartej na rzemiośle. Z jednej strony wskazywali konsolidację firm w branży, a z drugiej – wzrost znaczenia małych, lokalnych producentów.

³³ Cechy, które pozwalają nazywać niektóre zjawiska trendami:

1. tendencja nie ogranicza się do jednego sezonu, widać jej trwanie w czasie;
2. obserwowalne zmiany są mierzalne;
3. widać zwrot w stronę konkretnych wartości, które stoją za zmianami zachowań konsumentów.

³⁴ <https://www.dw.com/pl/raport-europa-wraca-do-plastiku/a-55180692>

³⁵ S. Dybka, *Trendy w zachowaniach konsumentów jako czynnik determinujący rozwój przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 338, 2017.

W badaniu zidentyfikowano siedem głównych trendów, które można podzielić na trzy grupy: **trendy społeczne** (indywidualizacja i zmienność potrzeb klientów; rosnące znaczenie zamienników mięsa), **trendy technologiczne** (automatyzacja i robotyzacja; e-handel) oraz **trendy gospodarcze** (lokalność i sezonowość; zrównoważony rozwój, a także zmniejszające się zainteresowanie młodych pracą w branży żywności wysokiej jakości).

W trakcie realizacji badania ważnym źródłem wiedzy o trendach – oprócz pogłębionych wywiadów indywidualnych – było również badanie delfickie, do którego zaproszono 40 ekspertów branżowych. Odnosili się oni do dziewięciu tez i oceniali prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości wskazanych w tezach zjawisk.

Badacze przyjęli następujące podejście metodologiczne:

1. sprawdzono, czy eksperci uważają, że zjawisko określone w tezie wystąpi w przyszłości i w jakiej perspektywie czasowej może mieć miejsce;
2. sprawdzono, czy eksperci zgadzają się między sobą.

Uznano, że eksperci zgadzają się ze sobą co do prawdopodobieństwa wystąpienia danego zjawiska, jeżeli wskaźnik zgodności wyniósł co najmniej 60%.

Tabela 19. Zestawienie ocen prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk zawartych w tezach w opiniach ekspertów uczestniczących w badaniu *delphi* wraz z uzyskanym ostatecznym stopniem zgodności

Brzmienie tezy zaproponowanej ekspertom do weryfikacji	Ocena zgodności opinii ekspertów na temat prawdopodobieństwa wystąpienia zjawiska zawartego w tezie
Wraz ze wzrostem świadomości konsumentów dotyczącej produktów żywieniowych oraz potrzeb dietetycznych czy mód na określone produkty producenci będą musieli wypracować mechanizmy, które pozwolą im bardziej różnicować swoją ofertę produktową, by dopasowywać ją do indywidualnych potrzeb klientów	Istnieje duża zgodność ekspertów (średnia zgodność 66% ³⁶) co do tego, że wystąpienie zjawiska jest prawdopodobne (najprawdopodobniej wystąpi w ciągu pięciu lat)
Wobec rosnącego zainteresowania żywnością roślinną ze strony konsumentów i postępującej konkurencji w zakresie zamienników mięsa i produktów odzwierzęcych po stronie producentów, zwiększy się zapotrzebowanie firm na pracowników mających wiedzę nt. produkcji substytutów białka zwierzęcego, głównie technologów żywności	Istnieje duża zgodność ekspertów (średnia zgodność 65%) co do tego, że wystąpienie zjawiska jest prawdopodobne (najprawdopodobniej wystąpi w ciągu pięciu lat)
Moda na żywność lokalną i regionalną stanie się okazją dla małych firm na lepsze dostosowanie się do oczekiwań klientów i tym samym na wzmocnienie pozycji tych firm na rynkach lokalnych i regionalnych	Istnieje duża zgodność ekspertów (średnia zgodność 60%) co do tego, że wystąpienie zjawiska jest prawdopodobne (najprawdopodobniej wystąpi w ciągu pięciu lat)
W związku z rozwojem sprzedaży artykułów spożywczych przez Internet znacząco wzrośnie zapotrzebowanie na pracowników o umiejętnościach w obszarze e-handlu i e-marketingu, potrafiących skutecznie łączyć funkcjonowanie sprzedaży stacjonarnej i internetowej	Istnieje duża zgodność ekspertów (średnia zgodność 64%) co do tego, że wystąpienie zjawiska jest prawdopodobne (najprawdopodobniej wystąpi w ciągu pięciu lat)
Firmy, które będą realizowały politykę zrównoważonego rozwoju i komunikowały osiągnięcia w tym obszarze (takie jak: zmniejszenie liczby opakowań, wprowadzanie opakowań przyjaznych dla środowiska, ograniczanie ilości odpadów spożywczych, wprowadzanie przejrzystych etykiet, oszczędzanie zasobów naturalnych), zyskają przewagę konkurencyjną na rynku	Istnieje duża zgodność ekspertów (średnia zgodność 62%) co do tego, że wystąpienie zjawiska jest prawdopodobne (najprawdopodobniej wystąpi w ciągu pięciu lat)
Firmy, które nie mają własnego zaplecza oraz kompetencji R&D, coraz częściej będą podejmować współpracę z zewnętrznymi partnerami: ośrodkami naukowo-badawczymi i innowacyjnymi startupami, by wprowadzać na rynek nowe produkty i zwiększyć swoją innowacyjność	Eksperti raczej nie są zgodni (średnia zgodność 54%) co do wystąpienia zjawiska w przyszłości

³⁶ Stopień zgodności ekspertów między sobą – przeprowadzono dwa etapy wyliczeń:
a) obliczono zmienność – średni klasyczny współczynnik dyspersji (DYSpt) dla każdej z tez (w skali od 0 do 100%);
b) obliczono średnią zgodność wg wzoru: $1 - \text{DYSpt}$ w skali od 0 do 100% (np. jeśli średnia zgodność wynosi 66%, można to interpretować, że w 66% eksperci są ze sobą zgodni).

Brzmienie tezy zaproponowanej ekspertom do weryfikacji	Ocena zgodności opinii ekspertów na temat prawdopodobieństwa wystąpienia zjawiska zawartego w tezie
Automatyzacja i robotyzacja procesów staną się powszechnym standardem w branży żywności wysokiej jakości, również w przypadku mniejszych firm	Eksperci raczej nie są zgodni (średnia zgodność 59%) co do wystąpienia zjawiska w przyszłości
Niektóre podsektory, takie jak przetwórstwo rybne czy piekarnictwo, dotknie narastający obecnie kryzys kadrowy związany z postrzeganiem ich jako nieatrakcyjne miejsca pracy dla młodych osób	Eksperci raczej nie są zgodni (średnia zgodność 52%) co do wystąpienia zjawiska w przyszłości
Spadek zainteresowania młodych osób edukacją związaną z produkcją spożywczą spowoduje braki pracowników reprezentujących tradycyjne zawody	Eksperci częściej uważają, że zjawisko nie wystąpi w przyszłości (średnia zgodność 33%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF badanie *delphi* – I edycja 2021 (n = 40).

Trendy i wyzwania społeczne

Indywidualizacja i zmienność potrzeb klientów

Przejawami trendu indywidualizacji i zmienności potrzeb klientów jest wzrost świadomości i wiedzy konsumentów dotyczącej potrzeb zdrowotnych (np. diety eliminacyjne) oraz wzrost zainteresowania całym procesem produkcyjnym: począwszy od surowców pochodzących od producentów spełniających określone standardy produkcji, a skończywszy na opakowaniach (np. biodegradowalnych).

W ostatnim czasie także w branży żywności wysokiej jakości popularne stało się pojęcie Klienta 4.0³⁷. Cechują go inne niż dotychczas obserwowane zachowania żywieniowe. Poszukuje on „wartości dodanej” w żywności: dostosowanej do określonych wymagań dietetycznych, żywności funkcjonalnej³⁸ i ekologicznej oraz nowych rozwiązań w wykorzystaniu resztek poprodukcyjnych.

³⁷ Klient 4.0 działa online, ale także offline, chce podejmować elastyczne decyzje, kupuje, bo szanuje lub lubi markę, żąda dwustronnej komunikacji – cały czas, szuka autorytetów przy decyzjach zakupowych, świadomie szuka efektywności – wnioski z debaty nt. Klienta 4.0 w Krynicy, 4.09.2019, w której udział wzięli: Przemysław Gdański (prezes BNP), Piotr Korycki (prezes TVN Discovery), Marzena Rudnicka (prezes KIGS), Przemysław Staroń (Nauczyciel Roku z II LO w Sopocie) oraz Jacek Wasilewski (socjolog).

³⁸ Żywność funkcjonalna – żywność, która wykazuje udokumentowany pozytywny wpływ na organizm człowieka ponad ten, który wynika z efektu odżywczego zawartych w niej składników odżywczych uznawanych za niezbędne. Za: J. Gawęcki, *Żywność i żywienie a zdrowie*, [w:] J. Gawęcki (red.), *Żywnienie człowieka a zdrowie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

Indywidualizacja potrzeb dotyczących żywienia wynika z przesłanek zdrowotnych (np. eliminacja glutenu czy cukru), ale także ze zmian pokoleniowych: „konsumenci, szczególnie młodych pokoleń (Y i Z)³⁹ zgodnie z obowiązującymi trendami pragną bardziej spersonalizowanych rozwiązań, poszukują przyjemności (chwili oderwania od rzeczywistości). Jednocześnie zwracają uwagę na zdrowotne walory żywności, ze względu na dbałość o zdrowie swoje i mając na uwadze dobro planety” [źródło: *delphi*]. Współczesny klient oczekuje także nowości i zmienności oferty produktowej, odpowiadającej szybko zmieniającym się gustom oraz trendom i modom w zakresie żywienia.

Opisane wyżej zjawiska wzmacniane są przez zmiany zachodzące w strukturze społecznej, takie jak zwiększenie się grupy konsumentów w starszym wieku czy wzrastająca liczba jednoosobowych gospodarstw (zarówno osób starszych, jak i singli). Są to grupy klientów o określonych potrzebach zdrowotnych oraz możliwościach ekonomicznych, wymagające sprofilowanej oferty produktowej.

Konsekwencje i wyzwania dla firm związane z trendem

Zdaniem ekspertów – uczestników badania *delphi* – w przyszłości **firmy będą musiały wypracować mechanizmy, które pozwolą im bardziej różnicować swoją ofertę produktową, aby łatwiej dopasowywać ją do indywidualnych potrzeb klientów**. Takie działania, zdaniem ekspertów, firmy najprawdopodobniej będą musiały podejmować w perspektywie najbliższych pięciu lat.

Trend związany z indywidualizacją i zmiennością potrzeb klientów oznacza dla firm takie wyzwania jak:

1. Konieczność monitorowania potrzeb i zachowań konsumentów, śledzenia trendów, szybkiego przekładania ich na wdrożenia produktowe.
2. Konieczność wprowadzania innowacji technologicznych, jak też tworzenia nowych rozwiązań w zakresie surowca, składu, formy produktu czy jego opakowania. Zapewnienie atrakcyjności sensorycznej nowych produktów, przy jednoczesnym zachowaniu ich bezpieczeństwa zdrowotnego.

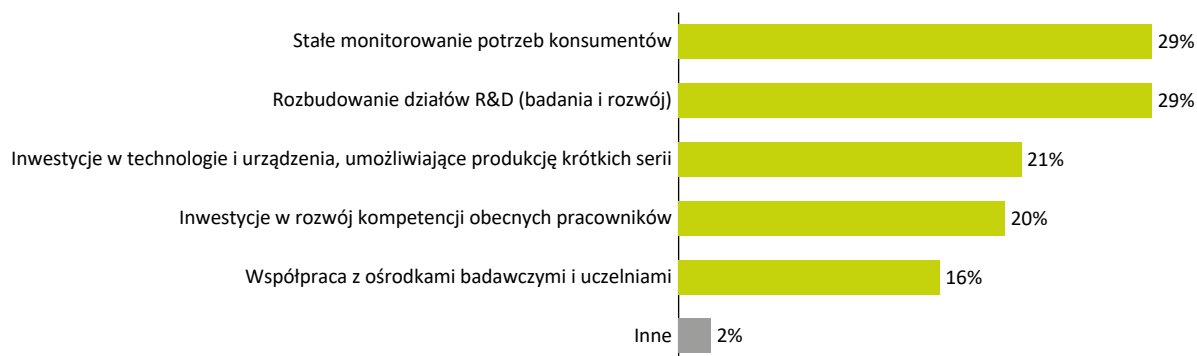
³⁹ Pokolenie Y – pokolenie ludzi urodzonych w latach 80. i 90. XX wieku, nazywane również „pokoleniem cyfrowym”, chętnie korzysta z nowinek technologicznych, technologii i mediów.

Pokolenie Z – pokolenie ludzi urodzonych od końca lat 90. XX do początku lat 10. XXI – pokolenie internetowe, pierwsi ludzie dorastający w pełni scyfryzowanym społeczeństwie.

3. Konieczność projektowania nowych linii produkcyjnych i sposobów produkcji. Planowanie oraz zarządzanie efektywnością produkcji przy krótkich liniach produktowych.
4. Konieczność podjęcia decyzji dotyczących poszerzenia asortymentu lub specjalizacji produkcji.
5. Konieczność podejmowania skutecznych działań marketingowych dotyczących promocji nowych produktów – wykorzystania wielu kanałów komunikacji.

Eksperti w badaniu *delphi* podkreślali potrzebę stałego monitorowania przez firmy potrzeb konsumentów oraz elastycznego reagowania na zmieniające się zapotrzebowanie rynku – produkcję krótkich serii z wykorzystaniem nowych technologii i urządzeń. Dostrzegali przy tym możliwość oparcia tego typu działań na wewnętrznych działach R&D, jak też możliwości korzystania ze wsparcia zewnętrznych podmiotów w obszarze R&D – np. we współpracy z ośrodkami badawczymi i uczelniami.

Wykres 27. Działania jakie będą musieli podjąć przedstawiciele branży w związku z koniecznością reagowania na indywidualne potrzeby klientów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF badanie *delphi* – I edycja 2021 (n = 40). Pytanie wielokrotnego wyboru.

Choć eksperci bardzo wyraźnie wskazywali na konieczność rozwoju prac w obszarze R&D w przyszłości, w grupie pracodawców nie można zauważyć takich planów w odniesieniu do perspektywy najbliższych lat. Na pytanie, jakie działania planuje podjąć firma w ciągu najbliższych trzech lat, spośród różnych wymienionych działań, jedynie 4% wszystkich podmiotów wskazało, że zamierza rozpocząć lub zintensyfikować prace R&D w firmie samodzielnie lub we współpracy z jednostkami naukowymi. Działania w obszarze R&D planowały najrzadziej mikrofirmy (2%, w przypadku małych oraz średnich i dużych firm to odpowiednio 4% i 11%).

Eksperci nie byli zgodni co do tego, czy w najbliższych latach firmy, które nie posiadają własnego zaplecza oraz kompetencji R&D, będą częściej podejmowały współpracę z zewnętrznymi partnerami: ośrodkami naukowo-badawczymi i innowacyjnymi startupami. W ich opinii przeszkodą dla podjęcia takiej współpracy są różne bariery. Pierwszą z nich są **koszty**, które najbardziej dotyczą mikrofirmy i małe firmy – najczęściej nie mają własnego zaplecza R&D i nie dysponują odpowiednimi zasobami finansowymi, które pozwoliłyby im na korzystanie ze wsparcia zewnętrznych jednostek.

Drugą barierą jest **brak świadomości lub brak przekonania** kadry zarządzającej firmami, że współpraca z zewnętrznymi podmiotami może przynieść korzyści. Eksperci podkreślają też, że „zarządzający bardziej ufają swojej intuicji” niż rekomendacjom innych.

Kolejną barierą jest **brak umiejętności współpracy pomiędzy firmami i jednostkami badawczymi** – leżący zarówno po stronie przedsiębiorców firm branży żywności, jak i ich potencjalnych partnerów (np. brak zrozumienia przez ośrodki naukowe specyfiki działania firm i nieprzygotowanie do takiej współpracy – długie procedury, biurokracja, niedostosowanie do potrzeb podmiotów komercyjnych).

Rosnące znaczenie zamienników mięsa

Od kilku lat obserwuje się wzrost zainteresowania konsumentów zamiennikami mięsa i produktów odzwierzęcych, np. mleka. Produkty wegetariańskie i wegańskie stają się coraz bardziej popularne, a diety eliminacyjne są propagowane jako zdrowsze. Konsumentom, szukając alternatyw dla produktów mięsnych, uzasadniają to dbaniem o zdrowie, a czas pandemii dodatkowo to spotęgował. Wzrost znaczenia produktów roślinnych w codziennej diecie potwierdzają również publikowane raporty z badań konsumentów. Wyniki jednego z nich, prowadzonego regularnie przez portal „RoślinnieJemy”, wskazują, iż wybuch pandemii sprawił, że 20% Polaków zaczęło postrzegać dietę roślinną jako bardziej atrakcyjną. Dynamiczny rozwój segmentu żywności roślinnej (z 6% wszystkich nowości w sprzedaży w roku 2019 do 13% w roku 2020) oraz utrzymywanie się tendencji do ograniczania udziału mięsa w codziennym odżywianiu to – zdaniem autorów raportu – kluczowe sygnały dla producentów żywności, aby produkty roślinne ująć w swoich strategicznych planach na najbliższą przyszłość⁴⁰.

⁴⁰ <https://roslinniejemy.org/publikacje/roslinniejemy-w-2020-roku-raport-z-naszyc-dzialan>

Substytuty mięsa cieszą się zainteresowaniem szczególnie młodych pokoleń, których siła nabywcza będzie z czasem rosła. Z badania prowadzonego w 2019 r. przez wspomniany portal wynika, że odsetek osób, które w ciągu miesiąca poprzedzającego badanie nie jadły mięsa, największy był w grupie osób 18–24 lat i wynosił niemal 22%. „Młode osoby to grupa najchętniej rezygnująca ze spożycia produktów mięsnych. Okazuje się, że co 5. młody Polak w okresie miesiąca przed przeprowadzonym badaniem nie jadł mięsa”⁴¹.

Konsekwencje i wyzwania dla firm związane z trendem

Wyzwania związane z rosnącym znaczeniem zamienników mięsa zbliżone są do wyzwań dotyczących trendu indywidualizacji i zmienności potrzeb klientów. Wiążą się one z koniecznością **wprowadzania innowacji technologicznych, tworzeniem nowych rozwiązań produktowych, często również wprowadzeniem nowych linii produkcyjnych**.

Wyzwaniem w tym zakresie są również działania marketingowe nakierowane na odpowiednią **komunikację i skuteczne docieranie do potencjalnego klienta z informacją** o nowych produktach i ich walorach jako zamienników diety złożonej z mięsa i produktów odzwierzęcych.

W badaniu *delphi* eksperci wskazywali, że trend ten oznacza dla firm przede wszystkim konieczność dokonywania **znaczących inwestycji**, pozwalających na produkcję i przetwórstwo zamienników mięsa. W ich opinii jest to spore wyzwanie głównie dla mniejszych przedsiębiorstw, firm z polskim kapitałem, których zasoby finansowe są ograniczone.

Zdaniem ekspertów to rosnące zainteresowanie żywnością roślinną ze strony konsumentów oraz postępująca konkurencja w zakresie zamienników mięsa i produktów odzwierzęcych po stronie producentów wpłynie w najbliższych pięciu latach na **wzrost zapotrzebowania na pracowników mających wiedzę** nt. produkcji substytutów białka zwierzęcego, głównie technologów żywności.

Pomimo wagi zjawiska związanego z widocznym wzrostem zainteresowania alternatywami dla mięsa i produktów odzwierzęcych (mleka, serów), uczestnicy badania *delphi* wskazywali równocześnie na pewne charakterystyczne elementy:

⁴¹ https://storage.googleapis.com/roslinniejemy-wp-media/sites/1/2019/12/Postawy_wobec_prod_ros%CC%81linnych_RoslinnieJemy.pdf

- Żywność stanowiąca alternatywę dla mięsa i produktów odzwierzęcych to nadal niski odsetek produkcji, wzrastający powoli. Raczej trend ewolucyjny niż rewolucyjny.
- Trend ten raczej będzie wpływał na ograniczanie jedzenia mięsa (flexitarianizm) niż zupełne jego wykluczenie. Polska tradycja kulinarna jest bogata w mięso, dlatego zupełne jego wykluczenie raczej nie nastąpi.
- Pomimo że trend jest zasadniczo wzrostowy, to nie będzie potrzeby tworzenia zupełnie nowych stanowisk i zatrudniania osób, których zadania byłyby związane wyłącznie z tym wąskim zakresem. Pracodawcy będą raczej poszukiwać możliwości podnoszenia kompetencji obecnych pracowników.

Zdaniem ekspertów, intensyfikacja tego zjawiska może również wpłynąć w perspektywie najbliższych trzech lat na pewien wzrost zapotrzebowania na pracowników i specjalistów posiadających kompetencje związane z produkcją, sprzedażą i promocją tego typu produktów. Nie przewidują jednak, że wzrost ten będzie znaczący.

„W perspektywie roku ze względu na epidemię COVID-19 zapotrzebowanie na takie stanowiska [związane z produkcją zamienników mięsa] będzie nikłe. W perspektywie 3 oraz 5 lat będzie rośło ze względu na zmieniające się preferencje żywieniowe konsumentów. Zapotrzebowanie na tego typu ekspertów nie będzie natomiast bardzo wysokie, ponieważ firmy decydujące się rozpocząć produkcję zamienników mięsa nie będą firmami z polskim kapitałem, a raczej międzynarodowymi koncernami posiadającymi swoich ekspertów i *know-how*” [źródło: *delphi*].

Podsumowując, zainteresowanie zamiennikami mięsa będzie miało charakter rosnący, ale trend ten nie będzie jednak zmierzał w stronę pełnego wykluczenia produktów mięsnych. Eksperci przewidują, że rosnąć będzie grupa osób świadomie wybierających mięso i jedząca je rzadziej, wybierająca je z hodowli zapewniających minimalizację cierpienia zwierząt. Pracodawcy zaś, jeżeli będą poszukiwali pracowników, to raczej takich, którzy mogą wesprzeć firmę w szerszym poszukiwaniu produktów innowacyjnych, a nie tylko osób związanych z produkcją zamienników mięsa.

Trendy i wyzwania technologiczne

Automatyzacja i robotyzacja

Czas pandemii skierował uwagę producentów na szukanie sposobów zapewnienia ciągłości produkcji oraz łańcuchów dostaw. Odpowiedź na te potrzeby dają między innymi automatyzacja i cyfryzacja procesów produkcyjnych. Zastosowanie nowych technologii pozwala na śledzenie i kontrolę surowców i produktów na dowolnym etapie dostaw i produkcji – od rolnika do klienta. Dzięki nowym rozwiązaniom możliwe jest sprawne przygotowywanie i dostarczanie wszystkich informacji klientom oraz instytucjom kontrolnym. W czasie pandemii, gdy większą uwagę zwraca się na bezpieczeństwo żywności, umożliwiają szybkie reagowanie na sytuacje zagrażające temu bezpieczeństwu. Jak podaje serwis Foodfakty⁴², nowoczesne technologie wspierają także firmy w ograniczeniu marnowania cennych składników i służą w ten sposób zrównoważonemu rozwojowi. Eksperci w badaniu *delphi* wskazywali następujące powody, dla których trend związany z automatyzacją produkcji w najbliższych latach będzie zyskiwał na znaczeniu:

- pozwala na zdecydowane obniżenie kosztów produkcji, dzięki czemu producent może zaoferować tańszy produkt i uzyskać przewagę konkurencyjną,
- stanowi alternatywę wobec braku pracowników i trudności z ich pozyskaniem,
- umożliwia skrócenie czasu oczekiwania na produkt – sprawniejsza produkcja,
- zapewnia mniejszy odsetek popełnianych błędów (w porównaniu z pracą ludzką) – zapewnia produkcję o powtarzalnej, niezmiennie wysokiej jakości produktów.

Automatyzacja produkcji nierzadko oznacza dla producentów konieczność wprowadzenia zmian w całym przedsiębiorstwie, w tym znacznych zmian kadrowych. Z jednej strony konieczne mogą być redukcje stanowisk związanych z procesem produkcyjnym i zwolnienia osób wykonujących te prace, a z drugiej, konieczne może okazać się zatrudnienie osób z kompetencjami programowania maszyn. Automatyzacja wymaga od przedsiębiorców także znacznych inwestycji, co powoduje, że częściej mogą sobie na nią pozwolić duże przedsiębiorstwa. W przypadku małych firm podjęcie w najbliższym czasie działań służących automatyzacji procesów w firmach nie jest wysoce prawdopodobne z następujących przyczyn:

⁴² <https://foodfakty.pl/sprawne-zarzadzanie-lancuchem-dostaw-koniecznosc-czy-trend>

1. wykorzystanie taniej siły roboczej będzie nadal najbardziej opłacalne (w związku z brakiem znaczących inwestycji technologicznych);
2. możliwe jest pozyskanie finansowania na wprowadzenie automatyzacji ze źródeł zewnętrznych. Zdaniem ekspertów, wymaga to jednak umiejętności i wiedzy finansowo-księgowej, której często brakuje w małych firmach;
3. trendem, który w większym stopniu dotyczy małych firm, jest lokalność i krótkie serie, w przeciwieństwie do opisywanej tu automatyzacji stawiającej na ujednolicenie i powstawanie dużych serii produktowych. Jak zwrócił uwagę jeden z ekspertów: „Często produkty z małych firm promowane są jako wytwarzane ręcznie, a przez to postrzegane przez konsumentów jako lepsze” (źródło: *delphi*).

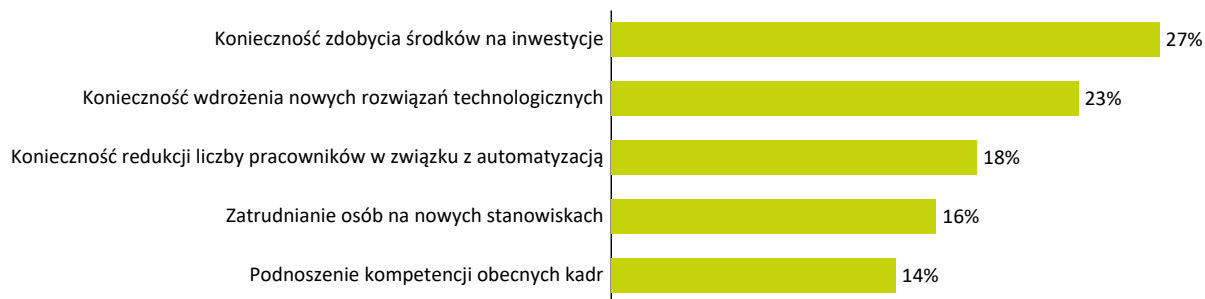
Dlatego wśród ekspertów biorących udział w badaniu nie było zgody co do tego, że automatyzacja i robotyzacja procesów stanie się powszechnym standardem w branży żywności wysokiej jakości, również w przypadku mniejszych firm.

Konsekwencje i wyzwania dla firm związane z trendem

W badaniu zweryfikowano również przejęte hipotezy badawcze. Jedna z nich, związana z omawianym trendem i mówiąca o tym, że zwiększająca się automatyzacja produkcji przekłada się na wzrost zapotrzebowania na kompetencje w zakresie programowania maszyn, diagnozy i analizy przyczyn problemów sprzętowych i proponowania ich rozwiązań, usuwania awarii i usterek maszyn została potwierdzona w badaniu ilościowym⁴³. Spośród szeregu różnych kompetencji pracowników cztery z nich, które powiązane są z automatyzacją produkcji (umiejętność usuwania awarii i usterek maszyn w obszarze swojej specjalizacji, znajomość ich budowy oraz dostawców, umiejętność programowania maszyn oraz umiejętność ich odpowiedniego zabezpieczenia) zostały wskazane jako te, na które wzrośnie zapotrzebowanie w ciągu najbliższych trzech lat.

Zdaniem ekspertów badania *delphi* dla mniejszych firm wprowadzanie automatyzacji będzie wiązało się przede wszystkim z koniecznością pozyskania środków na niezbędne inwestycje. Będzie również związane z trudnościami w wdrażaniu nowych technologii oraz ze zmianami kadrowymi.

⁴³ Przeprowadzono testy niezależności Chi-kwadrat Pearsona między oceną wzrostu znaczenia kompetencji a planowanymi zmianami w ciągu kolejnych trzech lat. Wyniki testów są podobne dla wszystkich ośmiu tablic. Chi-kwadrat = 55–60, df = 4, p < 0,000.

Wykres 28. Wyzwania związane z wprowadzaniem automatyzacji w małych firmach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF badanie *delphi* – I edycja 2021 (n = 40). Pytanie wielokrotnego wyboru.

Wprowadzanie automatyzacji w małych firmach to również wyzwanie dotyczące poniesienia kosztów inwestycyjnych dotyczących:

- rozbudowy zakładów (nowe linie produkcyjne lub automatyzacja już istniejących – dostosowanie budynków oraz istniejących ciągów produkcyjnych do obsługi automatycznej);
- zakupu specjalistycznego oprogramowania dla procesów oraz linii produkcyjnych, dodatkowych urządzeń, np. związanych z pakowaniem, kontrolą jakości i magazynowaniem;
- zakupu systemów kontroli (np. industry 4.0), systemów ERP;
- zakupu serwerów, komputerów, utrzymania agregatów prądu.

Firmy będą również zmuszone ponosić dodatkowe nakłady na szkolenia pracowników niezbędne do obsługi automatycznej produkcji. Można wnioskować, że inwestycje te będą dla wielu mikrofirm i małych firm trudne lub niemożliwe do wprowadzenia bez zewnętrznego wsparcia finansowego.

Poza przytoczonymi opiniami ekspertów również pracodawcy biorących udział w badaniu ilościowym dostrzegali wyzwania, przed którymi będą stawać przedsiębiorcy decydujący się na automatyzację procesów w swoich firmach. Jednym z nich będzie konieczność zatrudniania pracowników o kompetencjach cyfrowych i analitycznych, co związane będzie z wdrażaniem nowych rozwiązań technologicznych. Najczęściej takie wyzwania zauważali przedstawiciele średnich i dużych firm (18%, w przypadku mikrofirm i małych firm odpowiednio 6% i 8%).

E-handel

Analiza przeprowadzona przez PwC⁴⁴ w 2021 r. wskazuje na rosnące znaczenie polskiego rynku e-commerce. Jak podają autorzy raportu „Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2021–2026”, w 2026 r. wartość brutto rynku e-commerce będzie wynosić 162 mld zł. Oznacza to średnioroczny wzrost o 12%. Najszybciej będzie rosła sprzedaż produktów spożywczych oraz z kategorii „zdrowie i uroda”. Przeprowadzone na potrzeby analizy PwC badanie konsumentów pokazało, że ponad 74% Polaków po zakończeniu pandemii utrzyma poziom zakupów internetowych, a 10% zamierza je zwiększyć.

Eksperci – uczestnicy wywiadów pogłębionych w ramach BBKL II – zwracali uwagę na obecne ogromne zapotrzebowanie kadrowe związane z rosnącą sprzedażą online w czasie pandemii:

„W ciągu ostatnich dwóch lat szalenie wzrastała rola sprzedaży online. I właściwie w tym roku te wydarzenia związane z pandemią były takim katalizatorem (...). Natomiast doszło do absurdu, [bo] po prostu nie ma na rynku dostatecznie wielu *digital managerów*. Krótko mówiąc osób, które rozumieją sprzedaż online, żeby zaspokoić potrzeby koncernów. Nie wspominając o mniejszych firmach, które również próbują coś tutaj działać. W związku z czym jest tak, że bez dwóch zdań, kompetencje online’owe, e-marketingowe są bardzo poszukiwane” [IDI – ekspert reprezentujący firmę rekrutacyjną].

W przypadku trendu dotyczącego rozwoju e-handlu, podobnie jak w opisanych wcześniej trendach, można zauważyć różnice w opiniach ekspertów oraz przedstawicieli pracodawców. Zdaniem ekspertów e-handel to szybko rozwijający się trend i szansa, którą firmy powinny wykorzystać i można przewidywać wzrost zapotrzebowania na pracowników o umiejętnościach w obszarze e-handlu i e-marketingu. Z drugiej strony badanie ilościowe pokazało, że pracodawcy w zdecydowanej większości nie planują rozszerzenia sprzedaży o kanał cyfrowy, nie przewidują także znacznego wzrostu zapotrzebowania na kompetencje w tym zakresie.

Konsekwencje i wyzwania dla firm związane z trendem

Najważniejsze wyzwania dla firm związane z e-handlem wiążą się z **brakiem świadomości pracodawców dotyczącej nieuchronności zdalnej sprzedaży żywności**. Wyzwaniem dla nich będzie w związku z tym **zaprojektowanie i wdrożenie nowego modelu sprzedaży**. Wyniki

⁴⁴ Opracowanie: *Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2021–2026*, PwC, Warszawa, luty 2021.

przeprowadzonego badania ilościowego wskazują, że większość firm (nieco ponad 90%) nie prowadziła dotąd (przed pandemią) sprzedaży przez Internet. Sytuacja ta w równym stopniu dotyczy firm małych i dużych z każdego badanego podsektora.

Co więcej 95% badanych pracodawców, których firmy nie prowadziły dotychczas sprzedaży przez Internet, również nie zamierza jej wprowadzić w przyszłości. Oznacza to, że hipoteza badawcza, która brzmiała „Przedsiębiorcy, którzy dotychczas prowadzili sprzedaż jedynie w sposób bezpośredni, będą dodatkowo rozwijać sprzedaż w handlu internetowym” nie została w badaniu ilościowym potwierdzona⁴⁵.

Powyższy wniosek potwierdza również fakt, że zdecydowana większość pracodawców – zwłaszcza mikrofirm i małych firm – nie widzi konieczności zatrudniania w swoich przedsiębiorstwach osób o kompetencjach z obszaru e-handlu i e-marketingu. Na taką potrzebę wskazywało jedynie 6% mikrofirm, 8% małych firm (podczas gdy w przypadku firm średnich i dużych było to 20%). Powyższe wskazania potwierdza opinia jednego z badanych:

„Branża żywności wysokiej jakości nie jest gotowa. Kompletna zmiana profili osób w branży to jest temat rzeka. [Aby] zmienić branżę detaliczną na dostawy do konsumenta, potrzebne są inne platformy, samochody, żeby to wszystko rozwiązać, kierowcy. W związku z tym handel będzie się tutaj zmieniał. (...) Układ produktów w sklepie – to fizyczne doświadczenie. Wejście do sklepu i [dokonanie] wyboru będzie miało mniejsze znaczenie niż to, żeby zareklamować te produkty w sieci, żeby się lepiej prezentowały przy wyborze koszyka. Sklepy internetowe są bardziej przystępne i łatwiej dostępne. Nie wymagają większych kompetencji (...). Ta branża mocno poszła do przodu, co nie znaczy, że ona nie istniała, coraz bardziej przyśpiesza i będą potrzebni specjaliści” [IDI – ekspert z grupy praktyków].

Mała gotowość do wprowadzenia sprzedaży online, zwłaszcza wśród mniejszych podmiotów, związana jest – zdaniem ekspertów – z ograniczonymi zasobami oraz krótkoterminową perspektywą działania tych podmiotów. Firmy nie dysponują rezerwami finansowymi, które mogłyby przeznaczyć na rozwój e-commerce, nie mają także kadr, które wprowadziłyby firmy w świat cyfrowy. Dlatego widać potrzebę wsparcia zewnętrznego w tym obszarze.

⁴⁵ Przeprowadzono test niezależności Chi-kwadrat Pearsona między sprzedażą w sposób bezpośredni a sprzedażą w handlu internetowym. Otrzymano następujące parametry: Chi-kwadrat = 363,696, df = 1, p < 0,000.

Trendy i wyzwania gospodarcze

Lokalność i sezonowość

Wzrost roli produktów lokalnych i sezonowych obserwowany był już w okresie przed pandemią – produkcja lokalna wpisuje się w politykę UE „od pola do stołu” (opisywaną bardziej szczegółowo w kolejnym rozdziale) – ale rok 2020 zintensyfikował zainteresowanie tym, co oferują lokalni producenci. Klienci są świadomi wpływu produkcji żywności na środowisko, szukają powrotu do tradycyjnych, domowych smaków i żywności o niskim stopniu przetworzenia, z krótką listą składników i dlatego zwracają się w stronę produktów wytwarzanych lokalnie.

Trend ten jest szansą np. dla małych, lokalnych i rodzinnych firm, które mogą wzmocnić swoją pozycję i zyskać nowych klientów. Pandemia stworzyła przestrzeń do wzmacniania tzw. microbrandów (małych marek odpowiadających na potrzeby konkretnych grup konsumentów). Wiąże się to jednak z pewnymi wyzwaniami – oferta firm lokalnych jest stosunkowo droższa niż dużych producentów, co wynika z większych kosztów wytworzenia produktu. Dlatego – choć zwrot ku lokalności jest widoczny od pewnego czasu – sprzedaż tzw. lokalnych produktów nie stanowi znacznego udziału w rynku.

Eksperti uczestniczący w badaniu *delphi* nie mieli wątpliwości, że moda na żywność lokalną i regionalną może być okazją dla małych firm na dostosowanie się do oczekiwań klientów i tym samym wzmocnienie ich pozycji na rynkach lokalnych i regionalnych. Ocenili, że najprawdopodobniej będzie to zauważalne w perspektywie najbliższych pięciu lat.

Konsekwencje i wyzwania dla firm związane z trendem

Dla rozwoju rynku produktów lokalnych i sezonowych oraz wzmacniania się działających w nim firm, zdaniem ekspertów z badań jakościowych, niezbędne jest:

- **skuteczne dotarcie do potencjalnych klientów** – budowanie marek produktowych, promowanie produktów przez lokalnych producentów z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacji z klientami,
- **zapewnienie wysokich standardów jakości i bezpieczeństwa** na etapie pozyskania surowca, produkcji oraz dystrybucji, a także informowania klientów o tym, co wchodzi

w skład wyższej ceny, by systematycznie poszerzać grupę klientów i utrzymać dotychczasowych,

- **zbudowanie sieci współpracy mniejszych producentów**, aby skutecznie konkurować z większymi podmiotami na rynku.

Ekspersi uczestniczący w badaniu *delphi* podkreślali, że klienci lokalnych firm są stali i wierni, ale nie jest ich wielu. Ich zdaniem **klient „popandemiczny” oczekuje większej elastyczności** w zaspokajaniu potrzeb, również ze strony małych lokalnych producentów. Niezbędne wydaje się znalezienie sposobów przełamania ewentualnych barier w szybkim i tanim dostępie do lokalnych konsumentów (np. poprzez wykorzystanie *social media*).

Małe firmy stoją także przed wyzwaniem **znalezienia przeciwwagi dla wzmacniających się sieci handlowych**, które również oferują produkty poszukiwane przez klienta 4.0: z certyfikatami BIO, zamienniki mięsa czy produkty diet wykluczających. Ekspersi zwracali uwagę, że choć dużo mówi się o krótkim łańcuchu dostaw, to należy pamiętać, że społeczności lokalne pozbawione zostały podstawowych przetwórci spożywczych, takich jak: ubojnie, masarnie, piekarnie, małe przetwórnice owoców i warzyw czy też lokalne mleczarnie. Dlatego zdaniem ekspertów procesy umacniania się rynkowej pozycji lokalnych producentów nie będą w Polsce przebiegały szybko.

Wynikającym z powyższych czynników kolejnym wyzwaniem, które jest szczególnie istotne w obliczu wielości podmiotów działających na rynku, ale także ograniczonych zasobów małych firm, **jest ich angażowanie się we współpracę z otoczeniem zewnętrznym**. Oznacza to nie tylko nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z dostawcami, co zwykle ma miejsce, ale także z innymi producentami – **wymianę informacji i dobrych praktyk** oraz **podejmowanie wspólnych inicjatyw**, które pomogą skuteczniej przeciwstawiać się większym konkurentom.

Małe przedsiębiorstwa często mają problemy z nawiązywaniem współpracy z innymi podmiotami. Zarządzający tymi firmami nie zawsze świadomi są zysków wynikających z takiej współpracy, trudno im zaufać nowym partnerom biznesowym, obawiają się ujawnienia tajemnicy handlowej itp.

Zrównoważony rozwój

W październiku 2020 r. Komisja Europejska przyjęła strategię „Od pola do stołu”⁴⁶ i zgodnie z jej komunikatem strategia ta ma umożliwić przejście w UE na zrównoważony system żywnościowy, który zapewni bezpieczeństwo żywnościowe oraz dostęp do zdrowego żywienia pozyskiwanego na zdrowej planecie. Strategia ma przyczynić się do zmniejszenia śladu środowiskowego i klimatycznego, wytwarzanego przez system żywnościowy UE, oraz wzmocnienia jego odporności, a także do ochrony zdrowia obywateli i zapewnienia źródeł utrzymania podmiotom gospodarczym. Jak podaje portal Polskiej Federacji Producentów Żywności, w strategii określono konkretne cele dotyczące przekształcenia unijnego systemu żywnościowego, w tym: 1) zmniejszenie stosowania pestycydów i ryzyka z tym związanego o 50%, 2) zmniejszenie stosowania nawozów o co najmniej 20%, 3) zmniejszenie o 50% sprzedaży środków przeciwdrobnoustrojowych stosowanych u zwierząt gospodarskich i w akwakulturze i 4) zwiększenie udziału upraw ekologicznych w całkowitej powierzchni użytków rolnych do 25%⁴⁷. Strategia zawiera także zapisy mające służyć konsumentom, takie jak: ulepszone etykietowanie, dostarczanie informacji na temat zdrowej i zrównoważonej żywności.

Zapisy przejęte przez Radę UE są efektem procesów, które w branży żywności mają miejsce od kilku lat – rosnącego nacisku ze strony konsumentów na odpowiedzialne podejście producentów do środowiska, coraz silniej odczuwanego przez producentów ograniczenia takich zasobów jak woda, energia oraz wzrostu ich kosztów.

Grupą, która szczególnie świadomie podejmuje decyzje zakupowe, jest pokolenie Z. Jego przedstawiciele nie tylko czytają etykiety produktów, ale także śledzą całość procesu dostaw i produkcji, a w mediach społecznościowych zniechęcają do wspierania tych marek, które np. przyczyniają się do niszczenia lasów. Stąd wiele marek umożliwia odbiorcom końcowym weryfikację, jaką drogę przebył ich produkt, np. poprzez umieszczanie kodów QR na swych produktach. Konsumenty mogą zeskanować te kody, aby dowiedzieć się, skąd pochodzi produkt i jego składniki, jak również poznać historię łańcucha dostaw oraz dane dotyczące śladu środowiskowego. Informacje te stanowią o pełnej transparentności produktu.

⁴⁶ https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en z dnia 20.07.2021

⁴⁷ https://www.pfpz.pl/nawosci/?id_news=7323&lang_id=1 z dnia 20.07.2021

Zdaniem ekspertów badania *delphi* przewagę konkurencyjną na rynku zyskają firmy, które będą realizowały politykę zrównoważonego rozwoju i komunikowały osiągnięcia w tym obszarze, takie jak: zmniejszenie liczby opakowań, wprowadzanie opakowań przyjaznych dla środowiska, ograniczanie ilości odpadów spożywczych, wprowadzanie przejrzystych etykiet, oszczędzanie zasobów naturalnych. Eksperti zwracali jednocześnie uwagę, że wdrożenie odpowiednich rozwiązań wymaga czasu:

„Wdrożenie w życie ROP, SUP i GOZ (wraz z całym pakietem dodatkowych rozwiązań) zajmie od 3 do 5 lat. (...) Dodatkowo należy spodziewać się w perspektywie 3–5 lat wprowadzenia dodatkowych oznaczeń produktów, np. śladu węglowego lub wodnego, oraz udziału w systemie depozytowym dla opakowań jednorazowego użytku. To wszystko łącznie będzie tworzyło konkretne przewagi rynkowe” [źródło: *delphi*].

Dla producentów oznacza to konieczność długofalowego planowania działań w zakresie zrównoważonego rozwoju i przewidywanych korzyści, które one przyniosą.

Konsekwencje i wyzwania dla firm związane z trendem

Zdaniem ekspertów realizacja strategii zrównoważonego rozwoju wiąże się dla firm z:

- **koniecznością rewizji wielu procesów w firmach** – m.in. w obszarze zarządzania energią, opakowaniami, odpadami, relacjami z dostawcami,
- **kształtowaniem kultury odpowiedzialności za środowisko w całej firmie** i świadomości wszystkich pracowników w tym zakresie,
- **potrzebą monitorowania oraz komunikowania pracownikom, partnerom** (dostawcom, odbiorcom) i **klentom** swoich działań związanych z odpowiedzialnym podejściem do środowiska.

Producenci potwierdzali, że budowanie wizerunku firmy przyjaznej środowisku stanowi dla nich wyzwanie. Zwracali na to uwagę przedstawiciele głównie średnich i dużych firm (36%, podczas gdy wśród mikrofirm i małych firm odpowiednio 23% i 22%).

Niezbędnym elementem tego długotrwałego i często kosztownego procesu będzie **odpowiednia komunikacja z klientem**. Zwracali na nią uwagę eksperci uczestniczący

w badaniu *delphi*, którzy podkreślali, że przewagę konkurencyjną zyskają producenci, którzy będą potrafili dotrzeć do końcowego odbiorcy z odpowiednią informacją i przekonać go o słuszności takich działań, które w konsekwencji mogą być droższe dla klienta (np. wdrożenie nowego systemu opakowań biodegradowalnych). Prowadzenie takich działań przez duże firmy można już zauważyć na rynku (np. firma Żywiec, która podkreśla zmniejszenie grubości folii w butelkach), lecz w branży, szczególnie wśród mniejszych firm, nie jest to jeszcze standardem.

Budując wizerunek firmy przyjaznej środowisku, przedsiębiorstwa muszą dbać o rzetelność działań i informacji oraz unikać praktyk zwanych „zielonym kłamstwem”, tj. greenwashingiem⁴⁸. Nieumiejętnie prowadzone strategie informujące nie tylko nie przyciągną nowych klientów, ale mogą przynieść odwrotny skutek i zniechęcić dotychczasowych.

Zmniejszające się zainteresowanie młodych pracą w branży żywności

Opisane w tej części raportu zjawisko to raczej efekt zmian, które dotyczą całego społeczeństwa, niż trend w znaczeniu, w jakim zostały one opisane w poprzednich rozdziałach. Zmniejszające się zainteresowanie młodych osób pracą w branży żywności jest na tyle istotne, że powoduje ważne wyzwania dla firm w branży.

Przedstawiciele pracodawców podczas wywiadów zwracali uwagę na znaczące problemy ze znalezieniem pracowników. Z jednej strony to efekt starzenia się społeczeństwa, z drugiej – wchodzenia na rynek pokolenia o innych potrzebach i wartościach niż pokolenie, które je zatrudnia. Obiektywnym czynnikiem, ograniczającym napływ pracowników, są trudne warunki pracy w branży (np. praca na nocnych zmianach), praca na stanowiskach wymagających wysiłku fizycznego czy szybkie tempo pracy związane z wymaganiami bezpieczeństwa żywności, dlatego niektóre podsektory – na przykład przetwórstwo ryb – postrzegane są przez pracowników jako mało atrakcyjne. Przedstawiciele podsektora mięsnego, rybnego czy piekarnictwa wskazują na narastające z roku na rok trudności związane z zatrudnianiem młodych kadr, podczas gdy specjaliści starsi wiekiem odchodzą.

⁴⁸ Termin nawiązuje do angielskiego słowa *whitewashing* oznaczającego wybielanie, to tzw. „zielone kłamstwo” – zjawisko polegające na wywoływaniu u klientów poszukujących towarów wytworzonych zgodnie z zasadami ekologii i ochrony środowiska wrażenia, że produkt lub przedsiębiorstwo go wytwarzające są w zgodzie z naturą i ekologią. Za: Wikipedia, z dnia 20.07.2021.

Podczas badania wielokrotnie zwracano uwagę także na różnice w podejściu do pracy pokolenia wchodzącego na rynek i odchodzącego – różnego etosu pracy i motywacji, a także ogólnej postawy wobec życia. Porozumienie się tych grup w miejscu pracy bywa często trudne.

Eksperci zwracali uwagę, że obecnie, przy bardzo niskiej stopie bezrobocia, rzędu 6,1%⁴⁹, pracownicy nie mają trudności ze znalezieniem pracy, dlatego ma miejsce częsta migracja z pracy do pracy – w poszukiwaniu tej łatwiejszej, mniej obciążającej. Młode pokolenie nie przywiązuje się do miejsca zatrudnienia, szuka pracy komfortowej, która nie będzie wymagała pracy w nadgodzinach, zmianowej. Dodatkową barierą, na którą zwracali uwagę badani, są niskie płace, będące niemalże „znakiem rozpoznawczym” branży. Prowadzi to do odpływu pracowników produkcyjnych do innych branż (np. motoryzacyjnej). Atrakcyjność oferty pracy nierzadko związana jest z wielkością przedsiębiorstwa: zdecydowanie atrakcyjniejszą mogą zaoferować duże, międzynarodowe koncerny (które należą do mniejszości w branży) niż małe, często rodzinne firmy – charakterystyczne dla polskiego sektora żywności. Jak mówił ekspert:

„Na pewno jako więksi producenci mamy nieco łatwiej (...). Jeżeli rekrutujemy pracowników czasowych z Ukrainy, to zgodnie z naszymi wewnętrznymi regulacjami, nie możemy im płacić mniej niż naszym pracownikom, których zatrudniamy sami. Kwestie oczywiście wszystkich benefitów, kwestie standardów socjalnych [są zapewnione]. Myślę, że to jest jakąś tam tajemnicą poliszynela, że w mniejszych firmach czasami różnie to wygląda – odzież robocza, posiłki itd. Nam jest trochę pod tym względem łatwiej” [IDI – ekspert z grupy analityków branży].

Zdaniem ekspertów badania *delphi* na narastające problemy kadrowe wspomnianych podsektorów mają wpływ również ogólne czynniki, np. na atrakcyjność podsektora przetwórstwa mięsnego niewątpliwie wpływa trend odwracania się od jedzenia mięsa, zaś w sektorze rybnym zauważalne są różne trudności wynikające z decyzji i rozporządzeń administracyjnych. Zdaniem ekspertów nieco inaczej postrzegany jest podsektor piekarnictwa, który przeżywa swoisty renesans, choć także tu narastają trudności kadrowe.

⁴⁹ Dane na maj 2021.

W opinii ekspertów do problemów kadrowych niektórych podsektorów przyczynia się również brak odpowiedniej polityki w zakresie promocji szkolnictwa branżowego wśród młodych osób. Dodatkowo sami przedsiębiorcy również nie wykazują dużego zainteresowania współpracą ze szkołami w zakresie prowadzenia staży.

Mimo iż eksperci badania *delphi* dostrzegali problem zmniejszającego się zainteresowania młodych osób pracą w branży żywności (szczególnie w podsektorach takich jak: piekarnictwo, przetwórstwo ryb, przetwórstwo mięsa), to nie byli zgodni, czy zjawisko to wystąpi masowo i będzie groźne dla branży jako całości. Opinie ekspertów w kwestiach – czy narastać będzie kryzys kadrowy, związany z postrzeganiem branży żywności jako nieatrakcyjnej wśród młodych osób, oraz czy brakować będzie młodych kadr do pracy w tradycyjnych zawodach – były podzielone.

Konsekwencje i wyzwania dla firm

Zdaniem uczestników warsztatów kompetencyjnych (pracodawców i przedstawicieli specjalistycznych/niszowych stanowisk) główną przyczyną małego zainteresowania młodych pracowników stanowiskami w przetwórstwie ryb, pracą masarzy, piekarzy i cukierników jest w dużym stopniu ich niski prestiż. Dlatego wyzwaniem, które stoi przed pracodawcami, jest **zmiana wizerunku branży**.

Istotnym problemem jest również stosunkowo niska płaca przy dużej trudności wykonywania prac na tych stanowiskach. Dlatego kolejnym wyzwaniem jest **podkreślenie wartości pracy w tradycyjnych zawodach związanych z żywnością**.

Jednym z wyzwań, przed którym stoją pracodawcy, jest **konieczność stworzenia ciekawej oferty dla pracowników – zróżnicowanego pakietu korzyści, który można im zaoferować**.

Jak wskazują wyniki badania ilościowego, wynagrodzenie nie jest jedynym ważnym czynnikiem motywującym pracowników, istotne są także elastyczne godziny pracy, zapewnienie dróg rozwoju czy sama atmosfera w miejscu pracy. Te elementy mogą być istotnymi atutami oferty pracy i pomagać w pozyskaniu pracowników. Wydaje się, że dla poprawy sytuacji potrzebne jest **dostosowanie pracodawców do zmieniających się oczekiwań pracowników** – życie zawodowe powinno zapewniać (również) satysfakcję, równowagę i nie kojarzyć się z ciężarem, wyrzeczeniem czy trudnościami.

Podsumowując wyzwania związane z brakiem zainteresowania młodych pracą w branży żywności, warto przytoczyć opinię uczestnika jednego z paneli przeprowadzonego w ramach badania, który zwrócił uwagę na następujący paradoks: „Jest bardzo duża dychotomia wśród młodych ludzi, że z jednej strony jest podnoszenie na piedestał rzeczy właśnie wysokiej jakości, a z drugiej strony jest absolutna niechęć i deprecjacja pracy fizycznej z tym związanej. To jest rzeczywiście trudne i związane z reformą szkolnictwa zawodowego czy przywrócenia tego systemu mistrz – uczeń. Po prostu nic tutaj nie zrobiliśmy” [źródło: panel ekspercki].

Prognoza w zakresie zapotrzebowania na kadry

Ten podrozdział poświęcony jest zapotrzebowaniu na stanowiska i kompetencje związane z trendami opisanymi w powyższych rozdziałach.

Eksperti – uczestnicy badania *delphi* – przewidują, że w **związku z indywidualizacją i zmiennością potrzeb klientów** w przyszłości wzrośnie przede wszystkim zapotrzebowanie na stanowiska:

- specjalista ds. innowacji (wskazało je 36 z 40 ekspertów biorących udział w badaniu),
- specjalista ds. rozwoju produktów (28/40),
- manager ds. rozwoju produktów (25/40).

Najprawdopodobniej wzrastać będzie również zapotrzebowanie na: prawników ze znajomością prawa żywnościowego, projektantów linii technologicznych, planistów produkcji, kupców w zakresie surowca, pracowników działów marketingu ze znajomością różnych kanałów marketingowych, w tym marketingu cyfrowego (szczególnie w zakresie *social media*).

Eksperti oraz przedstawiciele pracodawców wskazywali także na potrzebę inwestycji w rozwój kompetencji obecnych pracowników. W związku z potrzebą pozyskania kompetencji związanych z badaniem rynku i analizą trendów zdecydowanie częściej pracodawcy deklarowali plany związane z doszkalaniem obecnych pracowników (77% wskazań) niż zatrudnianie nowych (24% wskazań).

Zdaniem ekspertów badania *delphi*, w **związku z automatyzacją i cyfryzacją** pracy w przyszłości należy spodziewać się wzrostu przede wszystkim zapotrzebowanie na:

- automatyków (28/40),
- pracowników z kompetencjami programowania maszyn, urządzeń i linii produkcyjnych (25/40).

Zmiany zachodzące w wyniku tego trendu najprawdopodobniej wpłyną również na wzrost zapotrzebowania na: specjalistów ds. IT, pracowników produkcji z umiejętnościami pracy z nowoczesnymi maszynami, elektromechaników, specjalistów ds. optymalizacji procesów, analityków danych.

W obliczu cyfryzacji oraz wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych przedstawiciele pracodawców częściej deklarowali zatrudnianie nowych pracowników (65% wskazań) niż podnoszenie kompetencji poprzez szkolenie obecnych (56% wskazań).

W **związku z rozwojem e-handlu** eksperci przewidują przede wszystkim możliwy wzrost zapotrzebowania na stanowiska:

- specjalista ds. e-commerce (27/40),
- specjalista ds. *social media* (22/40),
- specjalista ds. SEM (21/40),
- specjalista ds. marketingu cyfrowego (20/40).

Prawdopodobnie można spodziewać się również rosnącego zapotrzebowanie na: managerów ds. e-commerce, specjalistów ds. marketingu cyfrowego, ekspertów ds. zarządzania procesami *customer experience*, programistów, specjalistów ds. logistyki.

Wobec wzrostu zapotrzebowania na pracowników o kompetencjach **w obszarze e-handlu i e-marketingu** pracodawcy zdecydowanie częściej widzą możliwość szkolenia obecnych pracowników (71% wskazań) niż zatrudniania nowych osób (37%).

W **związku z trendem dotyczącym zrównoważonego rozwoju** eksperci prognozują przede wszystkim wzrost zapotrzebowania na stanowiska:

- specjalista ds. opakowań (22/40),
- specjalista ds. recyklingu (21/40),
- manager ds. zrównoważonego rozwoju (18/40).

W przyszłości rosnąć może także zapotrzebowanie na: specjalistów ds. optymalizacji procesów, specjalistów ds. zrównoważonego rozwoju, oraz specjalistów ds. CSR.

Zdaniem ekspertów niezbędne będzie także tworzenie w firmach dedykowanej funkcji/jednostki organizacyjnej zajmującej się kwestiami zrównoważonego rozwoju. Potrzebni będą także pracownicy z wiedzą dotyczącą zrównoważonego rozwoju oraz kompetencjami komunikacyjnymi, którzy będą budować w całej firmie kulturę odpowiedzialnego podejścia do środowiska.

Pracodawcy biorący udział w badaniu zauważają potrzebę budowania firmy przyjaznej i dbającej o środowisko raczej poprzez doszkalanie pracowników (79%) niż zatrudnianie nowych osób (18%). Biorąc jednak pod uwagę, że potrzebne jest całościowe podejście do zarządzania kwestiami środowiskowymi, doszkalanie pracowników może nie być wystarczające.

Pracodawcy zapytani, czy w ciągu najbliższego roku wzrośnie zapotrzebowanie na pracowników zajmujących się zrównoważonym rozwojem, w tym na stanowiska: specjalistów ds. opakowań, specjalistów ds. recyklingu, managerów ds. energii, specjalistów ds. zrównoważonego rozwoju, specjalistów ds. optymalizacji, odpowiedzieli twierdząco. Tym samym hipoteza założona w badaniu, która brzmiała: „W ciągu najbliższego roku wzrośnie zapotrzebowanie na pracowników zajmujących się zrównoważonym rozwojem, w tym na stanowiska: specjalistów ds. opakowań, specjalistów ds. recyklingu, managerów ds. energii, specjalistów ds. zrównoważonego rozwoju, specjalistów ds. optymalizacji”, została potwierdzona⁵⁰. Jednocześnie widoczne jest, że jedynie 2–4% pracodawców planuje w najbliższym roku zatrudnienie pracowników na te stanowiska.

⁵⁰ Test dwumianowy dla jednej próby badający znaczenie wzrostu zapotrzebowania na pracowników zajmujących się zrównoważonym rozwojem. Otrzymano następujące parametry testu: statystyka testu = 726, błąd standardowy = 14,239, $p < 0,000$.

Tabela 20. Plany zatrudnienie nowych osób lub zwiększenie zatrudnienia – pracodawcy

Zatrudnienie nowych osób lub zwiększenie zatrudnienia	Ogółem
Specjalista ds. zrównoważonego rozwoju	4%
Specjalista ds. optymalizacji (np. procesów, kosztów)	3%
Specjalista ds. opakowań	3%
Specjalista ds. recyklingu	2%
Manager ds. energii	2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – I edycja 2021 (n = 807). Pytanie wielokrotnego wyboru.

Inne istotne stanowiska i kompetencje dla branży

Poza opisanymi wyżej stanowiskami oraz kompetencjami powiązanymi z różnego rodzaju wyzwaniami, w badaniu zgłaszano także zapotrzebowanie na stanowiska, które nie są bezpośrednio związane z konkretnymi trendami, są jednak ważne dla dobrego funkcjonowania firm z branży żywności wysokiej jakości.

1. **Pracownicy działu HR.** Zgłaszano zapotrzebowanie na stanowiska *employer branding*, a także pracowników działów HR z umiejętnościami zarządzania kosztami płac, tworzących atrakcyjną ofertę płacową i benefitową, rozwojową dla pracowników, budujących zaangażowanie pracowników.
2. Stale poszukiwani są także **managerowie** różnych szczebli o kompetencjach motywowania innych, otwarci na informację zwrotną, potrafiący budować różnorodne zespoły, zarządzać konfliktami. W przypadku stanowisk managerskich wskazywano także na konieczność znajomości języków obcych.
3. W małych lokalnych firmach potrzebne będą **kompetencje związane z nawiązywaniem współpracy w ramach lokalnych środowisk, kompetencje biznesowe** (szczególnie w zakresie szacowania potencjału biznesowego produkcji), a także kompetencje sprzedażowe, kompetencje w zakresie budowania marek produktowych oraz znakowania i certyfikacji produktów.
4. Dodatkowo, niezależnie od stanowiska pracy, pożądane są **kompetencje miękkie**. Zwracał na nie uwagę jeden z ekspertów: „Nawet empatia jest kompetencją, która jest często wymagana. Z bardzo prostej, prozaicznej przyczyny: braki na rynku pracownika budują duże rotacje. Duże rotacje budują duże koszty, więc zależy pracodawcom, żeby tych rotacji było jak najmniej. Więc te kompetencje leaderskie, przywódcze, dotyczące

współpracy z podwykonawcami, ale współpracy z pracownikami podwładnymi – są dużo też ważniejsze, niż wcześniej były” [IDI – ekspert grupa edukacja/rekrutacja].

Nowe stanowiska i kompetencje

Badani byli również pytani o stanowiska o zupełnie nowym charakterze, które mogą w przyszłości zaistnieć w branży. Prawie cała grupa pracodawców (99% badanych) nie przewiduje w ciągu najbliższych trzech lat pojawienia się stanowisk, które do tej pory nie istniały. Także eksperci różnych grup uczestniczący w wywiadach mieli trudności ze wskazaniem takich stanowisk. Rozmówcy podkreślali raczej konieczność rozwoju już istniejących jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwach i stanowisk w ich ramach (szczególnie związanych ze stosunkowo nowymi obszarami: R&D, e-commerce oraz zrównoważonym rozwojem), rosnącą wagę niektórych kompetencji w ramach różnych stanowisk (szczególnie kompetencji analitycznych), a także zapotrzebowanie na kompetencje interdyscyplinarne w ramach jednego stanowiska.

Jako nowe lub szczególnie ważne w przyszłości wymieniano stanowiska:

- *research & development* managera, projektanta nowych produktów, specjalisty ds. produktów wegańskich,
- managerów i specjalistów obszaru zrównoważonego rozwoju,
- stanowiska różnych poziomów z obszaru e-commerce i marketingu cyfrowego (managerowie zarządzający, specjaliści).

Za przyszłościowe w branży żywności wysokiej jakości stanowisko uznano także analityka danych, np. w obszarze sprzedaży, jakości, oraz specjalistę ds. *business intelligence*⁵¹. Zwracano uwagę na potrzebę rozwoju kompetencji związanych z analizą danych oraz wdrażaniem optymalizacji procesów, które w przyszłości będą dotyczyły większości stanowisk w branży.

Wskazywano również na potrzebę rozwoju stanowisk o bardziej interdyscyplinarnym charakterze, spajających wiedzę z różnych obszarów organizacji. Przykładem tego może być

⁵¹ *Business intelligence* – analityka biznesowa – proces przekształcania danych w informacje, a informacji w wiedzę, która może być wykorzystana do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

stanowisko opiekuna klienta – osoby odpowiedzialnej za całłościowe kontakty i uzgodnienia z klientem.

Zdaniem respondentów w przyszłości znaczenia będą nabierać także kompetencje z obszaru IT, które powinni posiadać pracownicy różnych obszarów, np. marketingu czy sprzedaży. Powinni oni dobrze poruszać się w świecie programów komputerowych, informatyzacji, potrafić wykorzystać kompetencje IT w obszarze swojej specjalizacji.

Zwracano także uwagę na rosnącą potrzebę posiadania fachowej wiedzy z obszaru prawa żywnościowego przez pracowników różnych szczebli w działach jakości, a także na stanowiskach specjalistycznych w ramach innych działów.

Podsumowując część dotyczącą stanowisk i kompetencji, w tabeli 21 przedstawiono stanowiska i kompetencje, na które wzrośnie zapotrzebowanie oraz nowe stanowiska w branży, które zidentyfikowano w badaniu.

Tabela 21. Stanowiska i kompetencje, na które wzrośnie zapotrzebowanie

Stanowiska, na które wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 3–5 lat
• specjalista ds. innowacji • specjalista ds. rozwoju produktów • manager ds. rozwoju produktów • prawnik ze znajomością prawa żywnościowego • projektant linii technologicznych • planista produkcji • kupiec surowca • automatyk • elektromechanik • specjalista ds. IT • programista • analityk danych • manager ds. e-commerce • specjalista ds. e-commerce • specjalista ds. <i>social media</i> • specjalista ds. SEM • specjalista ds. marketingu cyfrowego • ekspert ds. zarządzania procesami <i>customer experience</i> • specjalista ds. logistyki • specjalista ds. opakowań • specjalista ds. recyklingu • manager ds. zrównoważonego rozwoju • specjalista ds. zrównoważonego rozwoju • specjalista ds. optymalizacji procesów • specjalista ds. CSR • specjalista ds. <i>employer branding</i>
Kompetencje, na które wzrośnie zapotrzebowanie w perspektywie 3–5 lat
• na stanowiskach produkcyjnych – kompetencje związane z programowaniem maszyn, urządzeń i linii produkcyjnych • na stanowiskach managerskich – motywowanie innych, zarządzanie konfliktami, budowanie i zarządzanie różnorodnymi zespołami, znajomość języków obcych • na wielu stanowiskach: • kompetencje związane z analizą danych oraz wdrażaniem optymalizacji procesów • wykorzystanie narzędzi IT w obszarze swojej specjalizacji • znajomość prawa żywnościowego • umiejętność współpracy
Nowe stanowiska w branży, na które będzie wzrastać zapotrzebowanie
• <i>research & development</i> manager • specjalista ds. <i>business intelligence</i> • projektant nowych produktów • specjalista ds. produktów wegańskich • stanowiska interdyscyplinarne – spajające wiedzę i umiejętności z różnych dziedzin

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF – I edycja 2021.

Rekomendacje

Rekomendacje dla pracodawców

1. Wyniki badania pokazały różnice między pracodawcami a pracownikami w postrzeganiu różnych form motywowania do pracy. Pomimo że finansowe formy są najczęściej wskazywaną formą motywowania, to pracownicy bardzo cenią także inne, niekoniecznie finansowe formy doceniania ich pracy. Wiele z nich – jak choćby angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, wspieranie wymiany wiedzy czy informacje zwrotne w zakresie wykonywanych zadań – nie jest związanych z dodatkowymi nakładami finansowymi. Są to aspekty związane z kulturą organizacyjną, na które warto w firmach branży żywności wysokiej jakości położyć większy nacisk.

⇒ **Rekomenduje się**, by pracodawcy w większym stopniu niż dotychczas poznawali oraz wprowadzali alternatywne (pozafinansowe) formy wsparcia i motywowania pracowników – np. tworząc systemy wymiany wiedzy, budując kulturę przekazywania informacji zwrotnych w firmie. Ma to także szczególne znaczenie w przypadku pokolenia młodych pracowników, dla których zadowolenie z pracy jest kluczowe. Rolę wzmacniającą pracodawców w tym obszarze mogą pełnić takie instytucje jak PARP oraz instytucje szkoleniowe, które będą stanowić źródło wiedzy w zakresie motywowania pozafinansowego i upowszechniać ją (np. poprzez webinary, konsultacje, materiały szkoleniowe).

2. Znaczącym problemem dla niektórych firm jest umiejętnie zachęcanie młodych osób do pracy w branży żywności, szczególnie w podbranżach takich jak: przetwórstwo mięsa, ryb oraz piekarnictwo.

⇒ **Rekomenduje się**, by pracodawcy uwzględniali różne aspekty przy tworzeniu *Employee Value Proposition*⁵² dla pracowników, wykorzystując fakt, że:

- wynagrodzenie jest ważnym, ale nie jedynym motywatorem,

⁵² *Employee Value Proposition* (EVP) – pakiet korzyści, zestaw wyróżników, wartości, unikalnej oferty, jaką dany pracodawca oferuje swoim pracownikom.

- dodatkowymi atutami miejsc pracy, 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.

Pracodawcy powinni w związku z tym zapewniać zmienność pracy, np. poprzez: rotację pracowników na różnych stanowiska 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.

Uzupełnieniem powyższych działań powinna być aktywność pracodawców związana z budowaniem pozytywnego wizerunku firmy – w tym aktywność firm w mediach cyfrowych, które są istotnym kanałem dotarcia do pokolenia młodych pracowników. W tych działaniach pracodawcy powinni być wspierani przez organizacje branżowe, ale także specjalistów czy firmy, które profesjonalnie zajmują się docieraniem do wybranych grup konsumentów. Ich wsparcie polegać może na budowaniu pozytywnego wizerunku całej branży żywności, a także organizacji szkoleń i doradztwie dla firm, które nie mają kompetencji w zakresie *employer branding*⁵³.

3. Firmy często nie dysponują odpowiednią kadrą, która posiada wiedzę i doświadczenie w zakresie prowadzenia działań marketingowych (np. docierania do klientów, informowania o ofercie). Dodatkowo czas pandemii wymaga wykorzystania nowych – cyfrowych kanałów komunikacji z klientami. Deficyt ten dotyczy szczególnie firm mniejszych, które nierzadko swoją działalność marketingową opierają na tradycyjnych kanałach i marketingu szeptanym.

⇒ **Rekomenduje się**, by pracodawcy stale rozwijali kompetencje pracowników działów marketingu, tak by możliwe było dostosowanie firmy do zmieniających się wymagań rynku. Znacząca liczba małych firm w branży oznacza dużą konkurencję, dlatego ważne jest wyróżnianie się i skuteczne docieranie do klienta z informacją o zaletach swoich produktów. Odpowiednio i skutecznie zaplanowane działania marketingowe są podstawą budowania przewagi rynkowej i zapewnienia odpowiednich zysków.

⁵³ *Employer Branding* (EB) – budowanie marki pracodawcy – wszelkie działania firmy mające na celu budowanie wizerunku pożądanego pracodawcy.

4. Poziom części kluczowych kompetencji pracowników zatrudnianym w firmach na stanowiskach: kontroler jakości, specjalista ds. rozwoju produktów oraz manager ds. nowych produktów, automatyk, kierownik utrzymania ruchu bywa niewystarczający.

⇒ **Rekomenduje się**, by pracodawcy w pierwszej kolejności kierowali ofertę rozwojową do wskazanych wyżej grup pracowników. Podstawą stworzenia tej oferty w firmach mogą być wyniki bilansu kompetencji, umożliwiające identyfikację kompetencji niedoboru dla danych stanowisk. Warto w firmach poddać je dodatkowej dyskusji, ocenie, by dookreślić zakres potrzeb i dostosować do nich formę działań rozwojowych (np. szkolenia, konferencje, praca z mentorem).

Rekomendacje dla administracji publicznej, organizacji branżowych, instytucji edukacyjnych i innych organizacji

1. Opinie ekspertów i wyniki innych badań pokazują rosnące znaczenie sprzedaży przez Internet i cyfryzacji w firmach. W niniejszym badaniu nie potwierdzono doświadczeń pracodawców w tym zakresie (bardzo mało firm wprowadziło sprzedaż online) ani gotowości do rozwoju w tym obszarze.

⇒ **Rekomenduje się** objęcie mikrofirm i małych firm wsparciem w postaci konsultacji i/lub szkoleń, szczególnie w zakresie:

- diagnozy potrzeb dotyczących rozszerzenia oferty o działalność online,
- stworzenia i/lub rozwinięcia kanałów informacyjnych online, w tym w mediach społecznościowych,
- analizy zapotrzebowania firm związanego z cyfryzacją (np. wprowadzenia obiegu dokumentacji elektronicznej na potrzeby sprzedaży online).

W przypadku gdy firma nie ma możliwości finansowych lub zasobów kadrowych, umożliwiających samodzielne dbanie o podnoszenie kompetencji pracowników w wymienionych obszarach, niezbędne jest wsparcie jej przez organizacje branżowe oraz podmioty komercyjne oferujące usługi nawiązywania współpracy z zewnętrznymi wykonawcami. Sposób wsparcia powinien być adekwatny do potrzeb podmiotu: mogą to być szkolenia dla większych grup pracowników, dla zarządu czy mentoring dla osób decyzyjnych. Pożądane może być także wsparcie finansowe firm, które rozwijają kompetencje dotyczące sprzedaży online ze strony instytucji takich jak PARP, działających na rzecz pracodawców.

2. Badanie ujawniło, że najmniejsze firmy – zatrudniające do dziewięciu osób, które stanowią większość branży żywności – częściej niż większe nie planują działań w dłuższej perspektywie niż roczna. Rzadko podejmują działania, które wiążą się z wyzwaniami i ryzykiem. W małym stopniu wykorzystują też rynkowe szanse, takie jak możliwość zdobycia nowych klientów, dzięki wprowadzeniu sprzedaży online.

⇒ **Rekomenduje się** tworzenie przez organizacje branżowe forów wymiany doświadczeń, które będą sprzyjały poznawaniu wzajemnych doświadczeń firm z różnych podsektorów, o zbliżonym modelu działania (np. rodzinnych), firm z danego regionu itp. Takie spotkania (w przestrzeni rzeczywistej, ale także w formie wydarzeń online z możliwością spotkań w mniejszych grupach) będą stwarzały okazję do:

- poznania innych firm działających w danym podsektorze/dla danej grupy klientów,
- inspiracji, jak można rozwiązywać problemy wspólne dla branży,
- nawiązywania współpracy w celu rozwijania nowych produktów, marek.

Tego typu spotkania będą również szansą dla środowisk akademickich i startupów, by zapoznać się z potrzebami i bieżącymi wyzwaniami firm z branży. Mogą stanowić przestrzeń do nawiązania współpracy i wspierania firm w poszukiwaniu różnych rozwiązań problemów (nie tylko w zakresie technologii i automatyki, ale np. rozwoju kompetencji miękkich czy wsparcia pracowników w obszarze *well-being*).

⇒ **Rekomenduje się** również, by organizacje branżowe zachęcały firmy do nawiązywania współpracy z otoczeniem zewnętrznym, pokazywały korzyści, jakie mogą z niej wynikać. Oznacza to nie tylko nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z dostawcami – co zwykle ma miejsce – ale także z krajowymi oraz zagranicznymi firmami działającymi w podobnym obszarze. Może to sprzyjać współpracy firm różnej wielkości. Rozwój firm mogą wspierać takie techniki jak:

- *open source* i otwarte innowacje⁵⁴,

⁵⁴ Otwarte innowacje to koncepcja zarządzania firmą oparta na bliskiej i rzeczywistej współpracy organizacji z jej bezpośrednim otoczeniem. Współpraca zakłada bliski kontakt, wymianę wiedzy i współdzielenie krytycznych zasobów z klientami, dostawcami i odbiorcami. Ponieważ innowacje są zwykle tworzone przez osoby z zewnątrz i założycieli w startupach, a nie istniejące organizacje, główną ideą otwartych innowacji jest to, że w świecie szeroko rozpowszechnionej wiedzy firmy nie mogą sobie pozwolić na całkowicie poleganie na własnych badaniach, ale zamiast tego powinny kupować lub licencjonować procesy lub wynalazki innych firm (przychodząca otwarta innowacja). Ponadto wynalazki wewnętrzne, które nie są wykorzystywane w działalności firmy, powinny być wyprowadzane poza nią, np. poprzez licencje, *joint venture* lub *spin-off* (otwarta innowacja wychodząca). Za: https://pl.qaz.wiki/wiki/Open_Innovation oraz Karolkrol.pl.

- wspólne działania badawczo-rozwojowe,
- rozwój sieci współpracy (z udziałem różnych uczestników: przedsiębiorców, instytutów badawczych i dostawców surowców/składników).

⇒ Instytucje, których działalność statutowa nakierowana jest na podnoszenie kompetencji kadr (np. PARP) powinny rozważyć stworzenie programu/programów mentoringowo-rozwojowych, dzięki którym firmy, w których brakuje kompetencji w danym zakresie, mogłyby pozyskać nową wiedzę i umiejętności od doświadczonych mentorów. Kluczowe dla takiego programu działania to:

- zaproszenie firm z branży żywności do udziału w programie,
- wyłonienie mentorów – osób, które znają branżę żywności wysokiej jakości, działają w niej lub na jej rzecz i jednocześnie odnoszą sukcesy w obszarach, w których mogą wspierać inne firmy (np. zarządzanie, marketing, sprzedaż, IT, media społecznościowe, współpraca ze startupami). Samo wyłonienie takich osób/podmiotów będzie stanowiło bazę wiedzy o tym, jakie instytucje (firmy, organizacje) z różnych dziedzin mogą wspierać firmy z branży żywności,
- diagnoza potrzeb firm z branży żywności, które biorą udział w programie. Każdej z tych firm przypisanie mentora posiadającego niezbędną wiedzę i doświadczenie, by móc zapewnić firmie wsparcie,
- zadbanie o to, by uczestnicy programu mieli okazję do spotkań i wymiany doświadczeń w szerszym gronie, by dzięki temu następowało też sieciowanie branżowe.

3. Badanie pokazało, że niemal 10% mikrofirm nie podejmuje żadnych działań w przypadku braku potrzebnych umiejętności u pracowników. Eksperti wskazywali, że wiele z mikrofirm nie zdecyduje się na przeznaczenie na taki cel środków finansowych. Wynika to z tego, że dysponują bardzo ograniczonymi środkami, a po drugie, nie zawsze dostrzegają potencjalne korzyści w tym działaniu.

⇒ **Rekomenduje się**, by instytucje szkoleniowe i stowarzyszenia branżowe wspierały osoby zarządzające firmami (szczególnie mikrofirmy) w zakresie poszerzania wiedzy dotyczącej zarządzania przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania personelem. Celem takiej oferty szkoleniowej byłoby:

- przedstawianie korzyści wynikających z planowania długofalowego,
- dostarczenie wiedzy z zakresu planowania i zarządzania firmą oraz zarządzania personelem,

- zachęcanie do proaktywności w zakresie podnoszenia kompetencji kadr,
- pokazywanie dobrych praktyk dotyczących podnoszenia kompetencji pracowników – przykładów dostosowanych do kontekstu firm branży żywności.

Wiele z firm, szczególnie mniejszych, nie jest gotowych, by w sytuacji pandemii przeznaczać środki na działania doszkalające. Dlatego instytucje takie jak PARP, działające na rzecz pracodawców, powinny wziąć pod uwagę wsparcie finansowe dla tego typu projektów rozwojowych.

Pracodawcom rekomenduje się przy tym stałe monitorowanie potrzeb kompetencyjnych oraz szkoleniowych pracowników. Monitorowanie może przebiegać poprzez działania ankietowe albo w trakcie rozmów (indywidualnych oraz grupowych). Najlepsze efekty daje łączenie różnych metod.

4. Wyniki badania ujawniły, że pracodawcom najtrudniej pozyskać najważniejsze kompetencje związane ze stanowiskami: kupca, specjalisty ds. rozwoju produktów oraz lidera zespołu produkcyjnego (największa luka kompetencyjna zdiagnozowana w bilansie kompetencji).

⇒ **Rekomenduje się**, by organizacje branżowe i edukacyjne zapewniły ofertę rozwojową przygotowaną dla tych stanowisk (np. w postaci materiałów branżowych, konferencji, szkoleń), która umożliwiłaby podnoszenie kwalifikacji i rozwój ważnych dla pracodawców kompetencji.

5. Badanie zwróciło uwagę na zmieniające się oczekiwania młodego pokolenia względem pracy – według młodych praca zawodowa powinna przynosić również satysfakcję, zapewniać równowagę i nie kojarzyć się z ciężarem, wyrzeczeniem czy trudnościami. Pracodawcy powinni uwzględnić potrzeby i oczekiwania młodego pokolenia, umieć dostosować do nich przekaz – posługiwać się językiem korzyści pokolenia, do którego mówią.

⇒ **Rekomenduje się** podjęcie współpracy między organizacjami zrzeszającymi przedstawicieli branży oraz Ministerstwem Edukacji i Nauki w celu podniesienia prestiżu zawodów rzemieślniczych, poprzez pokazywanie efektów i korzyści, które ona daje. Działania, które można podjąć, to:

- wspieranie młodzieży i ich rodziców w poznawaniu zawodów, które nie są już popularne, takich jak: wędliniarz, wędzacz, masarz czy piekarz. Należy przybliżyć codzienną pracę osób wykonujących te zawody, możliwości rozwoju, zakładania własnej działalności;
- pokazywanie przykładów sukcesu małych, rodzinnych firm, także z podsektorów trudnych i wymagających, takich jak przetwórstwo mięsa, ryb czy piekarnictwo;
- podnoszenie jakości i dostępności szkolnictwa zawodowego we współpracy z firmami pracującymi w danych podsektorach, wspieranie kształcenia dualnego. Znaczącą rolę w tym zakresie mogą odegrać organizacje branżowe odpowiedzialne za koordynację tej współpracy. Niezbędna jest diagnoza potrzeb firm w poszczególnych podsektorach. Nie we wszystkich przypadkach rozwiązania muszą być tożsame – w niektórych najlepszym rozwiązaniem będzie zakładanie szkół (np. przyzakładowych) czy klas. Natomiast w innych skuteczniejsze będzie promowanie systemu podnoszenia kwalifikacji w innym trybie.

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Cele szczegółowe badania i zakresy badawcze	16
Tabela 2. Liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na podsektory.....	20
Tabela 3. Liczebność i udział firm w podziale na wielkość zatrudnienia.....	21
Tabela 4. Liczba i udział ocenianych stanowisk kluczowych w zrealizowanej próbie pracodawców i pracowników.....	22
Tabela 5. Uzupełnianie się metod jakościowych i ilościowych w podziale na cele badania....	23
Tabela 6. Liczba i udział przedsiębiorstw w poszczególnych podsektorach z działu Produkcja artykułów spożywczych.....	24
Tabela 7. Konsekwencje pandemii COVID-19 w podziale na wielkość firmy – pracodawcy	28
Tabela 8. Zmiana poziomu zatrudnienia w ciągu ostatnich 12 miesięcy – pracodawcy	29
Tabela 9. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy	31
Tabela 10. Korelacja między ogólnym zadowoleniem z pracy i zadowoleniem z poszczególnych aspektów pracy – pracownicy.....	34
Tabela 11. Średnia z ocen poszczególnych aspektów zadowolenia z pracy – pracownicy.....	35
Tabela 12. Przygotowanie do pracy u nowo przyjmowanych osób – pracodawcy	37
Tabela 13. Formy rozwijania umiejętności pracowników – pracodawcy.....	41
Tabela 14. Planowane zmiany w firmie w zakresie rozwoju pracowników a wielkość firmy...	43
Tabela 15. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska	49
Tabela 16. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji.....	53
Tabela 17. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku	53
Tabela 18. Podsumowanie bilansu kompetencji dla branży – zestawienie liczbowe i procentowe różnych rodzajów kompetencji i luki kompetencyjnej w podziale na stanowiska	57
Tabela 19. Zestawienie ocen prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk zawartych w tezach w opiniach ekspertów uczestniczących w badaniu <i>delphi</i> wraz z uzyskanym ostatecznym stopniem zgodności	101
Tabela 20. Plany zatrudnienia nowych osób lub zwiększenie zatrudnienia – pracodawcy ...	123
Tabela 21. Stanowiska i kompetencje, na które wzrośnie zapotrzebowanie.....	126
Wykres 1. Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na działalność firm – pracodawcy.....	26
Wykres 2. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy.....	30

Wykres 3. Odsetek pracodawców, którzy doświadczyli lub nie problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników	30
Wykres 4. Najczęściej poszukiwani pracownicy w firmach prowadzących rekrutację w ostatnich 12 miesiącach	32
Wykres 5. Perspektywa kontynuacji pracy w obecnym miejscu zatrudnienia.....	33
Wykres 6. Ogólne zadowolenie z pracy badanych pracowników – pracownicy	34
Wykres 7. Sposoby motywacji pracowników poza podstawowym wynagrodzeniem – porównanie odpowiedzi pracodawców (sposoby motywacji) i pracowników (atrakcyjność tych sposobów)	36
Wykres 8. Działania firm w sytuacji braku umiejętności pracowników.....	39
Wykres 9. Zmiany w polityce szkoleniowej firm w ostatnim roku (II półrocze 2020/I półrocze 2021).....	43
Wykres 10. Motywy rozwijania umiejętności zawodowych przez pracowników	44
Wykres 11. Czy oferowane sposoby rozwoju zawodowego w firmie są wystarczające? – pracownicy	45
Wykres 12. Rozwój umiejętności zawodowych – formy rozwoju umiejętności – pracownicy	45
Wykres 13. Rozwój umiejętności zawodowych w miejscu pracy – pracownicy	46
Wykres 14. Występowanie kluczowych stanowisk w firmach różnej wielkości	50
Wykres 15. Przewidywany poziom zatrudnienia na stanowiskach kluczowych w perspektywie trzech lat – pracodawcy	51
Wykres 16. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (pełnomocnik systemu jakości, kierownik zespołu ds. jakości).....	62
Wykres 17. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (specjalista ds. jakości).....	65
Wykres 18. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (kontroler jakości).....	68
Wykres 19. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (manager ds. nowych produktów/ <i>new product manager</i>)	71
Wykres 20. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (specjalista ds. rozwoju produktów)	75
Wykres 21. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (kupiec (zakupy surowca)/zaopatrzeniowiec w zakresie surowca).....	79
Wykres 22. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (logistyk/specjalista ds. logistyki i planowania)	83

Wykres 23. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (lider zespołu produkcyjnego/superwizor/brygadzysta)	87
Wykres 24. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (automatyk)	90
Wykres 25. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (kierownik utrzymania ruchu)	94
Wykres 26. Przewidywany wzrost i spadek znaczenia kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat (technolog procesu/inżynier procesu).....	97
Wykres 27. Działania jakie będą musieli podjąć przedstawiciele branży w związku z koniecznością reagowania na indywidualne potrzeby klientów	104
Wykres 28. Wyzwania związane z wprowadzaniem automatyzacji w małych firmach	110

