



Branżowy Bilans  
Kapitału Ludzkiego II

Branża żywności  
wysokiej jakości

Wybrane wyniki II edycji badań

---

## Informacje o projekcie

---



### Nazwa projektu

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II  
Branża żywności wysokiej jakości  
II edycja badań\*



### Cel badania

Zwiększenie wiedzy na temat  
zapotrzebowania na kompetencje w branży.  
W II edycji badania szczególną uwagę  
poświęcono przyszłości i wyzwaniom, przed  
jakimi stoi sektor w związku z sytuacją  
gospodarczo-polityczną.



### Terminy realizacji

**II edycja badań:**  
marzec 2022 r. – styczeń 2023 r.,  
**w tym badania ilościowe:**  
od września do listopada 2022 r.

---

\*I edycja badania realizowana była w okresie listopad 2020 r. – lipiec 2021 r.



## Metody badawcze



desk research



panele  
z ekspertami  
(n=3)



wywiady  
indywidualne  
(n=20)



warsztaty  
z ekspertami  
(n=3)



badanie  
delphi (n=40)



badanie ilościowe  
pracodawców  
(n=804)  
i pracowników  
(n=828)



warsztaty  
podsumowujące  
z członkami Rady  
ds. Kompetencji  
(n=2)

---

## Sytuacja w branży

---

Firmy z branży **dobrze sobie radzą** mimo napotkanych w ostatnich latach trudności (pandemia Covid-19, wojna w Ukrainie)

**79%** firm sektora w 2022 r. odnotowało zysk, co stanowi wzrost o 6 p.p. w stosunku do 2021 r.

**45%** podmiotów wprowadziło w 2022 r. ulepszenia w swoich usługach, produktach lub metodach produkcji

---

### Pozytywne zmiany w branży

- » zwiększenie wymogów bezpieczeństwa związanych z higieną pracy **58%**
  - » zmniejszenie kosztów utrzymania firmy **16%**
  - » poszerzenie oferty (wprowadzenie nowych produktów lub usług) **14%**
  - » pozyskanie nowych klientów, partnerów biznesowych **14%**
  - » zwiększenie liczby klientów **10%**
- 

### Negatywne zmiany w branży

- » wzrost kosztów działalności firm **43%**
  - » zachwianie płynności finansowej **30%**
  - » spadek zamówień **29%**
  - » zmniejszenie liczby klientów **28%**
  - » problemy z dostawcami/odbiorcami **23%**
- 



## Trendy w branży

- ↑ Indywidualizacja i zmienność potrzeb klientów\*
- ↑ Zmniejszające się zainteresowanie młodych pracą w branży
- ↑ Lokalność i sezonowość
- ↗ Zrównoważony rozwój
- ↗ Automatyizacja i robotyzacja
- ↗ Rosnące znaczenie zamienników mięsa
- ↗ E-handel

## Przewidywane przez pracodawców zmiany w branży w 2023 roku



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

\*Strzałki umieszczone przy każdym trendzie, wskazują na ewentualne nasilenie zmiany w stosunku do I edycji.

# Przyszłość branży

## Czynniki warunkujące rozwój firm i całej branży

- » inflacja – wzrost cen i kosztów produkcji
- » utrudniony dostęp do surowców
- » przerwane łańcuchy dostaw
- » sytuacja geopolityczna (wojna w Ukrainie)
- » zmienna polityka fiskalna
- » zmieniające się regulacje prawne
- » pogorszenie sytuacji gospodarstw domowych
- » automatyzacja i robotyzacja produkcji
- » wzrost zapotrzebowania na pracowników do produkcji
- » wzrost świadomości społecznej dotyczącej zdrowia
- » konsolidacja firm produkujących żywność
- » wzrost świadomości społecznej dotyczącej niemarnowania żywności
- » rozwój lokalnych producentów żywności
- » wzrost znaczenia zamienników mięsa
- » rozwój współpracy szkół i przedsiębiorstw

## Scenariusze rozwoju branży

<b>NAWIGACJA NA WZBURZONYM MORZU</b> wysoka inflacja (wzrost cen i kosztów produkcji) + niestabilna sytuacja geopolityczna (przedłużająca się wojna w Ukrainie)	<b>NIEWYKORZYSTANA SZANSA</b> wysoka inflacja (wzrost cen i kosztów produkcji) + stabilna sytuacja geopolityczna (wygaszenie/ zakończenie wojny w Ukrainie)
<b>CIASNY POKÓJ/POCZEKALNIA</b> niska inflacja (ustabilizowanie cen i kosztów produkcji) + niestabilna sytuacja geopolityczna (przedłużająca się wojna w Ukrainie)	<b>ZŁOTA ERA/WIELKA SZANSA</b> niska inflacja (ustabilizowanie cen i kosztów produkcji) + stabilna sytuacja geopolityczna (wygaszenie/ zakończenie wojny w Ukrainie)



## SCENARIUSZ: NAWIGACJA NA WZBURZONYM MORZU

Największy wpływ na realizację scenariusza mają czynniki

- » utrudniony dostęp do surowców
- » przerwane łańcuchy dostaw
- » pogorszenie sytuacji finansowej gospodarstw domowych
- » wzrost zapotrzebowania na pracowników produkcji żywności

Kompetencje zyskujące na znaczeniu

- » kompetencje zarządcze: przywództwo, odpowiedzialność, gotowość do podejmowania nowych wyzwań i zarządzania w warunkach kryzysu, zarządzania zmianą i planowania, odporność na stres
- » umiejętności pracy i współpracy w sytuacji kryzysowej
- » umiejętności analityczne i wyciągania wniosków
- » kompetencje uniwersalne niezależnie od stanowiska: umiejętność współpracy, radzenia sobie ze stresem i komunikacji

## SCENARIUSZ: NIEWYKORZYSTANA SZANSA

Największy wpływ na realizację scenariusza mają czynniki

- » trudne do przewidzenia krajowe regulacje prawne dotyczące branży żywności, będące konsekwencją regulacji UE
- » rozwój gospodarki obiegu zamkniętego i dążenie do niemarnowania żywności
- » zmienna polityka fiskalna państwa
- » wzrost zapotrzebowania na pracowników

Kompetencje zyskujące na znaczeniu

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

## SCENARIUSZ: CIASNY POKÓJ/POCZEKALNIA

Największy wpływ na realizację scenariusza mają czynniki

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

Kompetencje, które zyskują na znaczeniu

- » umiejętność współpracy i komunikacji w zespołach pracowników
- » zdolność zdobywania nowych kompetencji i adaptacji wobec nowych wyzwań
- » umiejętność budowania relacji z klientami i otoczeniem społecznym firmy, budowania społecznej odpowiedzialności biznesu

## SCENARIUSZ: ZŁOTA ERA/WIELKA SZANSA

Największy wpływ na realizację scenariusza mają czynniki

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

Kompetencje zyskujące na znaczeniu

- » umiejętność współpracy
- » gotowość angażowania się w działania na rzecz dobra wspólnego, która przynosi długofalowe korzyści dla pojedynczych firm
- » płynne posługiwanie się językami obcymi
- » umiejętność zarządzania zespołami zróżnicowanymi kulturowo
- » umiejętność planowania strategicznego





## Zatrudnienie w branży

### Zatrudnienie na kluczowych stanowiskach

- » Kupiec/zaopatrzeniowiec **62%**
- » Lider zespołu produkcyjnego **53%**
- » Logistyk **38%**
- » Kontroler jakości **37%**
- » Technolog/inżynier procesu **33%**
- » Specjalista ds. jakości **29%**
- » Automatyk **27%**
- » Specjalista ds. rozwoju produktów **23%**
- » Pełnomocnik/kierownik ds. systemu jakości **22%**
- » Kierownik utrzymania ruchu **22%**
- » Manager ds. rozwoju produktów **20%**

**28%** firm szukało nowych osób do pracy od października 2021 do października 2022 r.\*

Prawie 60% firm poszukujących pracowników ma **problemy z rekrutacją kandydatów do pracy\*\***

### Najczęstsze powody trudności

- » małe zainteresowanie ofertą
- » oferta nie spełnia oczekiwań kandydatów – wynagrodzenie lub charakter pracy
- » kandydaci nie spełniają oczekiwań pracodawcy – brak odpowiedniego doświadczenia lub kwalifikacji

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

\*\*Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II HQF pracodawcy – II edycja 2022 (n = 234).

## Pracownicy najczęściej poszukiwani w branży

Najczęściej poszukiwani pracownicy reprezentują tradycyjne zawody: masarz, piekarz, cukiernik

### Najczęściej poszukiwani pracownicy w 2022 r.



---

## Zatrudnienie cudzoziemców

---

**22%** firm z sektora żywności pod koniec 2022 r. zatrudniało cudzoziemców, częściej firmy średnie i duże

### Cudzoziemcy najczęściej pracują na stanowiskach

- » pracownik produkcji **25%**
- » magazynier **24%**
- » sprzedawca **20%**
- » masarz **17%**
- » piekarz **16%**

Blisko 15% pracodawców planuje zatrudnić lub zwiększyć zatrudnienie cudzoziemców w najbliższych 3 latach

---

## Przyszłość zatrudnienia

---

Przewidywany poziom zatrudnienia w większości firm branży nie zmieni się w perspektywie 3 lat

- » wzrost zatrudnienia przewiduje tylko **7% pracodawców**
- » **nie są planowane też większe zwolnienia** (redukcja zatrudnienia planowana przez 5% pracodawców)

**84%** pracodawców uważa, że w ciągu najbliższych trzech lat nie pojawią się nowe stanowiska (takich których dotąd nie było w firmie)

## Nowe stanowiska

### Pracodawcy przewidujący pojawienie się nowych stanowisk w perspektywie 3 lat wskazują na

- » specjalistę ds. internetu, sprzedaży i promocji w internecie **39%**
- » managera ds jakości **14%**
- » operatora maszyn **12%**
- » sprzedawcę **12%**
- » specjalistę ds. social mediów **9%**
- » pracownika produkcji **8%**
- » infobrokera **6%**

### Pracodawcy, którzy rozważają w ciągu najbliższych 12 miesięcy zatrudnienie na stanowiskach specjalistycznych, wskazywali

- » managera ds. energii **31%**
- » opiekuna klienta **30%**
- » specjalistę ds. optymalizacji **30%**
- » specjalistę ds. zrównoważonego rozwoju **29%**
- » specjalistę ds. innowacji **20%**
- » specjalistę z kompetencjami z obszaru IT **18%**
- » specjalistę ds. opakowań **18%**
- » projektanta systemów informatycznych/analityka biznesowo-systemowego **14%**
- » specjalistę ds. recyklingu **13%**
- » specjalistę ds. marketingu cyfrowego i/lub e-commerce **12%**
- » analityka danych, specjalistę business intelligence **7%**



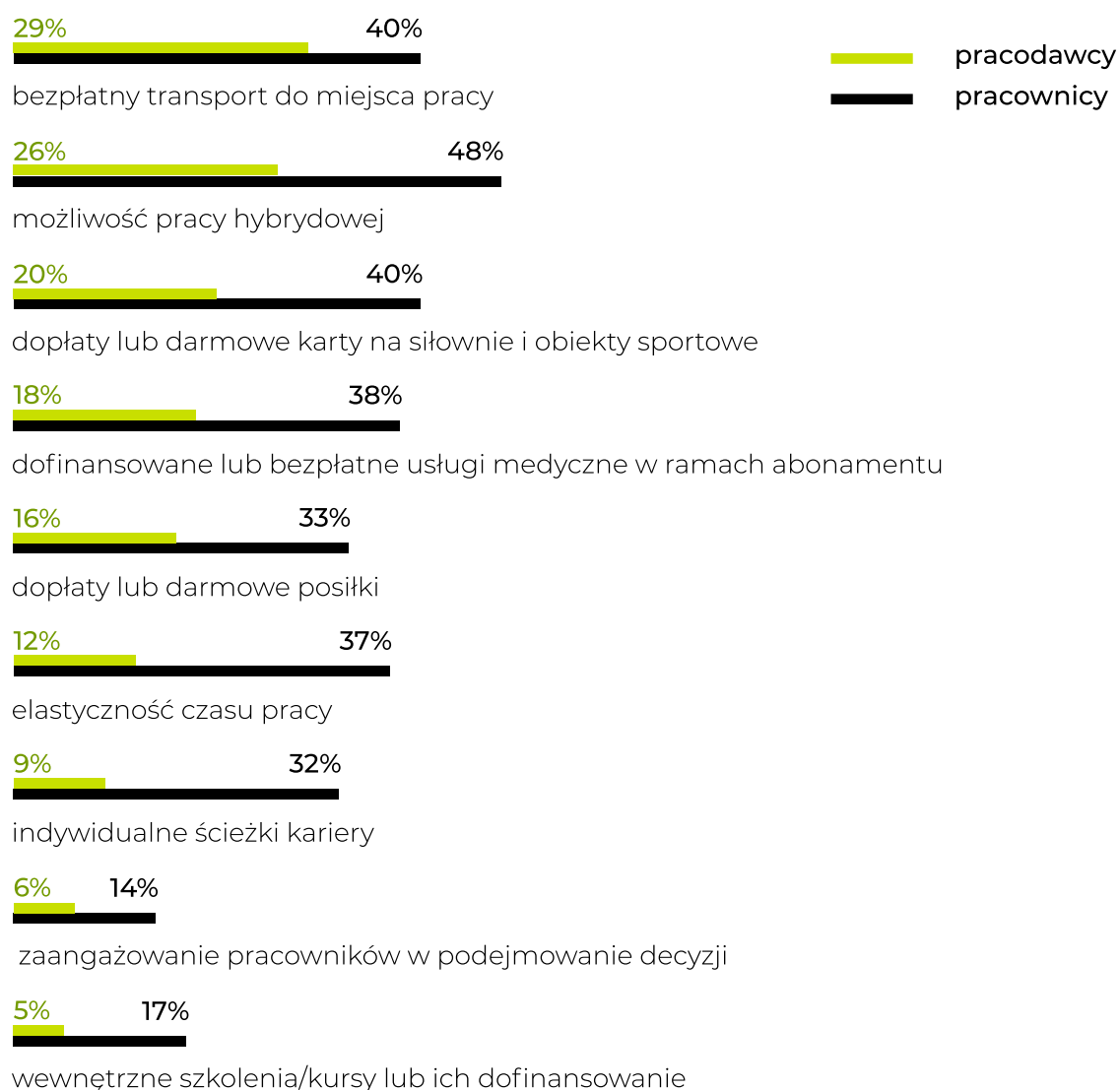
## Motywowanie pracowników

Najwyżej ocenianym sposobem motywowania poza wynagrodzeniem są premie



89% pracowników uważa premie za atrakcyjne, 79% pracodawców je stosuje

Pozostałe sposoby motywacji pracowników stosowane przez pracodawców i ich atrakcyjność dla pracowników



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

---

## Ocena kompetencji pracowników

---

Blisko **60%** pracodawców deklaruje ocenianie pracowników pod kątem posiadanych kompetencji

Niemal  $\frac{1}{4}$  pracodawców prowadzi taką ocenę systematycznie

**40%** pracodawców nie przeprowadza jej w ogóle

**Pracodawcy pozytywnie oceniają umiejętności swojej kadry**

**51%** pracodawców uważa, że umiejętności większości pracowników są w pełni zadowalające

**36%** ocenia umiejętności pracowników jako zadowalające, ale w pewnych obszarach wymagające rozwoju

**Co dziesiąty pracodawca** uważa, że umiejętności większości pracowników nie są wystarczające i wymagają doskonalenia

Przy braku potrzebnych kompetencji w firmie **pracodawcy przede wszystkim korzystają z zasobów, które już mają: doszkalają pracowników lub reorganizują zespoły**

**81%** wskaźnik aktywności rozwojowej firm w sektorze

81 na 100 pracodawców oferowało swoim pracownikom co najmniej jedną formę rozwoju kompetencji w 2022 r.



## Formy rozwoju

**60%** pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach korzystało z jakiegokolwiek formy rozwoju w 2022 r.

Najczęściej stosowane formy rozwoju z perspektywy pracodawców i pracowników	Pracodawcy	Pracownicy
Instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	45%	24%
Kursy i szkolenia wewnętrzne, realizowane przez pracowników firmy (nie licząc BHP i Ppoż.)	35%	24%
Rotacja na stanowiskach pracy – zaplanowane przeniesienie pracownika na inne stanowisko w celach szkoleniowych	31%	9%
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%	14%

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

---

## Współpraca biznes – edukacja

---

Rozwój współpracy przedsiębiorców oraz placówek edukacyjnych i szkół, nabiera strategicznego znaczenia ze względu na trudną sytuację z pozyskiwaniem pracowników do branży a także z malejącym zainteresowaniem młodych ludzi pracą w branży

**83%** badanych firm nie współpracuje z żadną szkołą, uczelnią ani placówką doskonalenia nauczycieli, czy inną instytucją edukacyjną

**17%** firm, które współpracują, najczęściej mają relacje ze szkołami branżowymi pierwszego stopnia

---

Dla pracodawców najważniejsze jest, by szkoły przygotowywały uczniów w zakresie

- » podstawowych praktycznych umiejętności związanych z wykonywaniem zawodu
- » specjalistycznych, zaawansowanych umiejętności w tym umiejętności korzystania z najnowszych technologii produkcyjnych, oprogramowania
- » podstaw teoretycznych niezbędnych do wykonywania danego zawodu





## Bilans kompetencji

Celem bilansu było spojrzenie na kluczowe kompetencje na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych ocen powinno pomóc w **zbilansowaniu rynku pracy** w zakresie podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców

**Pracodawcy** odnieśli się do kompetencji pod kątem

- » **ważności** kompetencji
- » **trudności znalezienia osoby**, która posiada określoną kompetencję
- » prognozy **zmiany znaczenia** tej kompetencji w ciągu najbliższych trzech lat
- » określenia kompetencji **hot skills** – kompetencji, których znaczenie szybko rośnie lub będzie wkrótce rosło

**Pracownicy** oceniali **własny poziom kompetencji** oraz **chęć ich rozwoju**

Badani pracownicy przede wszystkim chcieliby poprawić

- » znajomość języków obcych (większość stanowisk)
  - » umiejętność przygotowywania prototypów nowych produktów (43% wskazań specjalistów ds. rozwoju produktów)
  - » znajomość zasad obsługi aparatury badawczej (34% kontroler jakości)
  - » nastawienie na realizację celów (33% kierowników utrzymania ruchu)
-

---

## Bilans kompetencji

---

Najwięcej kompetencji **trudno dostępnych** mają



**kupiec** (aż 85% kompetencji jest określone przez pracodawców jako trudne do pozyskania)



**lider zespołu produkcyjnego** (79% kompetencji)



**technolog procesu** (70% kompetencji)

W **ciągu najbliższych 3 lat wzrośnie** znaczenie kompetencji, które pojawiają się u



**kontrolera jakości** (77% takich kompetencji)



**kierownika utrzymania ruchu** (70% kompetencji)



**technologa procesu** (70% kompetencji)



**kupca** (66%)

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

---





## KONTROLER JAKOŚCI

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów
- » umiejętność interpretacji wyników badań
- » znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników
- » znajomość wymagań BHP laboratorium badawczego
- » znajomość wymagań i zasad tworzenia dokumentacji systemu zarządzania jakością – procedur, instrukcji, formularzy
- » znajomość zasad obsługi aparatury badawczej

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » znajomość zasad obsługi aparatury badawczej
  - » umiejętność interpretacji wyników badań
  - » znajomość metod badania próbek materiału i analizy wyników
  - » umiejętność zgłaszanie niezgodności stwierdzonych w kontrolach osobom decyzyjnym
  - » umiejętność identyfikowania niezgodności względem zakładanych standardów
-



### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących systemu jakości
- » znajomość funkcjonowania organów kontrolnych i organizacji audytorskich
- » znajomość zasad i procedur prowadzenia audytów wewnętrznych i zewnętrznych
- » umiejętność dopasowania systemów i standardów jakości do strategii firmy

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » znajomość standardów zarządzania jakością i systemów zarządzania jakością (np. IFS, ISO, HACCP, BRC, Global GAP, FSSC)
  - » umiejętność identyfikacji konsekwencji biznesowych dla firmy wynikających z nieprzestrzegania standardów jakości i bezpieczeństwa
  - » umiejętność dopasowania systemów i standardów jakości do strategii firmy
  - » znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2)
  - » znajomość pakietu MS Office
  - » znajomość metod oceny sensorycznej i metod badań laboratoryjnych
- 





## MANAGER DS. ROZWOJU PRODUKTÓW

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » znajomość oprogramowania analizę trendów branżowych i konsumenckich (np. SPSS, R, SAS, Statistica)

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2)
- » znajomość metodologii i technik wspomagających twórcze myślenie i poszukiwanie nowych pomysłów
- » nastawienie na realizację celów
- » kreatywność
- » umiejętność zarządzania projektem



## KUPIEC (ZAKUP SUROWCA)/ZAOPATRZENIOWIEC W ZAKRESIE SUROWCA

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów oraz trendów rynkowych i konsumenckich
- » znajomość rynku dostawców
- » znajomość sposobów pozyskiwania surowca o lepszych parametrach jakościowych

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » znajomość dodatkowego języka obcego poza angielskim (co najmniej poziom B2)
- » znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2)
- » odporność na stres



### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » odporność na stres i dynamikę pracy
- » umiejętność delegowania zadań adekwatnie do umiejętności pracowników
- » umiejętność planowania i nadzoru procesów przeglądu technicznego, remontów i konserwacji maszyn
- » umiejętność rozwiązywania problemów technicznych
- » umiejętność tworzenia instrukcji dot. bezpiecznej eksploatację maszyn i urządzeń

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » nastawienie na realizację celów
  - » umiejętność optymalizacji kosztów utrzymania maszyn
  - » znajomość całości procesów produkcyjnych, maszyn, technologii
  - » znajomość rynku producentów, dostawców maszyn oraz firm serwisowych
  - » odporność na stres i dynamikę pracy
  - » znajomość podstawowych narzędzi pomocnych w rozwiązywaniu problemów oraz usprawnianiu procesów – np. narzędzia Lean Manufacturing (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma)
- 





## TECHNOLOG PROCESU/INŻYNIER PROCESU

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność oceny kosztów proponowanych rozwiązań
- » znajomość systemów i narzędzi monitorowania przebiegu procesów produkcyjnych (np. wskaźnik OEE)

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » znajomość narzędzi do rozwiązywania problemów oraz usprawnianiu procesów – np. Lean Manufacturing (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma)
- » znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2)
- » znajomość programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (np. ERP, SAP, CMMS)



## SPECJALISTA DS. JAKOŚCI

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność przygotowywania i prezentowania raportów z kontroli i audytów
- » znajomość zagadnień z obszaru technologii żywności

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2)
- » umiejętność tworzenia i aktualizacji procedur, instrukcji, formularzy dotyczących zarządzania jakością
- » znajomość zagadnień z obszaru technologii żywności



## AUTOMATYK

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn
- » znajomość programów stosowanych w zarządzaniu produkcją (np. ERP, SAP, CMMS)
- » umiejętność diagnozy i analizy przyczyny problemów sprzętowych i proponowania rozwiązań

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » znajomość języka angielskiego (co najmniej poziom B2)
- » znajomość budowy maszyn, dostawców maszyn
- » umiejętność programowania maszyn
- » znajomość narzędzi do rozwiązywania problemów oraz usprawniania procesów – np. Lean Manufacturing (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma)



## SPECJALISTA DS. ROZWOJU PRODUKTÓW

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność opracowywania receptur nowych produktów

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » umiejętność przygotowywania prototypów nowych produktów
- » umiejętność opracowywania receptur nowych produktów
- » umiejętność określania specyfikacji wymaganych surowców, opakowań







## LIDER ZESPOŁU PRODUKCYJNEGO/SUPERWIZOR

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność kontroli przebiegu procesów produkcyjnych

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » odporność na stres i dynamikę pracy
- » umiejętność rozwiązywania problemów produkcyjnych
- » znajomość narzędzi do rozwiązywania problemów oraz usprawniania procesów – np. Lean Manufacturing (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma)
- » znajomość języka angielskiego (co najmniej B2)



## LOGISTYK/SPECJALISTA DS. PLANOWANIA I LOGISTYKI

---

### Kompetencje trudne do pozyskania i hot skills w ocenie pracodawców

- » umiejętność optymalizacji kosztów dostaw

### Pracownicy w pierwszej kolejności chcieliby rozwijać

- » odporność na stres i dynamikę pracy
- » umiejętność rozwiązywania problemów produkcyjnych
- » znajomość narzędzi do rozwiązywania problemów oraz usprawniania procesów – np. Lean Manufacturing (5S, TPM, Kaizen, SiX Sigma)
- » znajomość języka angielskiego (co najmniej B2)

Pełne omówienie wyników badań  
znajduje się w Raporcie:

Branżowy Bilans Kapitału  
Ludzkiego II

Branża żywności wysokiej jakości

Raport z II edycji badań:



[https://www.parp.gov.pl/index.php/com-  
ponent/publications/publication/1697](https://www.parp.gov.pl/index.php/component/publications/publication/1697)