

Raport z I edycji badań

Branża mody i innowacyjnych tekstyliów

Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego**
**Branża mody
i innowacyjnych tekstyliów**

Raport z I edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – branża przemysł mody i innowacyjnych tekstyliów.
Raport podsumowujący I edycję badań realizowanych w latach 2020–2021

Autorzy raportu:

Jakub Wróblewski – kierownik projektu
dr Ziemowit Socha – konsultacja naukowa
Iwona Pilchowska – konsultacja naukowa
Agnieszka Oleksyn-Wajda – konsultacja merytoryczna
Urszula Wiszowata-Pilic – konsultacja merytoryczna

Współpraca merytoryczna:

dr hab. Barbara Worek, prof. UJ, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Joanna Orłowska
Anna Tarnawa
Robert Zakrzewski

Wykonawca:

IBC GROUP Central Europe Holding S.A.

Raport przygotowany we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-465-3

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

Warszawa 2022



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

Wnioski	5
1. Metodologia badania	18
2. Opis sytuacji w branży mody i innowacyjnych tekstyliów	23
3. Wyzwania przed jakimi stoi branża mody i innowacyjnych tekstyliów	27
4. Główne procesy biznesowe w branży i zatrudnienie osób na kluczowych stanowiskach	41
5. Bilans kompetencji (niedopasowanie kompetencyjne, luka kompetencyjna oraz zmiana znaczenia kompetencji w przyszłości)	48
6. Ocena umiejętności pracowników	78
7. Rozwój kompetencji pracowników	82
8. Zapotrzebowanie na pracowników	88
9. Ocena warunków pracy w sektorze	96
10. Rekomendacje	101
Spis tabel i wykresów	106

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami pierwszej edycji badań Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego w branży mody i innowacyjnych tekstyliów. Badania te, prowadzone we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów, 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 obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora mody i innowacyjnych tekstyliów oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach z tej branży. Zestawienie ze sobą potrzeb i oczekiwań pracodawców oraz kompetencji, jakimi dysponują pracownicy, pozwoliło określić obszary niedopasowań oraz sformułować rekomendacje, których adresatem 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 badań terenowych – od grudnia 2020 r. do sierpnia 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 mody i innowacyjnych tekstyliów, jak również wszystkich osób zainteresowanych tematyką kompetencji w tej branży.

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów 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.

Zespół badawczy

Wnioski

Projekt badawczy Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w branży przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów stanowi uzupełnienie projektu pozakonkursowego PARP Bilans Kapitału Ludzkiego. Dostarcza on wiedzy na temat obecnego i przyszłego zapotrzebowania na kompetencje w tej branży.

Badanie przeprowadzono w okresie od 15 października 2020 r. do 10 listopada 2021 r. Był to zatem czas pandemii Covid-19, co stanowiło istotny czynnik wpływający zarówno na przebieg badania, jak też na funkcjonowanie branży, przedsiębiorstw, uczelni i szkół branżowych.

Prezentowane wyniki opracowano na podstawie opinii pozyskanych od zróżnicowanego grona respondentów: pracodawców, pracowników, ale także analityków branży, przedstawicieli instytucji edukacyjnych, pracowników administracji publicznej oraz firm szkoleniowych i rekrutacyjnych specjalizujących się w obsłudze branży. Wyniki badania poddano także eksperckiej konsultacji z przedstawicielami Sektorowej Rady ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów.

Przeprowadzono ponadto 40 indywidualnych wywiadów i cztery panele eksperckie, konsultacje metodą delficką z ekspertami branży, a także ogólnopolskie badania ilościowe z pracodawcami i pracownikami firm z branży mody i innowacyjnych tekstyliów (obie próby 800 respondentów).

W toku badania zidentyfikowano szereg wyzwań wpływających na funkcjonowanie branży. Najważniejsze z nich zaprezentowano poniżej, zaś ich pełne omówienie znajduje się w dalszej części Raportu.

Wyzwania

Pandemia Covid-19 była jednym z głównych problemów identyfikowanych przez przedstawicieli branży. Ponad połowa badanych pracodawców wskazała, że pandemia

wpłynęła negatywnie zarówno na stronę popytową (47% badanych określiło, że firma musiała poradzić sobie ze zmniejszeniem liczby klientów), jak też na dostępność towarów i surowców wykorzystywanych przez branżę (ponad 60% respondentów zetknęło się z tym wyzwaniem). Mimo pandemii co piąty pracodawca (ok. 20% wszystkich respondentów) był w stanie przyznać, że sytuacja firmy uległa poprawie (najwyższy odsetek odpowiedzi „zdecydowanie pozytywny” należy do średnich i dużych firm – 6%). Fakt, że negatywny wpływ pandemii jest ograniczony wynika z tego, że jeszcze przed pandemią i lockdownem wiele firm z branży oparło swoje modele sprzedażowe na kanałach online. Choć nie zniwelowało to całkowicie wpływu innych negatywnych konsekwencji pandemii, to pozwoliło podtrzymać sprzedaż mimo wprowadzanych ograniczeń. Niemniej niezależnie od możliwości szerokiego wykorzystania kanałów online na etapie sprzedaży, firmy produkcyjne musiały dostosować swoje procedury dotyczące sposobu pracy do nowych wymogów bezpieczeństwa i higieny.

Branża musi się jednocześnie mierzyć z szeregiem innych wyzwań, z których najbardziej odczuwalnym jest niewystarczająca podaż nowych kadr, co w kontekście starzenia się osób obecnie zatrudnionych rodzi ryzyko wystąpienia luki pokoleniowej. Pozyskanie nowych pracowników o kompetencjach związanych ze sprzedażą online zostało uznane za ważne wyzwanie przyszłości przez 40%¹ pracodawców. W najbliższych latach coraz większym problemem dla firm z branży mody i innowacyjnych tekstyliów będzie zatrudnienie nowych pracowników odpowiedzialnych za etapy produkcji, takich jak: szwacze, krojczy, krawcy. Ten problem wystąpi ze względu na to, że co roku na rynku pracy będzie coraz mniej osób, które mogłyby zająć te stanowiska (odchodzenie starszych pracowników, brak możliwości zastąpienia ich nowymi osobami). Zauważalnym zjawiskiem w branży mody będzie również wzrost zatrudnienia osób na stanowiska specjalisty ds. sprzedaży online oraz specjalisty ds. CSR (ochrony środowiska). Najczęściej wskazywanym problemem jest małe zainteresowanie ofertami pracy – takiej odpowiedzi udzieliło aż 59% pracodawców, którzy czynnie poszukiwali nowych pracowników do swojej firmy.

Jednocześnie zdecydowana większość przedsiębiorców (łącznie 75% wszystkich firm) zadeklarowało, że umiejętności ich pracowników są w pełni zadowalające i nie widzą potrzeby ich doskonalenia. Weryfikację brakujących kompetencji przynajmniej raz w roku zadeklarowało aż 43% przedsiębiorców pochodzących ze średnich i dużych firm, 28% przedstawicieli mikrofirm i 27% przedstawicieli małych firm. Najczęściej wykorzystywaną

¹ Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

metodą – w celu oceny zapotrzebowania pracowników na kompetencje – są rozmowy z przełożonym/przełożonymi. Wykorzystanie tej metody deklaruje 67% wszystkich badanych pracodawców. Jeżeli okaże się, że pracownicy nie posiadają jakichś konkretnych kompetencji, to najczęściej podejmowanym przez pracodawców działaniem jest doszkalanie takich pracowników. Aż 60% wszystkich pracodawców deklarowało taką formę działania. Formy rozwoju umiejętności pracowników w miejscu pracy są wybierane znacznie częściej niż te przeprowadzane poza miejscem pracy.

W najbliższych latach firmy z branży mody i innowacyjnych tekstyliów będą musiały dostosować produkowaną odzież do odpowiednich standardów ekologicznych, co wynika z preferencji klientów (w tym ich rosnących oczekiwań dotyczących uwzględnienia kwestii środowiskowych) oraz uwarunkowań prawnych związanych ze spełnieniem postulatów GOZ (Gospodarka Obiegu Zamkniętego). Dodatkowym atutem przedsiębiorstw będzie uwzględnienie w strategii firmowej kwestii sprawiedliwego handlu oraz wprowadzenie linii produktów charakteryzujących się wysoką jakością pomimo potencjalnie wyższej ceny.

Presja klientów oznacza nie tylko konieczność zatrudnienia odpowiednich kadr, ale także wdrożenia szeregu zmian w obszarze technologii produkcji i sposobu funkcjonowania na rynku. Coraz więcej firm będzie otwierać się na wykorzystanie nowych technologii pozwalających np. mierzyć ubrania zdalnie, personalizować je jeszcze przed produkcją. Przedsiębiorstwa, które w przyszłości nie wprowadzą nowych technologii do swojej firmy, mogą stracić potencjalnych klientów, dla których te aspekty będą ważne (np. osoby mierzące i zamawiające ubrania z domu, bez konieczności odbywania wizyty w sklepie). Wyzwaniem istotnym dla 35% badanych przedsiębiorców jest wprowadzenie rozwiązań cyfrowych pozwalających mierzyć ubrania zdalnie i personalizować je jeszcze przed samym etapem produkcji. Dla niewiele mniejszej grupy (33%) istotne jest także wyzwanie związane ze skracaniem łańcuchów dostaw oraz koniecznością poszukiwania lokalnych dostawców.

Wyzwania prawne, w porównaniu do innych kategorii wyzwań, nie są najpilniejsze. Firmy będą musiały zapewnić sobie dostęp do innowacyjnych materiałów oraz nowych technologii produkcyjnych także ze względu na fakt, że w branży zmieniające się potrzeby konsumentów mogą być zaspokajane przez zagraniczną konkurencję. Ochrona polskiego rynku przed zewnętrzną presją konkurencyjną stanowi główne wyzwanie prawne stojące przed branżą. Szczególnie istotne w tym obszarze jest wprowadzenie rozwiązań umożliwiających konsumentom jednoznaczną identyfikację polskich i zagranicznych produktów,

by podejmując decyzję zakupową, mieli realny wybór między krajowymi a zagranicznymi dostawcami. Z istotnością tego wyzwania zgodziło się 30% pracodawców.

Nie przewiduje się radykalnych zmian w strukturze zatrudnienia w branży, oprócz wspomnianych wyżej niedoborów kadry będących wynikiem starzenia się kadr produkcyjnych. W ciągu kolejnych 3 lat będzie utrzymana dotychczasowa struktura zatrudnienia. Także zdecydowana większość (95%) pracowników biorących udział w badaniu zadeklarowała, że nie poszukuje obecnie innej pracy. Pracownicy na ogół są zadowoleni z miejsca, w którym pracują. Najlepiej ocenianymi przez pracowników aspektami są poczucie jej sensu oraz robienie tego, co się lubi. Z tymi odpowiedziami zgodziło się po 94% pracowników.

W toku badania nie zidentyfikowano nowych stanowisk, które miałyby powstać w branży. Obserwowany jest trend szerszego wykorzystania osób posiadających kompetencje cyfrowe (np. z zakresu e-commerce, social media). Nie można jednak uznać, że są to nowe stanowiska, a jest to szersze wykorzystanie w ramach procesów branżowych ekspertów, którzy funkcjonują już w innych obszarach rynku.

Główne procesy biznesowe

Główne procesy biznesowe w branży mody i innowacyjnych tekstyliów:

- proces kreacji (projektowania), w trakcie którego tworzone są projekty, koncepcje kolekcji, ale także prowadzone są konsultacje na temat dostosowania wytwarzanych produktów do aktualnych trendów i potrzeb klientów,
- proces produkcji odzieży, którego celem jest stworzenie gotowych produktów,
- proces zarządzania produktem, w obrębie którego realizowane są działania związane ze strategią sprzedaży i dalszego postępowania z wyprodukowaną odzieżą (np. sposób dystrybucji, miejsce i czas magazynowania),
- proces zarządzania relacjami z klientami, w obrębie którego prowadzone są działania customer service, realizowana jest komunikacja z klientami przed, w trakcie i po zakupie, ale prowadzone są również działania związane z formułowaniem komunikatów dotyczących wartości firmowych.

W branży realizowane są także inne procesy niezbędne do skutecznego prowadzenia działalności, które jednak nie mają charakteru specyficznego dla branży mody i innowacyjnych tekstyliów. Są to procesy: administracji (kadry, księgowość), logistyki i dystrybucji, sprzedaży w punktach handlowych oraz sprzedaży internetowej.

Kluczowe stanowiska

Do prawidłowej realizacji wskazanych wyżej procesów biznesowych niezbędni są specjaliści posiadający odpowiednie przygotowanie. W trakcie badania zidentyfikowano 12 stanowisk kluczowych dla efektywnej realizacji głównych procesów biznesowych.

Proces kreacji (projektowanie)

- Projektant odzieży
- Konstruktor odzieży
- Technolog odzieży
- Specjalista ds. innowacyjnych materiałów
- Badacz trendów

Proces produkcji odzieży (szycie)

- Krojczy
- Szwacz
- Krawiec
- Menadżer ds. produkcji odzieży

Proces zarządzania produktem

- Specjalista ds. marketingu

Proces zarządzania relacjami z klientami

- Specjalista ds. social media
- Specjalista ds. CSR

Bilans kompetencji

W ramach badania opracowano także szczegółowy bilans kompetencji opisujący:

- **niedopasowanie kompetencyjne:** wynik zestawienia oceny ważności kompetencji, dokonywanej przez pracodawców z punktu widzenia pracy na danym stanowisku z samooceną poziomu kompetencji posiadanych przez pracowników zatrudnionych na tym stanowisku. Wymiar ten pozwalał zakwalifikować poszczególne kompetencje do jednej z 4 grup:
 - kompetencje nadwyżkowe – kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy relatywnie wysokiej samoocenie pracowników,
 - kompetencje zrównoważone – kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wyżej oceniane przez pracowników,
 - kompetencje wystarczające – kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników,
 - kompetencje niedoboru – kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników;
- **luki kompetencyjne:** które identyfikujemy, kiedy mamy do czynienia z kompetencjami relatywnie ważniejszymi dla pracodawców i jednocześnie trudnymi do pozyskania w opinii przynajmniej 51% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny;
- **kompetencje przyszłości:** które oceniane są na podstawie rozkładu odpowiedzi pracodawców na pytanie o zmianę znaczenia umiejętności w perspektywie najbliższych 3 lat.

Analiza bilansu kompetencji dla wszystkich stanowisk pozwala określić, że większość (9 na 12) kluczowych stanowisk w branży posiada kompetencje (kompetencje zrównoważone) niezbędne dla prawidłowej realizacji zadań zawodowych przypisanych do konkretnego stanowiska. Kompetencje relatywnie ważniejsze z perspektywy pracodawców są również wyżej oceniane przez samych pracowników. Przedstawione informacje dotyczą stanowisk: projektant odzieży, technolog odzieży, specjalista ds. innowacyjnych materiałów, badacz trendów, krojczy, szwacz, menadżer ds. produkcji odzieży, specjalista ds. marketingu oraz specjalista ds. social media. Stanowiskami, którym brakuje pewnych ważnych z perspektywy realizacji zadań zawodowych kompetencji (kompetencje niedoboru), są: konstruktor odzieży, krawiec oraz specjalista ds. CSR. Brakujące kompetencje – relatywnie ważniejsze dla pracodawców, ale z niższą samooceną pracowników (kompetencje niedoboru) należą zazwyczaj do jednej kategorii, np. dotyczą wiedzy bądź konkretnych umiejętności, co sprawia,

że istotne braki są możliwe do zniwelowania poprzez organizację szkoleń, opłacenie kursów bądź dofinansowanie studiów podyplomowych.

Poniżej zaprezentowane zostały najbardziej charakterystyczne wnioski dla poszczególnych stanowisk. Pełna analiza wszystkich wymiarów bilansu kompetencji znajduje się w rozdziale: Bilans Kompetencji (niedopasowanie kompetencyjne, luka kompetencyjna oraz zmiana znaczenia kompetencji w przyszłości).

Projektant odzieży

Przeprowadzony bilans kompetencji pozwala stwierdzić, że pracownicy na stanowiskach projektantów odzieży spełniają oczekiwania przedsiębiorców z branży mody i innowacyjnych tekstyliów. Kluczowe kompetencje pozwalające realizować proces są ważne dla pracodawców i wysoko oceniane przez samych pracowników.

Wszystkie kompetencje niedoboru, których znaczenie w kolejnych latach wzrośnie, należą do kategorii wiedzy. Pracodawcy mogą zniwelować problem brakujących projektantom kompetencji poprzez zorganizowanie dla nich kursów doszkalających bądź dofinansowanie studiów podyplomowych.

Konstruktor odzieży

Eksperti biorący udział w badaniach jakościowych wskazywali na problem ze znalezieniem odpowiednich kandydatów na stanowiska konstruktorów odzieży i technologów odzieży. W wielu firmach w ramach tych dwóch stanowisk funkcjonuje jedna osoba, która stara się połączyć i zrealizować wszystkie powierzone zadania, tak aby proces kreacji przebiegał bezproblemowo.

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach konstruktorów odzieży posiadają na ogół niezbędną do wykonywania zadań zawodowych wiedzę, brakuje im natomiast odpowiedniego poziomu umiejętności praktycznych.

Technolog odzieży

Eksperti biorący udział w badaniach jakościowych wskazywali na problem ze znalezieniem odpowiednich kandydatów na stanowiska technologów odzieży. W przypadku zatrudnionych technologów kompetencje takie jak: znajomość właściwości materiałów, znajomość zasad kroju i szycia, umiejętność skoordynowania etapów produkcji, umiejętność

dokonywania wyboru technologii produkcji czy też umiejętność prowadzenia kontroli jakości zidentyfikowane zostały jako kompetencje zrównoważone.

To kolejne stanowisko, w którym można odnotować wzrost znaczenia w przyszłości kompetencji z kategorii wiedzy. Dlatego również w przypadku technologów odzieży pracodawcom rekomenduje się organizację kursów lub dofinansowanie szkół podyplomowych w celu zwiększenia poziomu kompetencji pracowników na tych stanowiskach.

Specjalista ds. innowacyjnych materiałów odzieży

Przeprowadzenie analiz dla stanowiska specjalisty ds. innowacyjnych materiałów pozwala określić, że kompetencje osób zatrudnionych na tych stanowiskach są na dobrym poziomie. Kompetencje ważne dla pracodawców i istotne z perspektywy realizacji zadań zawodowych takie jak: doświadczenie zawodowe w pracy z materiałami, umiejętność kalkulowania zużycia materiałów oraz znajomość nowych technologii produkcji (np. klejenie szwów, zamków, odzieży przeciwdeszczowej) zostały również wysoko ocenione przez samych pracowników.

Badacz trendów

Analizując wyniki badań dla badacza trendów, można stwierdzić, że osoby zatrudnione na tym stanowisku spełniają oczekiwania pracodawców dotyczące posiadanych kompetencji. Większość kompetencji ważnych z perspektywy realizacji zadań zawodowych na tym stanowisku zidentyfikowane zostało jako kompetencje zrównoważone.

Problematyczną kwestią jest niski poziom samooceny pracowników dla kompetencji związanych z obsługą narzędzi usług (np. Google Analytics), pozwalających na prowadzenie analizy danych. Według ekspertów ta kompetencja będzie kluczowa dla osób, które będą pracowały dla przedsiębiorstw działających w kanałach online. Kompetencja ta została również zakwalifikowana do luki kompetencyjnej na etapie badań ilościowych. Na przewidywany wzrost jej znaczenia w przyszłości wskazało 25% badanych.

Krojczy

Dla prawidłowej realizacji zadań zawodowych na stanowisku krojczego niezbędne wydaje się prowadzenie szkoleń/przyuczanie zatrudnionych w przedsiębiorstwach krojczych w zakresie niżej ocenianych kompetencji, dzięki czemu możliwe będzie zwiększenie efektywności ich pracy.

Szwacz

Prawie wszystkie kompetencje szwaczy, które są kluczowe dla prawidłowej realizacji zadań wewnątrz procesu projektowego, zostały zidentyfikowane jako kompetencje zrównoważone (relatywnie ważne dla pracodawców przy relatywnie wysokiej samoocenie tych samych kompetencji przez pracowników).

Krawiec

Wiele kompetencji niezbędnych dla prawidłowej realizacji zadań zawodowych zostało zidentyfikowane jako kompetencje niedoboru, czyli relatywnie ważniejsze dla pracodawców, ale z relatywnie niższą samooceną pracowników. Są to np. umiejętność samodzielnego przeprowadzenia całego procesu tworzenia konkretnej odzieży (mierzenie, rysowanie formy, wycinanie, szycie, wprowadzanie poprawek), umiejętność obsługi maszyny do szycia, znajomość materiałów czy też znajomość zasad konstrukcji odzieży. Pozwala to stwierdzić, że na ogół osoby zatrudnione na stanowiskach krawców wymagają działań wspierających rozwój tych kompetencji.

W przypadku krawców warto zwrócić uwagę na to, że kompetencja związana z umiejętnością weryfikacji potrzeb klientów została oceniona wyjątkowo wysoko przez samych pracowników. Średnia z samooceny tej kompetencji przez pracowników wyniosła 4,96².

Menadżer ds. produkcji odzieży

Kompetencje menadżerów ds. produkcji zidentyfikowane jako zrównoważone dotyczą kategorii wiedzy. Kompetencjami niedoboru są natomiast na ogół kompetencje dotyczące kategorii umiejętności. Biorąc pod uwagę przedstawione dane rekomenduje się, aby pracodawcy w przypadku menadżerów produkcji zadbali o szkolenia ukierunkowane na podniesienie umiejętności. Pozwoli to zniwelować braki kompetencyjne i podnieść samoocenę menadżerów produkcji w zakresie ich umiejętności.

Specjalista ds. marketingu

W opinii pracodawców znalezienie specjalistów ds. marketingu, którzy posiadają wiedzę z zakresu marketingu, sprzedaży, reklamy, a także wiedzę dotyczącą aktualnych trendów

² Średnia z samooceny tej kompetencji przez pracowników wynosi 4,96, przez co inne kompetencje mogły otrzymać wynik sztucznie niższy, a tym samym nie odzwierciedlają rzeczywistego zapotrzebowania na kompetencje.

sprzedażowych, jest relatywnie trudne. Specjaliści ds. marketingu, którzy posiadają wysoko rozwinięte kompetencje społeczne będą znacznie bardziej doceniani na rynku pracy.

Rekomenduje się, aby pracodawcy zapewnili osobom zatrudnionym na stanowisko specjalisty ds. marketingu odpowiednie kursy pozwalające podnieść poziom posiadanych przez nich kompetencji miękkich. W porównaniu do innych stanowisk na stanowisku specjalisty ds. marketingu najwięcej pracodawców wskazało na wzrost znaczenia w przyszłości kompetencji zrównoważonych.

Specjalista ds. social media

Analiza danych zawarta w rozdziale poświęconym ocenie umiejętności pracowników pozwala określić, że pracodawcy są gotowi przyjąć na stanowisko specjalisty ds. social media osoby, które mają ukończoną co najmniej szkołę średnią. Zdaniem ekspertów specjaliści ds. social media to zazwyczaj osoby, które same nabywały odpowiednie kompetencje pozwalające na podjęcie pracy. W związku z tym rekomenduje się, aby specjaliści ds. social media, którzy chcą podjąć pracę w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, zwrócili szczególnie uwagę na naukę obsługi narzędzi do tworzenia materiałów audiowizualnych, a także nabyły wiedzę z zakresu marketingu i reklamy.

Specjalista ds. CSR

Przeprowadzenie bilansu kompetencji dla osób na stanowiskach specjalistów ds. CSR wskazuje, że większość kluczowych dla realizacji zadań zawodowych kompetencji zostało przyporządkowane do grupy kompetencji niedoboru. Są to: znajomość narzędzi i metod prowadzących do osiągania proekologicznych celów firmy, wiedza z zakresu ekologii, ochrony środowiska, umiejętność uwzględnienia etycznych rozwiązań w strategii biznesowej firmy.

Ocena umiejętności pracowników

Większość badanych przedsiębiorstw (łącznie 66%³) sprawdza, jakich umiejętności brakuje ich pracownikom. Najczęściej wykorzystywaną metodą – w celu oceny zapotrzebowania pracowników na konkretne kompetencje – są rozmowy z przełożonym/przełożonymi.

³ Zsumowano odsetki odpowiedzi „tak, systematycznie – co najmniej raz w roku” oraz „tak, ale sporadycznie – rzadziej niż raz na rok”.

Wykorzystanie tej metody deklaruje 67% pracodawców sprawdzających umiejętności swoich pracowników.

Zdecydowana większość przedsiębiorców (łącznie 75% wszystkich firm) zadeklarowało, że umiejętności ich pracowników są w pełni zadowalające i nie widzą potrzeby doskonalenia pracowników.

W przypadku gdy okazuje się, że pracownicy nie posiadają jakichś konkretnych kompetencji, to najczęściej podejmowanym przez pracodawców działaniem jest doszkalanie takich pracowników. Aż 60% wszystkich pracodawców deklaruje taką formę działania.

Rozwój kompetencji pracowników

Pracodawcy wybierają najczęściej te formy rozwoju umiejętności pracowników, które odbywają się w miejscu pracy. Korzystanie z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników deklaruje łącznie 76% badanych firm. Jednocześnie aż 24% pracodawców nie wskazuje na fakt korzystania przez pracowników z jakiegokolwiek formy rozwoju kompetencji. Trzy czwarte pracodawców uważa, że umiejętności absolwentów wchodzących na rynek pracy są na ogół wystarczające. Pracodawcy wskazują, że rozwój umiejętności miękkich jest ważnym elementem przygotowującym do pracy w branży. Z tym stwierdzeniem zgadza się 42% wszystkich pracodawców, co potwierdza hipotezę dotyczącą wzrostu istotności kompetencji miękkich w kolejnych latach.

Zapotrzebowanie na pracowników

Zgodnie z wynikami analiz 20% pracodawców poszukiwało nowych pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Najczęściej wskazywanym problemem z zatrudnieniem nowych osób było małe zainteresowanie ofertą pracy – takiej odpowiedzi udzieliło aż 59% pracodawców, którzy czynnie poszukiwali nowych pracowników do swojej firmy.

Zdecydowana większość pracodawców wymaga, aby pracownicy zatrudnieni na wszystkich poszczególnych kluczowych stanowiskach w branży posiadali doświadczenie zawodowe.

Uzyskanie wykształcenia średniego technicznego na kierunku związanym z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów jest wystarczające do podjęcia pracy na 10 spośród 12 kluczowych stanowisk w branży.

Pracodawcy najczęściej wymagają posiadania uprawnień zawodowych lub okazania certyfikatów od osób na stanowiskach takich jak: projektant odzieży (52% wskazań), menadżer ds. produkcji odzieży (45%) oraz technolog odzieży (39%).

Opinie ekspertów dotyczące prognozowanego wzrostu zatrudnienia w perspektywie kolejnych 3 lat różnią się przy podziale na stanowiska. Najwięcej pracodawców oczekuje wzrostu zatrudnienia na stanowiskach: szwacz – 14% oraz krawiec – 13%.

Ocena warunków pracy w sektorze

Na podstawie danych można określić, że opinie pracodawców i pracowników (zatrudnionych na kluczowych stanowiskach) uzupełniają się. Pracodawcy są zadowoleni ze swoich pracowników, a pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy. Sytuację w branży w kategorii oceny zadowolenia z pracowników/z wykonywanej pracy możemy ocenić jako bardzo dobrą.

Najlepiej ocenianymi przez badanych pracowników aspektami pracy są poczucie jej sensu oraz robienie tego, co się lubi. Z tymi odpowiedziami zgodziło się po 94% pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach⁴.

Warto dodać, że problem otrzymywania zadań, które przewyższają osobiste umiejętności, wskazany został przez ponad połowę respondentów. Zgodnie z opiniami ekspertów z etapu badań jakościowych problem ten nie dotyczy samej trudności konkretnego zadania, ale liczby zadań jakie należy ukończyć w danej jednostce czasu. Według badanych pracowników liczba zadań otrzymanych od przełożonych potrafi być dla nich przytłaczająca.

⁴ Zsumowano odsetki odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam”.

Większość, bo 77% pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach przyznało, że posiada bezpośredniego przełożonego/przełożonych, którzy nadzorują ich pracę. Warto dodać, że zdecydowana większość badanych pracowników jest zadowolona ze swojej relacji z przełożonym. Jako podsumowanie oceny warunków pracy w sektorze warto dodać, że aż 95% pracowników biorących udział w badaniu zadeklarowało, że nie poszukuje obecnie innej pracy. Badani pracownicy na ogół są zadowoleni z miejsca, w którym pracują. Warto pamiętać, że dotyczy to pracowników zatrudnionych na 12 kluczowych stanowiskach.

1. Metodologia badania

Celem działań badawczych, realizowanych w ramach projektu Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, było określenie stanu i kierunków rozwoju kadr i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie krótko i średniookresowych wyzwań (3 vs. 5 lat), przed którymi stoi branża. W związku z tym uczestnicy badań jakościowych byli pytani o perspektywę rozwoju branży w zakresie krótkookresowym – 3 lata oraz średniookresowym – 5 lat, zaś w ogólnopolskim badaniu ilościowym o horyzont 3-letni. Działania badawcze obejmowały:

1. Określenie głównych procesów biznesowych dla branży mody i innowacyjnych tekstyliów, określenie zadań służących realizacji tych procesów oraz oznaczenie, czy w głównych procesach biznesowych istnieją elementy/części, które mogą funkcjonować także w innych branżach.
2. Określenie profili kompetencyjnych dla kluczowych stanowisk, w tym ocena ważności poszczególnych kompetencji.
3. Analizę popytu i podaży dla określonych kluczowych stanowisk.
4. Ocenę kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach.
5. Analizę działań/praktyk skierowanych na podnoszenie kompetencji kadr.
6. Określenie wyzwań przed jakimi stoi branża i ocena ich wpływu na rozwój kadr w branży.
7. Określenie potencjalnych zmian w strukturze zatrudnienia w perspektywie 3 vs. 5 lat.
8. Określenie kompetencji, których znaczenie będzie rosło/malało w ramach wskazanych kluczowych stanowisk.
9. Określenie potencjalnych nowych stanowisk w branży.

By osiągnąć wskazane cele, zostały zrealizowane badania jakościowe z ekspertami z branży, a następnie badania ilościowe z uczestnikami rynku pracy w branży – pracodawcami i pracownikami, którzy byli zatrudnieni na 12 kluczowych stanowiskach.

W badaniu wzięto pod uwagę, że sektor mody i innowacyjnych tekstyliów odnosi się kolejno do sektorów Polskiej Klasyfikacji Działalności:

- Sekcja C.13 – Produkcja wyrobów tekstylnych.
- Sekcja C.14 – Produkcja odzieży.

1.1. Badania jakościowe – eksperci

Projekt był realizowany etapowo i obejmował badania jakościowe i opisane w kolejnym podrozdziale badania ilościowe. Pierwszy etap jakościowy polegał na przeprowadzeniu indywidualnych i grupowych wywiadów z ekspertami (na tym etapie prac analizy jakościowe prowadzono przy wsparciu programu *MAXQDA Tool for Qualitative Data Analysis*), a także obejmował badanie metodą delficką (zrealizowane za pomocą platformy do badań online WebAnkieta).

Na pierwszym etapie badania zrealizowano:

- 40 wywiadów indywidualnych (w okresie od 17 grudnia 2020 roku do 12 kwietnia 2021 roku),
- 4 panele eksperckie,
- badanie delfickie przy użyciu kwestionariuszy online (przeprowadzono dwie iteracje badania) z łącznym udziałem 54 ekspertów, tych samych w obu falach badania (w okresie od 15 lutego do 2 kwietnia 2021 roku),
- panel podsumowujący z Sektorową Radą ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów.

Dobór próby w całym etapie jakościowym opierał się na rekrutacji spośród trzech głównych obszarów działalności respondentów:

- eksperci specjalizujący się w analizie branży, w tym osoby działające w instytucjach zrzeszających przedstawicieli branży,
- przedsiębiorcy (pracodawcy) branży mody i innowacyjnych tekstyliów,
- przedstawiciele środowisk edukacyjnych, firm rekrutacyjnych i urzędów pracy, analityków trendów w obszarze rynku pracy.

Tak zróżnicowana próba pozwoliła na uzyskanie holistycznego poglądu na branżę. Możliwe było poznanie odmiennych perspektyw pochodzących z sektora biznesu, środowiska akademickiego, obszaru rekrutacji, a także rynku szkoleniowego.

Wnioski zarówno z paneli, wywiadów, jak i badania delfickiego zostały poddane walidacji w czasie panelu podsumowującego z Sektorową Radą ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów.

1.2. Badania ilościowe – pracownicy i pracodawcy

Głównym celem badania było rozpoznanie zasobów oraz niedoborów kompetencyjnych w branży. Badanie przeprowadzono wśród pracowników i pracodawców na terenie całego kraju, zatrudniających minimum jednego pracownika. Pod uwagę brano wielkość przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże) oraz makroregion, w którym zlokalizowana jest firma. Wywiady były realizowane metodą CAPI (zestandardyzowane wywiady bezpośrednie z użyciem laptopa) oraz metodami dodatkowymi wykorzystującymi zdalne kanały kontaktu (wywiad telefoniczny, wywiad z wykorzystaniem komunikatora internetowego)⁵. Realizacja badania przebiegała od 7 do 27 sierpnia 2021 roku.

Pracodawcy

Wywiady zostały zrealizowane z osobami, które posiadały pogłębioną wiedzę na temat działań rekrutacyjnych w firmie, kwalifikacji, kompetencji pracowników oraz polityki personalnej przedsiębiorstwa. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami kadry zarządzającej: prezesami/wiceprezesami, dyrektorami/wicedyrektorami, właścicielami/współwłaścicielami, kierownikami zarządzającymi działami operacyjnymi i kierownikami/dyrektorami działów HR.

Łącznie przeprowadzono 800 wywiadów, w tym 214 z mężczyznami oraz 586 z kobietami.

Uwaga: Ze względu na liczebność próby w dużych firmach zdecydowano się na potrzeby analizy połączyć grupy średnich i dużych firm w jedną kategorię.

Tabela 1. Liczebności zrealizowanej próby w podziale na sekcje (dział PKD) i wielkość firmy

Sekcja / dział PKD	Wielkość firmy: mikro	Wielkość firmy: mała	Wielkość firmy: średnia	Wielkość firmy: duża	Suma
Produkcja wyrobów tekstylnych (C.13)	104	95	31	5	235
Produkcja odzieży (C.14)	186	310	65	4	565
Razem	290	405	96	9	800

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021.

⁵ Badanie z pracodawcami (CAPI: 479, CATI: 321), badanie z pracownikami (CAPI: 510, CATI: 355).

Tabela 2. Liczebności zrealizowanej próby w podziale na makroregion i wielkość firmy

Makroregion	Wielkość firmy: mikro	Wielkość firmy: mała	Wielkość firmy: średnia	Wielkość firmy: duża	Suma
Południowo-zachodni	20	29	8	1	58
Południowy	52	58	14	1	125
Północno-zachodni	35	57	17	1	110
Północny	22	38	12	2	74
Wschodni	20	26	8	1	55
Centralny	86	143	26	2	257
Województwo mazowieckie	55	54	11	1	121
Razem	290	405	96	9	800

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021.

Pracownicy

Z uwagi na brak pełnego operatu pracowników w ramach branży w tym badaniu zastosowany został dobór typologiczny, który umożliwia dokonywanie porównań w ramach podgrup, ale niemożliwe jest wnioskowanie o ogóle populacji pracowników. W grupie pracowników łącznie przeprowadzono 865 wywiadów, w tym 668 z kobietami oraz 197 z mężczyznami. Rozmowy prowadzono z pracownikami zajmującymi jedno z 12 kluczowych stanowisk w branży. Pracownicy pochodzili z firm przebadanych pracodawców. W jednej firmie realizowano od 1 do 3 wywiadów z pracownikami, co było zależne od tego, czy dana firma zatrudniała konkretne osoby spośród 12 kluczowych stanowisk. Zastosowana metoda doboru respondentów implikuje, że nie należy analizując wyniki, mówić o reprezentatywności dla branży, ale o badanych pracownikach.

Tabela 3. Kluczowe stanowiska i liczba zrealizowanych wywiadów

Kluczowe stanowisko	Liczba wywiadów
Projektant odzieży	68
Konstruktor odzieży	51
Technolog odzieży	66
Specjalista ds. innowacyjnych materiałów	42
Badacz trendów (trend-watcher, trend-forecaster)	33
Krojczy	137
Szwacz	137
Krawiec	176
Menadżer ds. produkcji odzieży	37
Specjalista ds. marketingu	68
Specjalista ds. social media	24
Specjalista ds. CSR	26
Ogółem	865

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021.

Tabela 4. Kluczowe stanowiska i liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na płeć respondenta

Kluczowe stanowisko	Liczba wywiadów: kobieta	Liczba wywiadów: mężczyzna
Projektant odzieży	51	17
Konstruktor odzieży	40	11
Technolog odzieży	57	9
Specjalista ds. innowacyjnych materiałów	33	9
Badacz trendów (trend-watcher, trend-forecaster)	28	5
Krojczy	100	37
Szwacz	100	37
Krawiec	133	43
Menadżer ds. produkcji odzieży	28	9
Specjalista ds. marketingu	54	14
Specjalista ds. social media	21	3
Specjalista ds. CSR	23	3
Ogółem	668	197

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021.

2. Opis sytuacji w branży mody i innowacyjnych tekstyliów

Przemysł tekstylny-odzieżowy i skórzany należy w Unii Europejskiej do najbardziej innowacyjnych. Polska zajmuje drugie miejsce pod względem liczby zakładów i trzecie pod względem zatrudnienia w UE. W kraju branża jest jedną z dwunastu, które promują polską gospodarkę za granicą (odzież)⁶. Na podstawie analizy desk-research można stwierdzić, że udział polskiego przemysłu odzieżowo-tekstylnego zarówno w krajowym PKD, jak i w eksporcie oraz imporcie w skali świata pozostaje znaczny, mimo zmian zachodzących w wyniku pandemii.

Polski sektor mody i innowacyjnych tekstyliów jest zdominowany przez małe firmy i jest dość rozdrobniony. W przemyśle tekstylnym zatrudnionych jest około 70 tys. osób, w przemyśle odzieżowym około 120 tys. (od stycznia do listopada 2019 r. nastąpił wzrost liczby firm mikro i małych o 18% w tekstyliach, 9% w odzieży, ale spadło zatrudnienie w firmach powyżej 9 osób)⁷. Według raportu Komisji Europejskiej do roku 2030 w Polsce będzie potrzebnych ok. 30 tys. dodatkowych osób w przemyśle tekstylny-odzieżowym⁸. Aktualnie we wszystkich szkołach związanych branżą uczy się ok. 3000, a na kursach ok. 1500 osób⁹. Udział MŚP w obrotach ogółem branży tekstylnej jest dwukrotnie wyższy niż średnia w sektorze produkcyjnym, co czyni tę branżę bardziej wrażliwą na zmiany w otoczeniu i w koniunkturze gospodarczej¹⁰.

Ponad połowa¹¹ wszystkich badanych pracodawców wskazała, że pandemia wpłynęła negatywnie na branżę. Około 22% wszystkich badanych pracodawców wskazywało, że nie

⁶ Słaby W. (2020) *Sytuacja na rynku pracy w przemyśle tekstylnym, odzieżowym i skórzanym – wiosna „Przegląd Włókienniczy”*, nr 10/11, [https://www.sigma-not.pl/publikacja-129236-sytuacja-na-ryнку-pracy-w-przemysle-tekstylnym,-odziez-i-sk-c3%b3rzanym-%E2%80%93-wiosna-2020-przeglad-wlokienniczy-2020-10-11.html](https://www.sigma-not.pl/publikacja-129236-sytuacja-na-ryнку-pracy-w-przemysle-tekstylnym,-odziez-i-skorzany-m-i-sk-c3%b3rzanym-%E2%80%93-wiosna-2020-przeglad-wlokienniczy-2020-10-11.html).

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ *Poturbowana, ale niepokonana*. Raport. Euler Hermes 2020. https://www.eulerhermes.com/pl_PL/o-nas/dzial-prasowy/wiadomosci/2020-09-03-branża-tekstylny-odziezowa-w-europie.html.

¹¹ Zsumowano odsetki odpowiedzi „zdecydowanie negatywny” i „raczej negatywny”.

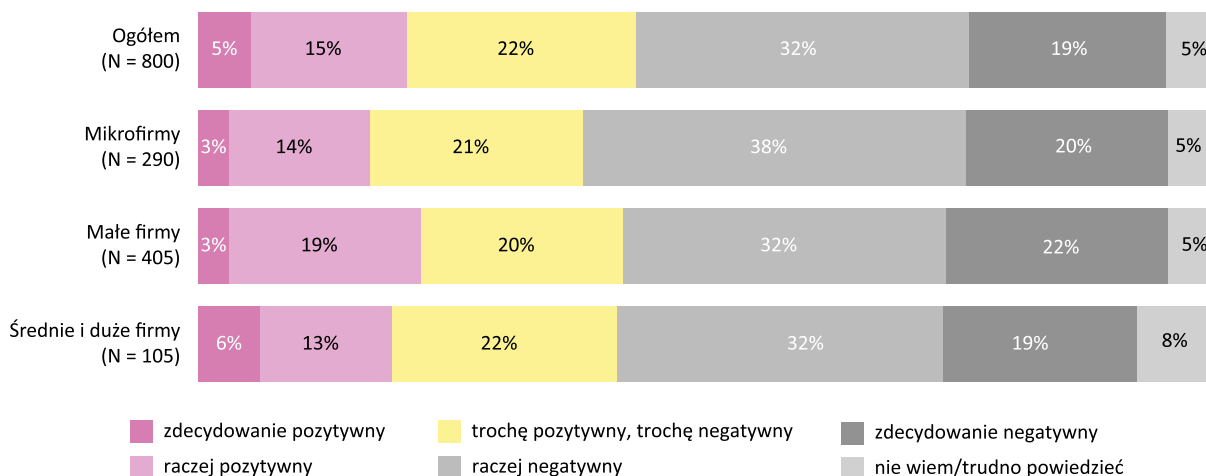
odczuli szczególnie negatywnego lub pozytywnego wpływu pandemii (w tych firmach sytuacja nie zmieniła się względem okresu sprzed pandemii).

Mimo pandemii co piąty pracodawca (ok. 20% wszystkich respondentów) był w stanie przyznać, że sytuacja firmy uległa poprawie.

Najwyższy odsetek odpowiedzi „zdecydowanie pozytywny” należy do średnich i dużych firm – 6%.

Przedstawione dane odzwierciedlają wyniki z etapu badań jakościowych, w których to większość ekspertów deklaruwała negatywny wpływ pandemii objawiający się m.in. brakiem zleceń, problemami z uzyskaniem materiałów przez zerwanie łańcuchów dostaw międzynarodowych, potrzebą dostosowania procedur firmowych do obostrzeń związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa pracownikom oraz potrzebą wprowadzenia zmian w produkcji (przeorientowanie się z produkcji odzieży wizytowej, eleganckiej, na bardziej casualową co jest efektem lockdownu). Na podstawie opinii ekspertów można określić, że wśród podmiotów deklarujących poprawę sytuacji przedsiębiorstwa znajdują się firmy, które działają w pełni krajowo (lokalne dostawy materiałów, polskie działy produkcyjne), tworzą odzież niszową (np. odzież ekologiczna, specjalistyczna) bądź przestawiły się na produkcję środków higienicznych (fartuchy, maseczki).

Wykres 1. Wpływ pandemii na działalność firm

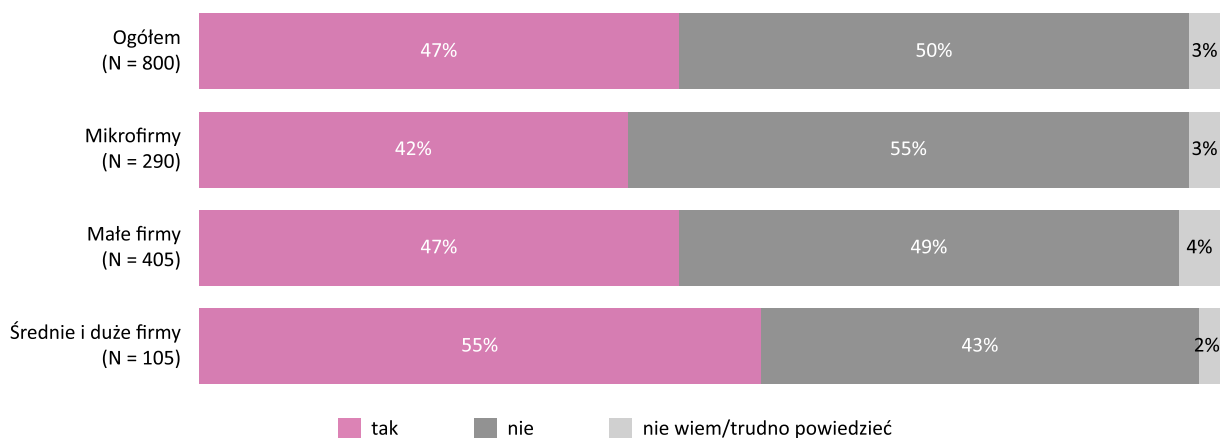


Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Do najbardziej istotnych problemów firm wynikających z pandemii koronawirusa zdecydowanie należy zaliczyć kwestię braku dostawców materiałów i odbiorców gotowych produktów, co jest wynikiem wprowadzenia lockdownu i ograniczeń związanych z możliwością przekraczania granic państwowych. Około 60% wszystkich pracodawców deklarowało, że ten problem był obecny w ich przedsiębiorstwie. Jest to wynik specyfiki funkcjonowania większości firm, które działają, opierając się na powiązaniach z podmiotami zagranicznymi, które dostarczają tkaniny i materiały do etapów produkcji. Również produkty końcowe (gotowa odzież i tekstylia) sprzedawane są z uwzględnieniem rynków zagranicznych, co ze względu na wspomniane już ograniczenia w mobilności międzynarodowej stanowiło dla firm ogromne wyzwanie.

Kolejnym, istotnym problemem firm był spadek liczby klientów. Aż 47% przedstawicieli badanych przedsiębiorstw określiło, że ich firma musiała poradzić sobie ze zmniejszeniem się liczby klientów firmy w porównaniu do okresu sprzed pandemii (największy odsetek dotyczy średnich i dużych firm – 55%, najmniejszy mikrofirm – 42%). Podobnie jak w przypadku poprzedniego zjawiska dotyczącego problemów z dostawcami i odbiorcami, głównym powodem zmian było wprowadzenie lockdownu.

Wykres 2. Firmy, w których ze względu na sytuację epidemiczną zmniejszyła się liczba klientów w porównaniu z 2020 r.

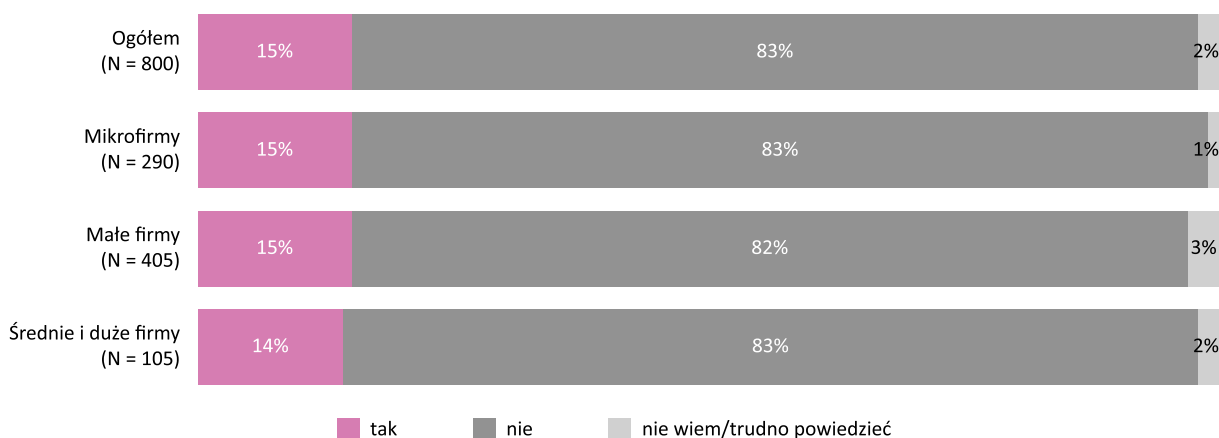


Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Większość pracowników branży mody i innowacyjnych tekstyliów nie ma możliwości wykonywania swoich obowiązków zawodowych w sposób zdalny. Jedynie 15% wszystkich pracodawców przyznało, że w ich przedsiębiorstwie nastąpiła zmiana modelu pracy.

Na podstawie opinii ekspertów zajmujących się analizą branży, jedynie osoby niezwiązane bezpośrednio z linearnym procesem produktowym (kreacja i produkcja) mogły skorzystać ze zdalnego modelu pracy. Dotyczy to stanowisk takich jak np. specjalista ds. social media, specjalista ds. CSR, specjalista ds. marketingu, badacz trendów. Przedstawione dane pozwalają stwierdzić, że wielu pracowników branży mody i innowacyjnych tekstyliów nie miało możliwości zmiany swojego modelu pracy mimo zagrożenia pandemicznego.

Wykres 3. Firmy, w których ze względu na sytuację epidemiczną zmienił się model pracy – umożliwienie pracownikom pracy w trybie zdalnym w porównaniu z 2020 r.



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

3. Wyzwania przed jakimi stoi branża mody i innowacyjnych tekstyliów

Badanie pozwoliło zidentyfikować szereg wyzwań wpływających na funkcjonowanie branży i perspektywy jej rozwoju w przyszłości. Zostały one podzielone na cztery rodzaje: wyzwania społeczne, gospodarcze, technologiczne oraz prawne.

3.1. Wyzwania społeczne i środowiskowe

Zdaniem pracodawców, najważniejszym wyzwaniem społecznym jest dostosowanie produkcji do odpowiednich standardów ekologicznych ze względu na wymogi prawne (wprowadzanie kwestii związanych z GOZ)¹² oraz preferencje klientów (łącznie 53%¹² pracodawców zgadza się, że to wyzwanie będzie ważne dla branży w przyszłości). Drugim pod względem ważności wyzwaniem społecznym będzie uwzględnienie w procesie produkcji kwestii związanych ze sprawiedliwym handlem (łącznie 43%¹³ wskazań pracodawców). Ostatnie miejsce w zestawieniu należy do wyzwania dotyczącego reorientacji produkcji w kierunku wytwarzania odzieży droższej, ale dużo lepszej pod względem jakości (10% pracodawców uznało to wyzwanie za bardzo istotne w przyszłości, 27% za istotne – łącznie 37%).

Wynik ten jest zbieżny z opiniami pozyskanymi w ramach jakościowych etapów badania. Według ekspertów zajmujących się analizą branży, świadomość klientów dotycząca ekologii oraz oddziaływania produkcji odzieży na środowisko jest coraz większa. Konsumenci nie chcą kupować ubrań, które zgodnie z przekazami medialnymi powoli wyniszczają planetę z dóbr naturalnych.

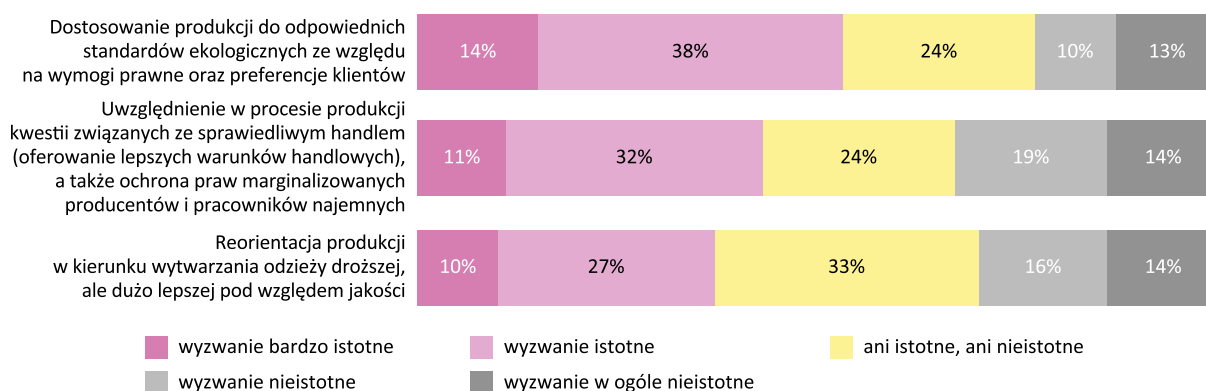
¹² Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

¹³ Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

Ekspertki wskazywali również na wzrost zainteresowania nurtem slow-fashion, który polega na rezygnacji z odzieży o niskiej jakości, zazwyczaj pochodzącej z dużych sieciowych sklepów, które prowadzą masową produkcję w krajach azjatyckich. Nurt slow-fashion zamiast podejścia masowego, proponuje skupić się na odzieży droższej, wysokiej jakości, która w założeniu ma przetrwać wiele lat.

Dostosowanie produkcji do odpowiednich standardów ekologicznych wpisuje się również w postulaty związane z gospodarką obiegu zamkniętego (GOZ). Ekspertki zauważali, że działania, które dzisiaj są jedynie dobrowolną ekologiczną inicjatywą firm, za jakiś czas będą musiały stać się koniecznością egzekwowaną na firmach przez ustalenia prawne.

Wykres 4. Ocena istotności wyzwań o charakterze społecznym – perspektywa pracodawców



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

(N = 800)

Wnioski z badań ilościowych oraz te pochodzące z opinii ekspertów są spójne również z wynikami badania delfickiego, w którym eksperci oceniali prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w przyszłości w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało, że dane zjawisko w kolejnych latach nie wystąpi, a 10, że dane zjawisko na pewno wystąpi w kolejnych latach. Respondenci byli proszeni o ocenę prawdopodobieństwa w perspektywie trzyletniej oraz pięcioletniej.

Najwyższą średnią ocenę, a więc największe prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska w przyszłości, eksperci przyznali kwestii dostosowania etapów produkcji do odpowiednich standardów ekologicznych. W perspektywie 3-letniej to wyzwanie otrzymało średnią ocenę 6,63 na 10 punktów, natomiast w perspektywie pięcioletniej 8 punktów. Zjawiska dotyczące

uwzględnienia kwestii sprawiedliwego handlu oraz związane z reorientacją produkcji w stronę wytwarzania odzieży droższej, ale o lepszej jakości uzyskały około 6,5 na 10 punktów w perspektywie pięcioletniej.

Wykres 5. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze społecznym – badanie delfickie



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – wyniki drugiej tury badania delfickiego.

W najbliższych latach firmy z branży mody i innowacyjnych tekstyliów będą musiały dostosować produkowaną odzież do odpowiednich standardów ekologicznych, co wynika z preferencji klientów (w tym ich rosnących oczekiwań dot. uwzględnienia kwestii środowiskowych) oraz uwarunkowań prawnych związanych ze spełnieniem postulatów GOZ. Dodatkowym atutem przedsiębiorstw będzie uwzględnienie w strategii firmowej kwestii sprawiedliwego handlu oraz wprowadzenie linii produktów charakteryzujących się wysoką jakością pomimo potencjalnie wyższej ceny.

3.2. Wyzwania gospodarcze

Kolejną grupą są wyzwania gospodarcze. Pierwszym pod względem oceny istotności wyzwaniem jest zatrudnienie nowych pracowników o kompetencjach związanych ze sprzedażą online, e-commerce itp. To wyzwanie zostało uznane za ważne w przyszłości przez 40%¹⁴ pracodawców, natomiast 36% pracodawców¹⁵ uważa, że nie będzie ważne.

¹⁴ Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

¹⁵ Zsumowane odsetki odpowiedzi „wyzwanie nieistotne” i „wyzwanie w ogóle nieistotne”.

Drugim wyzwaniem jest znalezienie nowych pracowników branżowych, szczególnie tych na stanowiska produkcyjne ze względu na brak takich osób na rynku pracy. Z istotnością tego wyzwania w przyszłości zgodziło się 36% pracodawców¹⁶. Kolejne 36% pracodawców¹⁷ określiło natomiast, że nie będzie istotne. Ostatnim wyzwaniem gospodarczym jest zatrudnienie nowych pracowników posiadających kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem oraz dbałością o ekologię przy produkcji. Istotność tego wyzwania została potwierdzona przez 33% pracodawców¹⁸, 41% badanych uważa natomiast, że to wyzwanie nie będzie ważne¹⁹.

Podobny poziom odpowiedzi potwierdzających i zaprzeczających istotności przedstawionych wyzwań nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy będą one ważne w przyszłości. Natomiast zgodnie z opiniami ekspertów, pozyskanych na etapie wywiadów indywidualnych, wyzwania te będą w przyszłości ważne. Eksperti wskazywali, że aspekty takie jak zatrudnienie nowych pracowników branżowych (ze względu na brak takich osób na rynku pracy), zatrudnienie pracowników posiadających kompetencje w handlu elektronicznym i prowadzeniu sklepów internetowych oraz pracowników pomagających wdrażać ekologiczne rozwiązania do procedur firmowych będą bardzo ważne w horyzoncie najbliższych 3 lat.

Zgodnie z opiniami uzyskanymi od pracodawców w trakcie wywiadów eksperckich, konieczność zatrudnienia nowych pracowników branżowych będzie przede wszystkim wynikiem starzenia się kadry. Pracodawcy zauważają, że wielu aktualnych pracowników (szczególnie o niższym poziomie specjalizacji) to osoby po 50., a nawet 60. roku życia, którzy niedługo odejdą na emeryturę. Znalezienie pracowników na ich stanowiska będzie jednak trudne ze względu na małą liczbę absolwentów szkół branżowych i techników, którzy chcieliby podjąć pracę na stanowiskach takich jak: szwacz, krojczy lub krawiec.

Analitycy branżowi określali, że zatrudnienie osób o kompetencjach związanych z handlem elektronicznym zyska na znaczeniu w perspektywie kolejnych lat, co będzie spowodowane stopniowym odchodzeniem od sklepów stacjonarnych na rzecz e-commerce, czyli sprzedaży za pośrednictwem sklepów internetowych. To właśnie wtedy nastąpi największe zapotrzebowanie na pracowników posiadających kompetencje związane z prowadzeniem

¹⁶ Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

¹⁷ Zsumowane odsetki odpowiedzi „wyzwanie nieistotne” i „wyzwanie w ogóle nieistotne”.

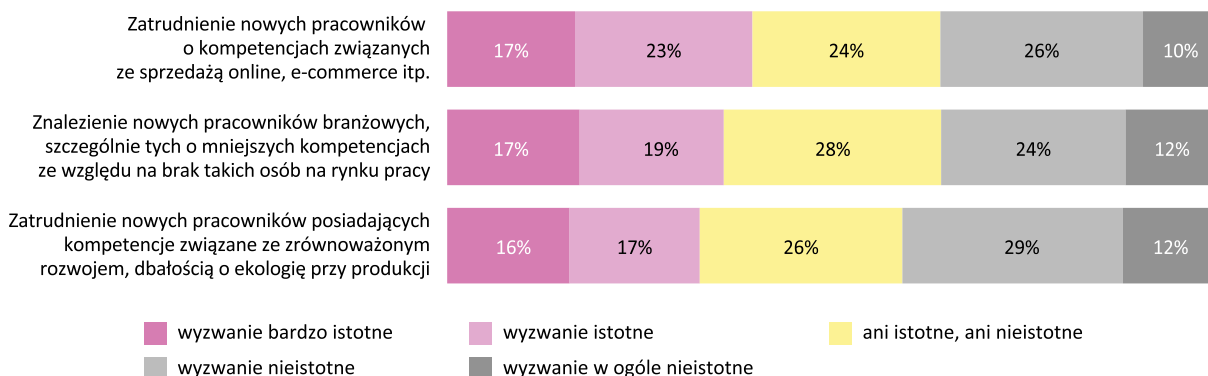
¹⁸ Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

¹⁹ Zsumowane odsetki odpowiedzi „wyzwanie nieistotne” i „wyzwanie w ogóle nieistotne”.

sklepów internetowych, określaniem strategii e-commerce oraz tworzeniem treści reklamowych uwzględniających komunikację poprzez kanały online.

Należy jednak zauważyć, że badania jakościowe prowadzone były z ekspertami, a więc z osobami, których wypowiedzi charakteryzowała perspektywa strategiczna. Eksperti wskazywali często na zjawiska, które niekoniecznie muszą dotyczyć wszystkich firm badanych w ramach próby ilościowej. W przypadku pracodawców z próby ilościowej mówimy raczej o perspektywie praktycznej. Badani odnoszą się do sytuacji, które są lub nie są możliwe do zaobserwowania w ich własnych firmach. Przedstawione różnice w konkretnym podejściu do analizy są przyczyną rozbieżności w badaniach ilościowych, przez co odsetki osób zgadzających się i nie zgadzających się z poszczególnymi wyzwaniami są podobne.

Wykres 6. Ocena istotności wyzwań o charakterze gospodarczym – perspektywa pracodawców



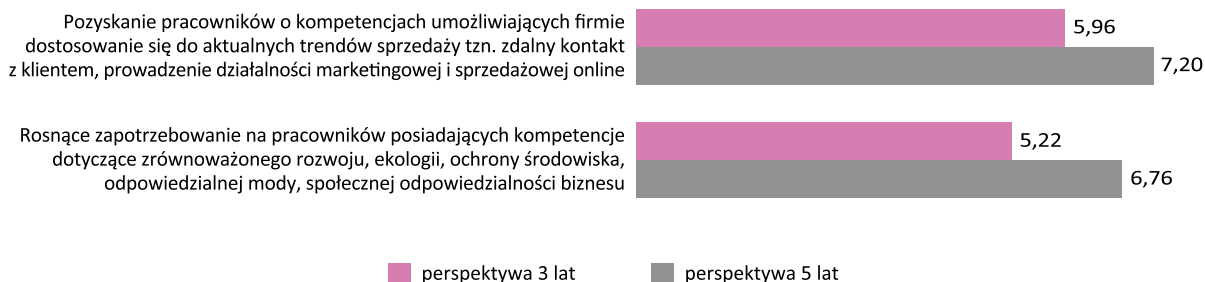
Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800).

Eksperti uczestniczący w badaniu delfickim potwierdzają, że prawdopodobieństwo wystąpienia problemów z pozyskaniem pracowników o kompetencjach związanych ze sprzedażą online i ochroną środowiska będzie widoczne w kolejnych latach.

W badaniu delfickim eksperci oceniali prawdopodobieństwo wystąpienia zjawisk w skali od 0 do 10. Problem znalezienia odpowiednich pracowników posiadających kompetencje dotyczące sprzedaży online uzyskał średnią ocenę 7,20 na 10 punktów w perspektywie pięcioletniej. Problem znalezienia pracowników posiadających kompetencje dotyczące

zrównoważonego rozwoju uzyskał średnią ocenę 6,76. Znaczy to, że prawdopodobieństwo wystąpienia tego zjawiska w kolejnych latach będzie wysokie.

Wykres 7. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze gospodarczym – badanie delfickie



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – wyniki drugiej tury badania delfickiego.

W najbliższych latach coraz większym problemem dla firm z branży mody i innowacyjnych tekstyliów będzie zatrudnienie nowych pracowników odpowiedzialnych za etapy produkcji, takich jak: szwacz, krojczy, krawcy. Ten problem wystąpi ze względu na to, że co roku na rynku pracy będzie coraz mniej osób, które mogłyby zająć te stanowiska (odchodzenie starszych pracowników, brak możliwości zastąpienia ich nowymi osobami). Zauważalnym zjawiskiem w branży mody będzie również wzrost zatrudnienia osób na stanowiska specjalisty ds. sprzedaży online oraz specjalisty ds. CSR (ochrony środowiska).

3.3. Wyzwania technologiczne

W fazie badań jakościowych wyróżniono dwa główne wyzwania. Pierwsze, dotyczące kwestii wprowadzenia i rozwoju rozwiązań cyfrowych pozwalających mierzyć ubrania zdalnie i personalizować je jeszcze przed samym etapem produkcji oraz drugie, związane ze znalezieniem lokalnych dostawców materiałów ze względu na skrócenie łańcuchów dostaw. Wyzwanie dotyczące wprowadzenia i rozwoju rozwiązań cyfrowych zostało uznane za istotne przez 35% wszystkich pracodawców²⁰. Z drugiej strony 31% pracodawców uznało to wyzwanie za mało istotne²¹. Podobna sytuacja dotyczy drugiego wyzwania odnoszącego

²⁰ Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

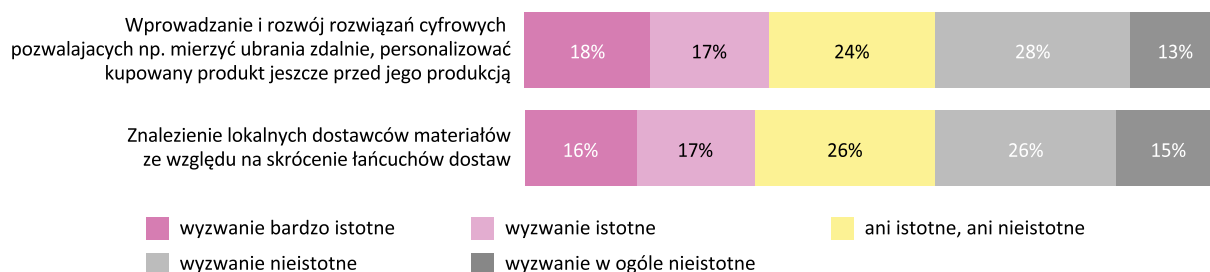
²¹ Zsumowane odsetki odpowiedzi „wyzwanie nieistotne” i „wyzwanie w ogóle nieistotne”.

się do znalezienia lokalnych dostawców przez skrócenie łańcuchów dostaw, z tym wyzwaniem zgadza się 33% pracodawców²², 41% pracodawców²³ uważa natomiast, że to wyzwanie nie będzie istotne. Zgodnie z przedstawionymi danymi można stwierdzić, że odpowiedzi mają charakter centrowy. Znaczy to, że na podstawie badań ilościowych nie da się jednoznacznie określić, czy przedstawione wyzwania są istotne, czy nieistotne.

Istotność przedstawionych wyzwań została natomiast potwierdzona przez ekspertów specjalizujących się w analizie branży na etapie wywiadów eksperckich. Zgodnie z ich opinią czas pandemii (szczególnie zamknięcie granic państwowych) obnażył problemy niektórych firm związane z płynnością prowadzenia działalności przez brak dostępu do materiałów, szablonów, prototypów, które wcześniej docierały od zagranicznych kontrahentów. Według nich ważna jest dywersyfikacja kanałów dostaw i odnalezienie dostawców lokalnych, aby w razie potrzeby utrzymać możliwość prowadzenia produkcji.

Eksperti (szczególnie) wskazywali też, że w najbliższych latach będziemy mieć do czynienia z coraz szybszym rozwojem technologii pozwalających na zdalne mierzenie i personalizowanie ubrań. Jest to powiązane z ciągłym wzrostem udziału rynkowego zakupów za pośrednictwem kanałów online i niwelowaniem problemów wynikających z cyfrowej dystrybucji takich jak: brak możliwości przymierzania ubrań, duży odsetek zwrotów.

Wykres 8. Ocena istotności wyzwań o charakterze technologicznym – perspektywa pracodawców



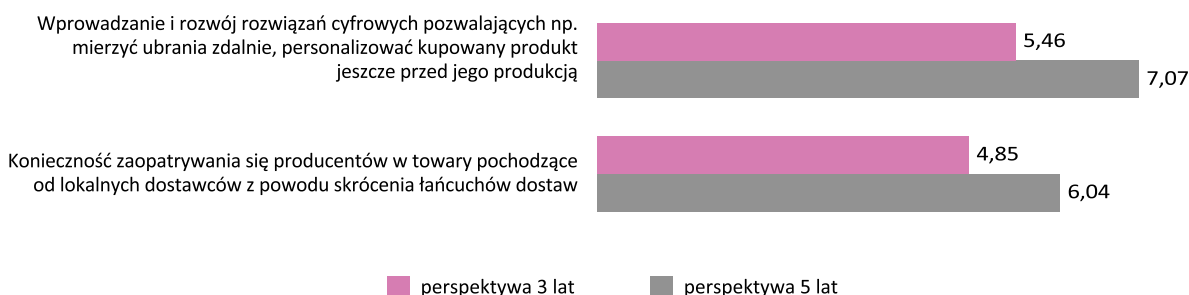
Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800)

²² Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

²³ Zsumowane odsetki odpowiedzi „wyzwanie nieistotne” i „wyzwanie w ogóle nieistotne”.

Powyższe wyzwania były analizowane również na etapie badań delfickich. Eksperti biorący w nich udział ocenili prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych zjawisk. Kwestia wprowadzenia i rozwoju rozwiązań technologicznych pozwalających np. mierzyć ubrania zdalnie, personalizować produkty przed produkcją osiągnęła średnią ocenę 7 na 10 punktów w następnych 5 latach (prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska jest wysokie). Zjawisko dotyczące znalezienia lokalnych dostawców w perspektywie najbliższych 5 lat otrzymało średnią ocenę 6 na 10 punktów (prawdopodobieństwo wystąpienia wyzwania jest umiarkowane).

Wykres 9. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze technologicznym – badanie delfickie



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – wyniki drugiej tury badania delfickiego.

W perspektywie najbliższych 5 lat coraz więcej firm będzie otwierać się na wykorzystanie nowych technologii pozwalających np. mierzyć ubrania zdalnie, personalizować je jeszcze przed produkcją. Przedsiębiorstwa, które w przyszłości nie wprowadzą nowych technologii do swojej firmy, mogą stracić potencjalnych klientów, dla których te aspekty będą ważne (np. osoby mierzące i zamawiające ubrania z domu, bez konieczności odbywania wizyty w sklepie). Widocznym zjawiskiem w niektórych firmach będzie również poszukiwanie lokalnych dostawców materiałów ze względu na skrócenie łańcuchów dostaw.

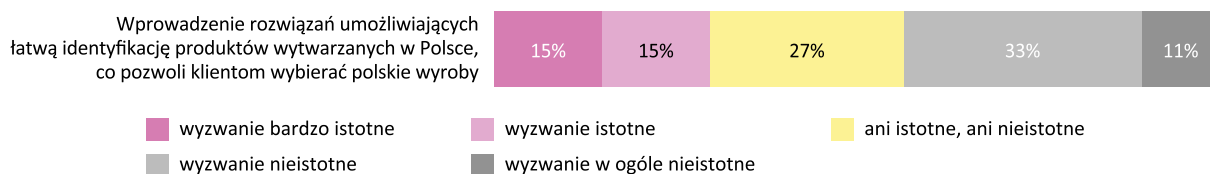
3.4. Wyzwania prawne

W ramach tej grupy poddane analizie zostało wyzwanie dotyczące wprowadzenia rozwiązań umożliwiających łatwą identyfikację produktów wytwarzanych w Polsce, co będzie pomocne przy wyborze polskich produktów przez klientów. Z istotnością tego wyzwania zgodziło

się 30% pracodawców²⁴, 44% uznało natomiast, że to wyzwanie nie będzie istotne²⁵. Odsetek odpowiedzi zaprzeczających jest wyższy o 14 p.p. co pozwala stwierdzić, że według przedsiębiorców to wyzwanie nie jest istotne.

Eksperti z etapu badań jakościowych potwierdzali istotność tego wyzwania, co może wynikać z tego, że ich perspektywa jest bardziej strategiczna (deklarują zjawiska, które nie muszą odnosić się do wszystkich przedsiębiorstw), podczas gdy perspektywa pracodawców z badań ilościowych charakteryzuje się podejściem praktycznym (deklarują oni, że dany problem występuje lub nie występuje w ich firmie). Według ekspertów z wywiadów jakościowych, wśród odbiorców odzieży rośnie świadomość dotycząca kwestii jakości oraz pochodzenia odzieży – klienci rezygnują z słabej jakości odzieży, szczególnie tej z masowych sklepów, produkowanej zazwyczaj w krajach azjatyckich i koncentrują się na odzieży jakościowej. Jednocześnie coraz więcej klientów chce wspierać polskie firmy odzieżowe, ponieważ mają świadomość, że wspierają tym samym polską gospodarkę. Biorąc pod uwagę te informacje, ważnym zadaniem wydaje się być ułatwienie identyfikacji odzieży pochodzenia polskiego, tak aby klienci mogli łatwo weryfikować pochodzenie takich produktów.

Wykres 10. Ocena istotności wyzwań o charakterze prawnym – perspektywa pracodawców



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800).

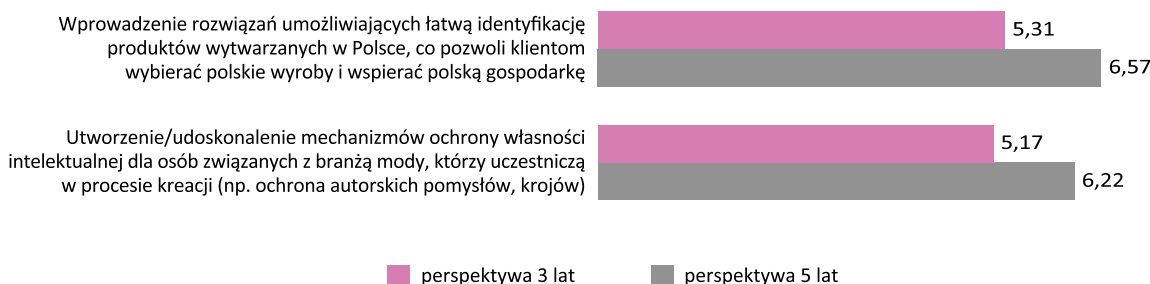
Wyniki badań delfickich potwierdzają wnioski ekspertów z wywiadów indywidualnych. Eksperti oceniający prawdopodobieństwo wystąpienia konkretnych zjawisk w przyszłości określili, że wprowadzenie rozwiązań umożliwiających identyfikację produktów wytwarzanych w Polsce będzie wyzwaniem istotnym (wynik 6,57 na 10 punktów w perspektywie 5 letniej). Relatywnie wysoka średnia ocen (6,22 na 10 punktów), a tym

²⁴ Zsumowano odsetki odpowiedzi „wyzwanie bardzo istotne” i „wyzwanie istotne”.

²⁵ Zsumowane odsetki odpowiedzi „wyzwanie nieistotne” i „wyzwanie w ogóle nieistotne”.

samym wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska, zostało przypisane również kwestii utworzenia/udoskonalenia mechanizmów ochrony własności intelektualnej dla osób związanych z branżą mody. Eksperti wyjaśniali, że kwestie udoskonalenia regulacji prawnych w tym zakresie są potrzebne ze względu na niewystarczającą ochronę szczególnie w świecie cyfrowym, np. powielanie pomysłów, kradzież grafik, autorskich krojów.

Wykres 11. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze prawnym – badanie delfickie



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – wyniki drugiej tury badania delfickiego.

Wyzwania prawne, w porównaniu do innych kategorii wyzwań, nie są najbardziej istotne. Mimo to eksperci specjalizujący się w analizie branży mody oraz niektórzy przedsiębiorcy zgadzają się, że w kolejnych latach potrzebne będzie wprowadzenie rozwiązań pozwalających na łatwą identyfikację polskich produktów odzieżowych. Pożądane w kolejnych latach będzie również udoskonalanie regulacji prawnych szczególnie w odniesieniu do sfery cyfrowej ze względu na niewystraszającą ochronę np. własności intelektualnej, autorskich pomysłów, krojów, produktów, grafik.

3.5. Scenariusze rozwoju branży

Przedstawione wcześniej wyzwania mają lub będą mieć wpływ na funkcjonowanie branży. Stanowią one zbiór czynników, które zależnie od zakresu wystąpienia będą w znacznej mierze moderować zmiany w branży i w zależności od jej reakcji tworzyć warunki sprzyjające wzrostowi lub recesji. Scenariusze opracowano na podstawie analizy wyzwań zidentyfikowanych i obserwowanych w branży i jej otoczeniu. Ocenie poddano możliwy wpływ wskazanych czynników na branżę, uzależniony od sposobu reakcji branży na zmieniającą się sytuację i kontekst jej funkcjonowania. Na tej podstawie opracowane

zostały trzy możliwe scenariusze zmian, których realizacja będzie zależała od kombinacji poszczególnych czynników w branży i jej otoczeniu. Kluczowymi czynnikami moderującymi sytuację branży są: oczekiwania klientów (strona popytowa) i możliwości dostosowawcze branży (strona podażowa). Scenariusze obejmują wariant wzrostu (scenariusz pozytywny), stabilizacji (scenariusz neutralny) i recesji branży (scenariusz negatywny).

3.5.1. Scenariusz wzrostu (pozytywny)

Branża uwzględni zmieniające się potrzeby konsumentów charakteryzujące się wzrostem wymagań dotyczących ekologicznego aspektu funkcjonowania branży. W tym ujęciu zmiana potrzeb klientów nie będzie stanowiła presji, a raczej dodatkowy impuls rozwojowy zwiększający popyt części świadomych konsumentów i inspirację do planowania metod produkcji i sposobów dystrybucji towarów w sposób minimalizujący negatywne oddziaływanie na środowisko. Regulacje prawne w zakresie ochrony środowiska nie będą barierą rozwoju branży, gdyż zostaną zinternalizowane przez podmioty tworzące branżę mody i innowacyjnych tekstyliów.

Zmieni się styl konsumpcji i wzrośnie zainteresowanie wysokiej jakości trwałymi produktami. Wesprze to polską branżę tekstylną, jak też firmy odzieżowe, które będą w stanie zapewnić wymaganą jakość wytwarzanych tkanin i produkowanej odzieży. Oparcie się na lokalnych firmach wesprze ograniczanie zużycia zasobów wykorzystywanych do transportu towarów z innych krajów.

Rozwój branży wygeneruje popyt na pracowników wszystkich szczebli od stanowisk produkcyjnych po menadżerskie. Rozwój branży będzie przesądzał jednocześnie o jej atrakcyjności dla pracowników, którzy będą widzieć możliwość rozwoju kariery zarówno w obrębie konkretnej firmy, jak i rotacji między podmiotami oferującymi zatrudnienie w różnych częściach kraju.

Przedsiębiorstwa będą musiały opracować odpowiednie sposoby na pozyskanie nowych pracowników. Kluczowe będzie zatrudnianie osób na początku ich drogi zawodowej. Stworzy to warunki motywujące firmy do nawiązywania współpracy ze szkołami/uczelniami w celu organizacji programów stażowych, praktyk, które pozwoliłyby oddelegować część pracy, ale również umożliwiłyby zaproponowanie przyszłym absolwentom podjęcie pracy w konkretnej firmie.

W dłuższej perspektywie proces ten doprowadzi do rozwoju szkół branżowych i technicznych, a także kierunków na uczelniach kształcących na potrzeby branży.

Branża oferująca wysokiej jakości produkty będzie w coraz szerszym zakresie zaspokajała potrzeby konsumentów z innych niż polskie rynki. Należy przyjąć, że zbliżone oczekiwania konsumentów będą coraz częściej obserwowane w innych krajach rozwiniętych. Rozwój technologii online (np. w zakresie wizualizacji różnych wariantów produktów, mierzenia ubrań wykorzystujące technologie rzeczywistości rozszerzonej) zniweluje barierę odległości, pozwalając pozyskiwać klientów w innych krajach poprzez kanały online.

Branża rozwijając zakres usług wykorzystujących nowoczesne technologie, stanie się obszarem zatrudnienia specjalistów o kompetencjach z zakresu IT. Będzie to sprzyjać wdrażaniu programów nauczania obejmujących nie tylko kompetencje związane bezpośrednio z branżą mody, ale także kompetencje technologiczne (np. obsługa poszczególnych programów komputerowych lub znajomość zagadnień związanych z e-commerce).

Realizacja tego scenariusza będzie zwiększać wzrost zapotrzebowania na specjalistów zajmujących wszystkie analizowane kluczowe stanowiska. W porównaniu do kolejnego, neutralnego, scenariusza proporcjonalnie wzmocniony będzie popyt na kompetencje technologiczne związane z projektowaniem, wdrażaniem i realizacją sprzedaży kanałami online.

3.5.2 Scenariusz stabilizacji (neutralny)

Scenariusz pośredni zakłada zachowanie status quo i brak istotnych zmian w kilkuletnim horyzoncie czasowym. Stabilizacja branży będzie opierać się na zachowaniu równowagi między oczekiwaniami klientów a koniunkturą branży. Ta ścieżka rozwoju zakłada, że choć stopniowo rosnać będą oczekiwania klientów dotyczące ekologicznego aspektu funkcjonowania branży i przestrzegania praw pracowników, to nie będzie to proces obejmujący na tyle duże grupy społeczne, by presja wywierana na branżę wymuszała zmiany o powszechnym charakterze. Potrzeby klientów będą zaspokajane zarówno przez polskich, jak i zagranicznych producentów, co pozwoli utrzymać stabilny poziom zatrudnienia, ale nie będzie generować impulsu sprzyjającego rozwojowi istniejących przedsiębiorstw i powstawaniu nowych. Branża będzie wdrażać nowości technologiczne (np. mierzenia ubrań wykorzystujące technologie rzeczywistości rozszerzonej), ale będzie to realizowane w formie

eksperymentalnych wdrożeń, mających w kilkuletniej perspektywie charakter rynkowych ciekawostek, a niebędących stałym elementem działań sprzedażowych. Ze względu na fakt, że wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych nie będzie działaniem powszechnym w branży, nie będzie to także generowało dużej siły popytowej na specjalistów z zakresu nowych technologii. Branża będzie zatem zatrudniać niewielką grupę osób posiadających takie kompetencje lub też korzystać ze wsparcia firm zewnętrznych, kupując usługi technologiczne (np. w obszarze AR, e-commerce, SEO/SEM).

Realizacja tego scenariusza nie będzie zmieniać struktury zatrudnienia ani liczby zatrudnionych w branży. Zatrudnienie pozostanie na takim samym poziomie jak aktualnie.

3.5.3. Scenariusz recesji (negatywny)

Scenariusz recesji zakłada wystąpienie takich samych procesów jak w przypadku dwóch pozostałych ścieżek ewolucji branży, ale bez podjęcia przez branżę kroków mających wyjść naprzeciw zmianom otoczenia, m.in. w zakresie mody na ekologiczną świadomą konsumpcję i popularyzacji kanałów sprzedaży online. W wariancie negatywnym branża nie będzie odpowiadać na potrzeby konsumentów. Potrzeby segmentu odbiorców oczekujących wysokiej jakości trwałych produktów wytwarzanych w sposób ekologiczny będą zaspokajane przez firmy z innych krajów, prowadzące lokalnie sprzedaż kanałami online i przy wsparciu niewielkiej liczby sklepów stacjonarnych.

Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu obsługi klientów, np. mierzenia ubrań wykorzystujące technologie rzeczywistości rozszerzonej oraz technologie pozwalające na personalizację ubioru jeszcze przed jego wyprodukowaniem, zniweluje bariery wynikające z odległości między zagranicznym wytwórcą a polskim odbiorcą. Do konsumenta trafiać będą spersonalizowane produkty z zagranicznych sklepów online. Udział rynkowy tradycyjnych sklepów w Polsce zmniejszy się.

Potrzeby konsumentów oczekujących produktów przede wszystkim tanich będą zaspokajane importem z krajów, w których produkcja tekstyliów i odzieży jest zdecydowanie mniej kosztochłonna. Dystrybucja tej kategorii produktów będzie prowadzona poprzez sklepy wieloasortymentowe, ograniczając nie tylko możliwości rozwoju polskich producentów, ale także prowadzonych przez rodzimych sprzedawców sklepów odzieżowych.

Brak odpowiedzi polskiej branży modowej i tekstylnej na potrzeby rynku będzie prowadził do jej stopniowego kurczenia się, tym samym do braku zainteresowania kształceniem się w tym kierunku nowych generacji pracowników. Proces ten w długoletniej perspektywie doprowadzi do zaniku potrzeby tworzenia i prowadzenia szkół branżowych i technicznych, a także kierunków na uczelniach kształcących na potrzeby branży mody. Po zaniku tychże odbudowa branży stanie się zdecydowanie utrudniona z uwagi na brak na rynku specjalistów o wymaganych kompetencjach.

Realizacja tego scenariusza zakłada spadek zapotrzebowania na wszystkie grupy pracowników.

4. Główne procesy biznesowe w branży i zatrudnienie osób na kluczowych stanowiskach²⁶

Działalność przedsiębiorstw z branży mody i innowacyjnych tekstyliów jest bardzo szeroka i obejmuje zadania związane z projektowaniem odzieży, właściwym procesem produkcji, zarządzaniem gotowym produktem oraz zarządzaniem relacjami z klientami. Warty jest fakt, że wymienione poniżej procesy mają charakter linearny. Znaczący jest fakt, że poszczególne procesy nie mogą istnieć bez obecności pozostałych, następują po sobie w odpowiedniej kolejności, charakteryzuje je także ciągłość działania. Każdy z nich tworzy osobną wartość, jednak dopiero realizacja całego procesu wpływa na sukces danego przedsiębiorstwa.

4.1. Proces kreacji (projektowanie)

Pierwszym głównym procesem biznesowym jest proces kreacji (projektowania). Związany jest on ze wszystkimi działaniami, które można określić mianem pracy kreatywnej. To w trakcie tego procesu tworzone są projekty, koncepcje przyszłych kolekcji odzieżowych, ale także prowadzone są konsultacje na temat dostosowania wytwarzanych produktów do aktualnych trendów i potrzeb klientów końcowych.

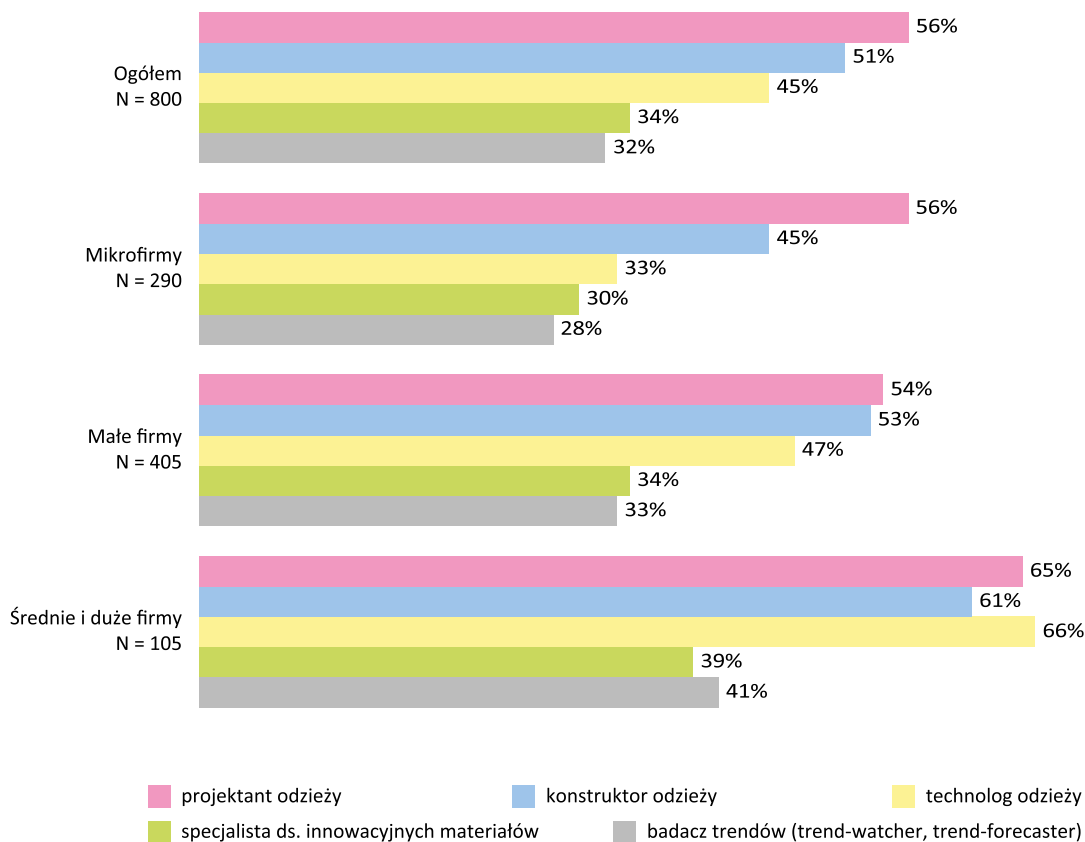
Głównym celem procesu jest stworzenie kolekcji, które będą nowatorskie, wpiszą się w zapotrzebowanie rynkowe oraz zostaną odpowiednio przemyślane pod kątem opłacalności biznesowej (np. cena materiałów a ostateczna cena produktu). W tworzeniu kolekcji biorą udział m.in. projektanci, konstruktorzy i technolodzy odzieży. Każda z tych osób wnosi swoje doświadczenie w celu przełożenia pewnej wizji na fizyczny produkt, który trafi do sprzedaży.

²⁶ Proces biznesowy to prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego efektu powiązane ze sobą zadania. Działalność każdego przedsiębiorstwa polega na realizacji określonego zbioru procesów biznesowych.

Projekty oraz prototypy, które spełnią szereg wymienionych powyżej wymagań, trafią w kolejnym etapie do procesu produkcji.

Ponad połowa (56% wszystkich firm, przy czym odsetek ten jest największy w przypadku średnich i dużych firm – 65%) badanych pracodawców zadeklarowała, że zatrudnia w firmie projektantów odzieży. Zatrudnienie osób na stanowisku konstruktora odzieży zadeklarowało natomiast 51% wszystkich przedsiębiorców (przy czym podobnie – odsetek ten jest największy w przypadku średnich i dużych firm – 61%). Trzecim najczęściej pojawiającym się stanowiskiem jest technolog odzieży. 45% pracodawców przyznaje, że zatrudnia takie osoby w swoim przedsiębiorstwie. W przypadku technologa odzieży kluczowym aspektem poziomu zatrudnienia na to stanowisko jest wielkość przedsiębiorstwa. O ile w średnich i dużych firmach odsetek zatrudnienia technologów wynosi aż 66%, o tyle w przypadku mikrofirm jedynie 33% badanych pracodawców przyznaje, że w ich firmie są osoby zatrudnione na tym stanowisku. Najrzadziej zatrudnianymi pracownikami są specjaliści ds. innowacyjnych materiałów – 34% wskazań pracodawców oraz badacze trendów – 32% wskazań pracodawców, co nie jest zaskoczeniem, biorąc pod uwagę fakt, że są to stanowiska uzupełniające. W przeciwieństwie do takich stanowisk jak projektanci czy konstruktorzy, bez których proces kreacji nie może się odbywać, omawiane stanowiska (specjaliści ds. innowacyjnych materiałów i badacz trendów) nie są konieczne i niezbędne w każdej firmie, stąd deklaracje przedsiębiorców dotyczące ich posiadania w firmie są widocznie niższe.

Wykres 12. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowiskach związanych z procesem kreacji (projektowania)



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

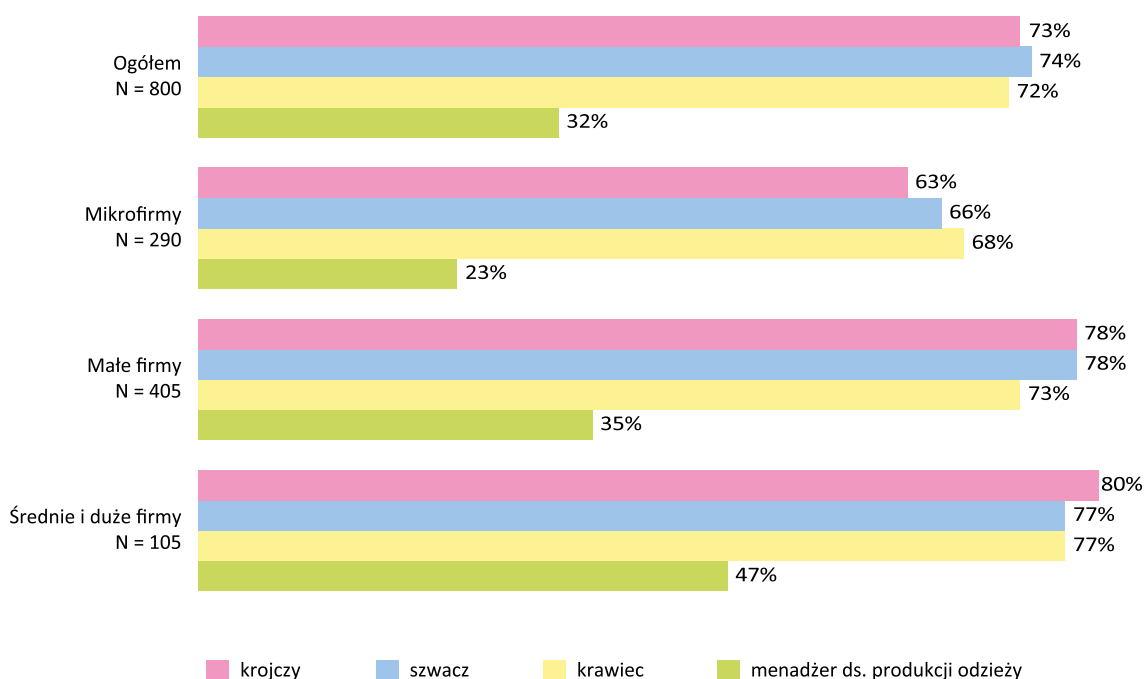
4.2. Proces produkcji odzieży (szycie)

Drugim głównym procesem biznesowym jest proces produkcji odzieży (szycie). Głównym celem tego procesu jest stworzenie gotowych produktów, które trafią do sprzedaży. Na początku dane przedsiębiorstwo zamawia bądź uzyskuje materiały i tkaniny. Później, na podstawie form stworzonych przez konstruktora odzieży, zostają one użyte do wycięcia kawałków przyszłych ubrań. Następnie wycięte kawałki materiałów są zszywane tak, aby powstał gotowy produkt.

Najczęściej zatrudnia się szwaczy – 74% wskazań pracodawców, krojczych – 73% oraz krawców – 72%. O ile w przypadku mikrofirm zatrudnienie na tych stanowiskach deklaruje około 65% przedsiębiorców, o tyle w przypadku małych firm odsetek ten wzrasta do około 73–78%,

a w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw aż do 77–78%. Najrzadziej występującym stanowiskiem jest menadżer ds. produkcji odzieży z ogólnym wynikiem zatrudnienia w przedsiębiorstwach na poziomie 32% (najmniejszy odsetek w mikrofirmach – 23%, największy w średnich i dużych firmach – 47%). Dane pozwalają stwierdzić, że najwyższe odsetki zatrudnienia dotyczą stanowisk związanych z procesem produkcji. Prognozowane w kolejnych latach braki kadr produkcyjnych sprawią więc duże problemy dla pracodawców. Analiza pozwala również stwierdzić, że osobne stanowisko dla osób związanych z zarządzaniem w procesie produkcji pojawia się częściej w większych firmach. Prawdopodobnie jest to wynik tego, że w mniejszych firmach obowiązki menadżera ds. produkcji przejmowane są np. przez właścicieli firmy.

Wykres 13. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowiskach związanych z procesem produkcji odzieży (szycie)



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

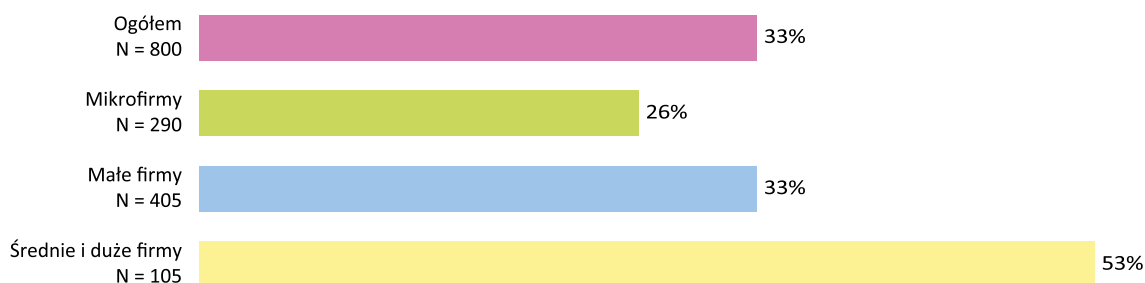
4.3. Proces zarządzania produktem

Trzeci, główny proces biznesowy dotyczy zarządzania produktem. W ramach tego procesu wyróżniamy wszystkie działania związane ze strategią sprzedaży i dalszego postępowania z wyprodukowaną odzieżą.

Uszyta przez zakłady produkcyjne kolekcja trafia do magazynów sklepów stacjonarnych oraz internetowych, a równolegle należy zaplanować działania związane z poinformowaniem o niej klientów. Dlatego potrzebne jest zaplanowanie strategii sprzedaży uwzględniającej to, kto jest grupą docelową naszego produktu, jak powinniśmy go reklamować oraz za pośrednictwem jakich kanałów należy to robić.

Wśród pracodawców pochodzących ze średnich i dużych firm aż 53% deklaruje, że zatrudnia specjalistę ds. zarządzania produktem. Ten odsetek jest mniejszy wśród pracodawców z małych firm (33%) i najmniejszy w przypadku mikroprzedsiębiorców (26%).

Wykres 14. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowisku specjalisty ds. zarządzania produktem



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

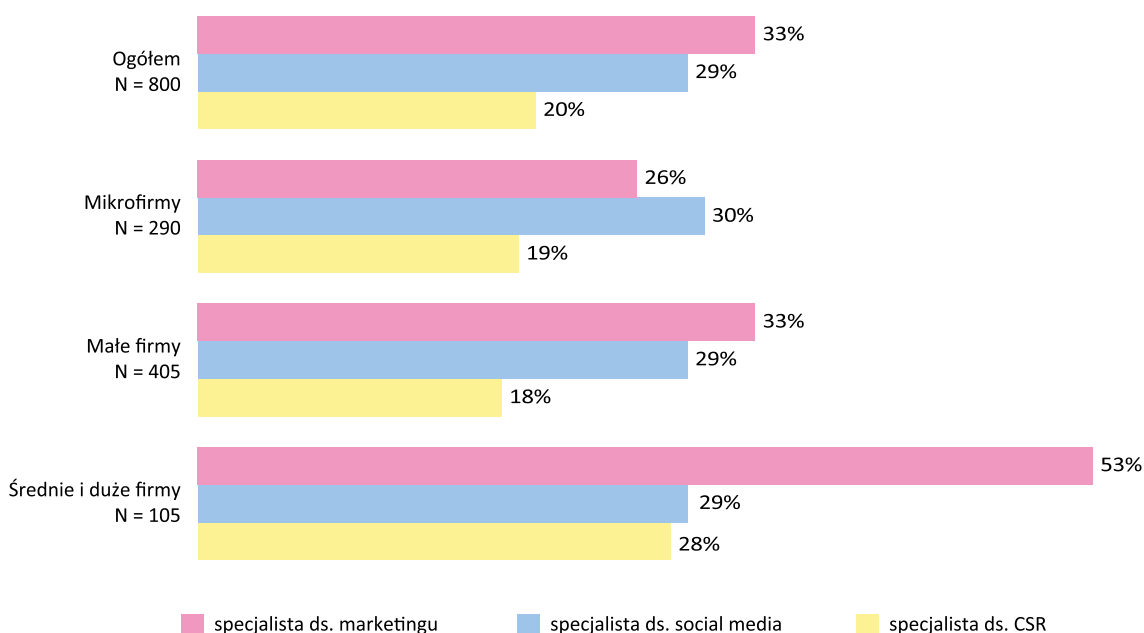
4.4. Proces zarządzania relacjami z klientem

Ostatnim procesem branżowym jest proces dotyczący zarządzania relacjami z klientami. Na ten proces składają się wszelkie działania związane z customer service, prowadzeniem komunikacji z klientami, zarządzanie kontaktem pozakupowym, ale również działania związane z formułowaniem zewnętrznych komunikatów dotyczących wartości firmowych i produktowych przez konkretne przedsiębiorstwo.

Najczęściej zatrudnianymi przez pracodawców osobami w procesie zarządzania relacjami z klientem są specjaliści ds. marketingu (33%) oraz specjaliści ds. social media (29%). Największe różnice w wynikach ze względu na wielkość firmy dotyczą stanowiska specjalisty ds. marketingu. Jedynie 26% pracodawców mikrofirm zadeklarowało, że zatrudnia osoby na tym stanowisku. W średnich i dużych firmach odsetek ten wzrasta do 53%. Nieznaczne

różnice występują również w odniesieniu do stanowiska specjalisty ds. CSR. W tym przypadku odsetek zatrudnienia w średnich i dużych firmach wynosi 28%, natomiast w mikrofirmach i małych firmach kolejno 19% i 18%.

Wykres 15. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowiskach związanych z procesem zarządzania relacjami z klientem



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

4.5. Uniwersalne procesy biznesowe

Uniwersalne procesy biznesowe to takie, które wyróżnić można w wielu innych branżach, jednak są one obecne również w obszarze związanym z modą i innowacyjnymi tekstyliami. Zidentyfikowane w ramach branży mody i innowacyjnych tekstyliów uniwersalne procesy biznesowe dotyczą kwestii: administracji (kadry, księgowość), logistyki i dystrybucji, sprzedaży w punktach handlowych oraz sprzedaży internetowej.

Pierwszym procesem uniwersalnym jest proces administracji. Dotyczy on działań takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, określanie aktualnego zapotrzebowania na konkretnych pracowników w przedsiębiorstwie, prowadzenie rekrutacji, ale również odpowiedzialność

za kwestie finansowe przedsiębiorstwa takie jak: kalkulacje w celu podejmowania decyzji biznesowych, opłacanie zamówień czy terminowe opłacanie pracowników.

Drugim procesem uniwersalnym jest proces logistyki i dystrybucji. Polega on na zarządzaniu dystrybucją towarów do konkretnych magazynów i sklepów zgodnie z planowanymi działaniami sprzedażowymi.

Dostawa towaru musi być zorganizowana równoległe do zaplanowanych działań sprzedażowych i marketingowych. Opóźnienia w realizacji wpływają negatywnie na ogół procesów sprzedażowych w sklepach stacjonarnych i internetowych. Nie może bowiem dojść do sytuacji, w której reklamujemy daną kolekcję, natomiast nie jesteśmy w stanie zapewnić jej dostępności w sklepach. Analogiczną sytuacją jest kwestia zarządzania stanami magazynowymi. Należy zaplanować, że dany magazyn będzie miał odpowiednią przestrzeń, aby gromadzić przychodzący towar. W procesie logistyki i dystrybucji kluczowym stanowiskiem jest logistyk.

Kolejnym procesem jest sprzedaż w punkcie handlowym (retail). Głównym celem tego procesu jest sprzedaż posiadanych towarów.

Na cały proces sprzedaży stacjonarnej składa się jednak dużo więcej działań. Produkty należy odpowiednio ułożyć na półkach, zdecydować, które z nich powinny znajdować się zaraz przy wejściu do sklepu, aby zachęcić klienta do odwiedzenia sklepu. Kluczowe stanowiska w ramach procesu sprzedaży stacjonarnej to sprzedawca i stylistka.

Ostatni proces dotyczy prowadzenia sprzedaży poprzez sklep internetowy (e-commerce). Wewnątrz tego procesu wyróżnia się ogół zadań, które składają się na efektywną sprzedaż za pośrednictwem kanałów online takich jak: strona internetowa sklepu i social media danego przedsiębiorstwa.

Proces sprzedaży online polega przede wszystkim na stworzeniu i utrzymaniu strony internetowej, która pozwoli na prezentację produktów oraz umożliwi ich zakup. Strona wymaga również inwestycji w działania związane z pozycjonowaniem (SEO/SEM), aby dotrzeć do jak największej liczby potencjalnych klientów. Kluczowe stanowiska dla procesu sprzedaży internetowej to specjalista ds. e-commerce, analityk danych (sprzedaży, ruchu internetowego), specjalista IT oraz konsultant telefoniczny.

5. Bilans kompetencji (niedopasowanie kompetencyjne, luka kompetencyjna oraz zmiana znaczenia kompetencji w przyszłości)

Zgodnie z przyjętymi w badaniu BBKL założeniami bilans kompetencji w branży powstał poprzez przygotowanie zestawienia opinii pracodawców i pracowników na temat wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych²⁷ dla każdego, zdefiniowanego w jakościowej części procesu badawczego, kluczowego stanowiska. Bilans tworzą: ocena niedopasowania kompetencyjnego, identyfikacja luki kompetencyjnej oraz ocena ważności kompetencji w przyszłości.

Składowe profile kompetencyjnych zdefiniowane dla każdego z kluczowych stanowisk wyróżnionych w branży moda i innowacyjne tekstylia poddano w badaniu ilościowym ocenie dwóch stron: pracodawców i pracowników. Pracodawcy oceniali kompetencje pod kątem: ważności, trudności znalezienia osoby, która posiada określoną kompetencję na danym stanowisku, oraz prognozy zmiany znaczenia tej kompetencji w perspektywie 3 lat²⁸. Pracownicy z kolei oceniali własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska²⁹.

²⁷ Składających się na profile kompetencyjne będące efektem badania jakościowego.

²⁸ Do tworzenia poszczególnych wymiarów bilansu wykorzystano następujące pytania z badania pracodawców:

- Myśląc o stanowisku [nazwa analizowanego stanowiska], proszę ocenić, jak ważna jest ta kompetencja z punktu widzenia Państwa firmy? Proszę posłużyć się pięciopunktową skalą, gdzie 1 oznacza „marginalnie ważna”, a 5 – „kluczowa”?
- Proszę ocenić, czy trudno, czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę umiejętność potrzebną do pracy na stanowisku [nazwa analizowanego stanowiska]?
- Proszę wskazać, czy w Pana/Pani opinii znaczenie tej umiejętności zmieni się w perspektywie najbliższych 3 lat?

²⁹ Treść pytania: Przeczytam teraz listę umiejętności wymaganych na zajmowanym przez Pana/Panią stanowisku. Przy każdej z nich poproszę o ocenę poziomu własnych umiejętności na 5-punktowej skali, gdzie 1 oznacza „poziom niski”, a 5 – „bardzo wysoki”.

Aby zdefiniować, które kompetencje są ważniejsze od innych, zamiast bezpośredniego porównania średnich ocen dla danej kompetencji, zastosowano zabieg centrowania. Polega on na tym, że najpierw obliczana jest średnia ocena dla każdej kompetencji na danym stanowisku, a następnie na podstawie tych średnich obliczana jest średnia ocena dla wszystkich kompetencji dla tego stanowiska. Końcowa ocena ważności danej kompetencji stanowi różnicę między średnią dla danej kompetencji a średnią dla wszystkich kompetencji na danym stanowisku. Kompetencje, które po odjęciu średniej dla wszystkich kompetencji od średniej dla danej kompetencji uzyskały wynik dodatni, określone zostały jako relatywnie ważniejsze, natomiast kompetencje, które uzyskały wynik ujemny, określone zostały jako relatywnie mniej ważne.

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

W rezultacie otrzymujemy cztery wymiary oceny niedopasowania kompetencyjnego:

- **kompetencje nadwyżkowe** – kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy relatywnie wysokiej samoocenie pracowników,
- **kompetencje zrównoważone** – kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wyżej oceniane przez pracowników,
- **kompetencje wystarczające** – kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników,
- **kompetencje niedoboru** – kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników.

Drugim wymiarem, analizowanym w ramach bilansu kompetencyjnego, jest luka kompetencyjna. **Lukę kompetencyjną** identyfikujemy, kiedy mamy do czynienia z kompetencjami relatywnie ważniejszymi dla pracodawców i jednocześnie trudnymi do pozyskania w opinii przynajmniej 51% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny.

Trzeci wymiar bilansu kompetencji uzupełnia dwa poprzednie o informację na temat przyszłości. **Kompetencje przyszłości** oceniane są na podstawie rozkładu odpowiedzi

pracodawców na pytanie o przewidywaną zmianę znaczenia danej umiejętności w przyszłości. Perspektywa czasowa, do której odnosili się pracodawcy, to 3 lata.

5.1. Projektant odzieży

Przeprowadzony bilans kompetencji pozwala stwierdzić, że pracownicy na stanowiskach projektantów odzieży spełniają oczekiwania przedsiębiorców z branży mody i innowacyjnych tekstyliów. Kluczowe kompetencje pozwalające realizować proces są ważne dla pracodawców i wysoko oceniane przez samych pracowników.

Umiejętności niezbędne do realizacji zadań w procesie projektowania – takie jak obsługa systemów do tworzenia konstrukcji odzieżowych, diagnoza potrzeb potencjalnych klientów, samodzielność w działaniu oraz zarządzanie czasem – zweryfikowane zostały jako kompetencje zrównoważone, a więc relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy wyższej samoocenie pracowników.

Kompetencjami niedoboru, a więc tymi które są relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niższej samoocenie pracowników, są kompetencje odnoszące się do wiedzy dotyczącej właściwości materiałów, technologii wytwarzania bądź trendów rynkowych. O ile niedostateczny poziom wiedzy dotyczącej materiałów i technologii nie musi stanowić dużego problemu, ponieważ tę wiedzę mogą posiadać konstruktorzy lub technologowie odzieży, o tyle niedostateczna znajomość trendów może stanowić problem, ponieważ tworzone kolekcje mogą nie wpasować się w aktualną modę i oczekiwania klientów. Nie zmienia to faktu, że projektanci posiadają na ogół kompetencje niezbędne do wykonywania powierzonych im zadań, co zapewnia ciągłość działania firmy. Brakującą wiedzę można natomiast uzupełnić poprzez kursy doszkalające.

W przypadku projektantów odzieży nie można mówić o luce kompetencyjnej, ponieważ pracodawcy określili, że znalezienie osoby posiadającej kompetencje zidentyfikowane jako ważniejsze jest relatywnie łatwe (deklaracje pracodawców dotyczące trudności w pozyskaniu pracownika posiadającego daną kompetencję w żadnym przypadku nie osiągnęły założonego progu 51% wszystkich odpowiedzi).

Kompetencjami niedoboru, których znaczenie wzrośnie w kolejnych 3 latach, są: znajomość właściwości materiałów i zasad pracy z nimi (23% wskazań), znajomość trendów rynkowych w aspekcie materiałoznawczym i artystycznym (22%), znajomość technologii wytwarzania produktów (19%) oraz znajomość innowacyjnych materiałów i zasad pracy z nimi (15%).

Wszystkie kompetencje niedoboru, których znaczenie w kolejnych latach wzrośnie, należą do kategorii wiedzy. Pracodawcy mogą zniwelować problem braku projektantom kompetencji poprzez zorganizowanie dla nich kursów doszkalających bądź dofinansowanie studiów podyplomowych.

W przypadku kompetencji zakwalifikowanych do kategorii zrównoważonych możemy mówić o 20-24% wskazań na wzrost znaczenia tych kompetencji w kolejnych 3 latach.

Tabela 5. Projektant odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna właściwości materiałów i zasady pracy z nimi (W)	4,80	4,44	Łatwo	23%	Niedoboru
Zna innowacyjne materiały i zasady pracy z nimi (W)	4,76	4,43	Łatwo	15%	Niedoboru
Zna technologię wytwarzania produktów (W)	4,76	4,28	Łatwo	19%	Niedoboru
Zna trendy rynkowe w aspekcie materiałoznawczym i artystycznym (trendbook) (W)	4,75	4,34	Łatwo	22%	Niedoboru
Zarządzanie czasem (KS)	4,66	4,56	Łatwo	21%	Zrównoważone
Potrąfi wyszukiwać i selekcjonować informacje dotyczące rynku modowego (U)	4,65	4,60	Łatwo	21%	Zrównoważone
Potrąfi obsługiwać systemy komputerowe do tworzenia konstrukcji odzieżowych (CAD/CAM) (U)	4,64	4,50	Łatwo	22%	Zrównoważone
Potrąfi diagnozować i analizować potrzeby klientów (U)	4,61	4,51	Łatwo	20%	Zrównoważone
Kreatywność (KS)	4,59	4,59	Łatwo	24%	Zrównoważone
Samodzielność w działaniu (KS)	4,58	4,69	Łatwo	23%	Zrównoważone

cd. Tabeli 5. Projektant odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Dążenie do osiągnięć/zorientowanie na cel (KS)	4,54	4,32	łatwo	20%	Wystarczające
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,54	4,56	łatwo	15%	Nadwyżkowe
Potrafi oceniać obecne i przyszłe zapotrzebowanie rynku (U)	4,49	4,65	łatwo	22%	Nadwyżkowe
Umiejętność pracy w zespole (KS)	4,48	4,76	łatwo	15%	Nadwyżkowe
Potrafi tworzyć projekty do produkcji seryjnej lub unikatowej (U)	4,45	4,50	łatwo	18%	Nadwyżkowe
Dojrzałość wewnętrzna (umiejętność akceptacji krytyki dotyczącej stworzonych produktów) (KS)	4,41	4,53	łatwo	11%	Nadwyżkowe
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,39	4,37	łatwo	20%	Wystarczające
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,14	4,29	łatwo	19%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 157, N pracownicy = 68.

5.2. Konstruktor odzieży

Eksperti biorący udział w badaniach jakościowych wskazywali na problem ze znalezieniem odpowiednich kandydatów na stanowiska konstruktorów odzieży i technologów odzieży. W wielu firmach w ramach tych dwóch stanowisk funkcjonuje jedna osoba, która stara się połączyć i zrealizować wszystkie powierzone zadania, tak aby proces kreacji przebiegał bezproblemowo.

Problem z zatrudnieniem odpowiednich osób na te stanowiska (konstruktor i technolog odzieży) widoczny jest w przedstawionym poniżej bilansie kompetencji.

Jako kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy niskiej samoocenie pracowników) zidentyfikowane zostały kluczowe dla realizacji zadań na tym stanowisku kompetencje takie jak: umiejętność odszywania pierwowzoru, kalkulacja zużycia materiałów i tworzenie układów kroju.

Problem z zatrudnieniem osób na to stanowisko widoczny jest także podczas analizy luki kompetencyjnej. Według pracodawców zatrudnienie osób posiadających kompetencje np. odszywania pierwowzorów, kalkulacji zużycia materiałów czy też znajomości wymiarów antropometrycznych jest trudne.

Kompetencje zidentyfikowane jako zrównoważone dotyczą przede wszystkim wiedzy (znajomość właściwości materiałów, wymiarów antropometrycznych, zasad konstrukcji odzieży) i kompetencji społecznych.

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach konstruktorów odzieży posiadają na ogół niezbędną do wykonywania zadań zawodowych wiedzę, brakuje im natomiast odpowiedniego poziomu umiejętności praktycznych.

W przypadku konstruktorów odzieży luka kompetencyjna dotyczy następujących kompetencji:

- umiejętność odszywania pierwowzorów produktu (U),
- umiejętność kalkulowania zużycia materiałów (U),
- potrafi przygotowywać szablony do produkcji przemysłowej (U),
- potrafi tworzyć układy kroju (U),
- znajomość właściwości materiałów i zasad pracy z nimi (W),
- znajomość wymiarów antropometrycznych (W),
- dojrzałość wewnętrzna (umiejętność akceptacji krytyki dotyczącej tworzonych produktów) (KS),
- znajomość zasad konstrukcji odzieży (W).

Większość pracodawców nie oczekuje w przyszłości zmiany znaczenia kompetencji uznanych obecnie za relatywnie ważniejsze. Najwięcej pracodawców (17%) oczekuje wzrostu znaczenia

umiejętności odszywania pierwowzorów produktu, 13% – znajomości zasad konstrukcji odzieży oraz umiejętności pracy w zespole (17% wskazań). Co 10-ty pracodawca oczekuje też wzrostu znaczenia umiejętności kalkulacji zużycia materiałów oraz znajomości właściwości materiałów i zasad pracy w nimi.

Tabela 6. Konstruktor odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samooceena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Potrafi odszywać pierwowzory produktu (U)	4,82	4,57	Trudno	17%	Niedoboru
Potrafi kalkulować zużycie materiałów (U)	4,79	4,53	Trudno	11%	Niedoboru
Zna właściwości materiałów i zasady pracy z nimi (W)	4,74	4,82	Trudno	11%	Zrównoważone
Zna wymiary antropometryczne (W)	4,70	4,71	Trudno	9%	Zrównoważone
Dojrzałość wewnętrzna (umiejętność akceptacji krytyki dotyczącej stworzonych produktów) (KS)	4,70	4,51	Trudno	4%	Niedoboru
Potrafi tworzyć układy kroju (U)	4,69	4,55	Trudno	5%	Niedoboru
Skrupulatność i sumienność (KS)	4,66	4,65	łatwo	9%	Zrównoważone
Zna zasady konstrukcji odzieży (W)	4,63	4,67	Trudno	13%	Zrównoważone
Umiejętność pracy w zespole (KS)	4,63	4,78	łatwo	13%	Zrównoważone
Potrafi przygotowywać szablony do produkcji przemysłowej (U)	4,61	4,65	Trudno	7%	Zrównoważone
Potrafi sprawdzać poprawności układalności konstrukcji na modelu wzorcowym (U)	4,60	4,61	łatwo	3%	Nadwyżkowe
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,60	4,69	łatwo	11%	Nadwyżkowe
Umiejętność podejmowania decyzji (KS)	4,59	4,57	łatwo	10%	Wystarczające
Potrafi obsługiwać systemy do tworzenia konstrukcji odzieżowych (CAD/CAM) (U)	4,54	4,49	Trudno	10%	Wystarczające

cd. Tabeli 6. Konstruktor odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Potrafi posługiwać się tabelami rozmiarowymi (U)	4,50	4,63	Łatwo	8%	Nadwyżkowe
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,39	4,35	Trudno	7%	Wystarczające
Asertywność (KS)	4,39	4,63	Łatwo	11%	Nadwyżkowe
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,35	4,12	Łatwo	11%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 151, N pracownicy = 51.

5.3. Technolog odzieży

Jak wskazano powyżej badania jakościowe pozwoliły zweryfikować, że rekrutacja osób na stanowisko technologa odzieży jest ciężka. Dzieje się tak, ponieważ na rynku pracy jest relatywnie niewiele osób, które mogą objąć to stanowisko. Z tego względu w wielu przedsiębiorstwach stanowisko konstruktora i technologa odzieży zajmuje jedna osoba, która realizuje zadania zawodowe tożsame dla obu stanowisk. Niedobór specjalistów oraz łączenie stanowisk mają swoje przełożenie w wynikach badania ilościowego.

Kompetencje takie jak np. umiejętność dokonania wyboru technologii do wykonywania wyrobów, skoordynowania kolejnych etapów produkcji, przeprowadzenia kontroli jakości materiałów odzieżowych zidentyfikowane zostały jako należące do luki kompetencyjnej. Znaczy to, że według pracodawców zatrudnienie osób posiadających te kompetencje jest trudne. Są to natomiast kompetencje ważniejsze z perspektywy prawidłowej realizacji zadań zawodowych w procesie kreacji (projektowania).

Jak wynika z badań jakościowych problemy z rekrutacją nie wpływają jednak negatywnie na poziom kompetencji już zatrudnionych technologów. Kompetencje takie jak: znajomość właściwości materiałów, znajomość zasad kroju i szycia, umiejętność skoordynowania etapów produkcji, umiejętność dokonywania wyboru technologii produkcji czy też umiejętność prowadzenia kontroli jakości zidentyfikowane zostały jako kompetencje zrównoważone (ważniejsze w opinii pracodawców przy wyższej samoocenie pracowników).

W przypadku technologów odzieży luka kompetencyjna dotyczy następujących kompetencji:

- umiejętność dokonania wyboru technologii do wykonywania wyrobów (U),
- znajomość nowych trendów technologicznych w branży odzieżowej (W),
- umiejętność skoordynowania kolejnych etapów produkcji (U),
- umiejętność przeprowadzenia kontroli jakości materiałów odzieżowych (U),
- umiejętność organizowania wytwarzania odzieży miarowej (U),
- doświadczenie zawodowe w pracy z materiałami (KS).

Około 1/5 pracodawców oczekuje wzrostu znaczenia kompetencji jakimi są znajomość nowych trendów technologicznych (22%) i znajomość zasad kroju i szycia (19%) – obie kompetencje są obecnie relatywnie ważniejsze dla pracodawców, odznaczają się też wyższą samooceną pracowników (kompetencje zrównoważone). Mniej pracodawców spodziewa się wzrostu znaczenia kompetencji niedoboru (także ważniejszych, ale z niższą samooceną pracowników) w przypadku technologa odzieży: 13% wskazań dla znajomości możliwości użytkowania maszyn i zakresu ich stosowania, 8% – dla umiejętności projektowania linii technologicznych/produkcyjnych.

To kolejne stanowisko, w którym można odnotować wzrost znaczenia w przyszłości kompetencji z kategorii wiedzy. Dlatego również w przypadku technologów odzieży pracodawcom rekomenduje się organizację kursów lub dofinansowanie szkół podyplomowych w celu zwiększenia jakości swoich pracowników na tych stanowiskach.

Tabela 7. Technolog odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna właściwości materiałów i zasady pracy z nimi (W)	4,85	4,88	Łatwo	14%	Zrównoważone
Zna możliwości użycia maszyn i zakresu ich stosowania (W)	4,79	4,56	Łatwo	13%	Niedoboru
Potrafi projektować linie technologiczne/produkcyjne (U)	4,77	4,38	Łatwo	8%	Niedoboru
Potrafi dokonać wyboru technologii do wykonywania wyrobów (w tym innowacyjnych technologii opartych na maszynach cyfrowych) (U)	4,75	4,68	Trudno	10%	Zrównoważone
Zna nowe trendy technologiczne w branży odzieżowej (W)	4,67	4,62	Trudno	22%	Zrównoważone
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,66	4,45	Łatwo	2%	Niedoboru
Potrafi skoordynować kolejne etapy produkcji (U)	4,64	4,62	Trudno	12%	Zrównoważone
Potrafi przeprowadzić kontrolę jakości materiałów odzieżowych i wyrobów gotowych (U)	4,64	4,58	Trudno	10%	Zrównoważone
Potrafi organizować wytwarzanie odzieży miarowej (U)	4,64	4,62	Trudno	11%	Zrównoważone
Zna zasady kroju i szycia (W)	4,62	4,82	Łatwo	19%	Zrównoważone
Doświadczenie zawodowe w pracy z materiałami (KS)	4,62	4,61	Trudno	7%	Zrównoważone
Potrafi nadzorować eksploatację maszyn szwalniczych i odzieżowych (U)	4,59	4,67	Trudno	7%	Nadwyżkowe
Potrafi opracować wzorzec odzieży (U)	4,52	4,61	Trudno	9%	Nadwyżkowe
Dojrzałość wewnętrzna (umiejętność akceptacji krytyki dotyczącej stworzonych produktów) (KS)	4,52	4,54	Łatwo	2%	Wystarczające

cd. Tabeli 7. Technolog odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Umiejętność motywowania pracowników (KS)	4,51	4,51	łatwo	8%	Wystarczające
Umiejętność pracy w zespole (KS)	4,48	4,49	Trudno	4%	Wystarczające
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,47	4,31	Trudno	12%	Wystarczające
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,26	4,07	Trudno	12%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 135, N pracownicy = 84.

5.4. Specjalista ds. innowacyjnych materiałów odzieży

Przeprowadzenie analiz dla stanowiska specjalisty ds. innowacyjnych materiałów pozwala określić, że kompetencje osób zatrudnionych na tym stanowisku są na dobrym poziomie. Kompetencje ważne dla pracodawców i istotne z perspektywy realizacji zadań zawodowych takie jak: doświadczenie zawodowe w pracy z materiałami, umiejętność kalkulowania zużycia materiałów oraz znajomość nowych technologii produkcji (np. klejenie szwów, zamków, odzieży przeciwdeszczowej) zostały również wysoko ocenione przez samych pracowników.

Specjaliści ds. innowacyjnych materiałów równie wysoko oceniają poziom posiadanej przez siebie wiedzy dotyczącej m.in. innowacyjnych materiałów czy też wpływu materiałów na środowisko, pomimo że z perspektywy pracodawców posiadanie tej wiedzy nie jest kluczowe. W przypadku tego stanowiska nie można mówić o kompetencjach należących

do luki, ponieważ pracodawcy zadeklarowali, że zatrudnienie osób posiadających ważniejsze kompetencje jest relatywnie łatwe.

Jeśli chodzi o kompetencje zidentyfikowane jako kompetencje relatywnie ważniejsze, ale z niższą samooceną pracowników (niedoboru), ok. 15–32% pracodawców oczekuje wzrostu ich znaczenia w przyszłości – najwięcej dla: umiejętności znajdowania nowych zastosowań dla istniejących materiałów (32% wskazań), znajomości wpływu materiałów na dalsze etapy produkcji (26%) oraz kreatywności (23%).

Wzrost znaczenia ważności kompetencji w przyszłości dla kompetencji zidentyfikowanych jako zrównoważone dotyczy przede wszystkim znajomości nowych technologii produkcji (24% wskazań) oraz umiejętności kalkulacji zużycia materiałów (21%).

Tabela 8. Specjalista ds. innowacyjnych materiałów – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Kreatywność (KS)	4,78	4,71	łatwo	23%	Niedoboru
Potrafi kalkulować zużycie materiałów (U)	4,73	4,38	łatwo	21%	Zrównoważone
Potrafi porównywać jakości materiałów (U)	4,63	4,17	łatwo	15%	Niedoboru
Umiejętność pracy w zespole (KS)	4,63	4,48	łatwo	17%	Zrównoważone
Potrafi znajdować nowe zastosowania dla istniejących materiałów (U)	4,61	4,29	łatwo	32%	Niedoboru
Zna nowe technologie produkcji (np. Klejenie szwów, zamków, odzieży przeciwdeszczowej) (W)	4,60	4,43	łatwo	24%	Zrównoważone
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,60	4,24	łatwo	17%	Niedoboru
Potrafi podejmować decyzje w kwestii wykorzystania konkretnych materiałów do produkcji (U)	4,59	4,21	łatwo	17%	Niedoboru

cd. Tabeli 8. Specjalista ds. innowacyjnych materiałów – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna wpływ materiałów na dalsze etapy produkcji (W)	4,56	4,24	łatwo	26%	Niedoboru
Elastyczność (KS)	4,55	4,36	łatwo	12%	Zrównoważone
Otwartość na zmiany (KS)	4,54	4,36	łatwo	21%	Wystarczające
Doświadczenie zawodowe w pracy z materiałami (KS)	4,54	4,71	łatwo	10%	Zrównoważone
Zna innowacyjne materiały i zasady pracy z nimi (np. używane do produkcji odzieży specjalistycznej, sportowej) (W)	4,49	4,50	łatwo	22%	Nadwyżkowe
Zna specyfikę dobowanych materiałów (np. oddychające, termoaktywne) (W)	4,48	4,45	łatwo	22%	Nadwyżkowe
Zna wpływ stosowanych materiałów na środowisko (np. biorąc pod uwagę sposób ich produkcji) (W)	4,48	4,50	łatwo	27%	Nadwyżkowe
Zna specyfikę nowych materiałów ekologicznych (W)	4,35	4,40	łatwo	29%	Nadwyżkowe
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,34	4,24	łatwo	31%	Wystarczające
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,27	4,12	łatwo	26%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 82, N pracownicy = 42.

5.5. Badacz trendów (trend-watcher, trend-forecaster)

Analizując wyniki badań dla badacza trendów, można stwierdzić, że osoby zatrudnione na tym stanowisku spełniają oczekiwania pracodawców dotyczące posiadanych kompetencji. Jako zrównoważone określone zostały kompetencje takie jak: wiedza z zakresu analizy danych, statystyki, zarządzania i ekonomii, znajomość specyfiki branży modowej, umiejętność identyfikacji i przewidywania trendów oraz znajomość języków obcych, które gwarantują prawidłową realizację zadań zawodowych dla tego stanowiska.

Problematyczną kwestią jest niski poziom samooceny pracowników dla kompetencji związanych z obsługą narzędzi i usług (np. Google Analytics), pozwalających na prowadzenie analizy danych. Według ekspertów ta kompetencja będzie kluczowa dla osób, które będą pracowały dla przedsiębiorstw działających w kanałach online. Kompetencja ta została również zakwalifikowana do luki kompetencyjnej na etapie badań ilościowych. Przewidywany wzrost znaczenia tej kompetencji w przyszłości wynosi 25%.

W przypadku badaczy trendów (trend-watcher, trend-forecaster) luka kompetencyjna dotyczy następujących kompetencji:

- wiedza z zakresu analizy danych, statystyki, zarządzania i ekonomii (W),
- znajomość narzędzi i usług (np. Google Analytics) pozwalających na analizę danych (W),
- umiejętność identyfikacji i przewidywania trendów modowych (U),
- znajomość języków obcych (szczególnie języka angielskiego) (W).

Wzrost ważności kompetencji niedoboru w przyszłości dotyczy jedynie kompetencji związanej ze znajomością narzędzi i usług (np. Google Analytics) pozwalających prowadzić analizy danych – uważa tak 25% pracodawców.

Jeśli chodzi o kompetencje zrównoważone, a więc relatywnie ważniejsze dla pracodawców i z wyższą samooceną pracowników, ok. 21–33% spodziewa się ich wzrostu. Dotyczy to przede wszystkim znajomości zagadnień z zakresu analizy danych, statystyki, zarządzania i ekonomii (33% wskazań), znajomości specyfiki branży mody (33%), umiejętności weryfikacji i przewidywania trendów modowych (21%).

Tabela 9. Badacz trendów (trend-watcher, trend-forecaster) – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna zagadnienia z zakresu analizy danych, statystyki, zarządzania i ekonomii (W)	4,69	4,76	Trudno	33%	Zrównoważone
Zna narzędzia i usługi (np. Google analytics) pozwalające na analizę danych (W)	4,65	4,59	Trudno	25%	Niedoboru
Potrafi identyfikować i przewidywać trendy modowe (U)	4,65	4,70	Trudno	21%	Zrównoważone
Zna specyfikę branży modowej (W)	4,63	4,73	łatwo	33%	Zrównoważone
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,60	4,67	Trudno	4%	Zrównoważone
Potrafi wyszukiwać dane i weryfikować ich rzetelność (U)	4,45	4,67	Trudno	21%	Nadwyżkowe
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,45	4,61	łatwo	23%	Wystarczające
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,44	4,48	Trudno	15%	Wystarczające
Łatwość formułowania myśli, przekazów (KS)	4,39	4,64	łatwo	21%	Wystarczające
Potrafi formułować rekomendacje na podstawie danych z wielu źródeł (m.in. katalogi, dane online, influencerzy) (U)	4,33	4,64	Trudno	15%	Wystarczające
Potrafi analizować dane pochodzące z różnych źródeł (U)	4,28	4,73	Trudno	24%	Nadwyżkowe
Dociekliwość (KS)	4,21	4,64	Trudno	12%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 75, N pracownicy = 33.

5.6. Krojczy

W przypadku krojczego najważniejsze kompetencje takie jak umiejętność obsługi narzędzi i maszyn służących do wykrawania elementów odzieży oraz znajomość zasad wykrawania materiałów zostały zidentyfikowane jako kompetencje zrównoważone, a więc relatywnie ważniejsze dla pracodawców i z wyższą samooceną pracowników. Jednocześnie kompetencje takie jak: umiejętność wykroju elementów odzieży, dokładność oraz precyzja pracy, znajomość specyfiki materiałów i zasad pracy z nimi zostały ocenione przez osoby zatrudnione jako krojczy relatywnie nisko, przy czym są to wciąż kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców.

Dla prawidłowej realizacji zadań zawodowych na tym stanowisku niezbędne wydaje się prowadzenie szkoleń/przyuczanie zatrudnionych w przedsiębiorstwach krojczych w zakresie niżej ocenianych kompetencji, dzięki czemu możliwe będzie zwiększenie efektywności ich pracy.

W przypadku krojczych nie można mówić o luce kompetencyjnej, ponieważ pracodawcy określili, że znalezienie osoby posiadającej każdą poszczególną kompetencję jest relatywnie łatwe (deklaracje pracodawców dotyczące trudności w pozyskaniu pracownika posiadającego daną kompetencję w żadnym przypadku nie osiągnęły założonego progu 51% wszystkich odpowiedzi).

Według pracodawców kompetencjami relatywnie ważniejszymi i niżej ocenianymi przez pracowników (niedoboru), które w ciągu 3 lat zyskają na znaczeniu są: umiejętność zachowania dokładności i precyzji w wykonywaniu pracy (23% wskazań), znajomość specyfiki materiałów (w tym innowacyjnych materiałów) i zasad pracy z nimi oraz umiejętność wykrajania elementów odzieży (po 21%).

Wzrost ważności kompetencji w przyszłości dla tych zidentyfikowanych jako zrównoważone dotyczy znajomości zasad wykrawania materiałów i umiejętności obsługi narzędzi i maszyn służących do wykrawania elementów odzieży (po 18%).

Tabela 10. Krojczy – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna zasady wykrawania materiałów (W)	4,90	4,69	łatwo	18%	Zrównoważone
Potrafi wykroić elementy odzieży (U)	4,88	4,64	łatwo	21%	Niedoboru
Zna specyfikę materiałów (w tym innowacyjne materiały) i zasady pracy z nimi (W)	4,83	4,66	łatwo	21%	Niedoboru
Potrafi obsłużyć narzędzia i maszyny służące do wykrawania elementów odzieży (U)	4,83	4,69	łatwo	18%	Zrównoważone
Dokładność i precyzja w wykonywaniu pracy (KS)	4,82	4,66	łatwo	23%	Niedoboru
Cierpliwość (KS)	4,78	4,67	łatwo	8%	Nadwyżkowe
Potrafi dopasować się do narzuconego tempa produkcji (KS)	4,77	4,69	łatwo	9%	Nadwyżkowe
Zarządzanie czasem (KS)	4,75	4,64	łatwo	15%	Wystarczające
Umiejętność pracy w zespole (KS)	4,72	4,65	łatwo	14%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów I edycja 2021, N pracodawcy = 236, N pracownicy = 137.

5.7. Szwacz

Prawie wszystkie kompetencje szwaczy, które są kluczowe dla prawidłowej realizacji zadań wewnątrz procesu projektowego, zostały zidentyfikowane jako kompetencje zrównoważone (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie wysokiej samoocenie tych samych kompetencji przez pracowników).

Dodatkowo w przypadku szwaczy możemy mówić jedynie o jednej kompetencji niedoboru (ważniejszej według pracodawców, z niższą samooceną pracowników co do jej poziomu) dotyczącej znajomości materiałów (w tym materiałów innowacyjnych) i zasad pracy z nimi.

W przypadku szwaczy nie można mówić o luce kompetencyjnej, ponieważ pracodawcy określili, że znalezienie osoby posiadającej każdą poszczególną kompetencję jest relatywnie łatwe (deklaracje pracodawców dotyczące trudności w pozyskaniu pracownika posiadającego daną kompetencję w żadnym przypadku nie osiągnęły założonego progu 51% wszystkich odpowiedzi).

Znajomość materiałów (w tym innowacyjnych materiałów) i zasad pracy z nimi (jedyna kompetencja niedoboru) zyska na znaczeniu w przyszłości. Taką opinię zadeklarowało 21% wszystkich pracodawców biorących udział w badaniu.

Jeden na pięciu pracodawców oczekuje też wzrostu znaczenia kompetencji jaką jest znajomość zasad konstrukcji szycia (obecnie to kompetencja oceniana przez pracodawców relatywnie niżej, ma też niższą samoocenę pracowników), zaś niewiele mniej – znajomości zasad kroju i szycia różnych elementów odzieży oraz dokładności i precyzji w wykonywaniu pracy (obydwie kompetencje są obecnie ważniejsze dla pracodawców, ich samoocena jest też relatywnie wyższa).

Tabela 11. Szwacz – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Potrąfi obsłużyć maszyny do szycia (U)	4,88	4,70	Łatwo	17%	Zrównoważone
Zna zasady kroju i szycia różnych elementów odzieży (W)	4,87	4,74	Łatwo	18%	Zrównoważone
Zna materiały (w tym innowacyjne materiały) i zasady pracy z nimi (W)	4,85	4,64	Łatwo	21%	Niedoboru
Potrąfi zszyć poszczególne elementy w większe części lub gotowy produkt (U)	4,85	4,71	Łatwo	13%	Zrównoważone

cd. Tabeli 11. Szwacz – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Dokładność i precyzja w wykonywaniu pracy (KS)	4,82	4,74	łatwo	18%	Zrównoważone
Potrafi dopasować się do narzuconego tempa produkcji (KS)	4,82	4,68	łatwo	17%	Zrównoważone
Zna zasady konstrukcji odzieży (W)	4,77	4,55	łatwo	20%	Wystarczające
Organizacja własnej pracy (KS)	4,75	4,74	łatwo	10%	Nadwyżkowe
Umiejętność pracy w zespole (KS)	4,70	4,65	łatwo	9%	Wystarczające
Zarządzanie czasem (KS)	4,68	4,58	łatwo	12%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 260, N pracownicy = 137.

5.8. Krawiec

Bilans kompetencji dla stanowiska krawca pozwala określić, że większość kompetencji niezbędnych dla prawidłowej realizacji zadań zawodowych zostało zidentyfikowane jako kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników). Są to np. umiejętność samodzielnego przeprowadzenia całego procesu tworzenia konkretnej odzieży (mierzenie, rysowanie formy, wycinanie, szycie, wprowadzanie poprawek), umiejętność obsługi maszyny do szycia, znajomość materiałów czy też znajomość zasad konstrukcji odzieży.

Kompetencją zrównoważoną dla stanowiska krawca jest znajomość zasad kroju i szycia różnych elementów odzieży. Ta kompetencja jest relatywnie ważniejsza dla pracodawców, a także relatywnie wyżej oceniana przez samych pracowników.

W przypadku krawców warto zwrócić uwagę na to, że kompetencja związana z umiejętnością weryfikacji potrzeb klientów została oceniona wyjątkowo wysoko przez samych pracowników. Średnia z samooceny tej kompetencji przez pracowników wyniosła 4,96³⁰.

W przypadku krawców nie można mówić o luce kompetencyjnej, ponieważ pracodawcy określili, że znalezienie osoby posiadającej każdą poszczególną kompetencję jest relatywnie łatwe (deklaracje pracodawców dotyczące trudności w pozyskaniu pracownika posiadającego daną kompetencję w żadnym przypadku nie osiągnęły założonego progu 51% wszystkich odpowiedzi).

Według 24% pracodawców w ciągu 3 lat nastąpi wzrost znaczenia kompetencji jaką jest znajomość zasad kroju i szycia różnych elementów odzieży. Nieco mniej, bo ok. 21–22%, pracodawców wskazało na wzrost znaczenia znajomości zasad konstrukcji odzieży oraz znajomość materiałów i zasad pracy z nimi.

Tabela 12. Krawiec – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna zasady kroju i szycia różnych elementów odzieży (W)	4,92	4,70	Łatwo	24%	Zrównoważone
Zna zasady konstrukcji odzieży (W)	4,81	4,68	Łatwo	22%	Niedoboru
Zna materiały (w tym innowacyjne materiały) i zasady pracy z nimi (W)	4,80	4,67	Łatwo	21%	Niedoboru
Potrąfi samodzielnie przeprowadzić cały proces tworzenia konkretnej odzieży (mierzenie, rysowanie formy, wycinanie, szycie, wprowadzanie poprawek) (U)	4,78	4,63	Łatwo	17%	Niedoboru
Potrąfi znajdować i proponować rozwiązania (U)	4,78	4,63	Łatwo	18%	Niedoboru

³⁰ Średnia z samooceny tej kompetencji przez pracowników wynosi 4,96, przez co inne kompetencje mogły otrzymać wynik sztucznie niższy, a tym samym nie odzwierciedlają rzeczywistego zapotrzebowania na kompetencje.

cd. Tabeli 12. Krawiec – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Potrafi obsłużyć maszyny do szycia (U)	4,73	4,66	łatwo	11%	Niedoboru
Dokładność i precyzja w wykonywaniu pracy (KS)	4,68	4,68	łatwo	13%	Wystarczające
Potrafi weryfikować potrzeby klientów (U)	4,66	4,96	łatwo	16%	Nadwyżkowe
Organizacja własnej pracy (KS)	4,66	4,66	łatwo	9%	Wystarczające
Zarządzanie czasem (KS)	4,61	4,59	łatwo	9%	Wystarczające
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,35	4,61	łatwo	10%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 228, N pracownicy = 176.

5.9. Menadżer ds. produkcji odzieży

W przypadku menadżera ds. produkcji do kompetencji zrównoważonych zaliczyć można wiedzę na temat etapów procesu projektowego i produkcyjnego, wiedzę na temat obowiązków i zadań pracowników związanych z etapem produkcji, umiejętność pracy pod presją czasu oraz odpowiedzialność. Wymienione kompetencje są ważne z perspektywy realizacji zadań na tym stanowisku.

Niestety kompetencje takie jak: umiejętność zaplanowania pracy zespołów produkcyjnych, umiejętność szacowania ilości potrzebnych materiałów i innych elementów potrzebnych do produkcji, umiejętność nadzorowania pracy zespołów projektowych i produkcyjnych oraz skuteczne komunikowanie się zidentyfikowane zostały jako kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie tych kompetencji przez pracowników). Kompetencje te również są kluczowe z perspektywy realizacji zadań zawodowych.

Warto dostrzec, że kompetencje zrównoważone dotyczą przeważnie kategorii wiedzy. Kompetencjami niedoboru są natomiast na ogół kompetencje dotyczące kategorii umiejętności. Biorąc pod uwagę przedstawione dane, rekomenduje się, aby pracodawcy w przypadku menadżerów produkcji zadbali o szkolenia ukierunkowane na podniesienie umiejętności, co w efekcie może przełożyć się na lepszą samoocenę kompetencji posiadanych przez menadżerów ds. produkcji odzieży.

W przypadku menadżerów ds. produkcji odzieży nie można mówić o luce kompetencyjnej, ponieważ pracodawcy określili, że znalezienie osoby posiadającej każdą poszczególną kompetencję jest relatywnie łatwe (deklaracje pracodawców dotyczące trudności w pozyskaniu pracownika posiadającego daną kompetencję w żadnym przypadku nie osiągnęły założonego progu 51% wszystkich odpowiedzi).

W przypadku pracowników na stanowisku menadżera ds. produkcji odzieży pracodawcy oczekują w ciągu 3 lat wzrostu znaczenia kompetencji jakimi są: wiedza z zakresu zarządzania, umiejętność oszacowania ilości potrzebnych materiałów i innych elementów potrzebnych do produkcji oraz odpowiedzialności, znajomości obowiązków i zadań pracowników związanych z etapem produkcji oraz wiedzy z zakresu branży modowej.

Tabela 13. Menadżer ds. produkcji odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna każdy etap procesu projektowego i produkcyjnego (W)	4,81	4,92	łatwo	11%	Zrównoważone
Zna obowiązki i zadania pracowników związanych z produkcją (W)	4,75	4,76	łatwo	19%	Zrównoważone
Potrąfi nadzorować pracę zespołów projektowych i produkcyjnych (U)	4,73	4,62	łatwo	14%	Niedoboru
Potrąfi oszacować ilość potrzebnych materiałów i innych elementów potrzebnych do produkcji (U)	4,73	4,59	łatwo	20%	Niedoboru

cd. Tabeli 13. Menadżer ds. produkcji odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Posiada wiedzę z zakresu branży modowej (W)	4,71	4,68	łatwo	18%	Niedoboru
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,67	4,70	łatwo	8%	Niedoboru
Odpowiedzialność (KS)	4,67	4,81	łatwo	20%	Zrównoważone
Praca pod presją czasu (KS)	4,67	4,76	łatwo	13%	Zrównoważone
Potrafi zaplanować pracę zespołów produkcyjnych (finansowanie projektów, kosztorysy, opłacalność inwestycji) (U)	4,65	4,68	łatwo	13%	Niedoboru
Posiada wiedzę z zakresu zarządzania (W)	4,57	4,76	łatwo	24%	Nadwyżkowe
Samodzielność w działaniu (KS)	4,57	4,70	łatwo	8%	Wystarczające
Organizacja własnej pracy (KS)	4,55	4,68	łatwo	8%	Wystarczające
Zarządzanie zespołem (KS)	4,49	4,65	łatwo	12%	Wystarczające
Umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów (KS)	4,46	4,70	łatwo	15%	Wystarczające
Potrafi budować i zarządzać portfolio marek (U)	4,42	4,73	łatwo	19%	Nadwyżkowe
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,31	4,73	łatwo	12%	Nadwyżkowe
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,21	4,62	łatwo	15%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 84, N pracownicy = 37.

5.10. Specjalista ds. marketingu

Analizując dane dla stanowiska specjalisty ds. marketingu, należy dostrzec, że do kompetencji zrównoważonych zaliczane są przede wszystkim te dotyczące kategorii wiedzy. Są to: wiedza z zakresu marketingu, sprzedaży, reklamy, znajomość specyfiki przedsiębiorstwa

i oferowanych produktów, wiedza z zakresu zarządzania oraz znajomość aktualnych trendów sprzedażowych. Są to kompetencje, które gwarantują prawidłową realizację zadań zawodowych przypisanych do tego stanowiska.

Warto dodać, że w opinii pracodawców znalezienie specjalistów ds. marketingu, którzy posiadają wiedzę z zakresu marketingu, sprzedaży, reklamy, a także wiedzę dotyczącą aktualnych trendów sprzedażowych, jest relatywnie trudne.

Do kompetencji niedoboru (relatywnie ważniejsze dla pracodawców, z niższą samooceną pracowników) zaliczane są przede wszystkim kompetencje społeczne takie jak: empatia, skuteczne komunikowanie się, organizacja własnej pracy oraz wyczucie strategiczne.

Przedstawione dane pozwalają stwierdzić, że specjaliści ds. marketingu, którzy posiadają wysoko rozwinięte kompetencje społeczne będą znacznie bardziej doceniani na rynku pracy.

Rekomenduje się również, aby pracodawcy zapewnili osobom zatrudnionym na stanowisko specjalisty ds. marketingu odpowiednie kursy pozwalające podnieść poziom posiadanych przez nich kompetencji miękkich.

W przypadku specjalistów ds. marketingu luka kompetencyjna dotyczy następujących kompetencji:

- wiedza z zakresu marketingu, sprzedaży, reklamy (W),
- wiedza z zakresu psychologii (W),
- znajomość aktualnych trendów sprzedażowych (W),
- wyczucie strategiczne (KS).

W przypadku 12 z 18 kompetencji składających się na profil kompetencyjny dla specjalisty ds. marketingu przynajmniej 20% pracodawców spodziewa się wzrostu ich znaczenia w przyszłości. W szczególności dotyczy to: wiedzy na temat aktualnych trendów sprzedażowych, znajomości specyfiki danego przedsiębiorstwa oraz oferowanych przez nie produktów, znajomości specyfiki branży modowej i tekstylnej, umiejętności określenia grup docelowych klientów dla działań marketingowych, ale także kompetencji społecznych, np. wiedzy z zakresu psychologii.

W porównaniu do innych stanowisk na stanowisku specjalisty ds. marketingu odnotowano znacznie wyższy odsetek pracodawców, którzy oczekują wzrostu znaczenia kompetencji zrównoważonych w ciągu 3 lat, a więc tych które są obecnie relatywnie ważniejsze dla pracodawców i ich samoocena ze strony pracowników na tym stanowisku jest wyższa.

Tabela 14. Specjalista ds. marketingu – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Zna specyfikę danego przedsiębiorstwa oraz oferowanych przez nie produktów (W)	4,79	4,71	łatwo	35%	Zrównoważone
Posiada wiedzę z zakresu marketingu, sprzedaży, reklamy (W)	4,71	5,00	Trudno	25%	Zrównoważone
Posiada wiedzę z zakresu zarządzania (W)	4,71	4,74	Trudno	26%	Zrównoważone
Posiada wiedzę z zakresu psychologii (W)	4,69	4,54	Trudno	28%	Niedoboru
Zna aktualne trendy sprzedażowe (W)	4,60	4,72	Trudno	36%	Zrównoważone
Wyczucie strategiczne (KS)	4,60	4,35	Trudno	14%	Niedoboru
Potrafi określić grupy docelowe klientów dla działań marketingowych (U)	4,56	4,62	łatwo	29%	Zrównoważone
Empatia (KS)	4,56	4,50	łatwo	9%	Niedoboru
Organizacja własnej pracy (KS)	4,54	4,47	łatwo	13%	Niedoboru
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,53	4,49	Trudno	17%	Niedoboru
Kreatywność (KS)	4,50	4,65	łatwo	24%	Nadwyżkowe
Potrafi identyfikować trendy sprzedażowe w oparciu o wyszukiwanie i selekcję danych (U)	4,49	4,68	Trudno	22%	Nadwyżkowe
Elastyczność (KS)	4,47	4,62	Trudno	14%	Nadwyżkowe
Zna specyfikę branży modowej i tekstylnej (W)	4,42	4,49	Trudno	31%	Wystarczające

cd. Tabeli 14. Specjalista ds. marketingu – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Potrąfi na podstawie danych prowadzić segmentację klientów danego przedsiębiorstwa (U)	4,40	4,66	Trudno	29%	Nadwyżkowe
Potrąfi tworzyć kampanie reklamowe (U)	4,36	4,49	Trudno	15%	Wystarczające
Potrąfi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,33	4,51	Łatwo	21%	Wystarczające
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,29	4,54	Trudno	20%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 72, N pracownicy = 68.

5.11. Specjalista ds. social media

Większość kompetencji pozwalających na prawidłową realizację zadań zawodowych przypisanych do tego stanowiska zidentyfikowane zostało jako kompetencje zrównoważone, czyli relatywnie ważniejsze dla pracodawców i z wyższą samooceną pracowników. Mowa przede wszystkim o umiejętności nawiązywania interakcji i relacji z klientami za pośrednictwem portali społecznościowych firmy oraz umiejętności zarządzania komunikacją za pośrednictwem portali społecznościowych firmy.

Osobom zatrudnionym na stanowisku specjalisty ds. social media w ich ocenie brakuje kompetencji dotyczących wiedzy z zakresu marketingu, znajomości narzędzi do tworzenia postów, grafik (np. Adobe Photoshop, Illustrator) oraz znajomości aktualnych trendów w prowadzeniu komunikacji internetowej. Są to kompetencje niedoboru.

Pracodawcy deklarują, że zatrudnienie osób posiadających obycie z odpowiednimi narzędziami do tworzenia postów i grafik oraz posiadających wiedzę z zakresu marketingu i reklamy jest trudne. Te kompetencje zaliczamy do luki kompetencyjnej.

Analiza danych zawarta w rozdziale poświęconym ocenie umiejętności pracowników pozwala określić, że pracodawcy są gotowi przyjąć na stanowisko specjalisty ds. social media osoby, które mają ukończoną co najmniej szkołę średnią. Zdaniem ekspertów specjaliści ds. social media to zazwyczaj osoby, które same nabywały odpowiednie kompetencje pozwalające na podjęcie pracy. W związku z tym rekomenduje się, aby specjaliści ds. social media, którzy chcą podjąć pracę w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, zwrócili szczególnie uwagę na naukę obsługi narzędzi do tworzenia materiałów audiowizualnych, a także nabyły wiedzę z zakresu marketingu i reklamy.

W przypadku specjalistów ds. social media luka kompetencyjna dotyczy następujących kompetencji:

- znajomość zagadnień z zakresu marketingu, reklamy (W),
- umiejętność zarządzania komunikacją za pośrednictwem portali społecznościowych firmy (U),
- znajomość narzędzi do tworzenia postów, grafik (np. Adobe Photoshop, Illustrator) (W).

W przypadku specjalisty ds. social media nie można mówić o wzroście znaczenia kompetencji w przyszłości (wszystkie pozostaną na tym samym poziomie).

Tabela 15. Specjalista ds. social media – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samooceena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Kreatywność (KS)	4,96	4,50	łatwo	0%	Zrównoważone
Zna specyfikę portali społecznościowych i potrafi swobodnie poruszać się w ich obszarze (W)	4,90	4,42	łatwo	0%	Zrównoważone
Potrafi nawiązywać interakcje i relacje z klientami za pośrednictwem portali społecznościowych firmy (U)	4,90	4,83	Trudno	0%	Zrównoważone

cd. Tabeli 15. Specjalista ds. social media – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrosło”)	Typ kompetencji
Zna zagadnienia z zakresu marketingu, reklamy (W)	4,88	4,13	Trudno	0%	Niedoboru
Potrafi zarządzać komunikacyjną za pośrednictwem portali społecznościowych firmy (U)	4,88	4,58	Trudno	0%	Zrównoważone
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,88	4,46	Łatwo	0%	Zrównoważone
Zna narzędzia i programy do tworzenia postów, grafik (np. Adobe Photoshop, Illustrator) (W)	4,85	4,08	Trudno	0%	Niedoboru
Zna aktualne trendy w prowadzeniu komunikacji internetowej (W)	4,84	4,00	Trudno	0%	Niedoboru
Formułowanie zrozumiałych treści i komunikatów (KS)	4,82	4,42	Łatwo	0%	Nadwyżkowe
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,81	4,46	Trudno	0%	Nadwyżkowe
Potrafi tworzyć audiowizualne materiały informacyjne, promocyjne, komunikujące wartości firmy (U)	4,80	4,08	Trudno	0%	Wystarczające
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,79	4,17	Trudno	0%	Wystarczające
Twórczy umysł (KS)	4,79	4,46	Trudno	0%	Nadwyżkowe
Pomysłowość (KS)	4,79	4,54	Trudno	0%	Nadwyżkowe
Potrafi korzystać z wewnętrznych narzędzi portali społecznościowych	4,78	4,21	Trudno	0%	Wystarczające
Potrafi wyszukiwać informację i weryfikować ich rzetelność (U)	4,78	4,17	Trudno	0%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 67, N pracownicy = 24.

5.12. Specjalista ds. CSR

Przeprowadzenie bilansu kompetencji dla osób na stanowiskach specjalistów ds. CSR wskazuje, że większość kluczowych dla realizacji zadań zawodowych kompetencji zostało przyporządkowane do grupy kompetencji niedoboru, a więc relatywnie ważniejszych dla pracodawców, z niższą samooceną pracowników. Są to: znajomość narzędzi i metod prowadzących do osiągnięcia proekologicznych celów firmy, wiedza z zakresu ekologii, ochrony środowiska, umiejętność uwzględnienia etycznych rozwiązań w strategii biznesowej firmy.

Poziom kompetencji posiadanych przez specjalistów zatrudnionych na tym stanowisku w ich ocenie jest relatywnie niższy, co wskazuje na potrzebę przyjrzenia się temu tematowi przez pracodawców.

Te wnioski potwierdza również ocena luki kompetencyjnej, do której w przypadku tego stanowiska zakwalifikować można kompetencje relatywnie ważniejsze, takie jak np.: znajomość narzędzi i metod prowadzących do osiągnięcia proekologicznych celów firmy, umiejętność posługiwania się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim), znajomość zagadnień z zakresu ekologii, ochrony środowiska, umiejętność uwzględniania etycznych rozwiązań w strategii biznesowej firmy.

W przypadku specjalistów ds. CSR luka kompetencyjna dotyczy następujących kompetencji:

- umiejętność pracy zespołowej (KS),
- dążenie do osiągnięć/zorientowanie na cel (KS),
- znajomość narzędzi i metod prowadzących do osiągnięcia proekologicznych celów firmy (W),
- umiejętność posługiwania się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U),
- znajomość zagadnień z zakresu ekologii, ochrony środowiska (W),
- umiejętność uwzględniania etycznych rozwiązań w strategii biznesowej firmy (U).

Wśród kompetencji niedoboru najwięcej pracodawców oczekuje wzrostu znaczenia w przyszłości wiedzy na temat narzędzi i metod prowadzących do osiągnięcia proekologicznych celów firmy (43% wskazań pracodawców).

W przypadku tego stanowiska warto jednak wspomnieć o kompetencji dotyczącej znajomości języków obcych. Została one zidentyfikowana jako wystarczająca (relatywnie mniej ważna dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniana przez pracowników), jednak wzrost znaczenia tej kompetencji w przyszłości zadeklarowało aż 37% pracodawców.

Tabela 16. Specjalista ds. CSR – zestawienie danych z badań ilościowych

Kompetencja	Ważność z perspektywy pracodawców	Samoocena pracowników	Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję	Wzrost ważności kompetencji w przyszłości (odsetek odpowiedzi „znaczenie kompetencji wzrośnie”)	Typ kompetencji
Umiejętność pracy zespołowej (KS)	5,00	4,54	Trudno	0%	Zrównoważone
Dążenie do osiągnięć/zorientowanie na cel (KS)	4,98	4,46	Trudno	2%	Zrównoważone
Zna narzędzia i metody prowadzące do osiągnięcia proekologicznych celów firmy (W)	4,89	4,38	Trudno	43%	Niedoboru
Potrafi posługiwać się językami obcymi (w szczególności językiem angielskim) (U)	4,65	4,62	Trudno	4%	Zrównoważone
Zna zagadnienia z zakresu ekologii, ochrony środowiska (W)	4,57	4,27	Trudno	9%	Niedoboru
Potrafi uwzględnić etyczne rozwiązania w strategii biznesowej firmy (U)	4,54	4,31	Trudno	0%	Niedoboru
Zna specyfikę branży modowej i tekstylnej (W)	4,52	3,96	Trudno	9%	Wystarczające
Znajomość języków obcych (w szczególności języka angielskiego) (W)	4,48	4,31	Trudno	37%	Wystarczające
Potrafi prowadzić szkolenia mające na celu edukować pracowników w obszarze ekologii i odpowiedzialnego biznesu (U)	4,43	4,50	Trudno	0%	Nadwyżkowe
Skuteczne komunikowanie się (KS)	4,37	4,69	Trudno	9%	Nadwyżkowe
Kreatywność (KS)	4,28	4,42	Trudno	4%	Nadwyżkowe
Otwartość na zmiany (KS)	4,26	4,42	Trudno	0%	Nadwyżkowe
Potrafi inicjować i realizować dodatkowe projekty firmowe, np. prospołeczne, mające na celu pomoc grupom wykluczonym (U)	4,22	4,12	Trudno	6%	Wystarczające
Konsekwencja w działaniu (KS)	4,17	4,38	Trudno	37%	Wystarczające

Określenie „Trudne” w przypadku kolumny: Trudność pozyskania osób posiadających daną kompetencję oznacza odpowiedzi przynajmniej 51% respondentów.

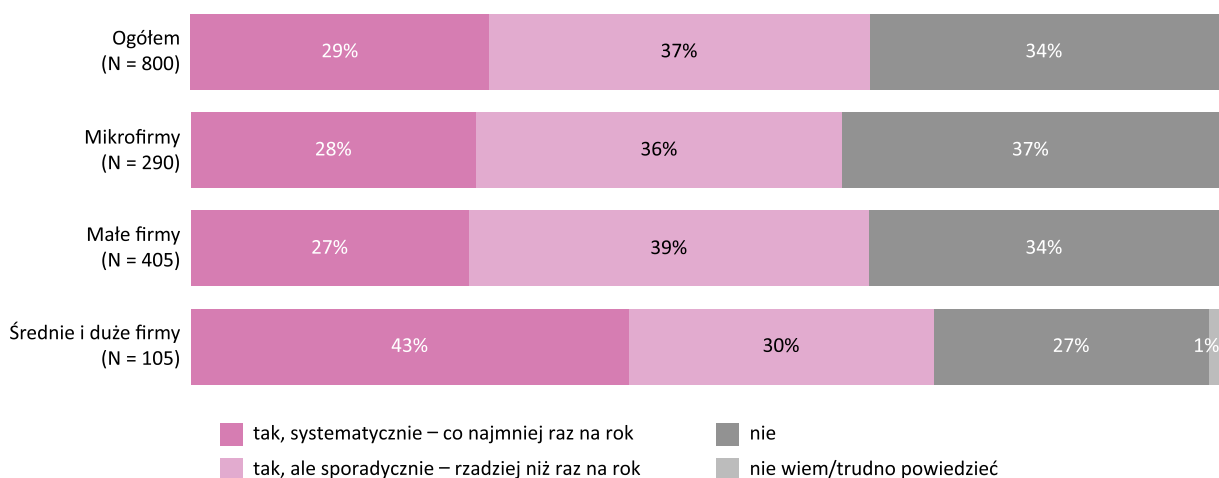
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów – I edycja 2021, N pracodawcy = 46, N pracownicy = 26.

6. Ocena umiejętności pracowników

Większość badanych przedsiębiorstw (łącznie 66%³¹) sprawdza, jakich umiejętności brakuje ich pracownikom, przy czym 29% pracodawców dokonuje tej oceny systematycznie (przynajmniej raz w roku), zaś 37% sporadycznie (rzadziej niż raz w roku).

Weryfikację brakujących kompetencji przynajmniej raz w roku zadeklarowało więcej przedsiębiorstw średnich i dużych niż mikro i małych – 43% wobec 28% dla mikrofirm i 27% – dla małych firm. Weryfikację brakujących kompetencji rzadziej niż raz na rok deklaruje natomiast 39% pracodawców z małych firm, 36% pracodawców mikrofirm oraz 30% pracodawców średnich i dużych firm. Przedstawione dane wskazują, że oceny zapotrzebowania na kompetencje wśród pracowników są zabiegiem występującym relatywnie często oraz że ocena systematyczna ma miejsce głównie w podmiotach średnich i dużych, podczas gdy mikro i małe firmy dokonują oceny potrzeb kompetencyjnych sporadycznie.

Wykres 16. Ocenianie zapotrzebowania na konkretne umiejętności u pracowników (odsetek wskazań pracodawców)



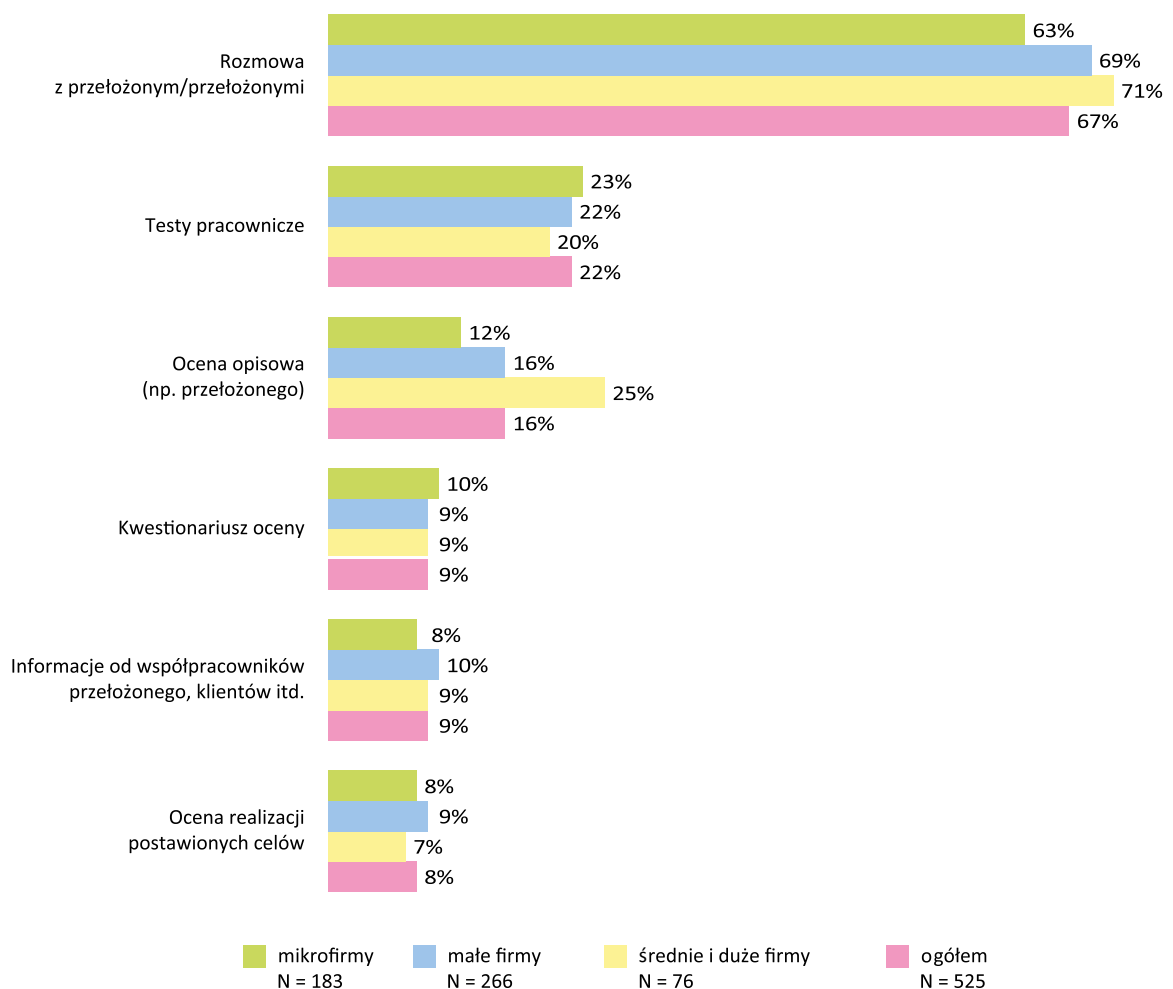
Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

³¹ Zsumowano odsetki odpowiedzi „tak, systematycznie – co najmniej raz w roku” oraz „tak, ale sporadycznie – rzadziej niż raz na rok”.

Najczęściej wykorzystywaną metodą w celu oceny zapotrzebowania pracowników na konkretne kompetencje są rozmowy z przełożonym/przełożonymi. Wykorzystanie tej metody deklaruje 67% pracodawców sprawdzających umiejętności swoich pracowników.

Pomimo że inne metody nie osiągają tak wysokiego odsetka wskazań pracodawców, warto wyróżnić jeszcze drugą najczęściej pojawiającą się metodę – testy pracownicze. Ich wykorzystanie deklaruje 22% wszystkich pracodawców. Inną metodą są oceny opisowe (np. przełożonych), ich wykorzystanie deklaruje 16% wszystkich firm, przy czym największy odsetek należy do średnich i dużych firm i wynosi 25%.

Wykres 17. Sposoby oceny pracodawców nt. zapotrzebowania na kompetencje wśród pracowników



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Zdecydowana większość przedsiębiorców (łącznie 75% wszystkich firm) zadeklarowało, że umiejętności ich pracowników są w pełni zadowalające i nie widzą potrzeby ich doskonalenia.

20% wszystkich pracodawców uznaje natomiast, że umiejętności ich pracowników są zadowalające, jednak w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju. Przedstawione dane nie różnią się istotnie ze względu na wielkość badanego przedsiębiorstwa. Można więc określić, że większość polskich pracodawców z branży mody i innowacyjnych tekstyliów jest zadowolona z poziomu posiadanych przez ich pracowników umiejętności. Jednak gdy spojrzymy na ocenę ważności poszczególnych kompetencji przez pracodawców w zestawieniu z samooceną tych samych kompetencji przez pracowników, możemy zauważyć, że w przypadku stanowisk takich jak: konstruktor odzieży, technolog odzieży lub krawiec poziom kompetencji posiadanych przez pracowników jest niewystarczający. Dla osób zatrudnionych na tych stanowiskach rekomenduje się organizację szkoleń, kursów doszkalających bądź dofinansowania studiów podyplomowych.

Wykres 18. Zadowolenie pracodawców z posiadanych przez pracowników umiejętności

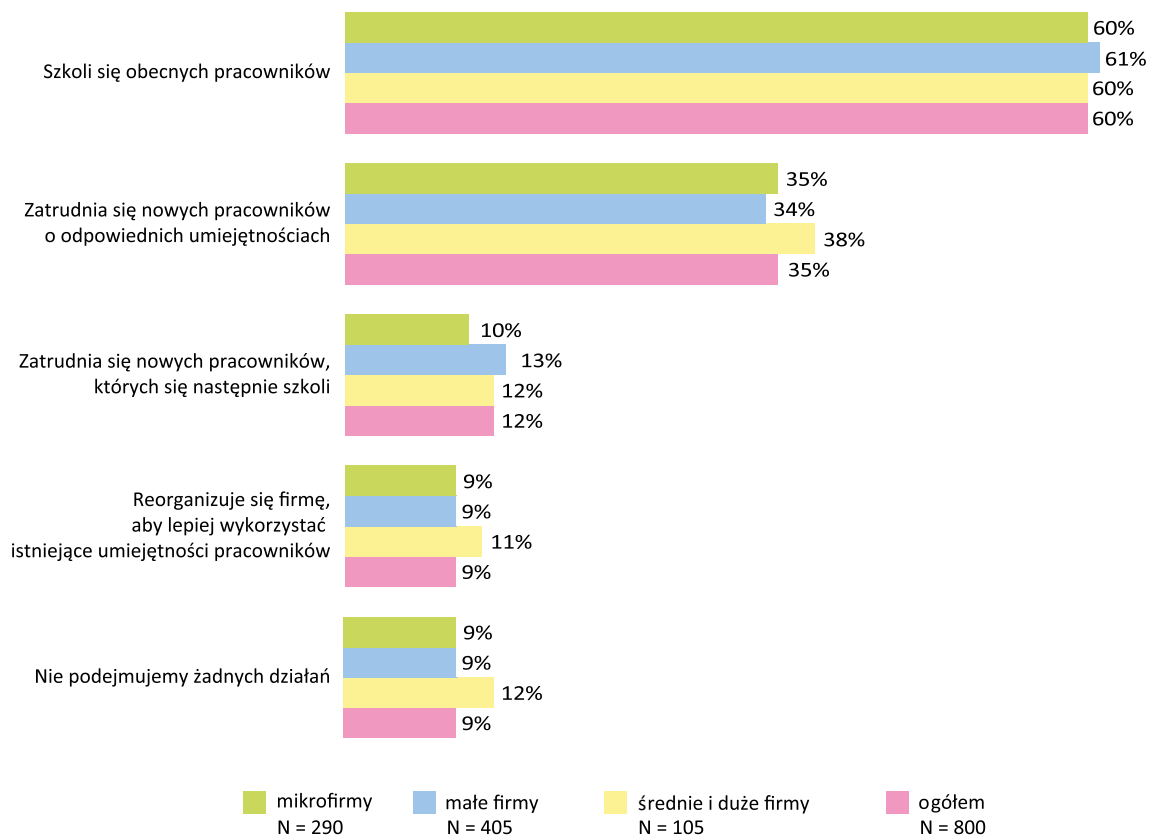


Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Jeżeli okaże się, że pracownicy nie posiadają określonych kompetencji, to najczęściej podejmowanym przez pracodawców działaniem jest doszkalanie takich pracowników. Aż 60% wszystkich pracodawców deklaruowało taką formę działania.

Oprócz szkoleń pracodawcy deklaruwali zatrudnianie nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach (35% wskazań wszystkich pracodawców).

Wykres 19. Rodzaje działań podejmowanych przez pracodawców w razie zidentyfikowania braku konkretnych kompetencji u swoich pracowników

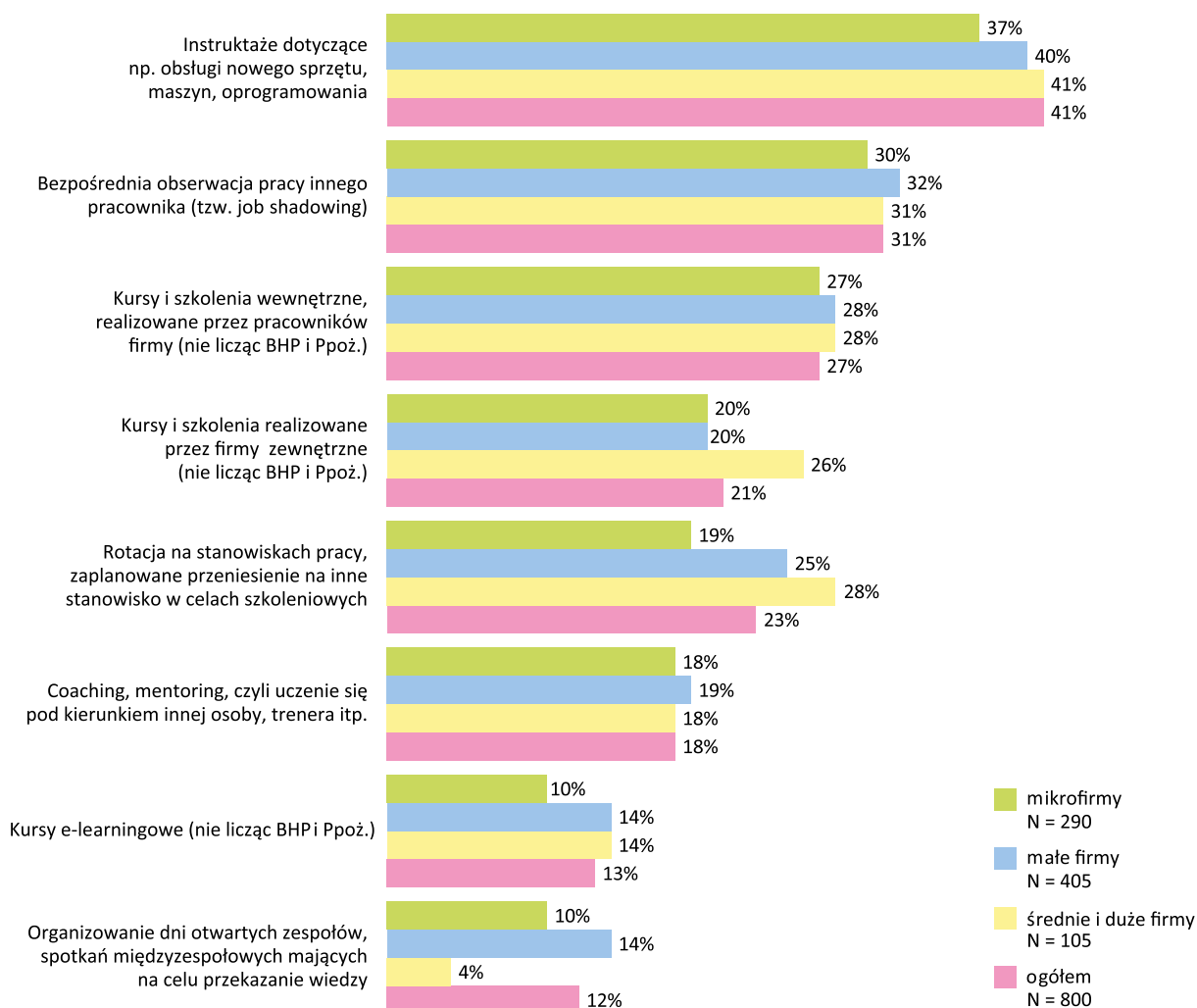


Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

7. Rozwój kompetencji pracowników

W ciągu najbliższych 3 lat aż 41% firm zamierza wprowadzić dla swoich pracowników szkolenia dotyczące obsługi sprzętu, maszyn lub oprogramowania. 31% planuje wprowadzenie obserwacji działań swoich pracowników, a 27% pracodawców stwierdziło, że w kolejnych latach pojawią się również kursy prowadzone przez innych pracowników firmowych.

Wykres 20. Formy rozwoju umiejętności pracowników w miejscu pracy, które w następnych 3 latach zostaną wprowadzone do firm – perspektywa pracodawców

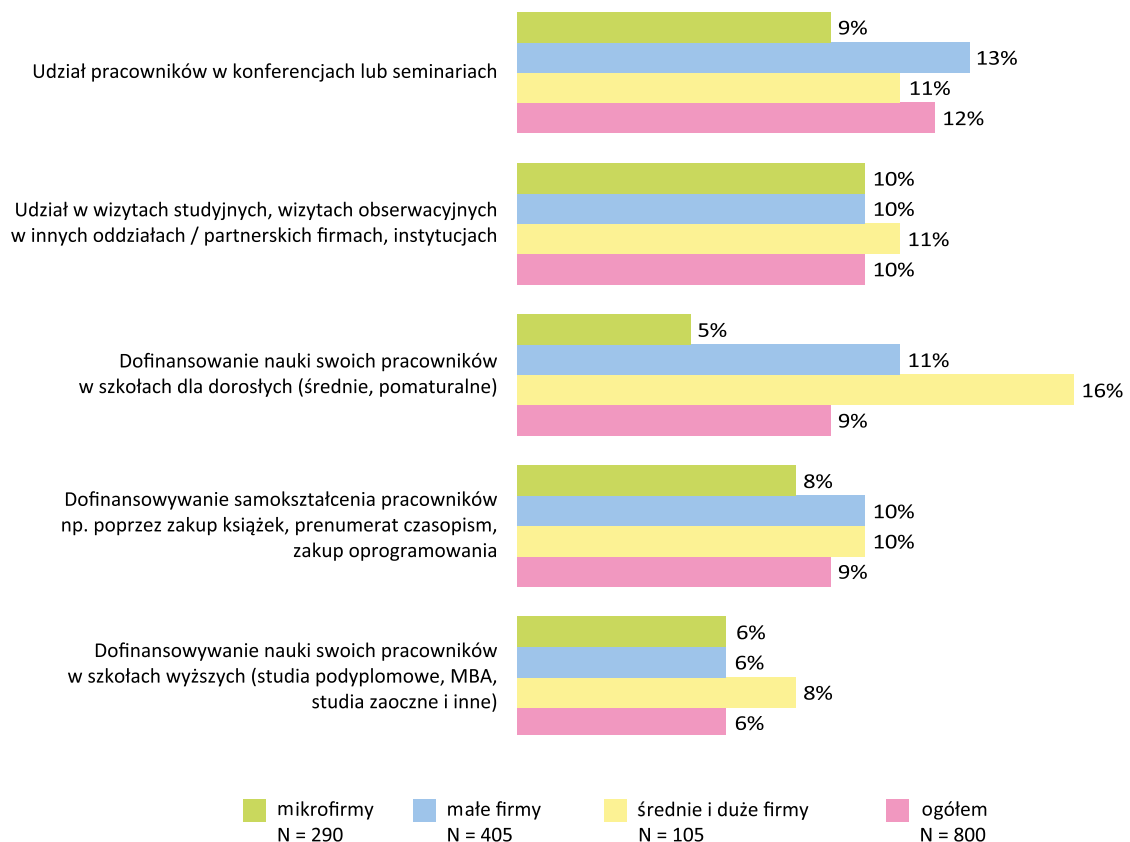


Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Pracodawcy wybierają najczęściej te formy rozwoju umiejętności pracowników, które odbywają się w miejscu pracy.

Jedynie 12% pracodawców deklaruje, że w kolejnych latach zapewni swoim pracownikom udział w konferencjach lub seminariach, 10% wybierze udział w wizytach studyjnych, wizytach obserwacyjnych w innych oddziałach partnerskich lub firmach. Wyraźna różnica w doborze form rozwoju pracowników jest widoczna jedynie w kwestii dofinansowań nauki pracowników w szkołach dla dorosłych. Wykorzystanie tej metody deklaruje jedynie 5% mikroprzedsiębiorców, odsetek ten zwiększa się jednak do 11% w przypadku małych firm i 16% w przypadku średnich i dużych firm.

Wykres 21. Formy rozwoju umiejętności pracowników poza miejscem pracy, które w następnych 3 latach zostaną wprowadzone do firm – perspektywa pracodawców



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Korzystanie przez pracowników z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji deklaruje łącznie 76% pracodawców. Aż 24% pracodawców jest zdania, że ich pracownicy nie korzystają z żadnej formy rozwoju kompetencji.

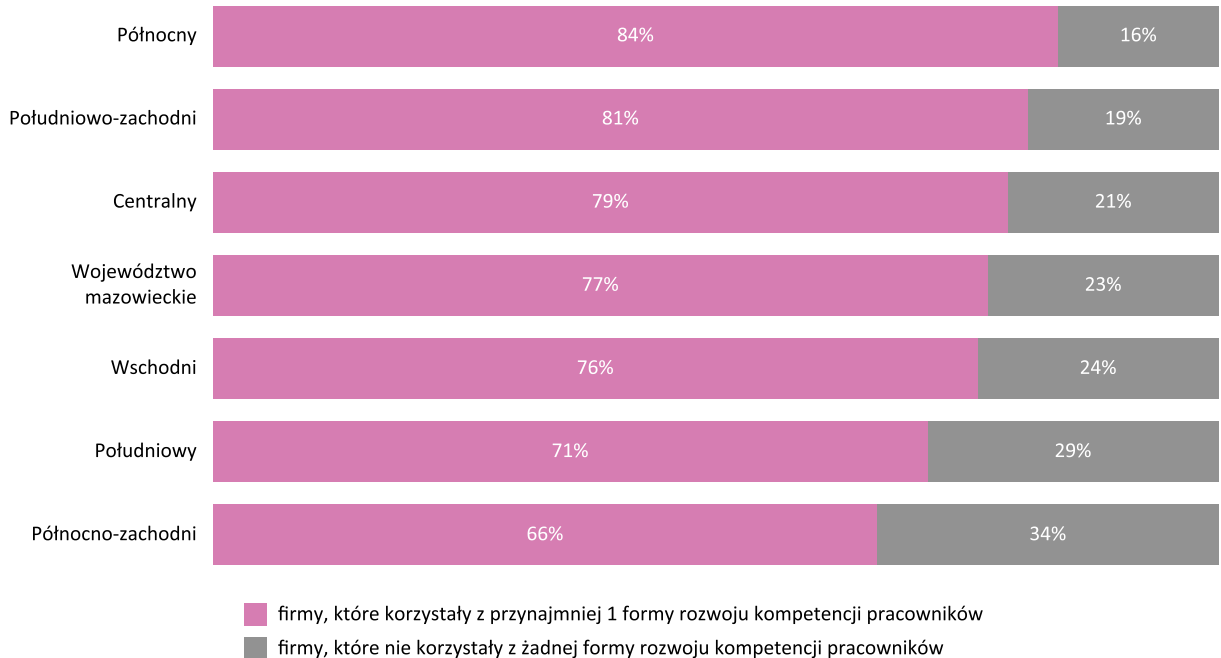
Wykres 22. Pracodawcy, którzy korzystali lub nie z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

W analizie uwzględniono także podział firm ze względu na sektor (identyfikacja po kodzie PKD), do którego należą – natomiast wyniki dotyczące korzystania z form rozwoju kompetencji pracowników nie wskazują na występowanie różnic między sektorami. Obserwowalne różnice występują dopiero w podziale na makroregiony. Badania ilościowe pozwalają stwierdzić, że najwięcej firm korzystających z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników znajduje się w makroregionach: północnym, południowo-zachodnim i centralnym. Firmy z tych ośrodków charakteryzują się największym poziomem aktywności rozwojowej.

Wykres 23. Firmy, które korzystały lub nie z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników – podział na makroregion

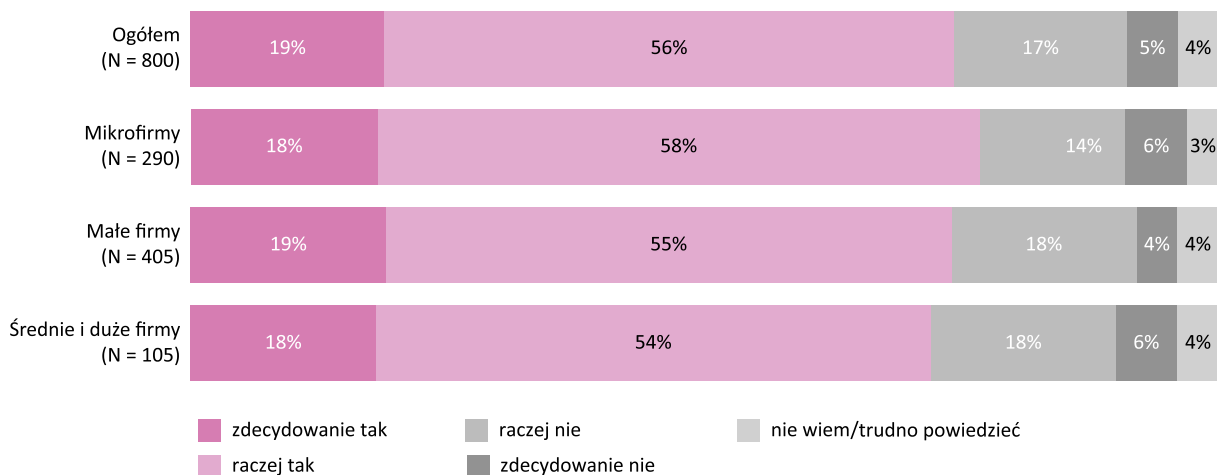


Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800).

Pracodawcy oceniali również poziom przygotowania absolwentów szkół i uczelni do pracy w branży mody i innowacyjnych tekstyliów.

Ponad połowa pracodawców uczestniczących w badaniu deklaruje, że umiejętności absolwentów wchodzących na rynek pracy są na ogół wystarczające.

Aż 75% wszystkich pracodawców ocenia przygotowanie kompetencyjne absolwentów jako wystarczające, co pokazuje, że pracodawcy na ogół są zadowoleni z poziomu przygotowania absolwentów szkół i uczelni do pracy w zawodzie. Z drugiej strony warto zaznaczyć, że około 23% pracodawców twierdzi, że absolwentom brakuje pewnych umiejętności. Odsetek ten zwiększa się razem z wielkością danego przedsiębiorstwa.

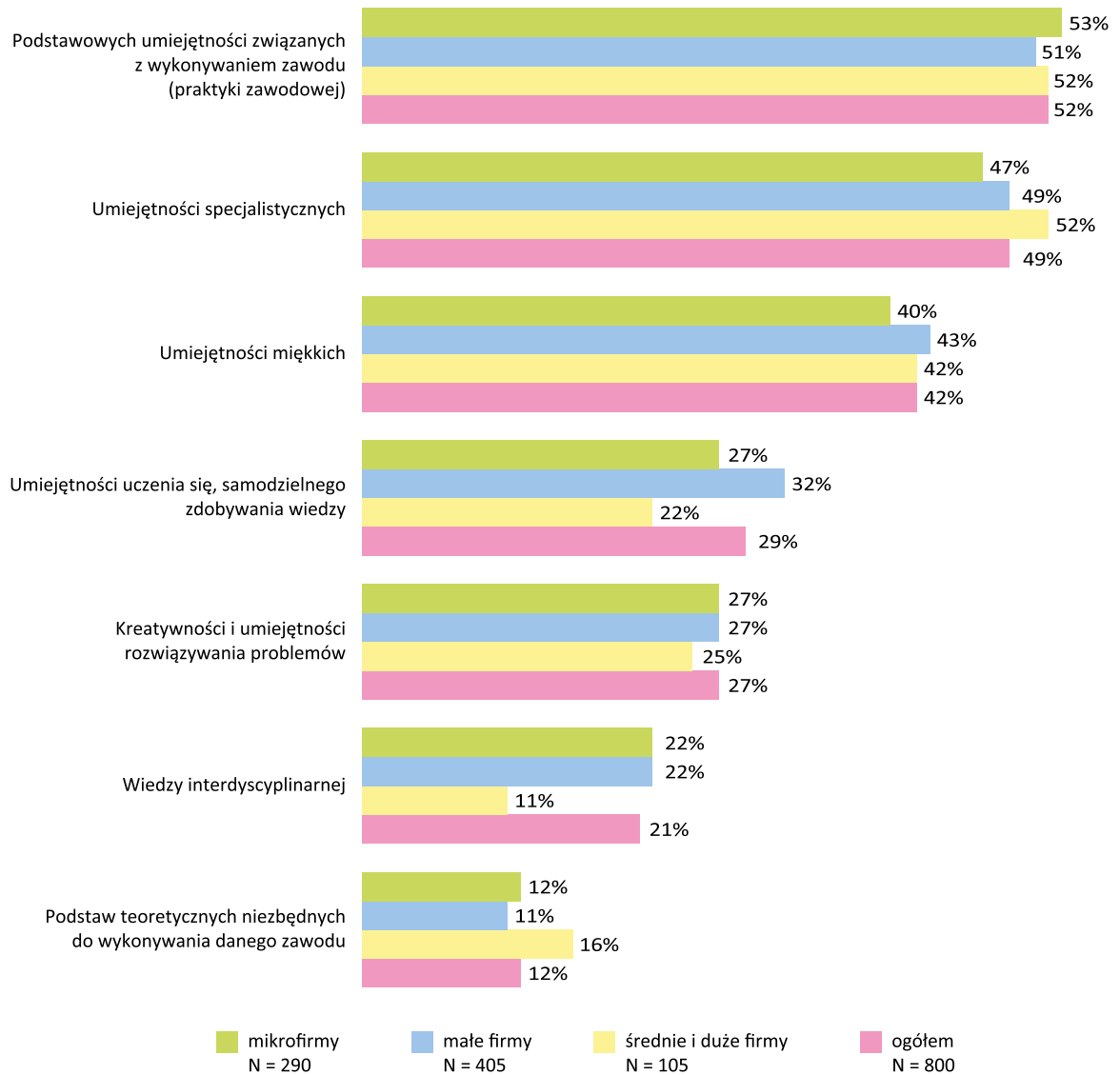
Wykres 24. Poziom umiejętności absolwentów szkół/uczelni – opinia pracodawców

Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Przedsiębiorcy oczekują, że absolwenci kończący szkoły i uczelnie będą posiadali przede wszystkim podstawowe umiejętności związane z wykonywaniem zawodu (52% wskazań wszystkich przedsiębiorców). Podobny odsetek dotyczy umiejętności specjalistycznych (49% wszystkich wskazań).

Według pracodawców rozwój umiejętności miękkich jest ważnym elementem przygotowującym do pracy w branży. Z tym stwierdzeniem zgadza się 42% wszystkich badanych przedsiębiorców, co potwierdza hipotezę dotyczącą wzrostu istotności kompetencji miękkich w kolejnych latach (zaproponowana na etapie badań jakościowych).

Wykres 25. Opinia pracodawców na temat oczekiwanego zakresu nauki w szkołach branżowych i na uczelniach – czego powinny nauczać



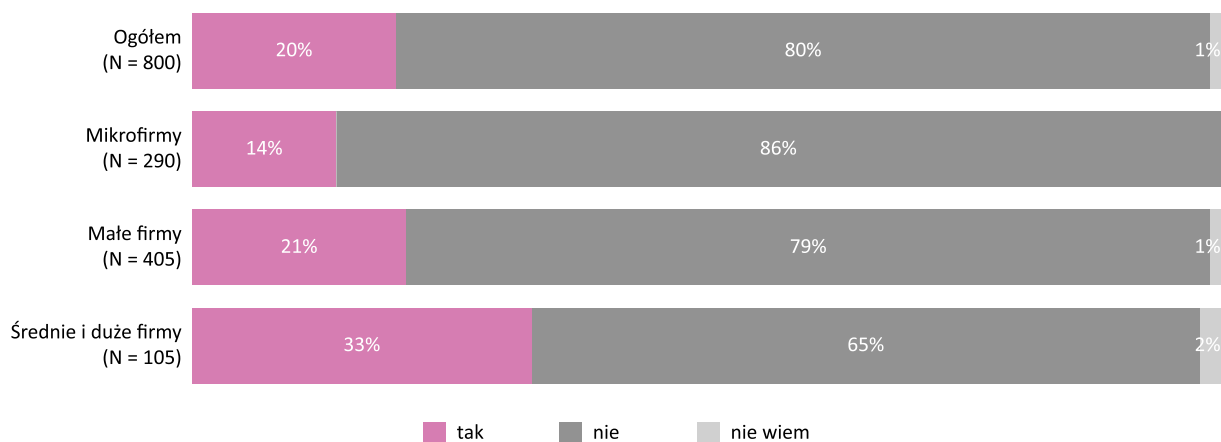
Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

8. Zapotrzebowanie na pracowników

Zgodnie z wynikami analiz 20% spośród wszystkich badanych firm poszukiwało nowych pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Wyniki różnią się jednak w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W przypadku mikrofirm odsetek pracodawców, którzy poszukiwali nowych pracowników, wynosi 14%. Dla małych firm ten wynik jest nieco wyższy i wynosi 21%. Największy odsetek dotyczy średnich i dużych firm – 33%. Należy też wziąć pod uwagę, że to pytanie obejmowało również miesiące zmniejszonej aktywności przedsiębiorstw branży mody, co było wynikiem pandemii. Dane pozwalają stwierdzić, że najwyższe zapotrzebowanie na pracowników występowało w średnich i dużych firmach. Biorąc pod uwagę opinie ekspertów (pracodawców) z badań jakościowych, zwiększone zapotrzebowanie na pracowników w średnich i dużych firmach można wytłumaczyć przez to, że to właśnie te firmy zatrudniają najwięcej pracowników na stanowiska szwaczy, krojczych i krawców. Stanowiska te zostały natomiast na etapie jakościowym zweryfikowane jako deficytowe (potrzeby zatrudnieniowe firm są większe niż dostępność kandydatów mogących objąć te stanowiska).

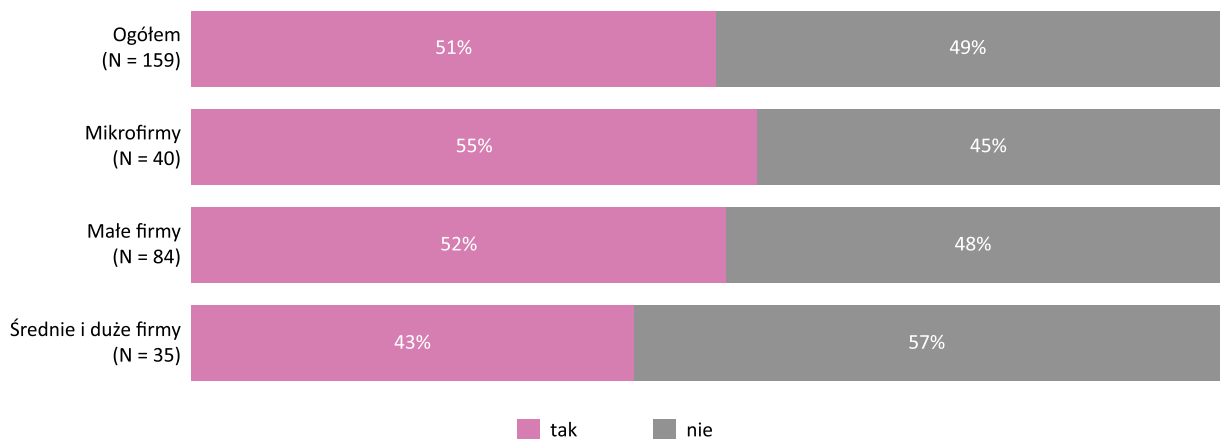
Wykres 26. Firmy poszukujące nowych pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

20% wszystkich badanych pracodawców poszukiwało w ostatnich 12 miesiącach nowych pracowników do swojej firmy. Ponad połowa (51%) spośród pracodawców, którzy prowadzili rekrutacje w ostatnich 12 miesiącach, miało problemy ze znalezieniem pracowników (w największym stopniu dotyczy to mikrofirm – 55% wskazań, w najmniejszym stopniu – średnich i dużych firm – 43%).

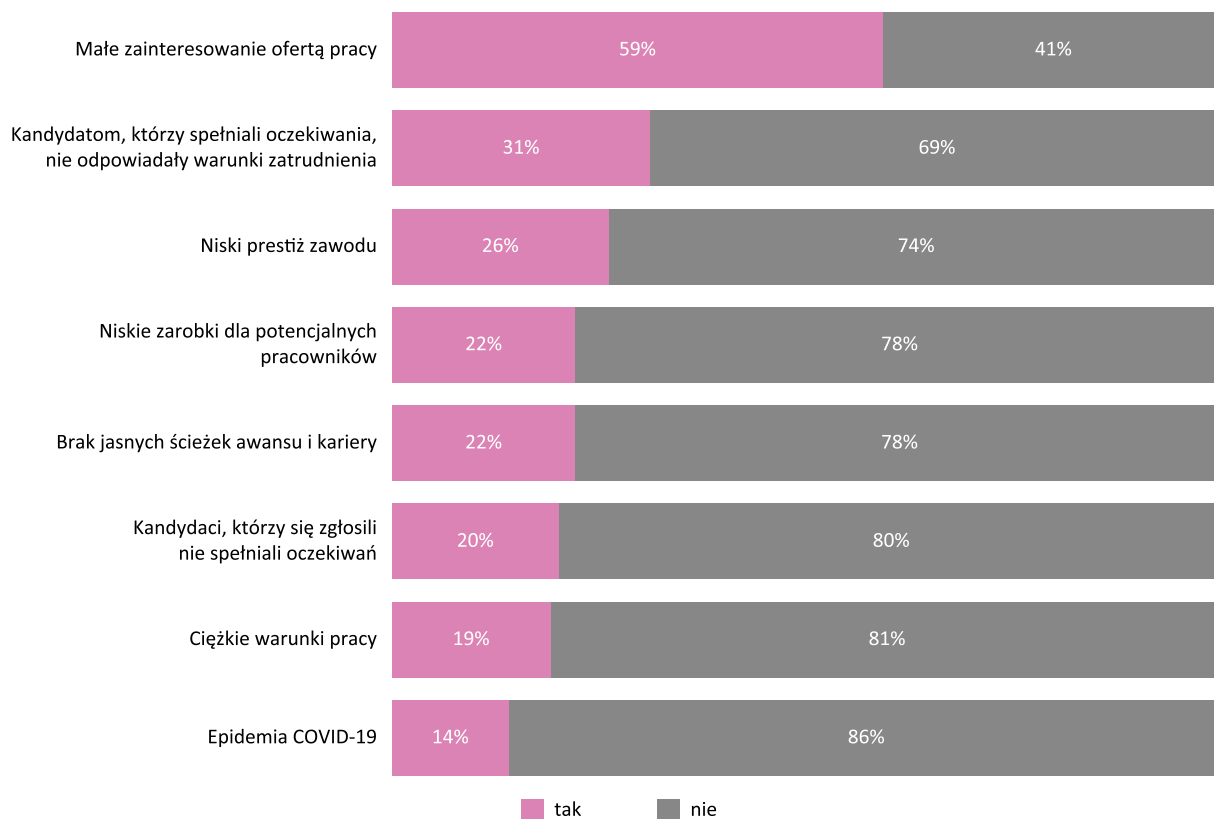
Wykres 27. Firmy, które szukały pracowników i miały problem ze znalezieniem nowych pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Najczęściej wskazywanym problemem z zatrudnieniem nowych osób było małe zainteresowanie ofertą pracy – takiej odpowiedzi udzieliło aż 59% pracodawców, którzy poszukiwali nowych pracowników do swojej firmy.

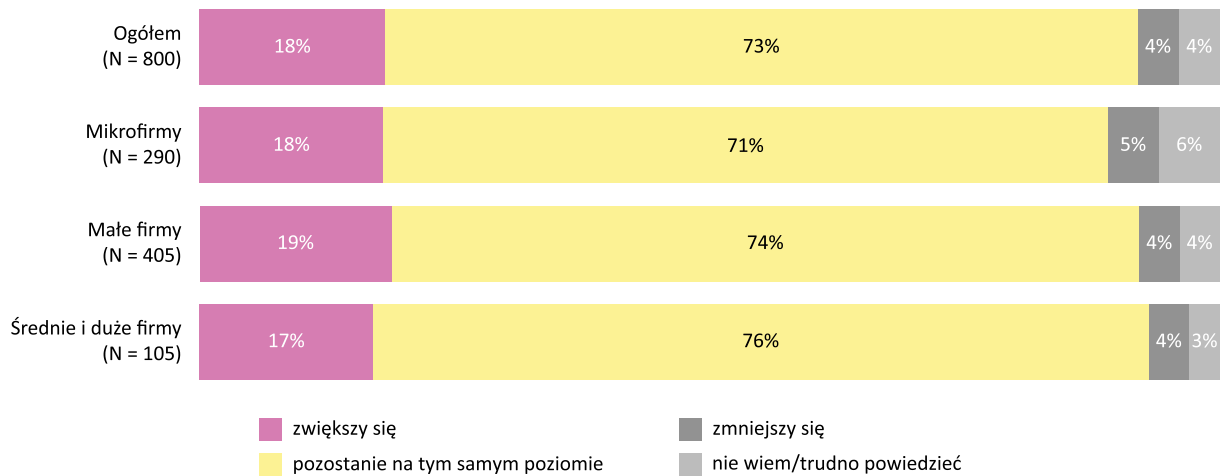
Innymi, rzadziej wskazywanymi problemami były: rezygnacje spełniających oczekiwania firmy kandydatów ze względu na warunki zatrudnienia (31%), niski prestiż zawodu (26%), niskie potencjalne zarobki w razie podjęcia pracy (22%) oraz brak jasnych ścieżek awansu i kariery.

Wykres 28. Powody występowania problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników

Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 81).

Bardziej optymistyczne prognozy, dotyczące zatrudnienia w firmach z branży mody i innowacyjnych tekstyliów, są widoczne w perspektywie następnych 3 lat. 18% wszystkich pracodawców przewiduje, że w kolejnych 3 latach zatrudnienie w ich firmach wzrośnie, 73% wszystkich firm uważa natomiast, że pozostanie na tym samym poziomie. Wśród mikrofirm odsetek pracodawców deklarujących zwiększenie zatrudnienia wynosi 18%, natomiast 71% mikrofirm uważa, że zatrudnienie pozostanie na tym samym poziomie. W przypadku małych firm 19% pracodawców uważa, że zatrudnienie zwiększy się, a 74% badanych określa, że pozostanie na tym samym poziomie co aktualnie. Podobne odpowiedzi zauważmy także w przypadku średnich i dużych firm. Tutaj 17% pracodawców przewiduje wzrost zatrudnienia, 76% uważa, że zatrudnienie pozostanie na tym samym poziomie. Przedstawione dane pozwalają stwierdzić, że zatrudnienie w branży mody i innowacyjnych tekstyliów może w następnych latach wzrosnąć.

Wykres 29. Oczekiwania pracodawców dotyczące zmiany liczby pracowników w firmie w perspektywie następnych 3 lat

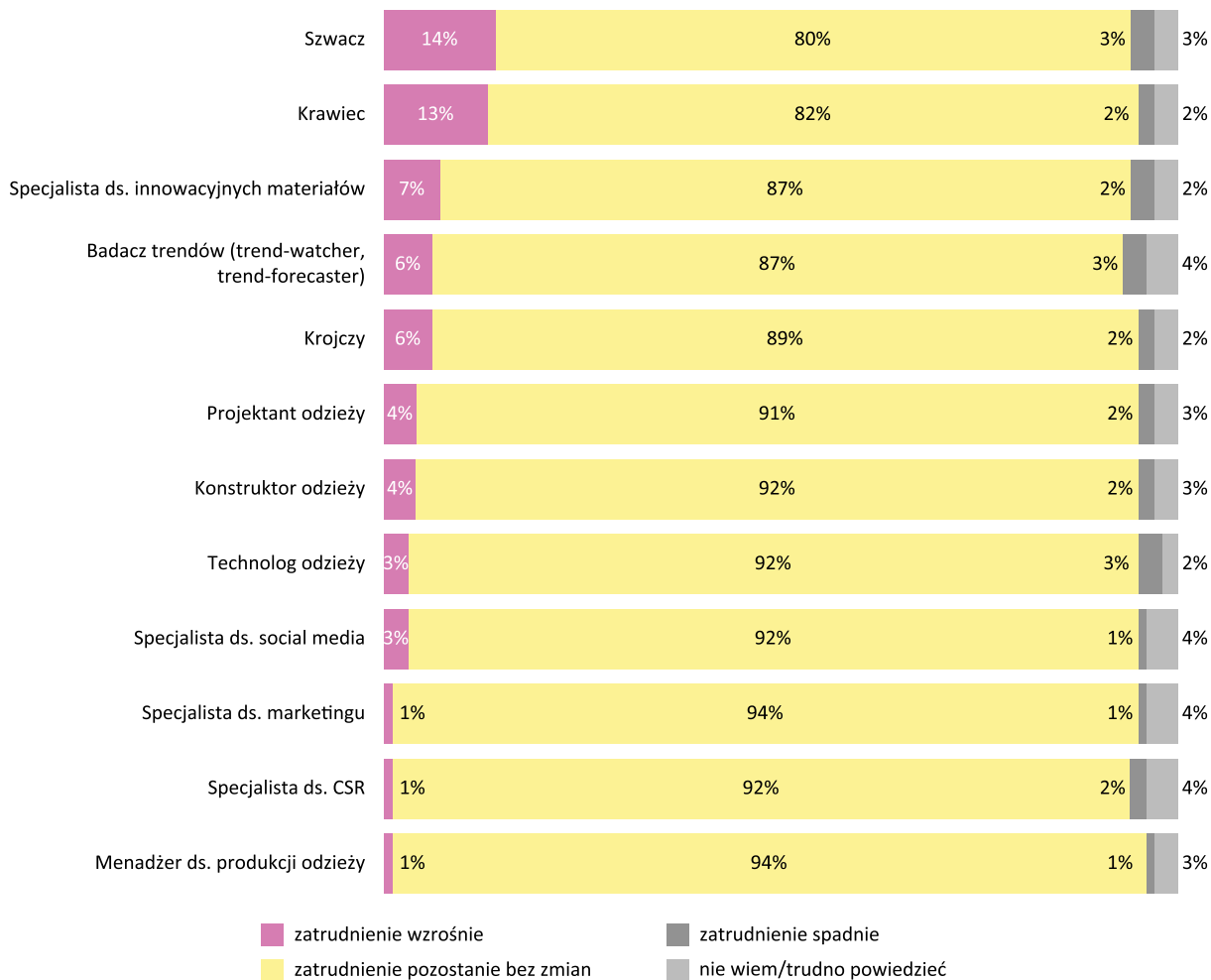


Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021.

Różnice w opiniach ekspertów dotyczących prognozy zatrudnienia w perspektywie kolejnych 3 lat pojawiają się przy podziale na stanowiska. Najwięcej pracodawców oczekuje wzrostu zatrudnienia na stanowisku szwaczy – 14% oraz krawców – 13%.

Jest to wniosek spójny z opiniami ekspertów uczestniczących w badaniu delfickim, według których wzrost zatrudnienia na tych stanowiskach w przyszłości spowodowany będzie starzeniem się kadr oraz brakiem zastępowalności pokoleniowej pracowników na stanowiskach takich jak właśnie szwacze, krojczy, krawcy. Warte uwzględnienia w analizie są również stanowiska specjalisty ds. innowacyjnych materiałów (7%) oraz badacza trendów (6%). Prognozowany wzrost zapotrzebowania na te stanowiska związany jest ze wzrostem udziału nowych, innowacyjnych materiałów używanych do produkcji.

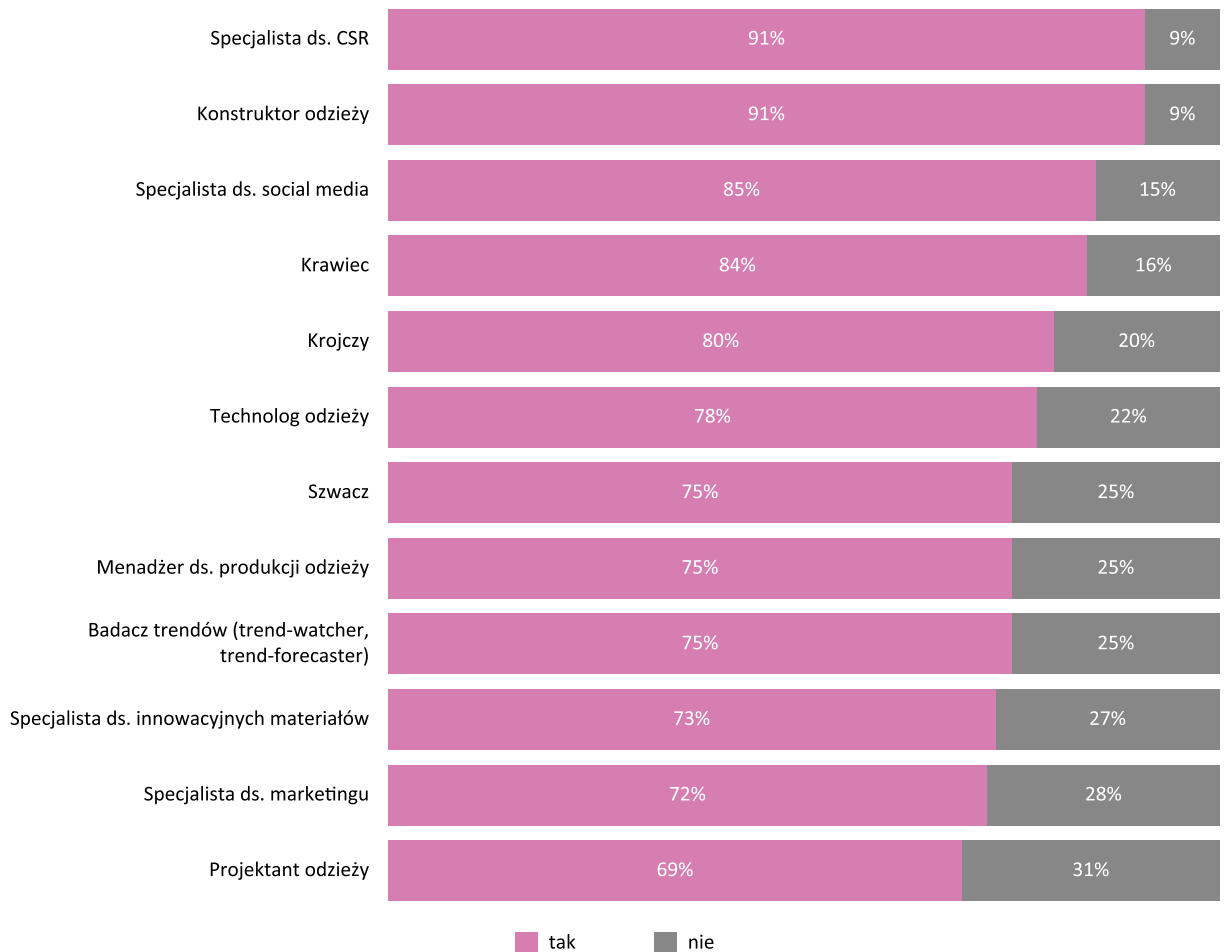
Wykres 30. Prognozowany wzrost zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach w perspektywie następných 3 lat – ocena pracodawców



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800).

Zdecydowana większość pracodawców wymaga, aby pracownicy zatrudnieni na wszystkich poszczególnych kluczowych stanowiskach w branży posiadali doświadczenie zawodowe.

Najwyższy odsetek należy do osób na stanowiskach specjalisty ds. CSR oraz konstruktorów odzieży (po 91%). Najniższy odsetek (od 69% do 73%) dotyczy projektantów odzieży, specjalistów ds. marketingu oraz specjalistów ds. innowacyjnych materiałów.

Wykres 31. Odsetek pracodawców wymagających doświadczenia zawodowego

Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800).

Uzyskanie wykształcenia średniego technicznego na kierunku związanym z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów jest wystarczające do podjęcia pracy na 10 spośród 12 kluczowych stanowisk w branży.

Od kandydatów na stanowiska związane z procesem produkcji takich jak: krojczy, szwacz, krawiec, menadżer ds. produkcji wymaga się minimum wykształcenia zasadniczego zawodowego. Pracownicy związani z procesem produkcji stanowią najliczniejszą grupę pracowników. Kompetencje potrzebne do wykonywania zadań zawodowych są też relatywnie łatwiejsze do uzyskania niż w przypadku innych stanowisk. Dodatkowo zapotrzebowanie na zatrudnienie kolejnych osób na te stanowiska będzie w następnych latach rosnąć, dlatego

wymagany minimalny poziom wykształcenia zawodowego jest uzasadniony. Najwyższy poziom wykształcenia (wykształcenie wyższe) potrzebne jest w przypadku projektantów odzieży oraz specjalistów ds. marketingu.

Tabela 17. Najniższe wykształcenie, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska

Stanowisko	Minimalne wykształcenie konieczne do zatrudnienia
Projektant odzieży	wyższe na kierunku związanym z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów
Konstruktor odzieży	średnie techniczne związane z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów
Technolog odzieży	średnie techniczne związane z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów
Specjalista ds. innowacyjnych materiałów	średnie techniczne związane z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów
Badacz trendów (trend-watcher, trend-forecaster)	średnie techniczne związane z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów
Krojczy	zasadnicze zawodowe
Szwacz	zasadnicze zawodowe związane z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów
Krawiec	zasadnicze zawodowe
Menadżer ds. produkcji odzieży	zasadnicze zawodowe
Specjalista ds. marketingu	wyższe na dowolnym kierunku
Specjalista ds. social media	średnie ogólne
Specjalista ds. CSR	średnie ogólne

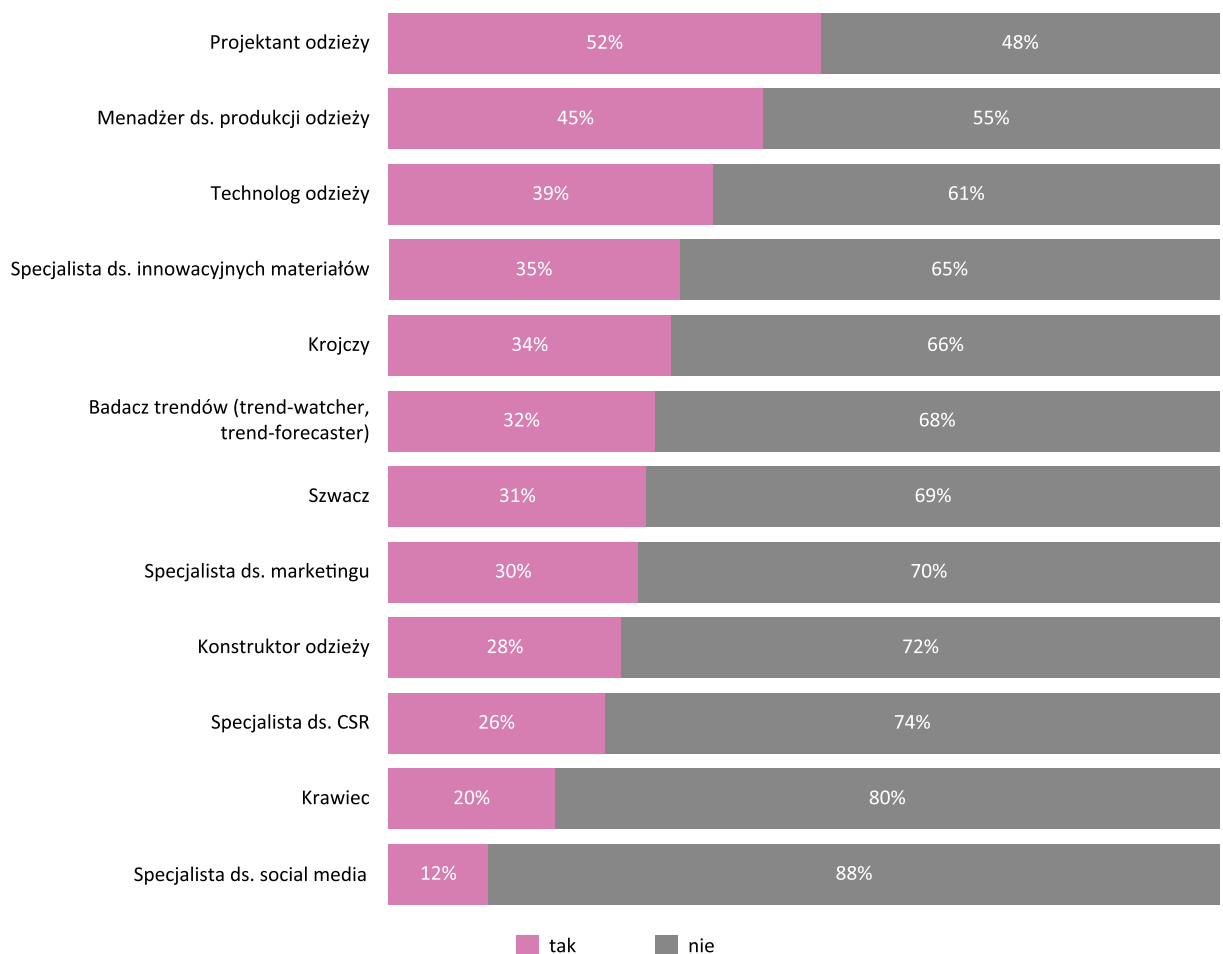
Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800).

Pracodawcy najczęściej wymagają posiadania uprawnień zawodowych lub okazania certyfikatów od osób na stanowiskach takich jak: projektant odzieży (52% wskazań), menadżer ds. produkcji odzieży (45%) oraz od technolog odzieży (39%).

Wśród kluczowych stanowisk znajdują się również takie, które nie wymagają posiadania certyfikatów i uprawnień. Są to np. specjalista ds. social media lub krawiec. Wyniki badania odwzorowują zdanie ekspertów z wywiadów jakościowych. Osoby na stanowiskach, które bazują na posiadaniu pewnego poziomu „wyczucia” (które rozumieć można jako

dogłębne zrozumienie danego obszaru, płynność w poruszaniu się po nim), nie potrzebują potwierdzenia swoich umiejętności w formie certyfikatów lub uprawnień. To zjawisko dotyczy wspomnianych specjalistów ds. social media i krawców. W ich przypadku ważniejsze jest doświadczenie zawodowe lub portfolio zawierające wcześniej wykonane prace. Uprawnienia i certyfikacja stają się ważna w przypadku zawodów, w których „wycucie” nie jest tak ważne jak posiadanie konkretnych kwalifikacji. To zjawisko dotyczy stanowisk takich jak projektant odzieży lub menadżer ds. produkcji odzieży.

Wykres 32. Wymagania wobec pracowników dotyczące posiadania zawodowych uprawnień, certyfikatów



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracodawców – I edycja 2021 (N = 800).

9. Ocena warunków pracy w sektorze

Zdecydowana większość badanych pracowników (zatrudnionych na kluczowych stanowiskach) jest zadowolona z wykonywania swojej pracy. Taką opinię zadeklarowało aż 90% pracowników biorących udział w badaniu³². Jedynie 4% wszystkich pracowników określiło, że nie są zadowoleni ze swojej pracy. Jak zostało wykazane w rozdziale poświęconym ocenie umiejętności pracowników, również pracodawcy są na ogół zadowoleni ze swoich pracowników.

Na podstawie danych można określić, że opinie pracodawców i pracowników uzupełniają się. Pracodawcy są zadowoleni ze swoich pracowników, a badani pracownicy (zatrudnieni na kluczowych stanowiskach) są zadowoleni ze swojej pracy. Sytuację w branży w kategorii oceny zadowolenia z pracowników/z wykonywanej pracy możemy ocenić jako bardzo dobrą.

Wykres 33. Zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracowników – I edycja 2021 (N = 825).

Różnice pomiędzy poszczególnymi aspektami zadowolenia z pracy nie są duże i osiągają maksymalnie różnicę 16 p.p. Badani pracownicy najlepiej oceniali relację z innymi pracownikami (94%³³), relacje z przełożonym (94%³⁴) oraz warunki pracy (93%³⁵). Najniższa ocena dotyczyła możliwości awansu (78% wskazań).

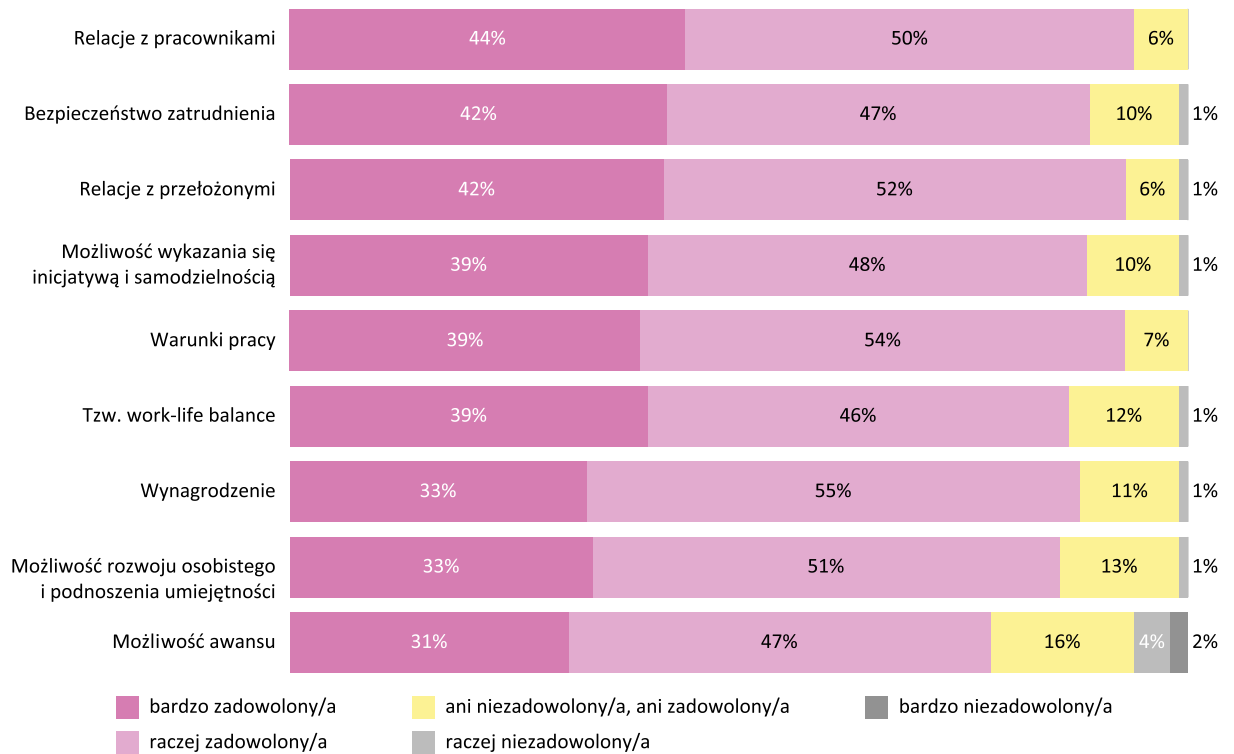
³² Zsumowano odsetki odpowiedzi „bardzo zadowolony” i „raczej zadowolony”.

³³ Zsumowano odsetki odpowiedzi „bardzo zadowolony” i „raczej zadowolony”.

³⁴ Zsumowano odsetki odpowiedzi „bardzo zadowolony” i „raczej zadowolony”.

³⁵ Zsumowano odsetki odpowiedzi „bardzo zadowolony” i „raczej zadowolony”.

Wykres 34. Zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy – ocena poszczególnych czynników



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracowników – I edycja 2021 (N = 825).

Najlepiej ocenianymi przez badanych pracowników aspektami pracy są poczucie jej sensu oraz robienie tego, co się lubi. Z tymi odpowiedziami zgodziło się po 94% badanych pracowników³⁶.

Badani pracownicy przyznają również (93% wskazań³⁷), że osoby z którymi współpracują są dobre w tym, co robią.

³⁶ Zsumowano odsetki odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam”.

³⁷ Zsumowano odsetki odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam”.

Warto dodać, że problem otrzymywania zadań, które przewyższają osobiste umiejętności, wskazany został przez ponad połowę respondentów. Zgodnie z opiniami ekspertów z etapu badań jakościowych problem ten nie dotyczy samej trudności konkretnego zadania, ale liczby zadań jakie należy ukończyć w danej jednostce czasu. Według pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach liczba zadań otrzymanych od przełożonych potrafi być dla nich przytłaczająca.

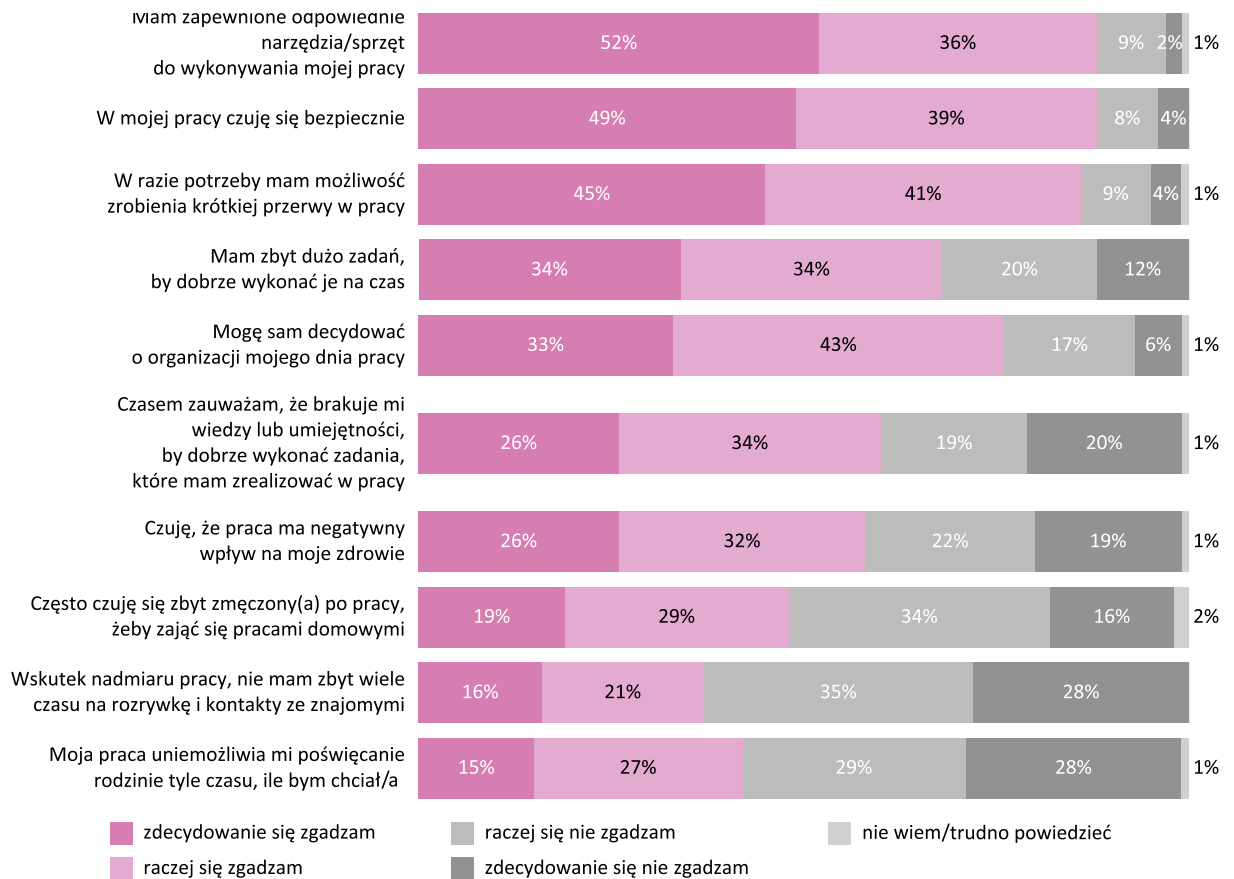
Najniżej ocenianym zjawiskiem jest brak czasu na życie prywatne ze względu na nakład pracy. Pracownicy w zdecydowanej większości deklarują, że nie doświadczają takiej sytuacji.

Wykres 35. Ocena warunków pracy w sektorze (część 1) – pracownicy na kluczowych stanowiskach



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracowników – I edycja 2021 (N = 825).

Wykres 36. Ocena warunków pracy w sektorze (część 2) – pracownicy na kluczowych stanowiskach



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracowników – I edycja 2021 (N = 825).

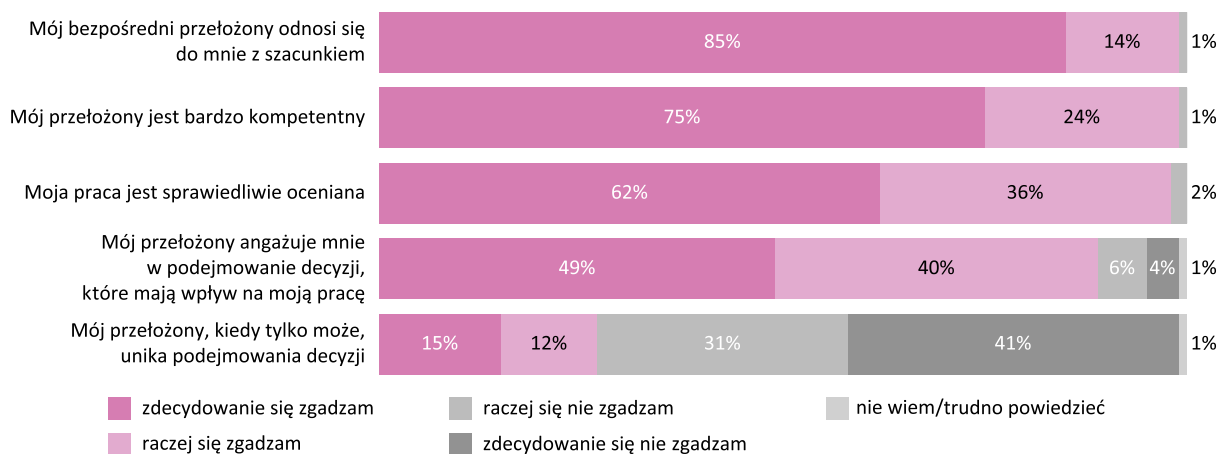
Aż 77% pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach przyznało, że posiada bezpośredniego przełożonego (przełożonych), który nadzoruje (którzy nadzorują) ich pracę. Warto dodać, że zdecydowana większość badanych pracowników jest zadowolona ze swojej relacji z przełożonym.

Analiza była prowadzona również pod względem płci respondenta. Wyniki badania ilościowego pozwalają określić, że nie ma istotnych różnic w ocenie relacji z przełożonym przez kobiety i przez mężczyzn.

Relacje z przełożonymi nie stanowią jednak dużego problemu. 85% pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach przyznaje, że przełożeni odnoszą się do nich

z szacunkiem. 75% zgadza się, że ich przełożony jest osobą kompetentną. Większość badanych pracowników deklaruje również, że ich przełożeni nie unikają odpowiedzialności i w razie potrzeby potrafią podjąć decyzję. Trzeba też podkreślić, że niemal połowa badanych pracowników, zatrudnionych na kluczowych stanowiskach, jest angażowana w podejmowanie decyzji, które mają wpływ na ich pracę.

Wykres 37. Ocena pracowników dotycząca relacji z przełożonym



Źródło: BBKL w branży mody i innowacyjnych tekstyliów, ilościowe badanie pracowników – I edycja 2021 (N = 825).

Jako podsumowanie oceny warunków pracy w sektorze warto dodać, że aż 95% pracowników biorących udział w badaniu zadeklarowało, że nie poszukuje obecnie innej pracy. Pracownicy na ogół są zadowoleni z miejsca, w którym pracują. Trzeba przy tym pamiętać, że mowa tu o pracownikach zatrudnionych na 12 kluczowych stanowiskach.

10. Rekomendacje

Rekomendacje do pracodawców

- Rekomenduje się zaangażowanie pracodawców w proces przygotowywania uczniów do pracy zawodowej z wykorzystaniem posiadanego parku maszynowego. Umożliwi to nabywanie umiejętności obsługi nowoczesnych maszyn przez przeszłych pracowników, np. w ramach praktyk zawodowych. Istotne jest jednak przy tym, aby pracodawcy mogli korzystać z rekompensaty kosztów w przypadku przyjęcia uczniów na praktyki.
- Rekomenduje się rozwój współpracy między pracodawcami a szkołami branżowymi i technicznymi, także w zakresie zaangażowania specjalistów w proces nauczania (np. w postaci wizyt studyjnych, lekcji pokazowych), co umożliwi przekazywanie uczniom oraz nauczycielom aktualnej wiedzy i informacji o potrzebach i trendach w branży modowej i tekstylnej.
- Rekomenduje się wdrażanie programów partnerskich, organizację dedykowanych lekcji i wizyt studyjnych we współpracy z uczelniami, jednostkami edukacyjnymi przygotowującymi osoby odpowiedzialne za realizację działań w zakresie: obsługi prawnej firm, planowania kolekcji, komunikacji i w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Rekomenduje się wsparcie pracowników w procesie rozwoju kompetencji (np. poprzez finansowanie/współfinansowanie studiów podyplomowych) w zakresie wymaganym przez zmieniające się potrzeby rynku, np. projektowania ekologicznego, wykorzystania przyjaznych środowisku materiałów.
- Rekomenduje się wykorzystanie elastycznych form kształcenia (np. e-learning, szkolenia hybrydowe) niwelujących bariery w dostępie do szkoleń związanych z koniecznością dojazdów i godzenia nauki z obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi.
- Rekomenduje się prowadzenie systematycznego monitoringu kompetencji pracowników, co umożliwi dopasowywanie działań rozwojowych do faktycznych deficytów kompetencyjnych kadr danego przedsiębiorstwa.
- Rekomenduje się zaangażowanie pracowników kończących karierę zawodową w proces przygotowania młodszych kadr poprzez wchodzenie w role mentorów, coachów. Proces ten powinien być zaplanowanym działaniem wpisanym w system zarządzania personelem firmy.
- Na podstawie opracowanego Bilansu kompetencji, uwzględniającego m.in. potrzeby pracodawców i zasoby kompetencyjne pracowników, rekomenduje się rozwój

umiejętności i poszerzanie wiedzy pracowników w zakresie niżej opisanym dla poszczególnych stanowisk.

Projektant odzieży:

- znajomość właściwości materiałów i zasad pracy z nimi,
- znajomość innowacyjnych materiałów i zasad pracy z nimi,
- znajomość trendów rynkowych w aspekcie materiałoznawczym i artystycznym (trendbook),
- znajomość technologii wytwarzania produktów.

Konstruktor odzieży:

- umiejętność odszywania pierwowzorów produktu,
- umiejętność kalkulacji zużycia materiałów,
- umiejętność tworzenia układów kroju,
- dojrzałość wewnętrzna (umiejętność akceptacji krytyki dotyczącej stworzonych produktów).

Technolog odzieży:

- znajomość możliwości użycia maszyn i zakresu ich stosowania,
- umiejętność projektowania linii technologicznych/produkcyjnych,
- skuteczne komunikowanie się.

Specjalista ds. innowacyjnych materiałów odzieży:

- skuteczne komunikowanie się,
- umiejętność porównywania jakości materiałów,
- kreatywność,
- wiedza na temat wpływu materiałów na dalsze etapy produkcji,
- umiejętność podejmowania decyzji w kwestii wykorzystania konkretnych materiałów do produkcji,
- umiejętność znajdowania nowych zastosowań dla istniejących materiałów.

Badacz trendów (trend-watcher, trend-forecaster):

- znajomość narzędzi i usług (np. Google Analytics) pozwalających na analizę danych.

Krojczy:

- umiejętność wykroju elementów odzieży,
- znajomość specyfiki materiałów (w tym innowacyjnych materiałów) i zasad pracy z nimi,
- dokładność i precyzja w wykonywaniu pracy.

Szwacz:

- znajomość materiałów (w tym innowacyjnych materiałów) i zasad pracy z nimi.

Krawiec:

- znajomość zasad konstrukcji odzieży,
- znajomość materiałów (w tym innowacyjnych materiałów) i zasady pracy z nimi,
- umiejętność samodzielnego przeprowadzenia całego procesu tworzenia konkretnej odzieży (mierzenie, rysowanie formy, wycinanie, szycie, wprowadzanie poprawek),
- umiejętność znajdowania i proponowania rozwiązań,
- umiejętność obsługi maszyny do szycia.

Menadżer ds. produkcji odzieży:

- skuteczne komunikowanie się,
- wiedza z zakresu branży modowej,
- umiejętność zaplanowania pracy zespołów produkcyjnych (finansowanie projektów, kosztorysy, opłacalność inwestycji),
- umiejętność nadzorowania pracy zespołów projektowych i produkcyjnych,
- umiejętność szacowania ilości potrzebnych materiałów i innych, elementów potrzebnych do produkcji.

Specjalista ds. marketingu:

- posiada wiedzę z zakresu psychologii,
- empatia,
- skuteczne komunikowanie się,
- organizacja własnej pracy.
- wyczucie strategiczne.

Specjalista ds. social media:

- znajomość zagadnień z zakresu marketingu, reklamy,

- znajomość narzędzi i programów do tworzenia postów, grafik (np. Adobe Photoshop, Illustrator),
- znajomość aktualnych trendów w prowadzeniu komunikacji internetowej.

Specjalista ds. CSR:

- znajomość narzędzi i metod prowadzących do osiągnięcia proekologicznych celów firmy,
- wiedza z zakresu ekologii, ochrony środowiska,
- umiejętność uwzględnienia etycznych rozwiązań w strategii biznesowej firmy.

Horyzont czasowy: zaproponowane rekomendacje dotyczą czynności, które powinny być realizowane stale, bez określonej perspektywy czasowej zakończenia działań. Rozpoczęcie wdrażania rekomendowanych działań należy rozpocząć tak szybko jak to jest możliwe.

Rekomendacje dla pracowników

- Rekomenduje się podtrzymywanie w ograniczonym zakresie czasowym aktywności zawodowej pracowników kończących karierę w proces przygotowania młodszych kadr poprzez wchodzenie w role mentorów, coachów.

Horyzont czasowy: zaproponowane rekomendacje dotyczą czynności, które powinny być realizowane stale, bez określonej perspektywy czasowej zakończenia działań. Proces wdrażania rekomendowanych działań należy rozpocząć tak szybko jak to jest możliwe.

Rekomendacje do administracji publicznej, organizacji branżowych, instytucji edukacyjnych i innych organizacji zaangażowanych w tworzenie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji

- Rekomenduje się promocję kształcenia zawodowego przygotowującego pracowników produkcyjnych dla branży mody i innowacyjnych tekstyliów. Działania promocyjne powinny koncentrować się na niwelowaniu negatywnych stereotypów i prezentacji współczesnych warunków pracy w branży. Działania promocyjne powinny być projektowane w sposób dopasowany do różnych grup odbiorców: doradców zawodowych w szkołach podstawowych, potencjalnych pracowników i rodziców uczniów (potencjalnych pracowników). Działania promocyjne w zależności od dostępnego budżetu mogą przybierać wąską lub szeroką formę obejmującej zarówno tradycyjne działania (np. akcja plakatowa), jak i kanały nowoczesnego marketingu (np. kampanie w mediach społecznościowych, zaangażowanie influencerów).

- Rekomenduje się zaangażowanie organizacji branżowych w dostarczanie materiałów umożliwiających pracownikom samodzielne poszerzanie kompetencji (np. poprzez dostęp do materiałów edukacyjnych na portalach branżowych, kanały tematyczne na serwisie YouTube). Zaangażowanie może przybierać formę generowanie autorskich treści lub też zakupu i tłumaczenia treści już istniejących, ale niedostępnych w polskiej wersji językowej.

Horyzont czasowy: zaproponowane rekomendacje dotyczą czynności, które powinny być realizowane stale, bez określonej perspektywy czasowej zakończenia działań. Proces wdrażania rekomendowanych działań należy rozpocząć tak szybko jak to jest możliwe.

- Rekomenduje się wdrażanie rozwiązań wspierających i zachęcających pracodawców do działań proekologicznych wpisujących się w paradygmat gospodarki cyrkularnej (np. doradztwo w zakresie wdrażania rozwiązań proekologicznych, bezpośrednio finansowanie innowacji, ulgi podatkowe, gwarancje umożliwiające finansowanie zakupu maszyn i ekologicznych technologii produkcyjnych).
- Rekomenduje się wdrażanie rozwiązań wspierających i zachęcających pracodawców do wdrażania rozwiązań e-commerce (np. doradztwo w zakresie rozwoju kanałów sprzedaży online, bezpośrednio finansowanie innowacji, ulgi podatkowe, gwarancje umożliwiające finansowanie zakupu wymaganej infrastruktury technicznej, stworzenie dedykowanych tym działaniom stanowisk pracy).

Horyzont czasowy: zaproponowane rekomendacje dotyczą czynności, które powinny być realizowane stale, bez określonej perspektywy czasowej zakończenia działań. Rozpoczęcie wdrażania rekomendowanych działań należy rozpocząć tak szybko jak to jest możliwe.

- Rekomenduje się wprowadzenie kierunków zamawianych, kształcących wyższe kadry w zakresie niezbędnym dla realizacji procesu ekologicznej ewolucji polskiej branży modowej i tekstylnej.

Horyzont czasowy: rekomendowane działania powinny zostać rozpoczęte w ciągu 24 miesięcy (tj. w okresie umożliwiającym zaprojektowanie i wprowadzenie korekt do podstaw programowych szkół wyższych).

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Liczebności zrealizowanej próby w podziale na sekcje (dział PKD) i wielkość firmy . . .	20
Tabela 2. Liczebności zrealizowanej próby w podziale na makroregion i wielkość firmy	21
Tabela 3. Kluczowe stanowiska i liczba zrealizowanych wywiadów	22
Tabela 4. Kluczowe stanowiska i liczba zrealizowanych wywiadów w podziale na płeć respondenta	22
Tabela 5. Projektant odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych	51
Tabela 6. Konstruktor odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych	54
Tabela 7. Technolog odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych	57
Tabela 8. Specjalista ds. innowacyjnych materiałów – zestawienie danych z badań ilościowych . .	59
Tabela 9. Badacz trendów (trend-watcher, trend-forecaster) – zestawienie danych z badań ilościowych	62
Tabela 10. Krojczy – zestawienie danych z badań ilościowych	64
Tabela 11. Szwacz – zestawienie danych z badań ilościowych	65
Tabela 12. Krawiec – zestawienie danych z badań ilościowych	67
Tabela 13. Menadżer ds. produkcji odzieży – zestawienie danych z badań ilościowych	69
Tabela 14. Specjalista ds. marketingu – zestawienie danych z badań ilościowych	72
Tabela 15. Specjalista ds. social media – zestawienie danych z badań ilościowych	74
Tabela 16. Specjalista ds. CSR – zestawienie danych z badań ilościowych	77
Tabela 17. Najniższe wykształcenie, z którym pracodawcy zatrudniliby osoby na poszczególne stanowiska	94
Wykres 1. Wpływ pandemii na działalność firm	24
Wykres 2. Firmy, w których ze względu na sytuację epidemiczną zmniejszyła się liczba klientów	25
Wykres 3. Firmy, w których ze względu na sytuację epidemiczną zmienił się model pracy – umożliwienie pracownikom pracy w trybie zdalnym	26
Wykres 4. Ocena istotności wyzwań o charakterze społecznym – perspektywa pracodawców . . .	28
Wykres 5. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze społecznym – badanie delfickie	29
Wykres 6. Ocena istotności wyzwań o charakterze gospodarczym – perspektywa pracodawców . . .	31
Wykres 7. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze gospodarczym – badanie delfickie	32

Wykres 8. Ocena istotności wyzwań o charakterze technologicznym – perspektywa pracodawców	33
Wykres 9. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze technologicznym – badanie delfickie	34
Wykres 10. Ocena istotności wyzwań o charakterze prawnym – perspektywa pracodawców . . .	35
Wykres 11. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk o charakterze prawnym – badanie delfickie	36
Wykres 12. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowiskach związanych z procesem kreacji (projektowania)	43
Wykres 13. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowiskach związanych z procesem produkcji odzieży (szycie)	44
Wykres 14. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowisku specjalisty ds. zarządzania produktem . .	45
Wykres 15. Wielkość firmy a zatrudnienie na stanowiskach związanych z procesem zarządzania relacjami z klientem	46
Wykres 16. Ocenianie zapotrzebowania na konkretne umiejętności u pracowników (odsetek wskazań pracodawców)	78
Wykres 17. Sposoby oceny pracodawców nt. zapotrzebowania na kompetencje wśród pracowników	79
Wykres 18. Zadowolenie pracodawców z posiadanych przez pracowników umiejętności	80
Wykres 19. Rodzaje działań podejmowanych przez pracodawców w razie zidentyfikowania braku konkretnych kompetencji u swoich pracowników	81
Wykres 20. Formy rozwoju umiejętności pracowników w miejscu pracy, które w następnych 3 latach zostaną wprowadzone do firm – perspektywa pracodawców	82
Wykres 21. Formy rozwoju umiejętności pracowników poza miejscem pracy, które w następnych 3 latach zostaną wprowadzone do firm – perspektywa pracodawców . .	83
Wykres 22. Pracodawcy, którzy korzystali lub nie z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników	84
Wykres 23. Firmy, które korzystały lub nie z przynajmniej jednej formy rozwoju kompetencji pracowników – podział na makroregion	85
Wykres 24. Poziom umiejętności absolwentów szkół/uczelni – opinia pracodawców	86
Wykres 25. Opinia pracodawców na temat oczekiwanego zakresu nauki w szkołach branżowych i na uczelniach	87
Wykres 26. Firmy poszukujące nowych pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy	88
Wykres 27. Firmy, które szukały pracowników i miały problem ze znalezieniem nowych pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy	89

Wykres 28. Powody występowania problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników . . .	90
Wykres 29. Oczekiwania pracodawców dotyczące zmiany liczby pracowników w firmie w perspektywie następnych 3 lat	91
Wykres 30. Prognozowany wzrost zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach w perspektywie następnych 3 lat – ocena pracodawców	92
Wykres 31. Odsetek pracodawców wymagających dotyczące doświadczenia zawodowego	93
Wykres 32. Wymagania wobec pracowników dotyczące posiadania zawodowych uprawnień, certyfikatów	95
Wykres 33. Zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy	96
Wykres 34. Zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy – ocena poszczególnych czynników	97
Wykres 35. Ocena warunków pracy w sektorze (część 1) – pracownicy na kluczowych stanowiskach	98
Wykres 36. Ocena warunków pracy w sektorze (część 2) – pracownicy na kluczowych stanowiskach	99
Wykres 37. Ocena pracowników dotycząca relacji z przełożonym	100

