



## Badanie potrzeb mieszkańców w obszarze Lifelong Learning (LLL)

### Raport końcowy

### Część II badanie jakościowe

Od 25 lat  
wskazujemy  
drogę!

STYCZEŃ 2026



ASMRESEARCH.PL

**Wojewódzki Urząd Pracy  
w Gdańsku**



Jednostka Samorządu  
Województwa Pomorskiego

**Wykonawca:**

ASM Research Solutions Strategy sp. z o.o.  
99–301 Kutno, ul. Grunwaldzka 5,  
tel.: + 48 24 355 77 00, e-mail: [sekretariat@asmresearch.pl](mailto:sekretariat@asmresearch.pl)  
[asmresearch.com.pl](http://asmresearch.com.pl) / [neurodata.pl](http://neurodata.pl)

**Zespół badawczy:**

Ewelina Dąbrowska–Nowak  
Malwina Malczewska  
Małgorzata Walczak–Gomuła  
Olga Korczyńska  
dr Joanna Syrda  
Aneta Gierowska  
dr Maria Kotkiewicz  
Wiktoria Świat  
Justyna Romanowska-Zapart  
Aleksandra Płaczek  
Kamila Stefaniak

ISBN

## Wykaz skrótów

AI – *Artificial Intelligence* (Sztuczna Inteligencja)

FGI – *Focus Group Interview* (Wywiad Zogniskowany Grupowy)

IOG – Istotne Obszary Gospodarki

LLL – *Life Long Learning* (Uczenie się przez całe życie)

OPZ – Opis Przedmiotu Zamówienia

OZE – Odnawialne Źródła Energii

## Spis treści

<b>Streszczenie.....</b>	<b>5</b>
<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>7</b>
<b>Metodologia badań .....</b>	<b>9</b>
Problematyka i cele badania .....	9
Techniki badawcze.....	9
Dobór próby .....	9
<b>Prezentacja badań własnych.....</b>	<b>15</b>
Kwalifikacje i kompetencje kluczowe w pracy.....	15
Potrzeba doksztalcania się w zawodzie.....	15
Kluczowi pracownicy/zawody w firmach uczestników badań .....	21
Charakterystyka kwalifikacji i kompetencji kluczowych w pracy według branż.....	29
Dyskusja na temat wyników badań ilościowych .....	73
Poradnictwo edukacyjne .....	88
Skojarzenia z pojęciem poradnictwa edukacyjnego.....	88
Ocena atrakcyjności poradnictwa edukacyjnego jako formy wsparcia zawodowego .....	91
„Model” idealnego poradnictwa edukacyjnego .....	94
Doświadczenia związane z doszkalaniem się .....	99
Plany rozwojowe .....	112
Postawy wobec przebranżowienia .....	112
Potrzeby szkoleniowe .....	116
„Model” idealnego szkolenia .....	120
Wartościowe szkolenia dostępne na rynku .....	123
Wartość certyfikacji.....	124
Dostępność różnych form doszkalania w branży/regionie .....	126
<b>Wnioski i rekomendacje.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEKS .....</b>	<b>168</b>
Spisy tabel, wykresów i rysunków .....	168
Scenariusz FGI .....	170

## Streszczenie

W niniejszym raporcie przedstawiono wyniki badania jakościowego, którego celem było poznanie znaczenia i kierunków doksztalcania się oraz identyfikacja kluczowych kompetencji wymaganych od pracowników przedsiębiorstw prowadzących działalność w kluczowych obszarach gospodarki Pomorza.

Wyniki badania pokazały zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego w zależności od specyfiki branży, dynamiki zmian technologicznych, regulacji prawnych oraz oczekiwań rynkowych. W obszarach podlegających szybkim przemianom, takich jak nowoczesne technologie, energetyka czy sektor zdrowia, ciągłe podnoszenie kwalifikacji postrzegane jest jako niezbędny element pracy zawodowej. Wynika to z rosnącej roli automatyzacji, sztucznej inteligencji, nowych regulacji prawnych oraz wymogów bezpieczeństwa. W branżach względnie stabilnych, takich jak przemysł morski czy stoczniowy, potrzeba doksztalcania się sprowadza się głównie do adaptacji nowych pracowników oraz aktualizacji wiedzy w przypadku zmian formalnych. W sektorze turystyki oraz usług opiekuńczych szkolenia mają kluczowe znaczenie ze względu na intensywną pracę z klientem, zmieniające się trendy i wysoką konkurencją rynkową.

Skuteczne funkcjonowanie na rynku pracy wymaga synergii kompetencji i kwalifikacji<sup>1</sup> technicznych i interpersonalnych. Do najważniejszych kompetencji twardych należą obsługa maszyn i urządzeń, znajomość systemów IT, programowanie, analiza danych. Ważne są także posiadane kwalifikacje, jak certyfikaty branżowe (np. SEP w energetyce, uprawnienia operatorów maszyn w transporcie). Kompetencje miękkie obejmują komunikatywność, odporność na stres, umiejętność pracy zespołowej, empatię oraz zdolność rozwiązywania problemów, co jest szczególnie istotne w branżach usługowych, zdrowotnej i turystycznej, gdzie o jakości usług decyduje kontakt z klientem i współpraca w zespole.

Znajomość języka angielskiego jest w większości branż uznawana za podstawową kompetencję. Rośnie również znaczenie znajomości innych języków, takich jak rosyjski, ukraiński, niemiecki, hiszpański czy języków azjatyckich. Umiejętności językowe zwiększają mobilność zawodową i atrakcyjność pracownika na rynku pracy, a w turystyce, logistyce oraz nowoczesnych technologiach są niezbędne do obsługi klientów zagranicznych, współpracy międzynarodowej i pracy z dokumentacją techniczną. Podkreślano także rosnącą rolę technologii cyfrowych i sztucznej

---

<sup>1</sup> Przez kompetencje w opracowaniu rozumie się zakres wiedzy, umiejętności, doświadczenia, w tym umiejętności miękkich. Pod pojęciem kwalifikacji znajdują się uprawnienia formalne (np. wykształcenie czy certyfikaty).

inteligencji, szczególnie w sektorze technologicznym, energetycznym i logistycznym. W branży takiej jak rolno-spożywcza AI nie jest wykorzystywana w sposób powszechny, choć zauważalna jest tendencja do wdrażania rozwiązań tego typu.

Uczestnicy badania metodą FGI, analizując wyniki zrealizowanych na wcześniejszym etapie badań ilościowych, zwrócili uwagę, że w większości branż obserwuje się niską motywację do podnoszenia kwalifikacji i rozwoju kompetencji. Wynik ten może wydawać się nieoczekiwany, biorąc pod uwagę, że w badaniu ilościowym uczestniczyły osoby, które w ciągu ostatnich dwóch lat brały udział w szkoleniach, kursach lub studiach podyplomowych. Wśród przyczyn tego zjawiska najczęściej wskazywano na brak czasu, koszty, niską gratyfikację finansową oraz obawy przed większą odpowiedzialnością zawodową po zdobyciu dodatkowych kwalifikacji. Zwrócono także uwagę na brak systemowego wsparcia ze strony pracodawców, co wpływa na ograniczanie aktywności szkoleniowej wśród pracowników.

Certyfikaty są postrzegane jako dowód posiadanych/zdobytych kwalifikacji zawodowych - mogą być czynnikiem zwiększającym atrakcyjność pracowników na rynku pracy, szczególnie jeśli są to certyfikaty o znaczeniu międzynarodowym<sup>2</sup> (językowe lub techniczne), podnoszące prestiż. Jednocześnie w procesach rekrutacyjnych kwalifikacje są weryfikowane praktycznie, co potwierdza, że certyfikacja, choć istotna, nie jest jedynym kryterium oceny kandydatów do pracy.

W województwie pomorskim istnieje wyraźne zapotrzebowanie na szkolenia związane z lokalnymi specjalizacjami, takimi jak energetyka *offshore*, transport morski, turystyka czy cyberbezpieczeństwo. Uczestnicy badania wskazywali na potrzebę współpracy firm z uczelniami i instytucjami szkoleniowymi w celu tworzenia programów odpowiadających realnym potrzebom lokalnego rynku pracy.

---

<sup>2</sup> Uznawane w wielu krajach, uprawniające do wykonywania prac w środowiskach międzynarodowych lub w innych państwach.

## Wprowadzenie

Podnoszenie jakości kształcenia ustawicznego oraz wzmocnienie postaw sprzyjających uczeniu się przez całe życie stanowią jeden z kluczowych czynników wpływających na równowagę pomiędzy popytem a podażą pracy na rynku regionalnym. Skuteczna realizacja polityki rynku pracy wymaga nie tylko działań systemowych, ale również aktywnego zaangażowania mieszkańców regionu w rozwój własnych kompetencji i umiejętności zawodowych na różnych etapach życia. Współczesne działania w obszarze rynku pracy w dużym stopniu koncentrują się na rozwoju kompetencji i kwalifikacji – zarówno zawodowych, jak i ogólnych – osób funkcjonujących na rynku pracy, a także na tworzeniu mechanizmów wspierających proces ciągłego uczenia się. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa dostępna infrastruktura instytucjonalna oferująca usługi szkoleniowe i edukacyjne. Kluczowe znaczenie ma jednak takie kształtowanie oferty szkoleniowej, aby była ona adekwatna do realnych i aktualnych potrzeb regionalnych pracodawców oraz odpowiadała na zmieniające się wymagania rynku.

Z perspektywy rozwoju przedsiębiorstw oraz stabilności rynku pracy niezbędne jest systematyczne gromadzenie i aktualizowanie informacji dotyczących zasobów pracy, w tym dostępności pracowników o określonych kwalifikacjach i umiejętnościach. Równocześnie równie ważne jest rozpoznanie potrzeb samych pracowników w zakresie doskonalenia kompetencji, które umożliwiają im utrzymanie zatrudnienia, rozwój zawodowy, awans wewnętrzny lub zmianę miejsca pracy. Mobilność zawodowa – zarówno wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy pracodawcami – staje się bowiem coraz istotniejszym elementem współczesnych ścieżek kariery.

Zebrane informacje stanowią podstawę do skutecznego planowania działań wspierających pracodawców w dostępie do wykwalifikowanych kadr, a także do projektowania i doskonalenia systemu kształcenia ustawicznego, odpowiadającego potrzebom obecnych i przyszłych uczestników rynku pracy.

W tym kontekście realizacja przedmiotowego badania była uzasadniona potrzebą identyfikacji najbardziej efektywnych narzędzi i form działań promujących ideę uczenia się przez całe życie (*Life Long Learning*) jako elementu świadomego budowania ścieżki zawodowej. Badanie pozwoliło na rozpoznanie sposobów korzystania ze szkoleń, oczekiwań wobec ich formy i treści, preferowanego modelu idealnego szkolenia, a także rzeczywistych potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych badanych osób. Istotnym obszarem analizy były również motywacje do podnoszenia kompetencji i rozwijania umiejętności, które mają bezpośredni wpływ na aktywność edukacyjną oraz gotowość do uczenia się przez całe życie, a także oczekiwania i potrzeby związane z poradnictwem edukacyjnym.



# Metodologia badań

## Problematyka i cele badania

Realizacja badania odbyła się w następujących obszarach problemowych:

- identyfikacja najbardziej trafnych narzędzi i form działań uświadamiających rolę Lifelong Learning (LLL) w kontekście budowania ścieżki zawodowej,
- pogłębienie wątków problemowych, które zostały zidentyfikowane jako istotne w badaniu ilościowym.

Realizowane badanie uwzględniło przy doborze uczestników badania jakościowego kontekst istotnych obszarów gospodarki Pomorza.

## Techniki badawcze

Przedmiotowe badanie zrealizowane zostało techniką FGI (ang. *Focus Group Interview*). Stanowi ona jakościową metodę badawczą stosowaną w badaniach społecznych, polegającą na prowadzeniu moderowanej dyskusji grupowej z udziałem celowo dobranych uczestników, reprezentujących określoną grupę docelową. Wywiad fokusowy realizowany jest według wcześniej przygotowanego scenariusza, który wyznacza główne obszary tematyczne, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności umożliwiającej pogłębienie wątków istotnych z perspektywy badania. Kluczową rolę w procesie badawczym odgrywa moderator, którego zadaniem jest inicjowanie i podtrzymywanie dyskusji, dbanie o równowagę wypowiedzi uczestników oraz zapewnienie realizacji celów badawczych. Rolą FGI jest wykorzystanie interakcji między uczestnikami, która sprzyja ujawnianiu opinii, postaw, doświadczeń oraz mechanizmów społecznych, często niedostępnych w badaniach indywidualnych. Technika ta pozwala na uzyskanie pogłębionych, kontekstowych danych, wspiera interpretację wyników badań ilościowych oraz umożliwia identyfikację barier, motywacji i czynników wpływających na badane zjawiska.

## Dobór próby

Przeprowadzono łącznie 16 wywiadów FGI zgodnie z poniższym rozkładem:

1. **N=8 FGI z respondentami z grupy A** (osoby, które w okresie 24 miesięcy poprzedzających udział w badaniu nabywały umiejętności, w tym kwalifikacje zawodowe, uczestnicząc w określonych formach kształcenia ustawicznego). Wykonawca zrealizował po 1 FGI w każdej z 8 IOGP. Liczba uczestników na pojedynczym FGI- 7-10.

2. **N=8 FGI z respondentami z grupy B** (osoby, które w okresie 24 miesięcy poprzedzających udział w badaniu nie nabywały umiejętności, w tym kwalifikacji zawodowych, uczestnicząc w określonych formach kształcenia ustawicznego).

Zrealizowano po 1 FGI w każdej z 8 IOGP.

Rozkład próby prezentował się następująco:

Tabela 1 Dobór próby w badaniu jakościowym

Istotne Obszary Gospodarki Pomorza	Liczba FGI z respondentami z Grupy A	Liczba FGI z respondentami z Grupy B
morska i stoczniowa	1	1
transport, logistyka, magazynowanie	1	1
nowoczesne technologie w produkcji i usługach	1	1
zdrowie i usługi opiekuńcze	1	1
turystyka i MICE (ang. Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)	1	1
energetyka, w tym OZE (odnawialne źródła energii)	1	1
rolno-spożywcza	1	1
produkcja przemysłowa, w tym: branże metalowo-maszynowa, drewno-meblarska i tworzyw sztucznych	1	1
<b>ogółem</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Źródło: opracowanie własne ASM

Tabela 2 Zawody wykonywane przez uczestników FGI

Istotne Obszary Gospodarki Pomorza	Zawody respondentów FGI z Grupy A	Zawody respondentów FGI z Grupy B
morska i stoczniowa	<ol style="list-style-type: none"> <li>wdrażanie nowych technologii chemicznych</li> <li>mechanik statków i kutrów;</li> <li>naprawa korozji, mapowanie, produkcja statków;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>dyspozytor w agencji morskiej;</li> <li>pracownik administracyjny w firmie wypożyczającej sprzęt wodny;</li> <li>operator wózka widłowego;</li> <li>spedytor, logistik;</li> <li>dyspozytor transportu morskiego;</li> <li>kontroler ładunku;</li> </ol>

Istotne Obszary Gospodarki Pomorza	Zawody respondentów FGI z Grupy A	Zawody respondentów FGI z Grupy B
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. certyfikacja i zarządzanie ryzykiem w procesie projektowania i budowy statków;</li> <li>5. kierownik remontu (projekt menadżer) w stoczni;</li> <li>6. kupno i sprzedaż w branży morskiej i stoczniowej;</li> <li>7. technologia i wyposażenie jednostek pływających</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. pracownik ochrony fizycznej w porcie</li> </ol>
transport, logistyka, magazynowanie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. architekt w branży lotniczej</li> <li>2. operator koparki;</li> <li>3. magazynier w firmie budowlanej;</li> <li>4. logistyk lotniskowy;</li> <li>5. spedytor międzynarodowy;</li> <li>6. spedytor (głównie krajowy);</li> <li>7. kierowca</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. koordynatorka transportu;</li> <li>2. planista transportu;</li> <li>3. dyspozytorka;</li> <li>4. obsługa klienta;</li> <li>5. magazynierka;</li> <li>6. kontrolerka jakości;</li> <li>7. operator suwnicy (przeglądy transportu miejskiego);</li> <li>8. pracownik rampy załadunkowej (firma przeprowadzkowa)</li> </ol>
nowoczesne technologie w produkcji i usługach	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. programista;</li> <li>2. programistka;</li> <li>3. nawigacja lotnicza;</li> <li>4. grafik, programista,</li> <li>5. webmaster;</li> <li>6. biznes analityk;</li> <li>7. architekt systemowy;</li> <li>8. specjalista do spraw aplikacji i</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. technik robót przemysłowych;</li> <li>2. technik sieci komputerowych;</li> <li>3. specjalista big data;</li> <li>4. inżynier druku 3D;</li> <li>5. asystent IT;</li> <li>6. specjalista ds. sprzedaży;</li> <li>7. analityk baz komputerowych;</li> <li>8. inżynier systemowy</li> </ol>

Istotne Obszary Gospodarki Pomorza	Zawody respondentów FGI z Grupy A	Zawody respondentów FGI z Grupy B
	specjalista do spraw analizy danych	
zdrowie i usługi opiekuńcze	1. koordynator projektów edukacyjnych; 2. opiekunka medyczna; 3. psycholog i wykładowca; 4. położna; 5. pracownik socjalny; 6. pracownik socjalny 7. fizjoterapeuta	1. asystentka stomatologiczna; 2. asystentka stomatologiczna; 3. asystentka medyczna; 4. kierowca w transporcie medycznym; 5. asystentka medyczna; 6. kosmetolog; 7. administracja w klinice; 8. kosmetolog; 9. pielęgniarka
turystyka i MICE (ang. Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)	1. instruktor; 2. współpraca z ośrodkami kempingowymi; 3. prowadzenie zespołu ds. catering; 4. projekt manager w firmie wyposażającej placówki gastronomiczne; 5. recepcjonistka w hotelu; 6. branża finansowa	1. kierownik obsługi hotelowej; 2. kierownik sali w restauracji; 3. kierownik sali w barze mlecznym; 4. recepcjonistka w hotelu; 5. specjalista ds. sprzedaży w hotelu; 6. rezydentka turystyczna; 7. zaopatrzeniowiec w hotelu; 8. recepcjonistka w hotelu
energetyka, w tym OZE (odnawialne źródła energii)	1. inżynier energetyki w hurtowni elektrycznej; 2. sprzedawca klimatyzacji, pomp ciepła i fotowoltaiki (opieka posprzedażowa);	1. specjalista ds. komunikacji społecznej (firma energii odnawialnej); 2. pracownik administracyjny (spółka gazownicza); 3. specjalista ds. marketingu; 4. diagnosta urządzeń energetycznych; 5. inżynier ds. technologii (centrum OZE);

Istotne Obszary Gospodarki Pomorza	Zawody respondentów FGI z Grupy A	Zawody respondentów FGI z Grupy B
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. doradca klienta w branży OZE;</li> <li>4. przedstawiciel handlowy w branży OZE;</li> <li>5. kierownik robót elektrycznych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. serwisant urządzeń przemysłowych (infrastruktura wodociągowo-klimatyzacyjna);</li> <li>7. technik systemów fotowoltaicznych;</li> <li>8. kierowca/zaopatrzeniowiec (instalacje elektryczne)</li> </ol>
rolno–spożywcza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. specjalistka ds. marketingu;</li> <li>2. przedstawicielka handlowa w branży spożywczej;</li> <li>3. pracownik branży spożywczej;</li> <li>4. sales coordinator;</li> <li>5. logistyk</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kierownik hali produkcji magazynowej;</li> <li>2. sprzedawca w hurtowni napojów;</li> <li>3. handlowiec;</li> <li>4. specjalistka ds. zakupów;</li> <li>5. ekspedientka w centrum rolniczo-spożywczym;</li> <li>6. sprzedawca;</li> <li>7. menadżer działu sprzedaży (skup zboża);</li> <li>8. sprzedawca w hurtowni maszyn rolniczych;</li> <li>9. magazynier</li> </ol>
produkcja przemysłowa, w tym: branże metalowo–maszynowa, drewno–meblarska i tworzyw sztucznych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kierownik produkcji (wiązki kablowe, elektryczne);</li> <li>2. lider brygadzysta (elementy montażowe);</li> <li>3. pracownik produkcyjny (sprzęgi do pociągów);</li> <li>4. pracownik w dziale inżynierii produkcji;</li> <li>5. pracownik produkcyjny (jachty);</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. specjalista ds. sprzedaży;</li> <li>2. kierownik zespołu wykonawczego (konstrukcje stalowe);</li> <li>3. kierowca, zaopatrzeniowiec (firma meblarska);</li> <li>4. właścicielka stolarni;</li> <li>5. specjalistka ds. jakości (garniture z sałatkami);</li> <li>6. pakowacz-magazynier;</li> <li>7. obsługa maszyn (wyroby garmazeryjne);</li> <li>8. kontroler jakości (firma meblarska);</li> <li>9. projektowanie konstrukcji stalowo-drewnianych</li> </ol>

Istotne Obszary Gospodarki Pomorza	Zawody respondentów FGI z Grupy A	Zawody respondentów FGI z Grupy B
	6. HR biznes partner (firma kosmetyczna)	

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

# Prezentacja badań własnych

## Kwalifikacje i kompetencje kluczowe w pracy

### Potrzeba doksztalcania się w zawodzie

Wypowiedzi wybranych pracowników kluczowych branż z województwa pomorskiego pokazują, że znaczenie doksztalcania się jest silnie uzależnione od specyfiki zawodu, dynamiki zmian technologicznych, regulacyjnych oraz oczekiwań rynku pracy.

W niektórych sektorach ciągłe podnoszenie kompetencji postrzegane jest jako absolutna konieczność, natomiast w innych jako działanie opcjonalne, uzależnione od indywidualnych ambicji pracownika.

W branży **morskiej i stoczniowej** dominują głosy wskazujące, że doksztalcanie nie jest postrzegane jako priorytet, ponieważ zakres obowiązków jest stabilny, a wiedza nabyta wcześniej długo pozostaje aktualna.

*„Naprawdę z perspektywy tego, że ja już kilka lat pracuję i mam tę swoją działkę, że tak powiem mam ogarniętą, nie mam tej potrzeby doksztalcania się. Poza tym szefostwo mnie też nie naciska na to, żebym ja się w jakiś sposób doksztalał, ponieważ wiem czym mam się zajmować i to co robię akurat szefostwu odpowiada i nie ma jakiegoś takiego ciśnienia na to, żeby w jakiś sposób podnieść swoje kwalifikacje.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ pracownik administracyjny)

Jeden z badanych zwraca uwagę, że w tej dziedzinie kluczowe znaczenie mają kompetencje rozwijane w toku pracy, a nie stałe aktualizowanie wiedzy teoretycznej. W jego ocenie regularne uczestnictwo w szkoleniach nie przynosi istotnych korzyści, ponieważ zakres wymaganych informacji pozostaje w dużej mierze niezmienny. Zbliżone opinie wyrażają inni rozmówcy z branży, podkreślając, że szkolenia są szczególnie przydatne na etapie adaptacji nowego personelu, natomiast w dalszej perspektywie najważniejszym źródłem rozwoju staje się praktyczne doświadczenie.

*„Tutaj bardziej chodzi o umiejętności wypracowane, a nie taką wiedzę bieżącą, więc stałe doksztalcanie się nie ma to żadnego celu. To jest bardziej wiedza interpersonalna, bardziej wiedza o pewnych przepisach, które nie zmieniają się co tydzień, co miesiąc, co pół roku, więc na szczęście w naszej branży nie ma takiej konieczności, żeby co kwartał biegać na szkolenie, bo coś się zmieniło.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ spedytor, logistyk)

W obszarze **transportu, logistyki i magazynowania** podejście do podnoszenia kwalifikacji jest wyraźnie inne. Oprócz doświadczenia zawodowego duże znaczenie ma tu bieżąca znajomość przepisów oraz zagadnień technicznych, które ulegają częstym zmianom. Rozmówcy zwracali uwagę, że dynamiczne modyfikacje prawa oraz rozwój technologii sprawiają, iż regularne szkolenia stają się koniecznością, zwłaszcza gdy wprowadzane są nowe rozwiązania techniczne. Co istotne, doskonalenie kompetencji w tej branży jest ściśle powiązane z bezpieczeństwem pracy oraz obowiązkiem posiadania odpowiednich uprawnień, bez których wykonywanie zadań nie jest możliwe. W branży transportowej doksztalcanie często wiąże się bezpośrednio z bezpieczeństwem pracy i koniecznością uzyskiwania certyfikatów, bez których nie można wykonywać obowiązków.

*„(...) ważne jest, żeby być na bieżąco z literą prawa, z pewnymi rzeczami, które bywają zmienne. Tyle, że tutaj mamy dzienniki ustaw, mamy różne struktury, które nam w tym pomagają.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_planista transportu)

*„(...) jeżeli nowe elementy wchodzą, nowe silowniki, nowe motory, które są montowane, czy nowa technologia wchodzi w zakresie transportu. Wtedy wiadomo mamy szkolenia i te szkolenia trzeba przejść, bo inaczej nie dostanie się certyfikatu, nie dostanie się pozwolenia na pracę, a to są jednak prace związane z bezpieczeństwem. Stąd to doksztalcanie i słuchanie tego co inni przekazują, którzy są w danych rzeczach bardziej kompetentni i oni te certyfikaty wystawiają.”*

(Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_operator suwnicy)

Przedstawiciele branży **nowoczesnych technologii** jeszcze wyraźniej akcentują konieczność nieustannego rozwoju kompetencji. Zwracają uwagę, że tempo zmian związane z automatyzacją, postępem maszyn oraz rosnącymi wymaganiami dotyczącymi efektywności sprawia, iż uczenie się staje się stałym elementem życia zawodowego. Istotnym obszarem rozwoju są również języki obce – przede wszystkim angielski, ale także inne języki europejskie oraz azjatyckie, które stają się coraz częściej mile widziane wraz z globalizacją rynku. Dodatkowo rozmówcy dostrzegają ryzyko wypierania części zawodów przez rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, co jeszcze bardziej wzmacnia potrzebę systematycznego podnoszenia kwalifikacji.

*„(...) świat wymaga tego i życie wymaga tego, że trzeba się doksztalać, bo jeżeli nie będziemy się doksztalać to [...] świat dąży, żeby było jak najmniej pracy i jak najwięcej efektów, jak najmniej ludzi i żeby firma działała.”*

(Grupa B\_nowoczesne technologie\_techNIK robót przemysłowych)

*„Ta nauka, to jest w języku, no głównie angielskim, ale też często dochodzi jakiś francuski, niemiecki i od niedawna też język chiński, koreański ma coraz większe znaczenie w tej branży.” (Grupa B\_ nowoczesne technologie\_ technik robot przemysłowych )*

*„W przypadku, gdy się nie będziemy rozwijali, widać od jakiegoś momentu jak się AI rozwija. Więc myślę, że 30% stanowisk i tak będzie przejęte przez AI.” (Grupa B\_ nowoczesne technologie \_ inżynier systemowy)*

W obszarze **branży zdrowia i usług opiekuńczych** podnoszenie kwalifikacji traktowane jest jako stały i niezbędny element pracy zawodowej, wynikający zarówno z obowiązujących regulacji, jak i z odpowiedzialności wobec pacjentów. Uczestnicy badania podkreślają, że zmiany w przepisach oraz procedurach wymagają systematycznego aktualizowania wiedzy, w tym także w zakresie zasad ochrony danych i komunikacji z pacjentami. Jednocześnie część rozmówców zwraca uwagę, że potrzeba doksztalcenia się bywa również odpowiedzią na narastające poczucie wypalenia zawodowego i chęć spojrzenia na swoją pracę z nowej perspektywy.

*„U mnie jest na przykład potrzebne doksztalcenia się, jakbym chciała wykonywać zabiegi z igłą na przykład, bo jako kosmetolog nie mam prawa do używania igły.” (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ kosmetolog)*

*„(...) no jest istotne dlatego, że też zmieniają się właśnie te przepisy i procedury. Aktualizowane są systemy medyczne, no ogólnie lepsza organizacja pracy. Realnie pomaga w pracy i rozwoju takie doksztalcenie się.” (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka medyczna)*

*„Ja myślę, że na moim stanowisku również, gdyż zmieniają się przepisy nawet dotyczące RODO, tego jak możemy odzywać się do pacjentów. Więc myślę, że tak jest ważne.” (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ administracja w klinice)*

*„Jak najbardziej jest istotne doksztalcenie się. Już w trakcie tego zatrudnienia ukończyłam dwa kursy, więc myślę, że na pewno jest to istotne. Może nie jest to wymóg, ale jest to mile widziane.” (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ koordynatorka projektów edukacyjnych)*

*„Natomiast jeżeli chodzi o doszkolenie, to uważam, że jest to naprawdę bardzo ważne w obecnych czasach i myślę, że nie tylko pod kątem tego, co my wykonujemy, ale i pod kątem takim dosyć szerokim. Jestem opiekunką medyczną i tutaj wszystkie rzeczy związane z medycyną są dla mnie dosyć istotne, np. jeżeli chodzi o jakąś psychologię.” (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ opiekunka medyczna)*

*„(...) w dużej mierze te szkolenia z odporności psychicznej i z radzeniem sobie ze stresem, to jakby coraz bardziej jest konieczne, tak jak widzę też wśród osób, z którymi pracuję (...)” (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ psycholog i wykładowca)*

W branży **turystycznej i organizacji targów** doksztalcanie postrzegane jest jako niezbędne ze względu na silną rywalizację rynkową oraz intensywną pracę z klientem. Rozmówcy wskazują, że stałe pojawianie się nowych rozwiązań i trendów wymaga bieżącego uzupełniania wiedzy. Szczególnie istotne są tu kompetencje interpersonalne, zwłaszcza skuteczna komunikacja oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem, które pomagają w profesjonalnym reagowaniu na trudne sytuacje i utrzymaniu kontroli nad emocjami w kontaktach z klientami.

*„-Duża konkurencja na rynku pracy.*

*-I zawsze wchodzą nowe rzeczy i warto je znać, żeby po prostu nie świecić oczami przed ludźmi.” (Grupa B\_turystyka\_ rezydentka turystyczna)*

*„Systemy też mamy coraz nowsze, przecież rozwija się technologia IT cała, więc wszystkie oprogramowania, coraz więcej robimy w telefonach. Czy nawet system, na którym pracujemy, tak jak ja akurat na rezerwację czy przydzielanie pokoi i tak dalej.”  
(Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

*„Musimy też rozwijać się pod kątem kontaktu z osobą. No bo ludzie są coraz bardziej wymagający, więc musimy potrafić z nimi rozmawiać tak, żeby nie unosić się, żeby być dalej kulturalnym.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

*„No i też szkolenia językowe są też bardzo ważne w naszej akurat tutaj dziedzinie.” (B)*

*„Jak najbardziej jest istotne i to pod względem personalnym, jeśli chodzi o współpracę z klientami, ale również aranżacyjnym i sprzedażowym.” (Grupa A\_turystyka\_ projekt manager)*

*„Działam w branży finansowej. Tu kompetencje są potrzebne, twarde i miękkie. W ogóle uważam, że jest to ważne. Jeśli chodzi o doszkalanie się.” (Grupa A\_turystyka\_finance)*

W branży **energetycznej**, w tym w obszarze odnawialnych źródeł energii, podnoszenie kwalifikacji uznawane jest za kluczowe z powodu szybkiego postępu technologicznego oraz częstych zmian przepisów. Rozmówcy zwracają uwagę, że nowe rozwiązania pojawiają się bardzo dynamicznie, a wiele materiałów szkoleniowych dostępnych jest głównie w językach obcych, co dodatkowo podkreśla międzynarodowy charakter tej wiedzy. Dla osób z długim stażem zawodowym doksztalcanie stanowi przede wszystkim sposób na uaktualnianie kompetencji zdobytych wiele lat wcześniej, bez czego trudno

byłoby nadażyć za rozwojem takich dziedzin jak elektronika, elektrotechnika czy technologie OZE.

*„(...)świat się zmienia i technologie coraz nowsze wchodzą i w dziale marketingu na pewno musimy być na bieżąco ze wszystkim, także szkolenia bardzo są potrzebne. Na pewno na bieżąco.”* (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ specjalista ds. marketingu)

*„(...) zmieniają się przepisy, zmieniają się normy, na przykład w mojej branży, jeśli chodzi o pomiary, wchodzą nowe urządzenia do diagnostyki, także na pewno szkolenia są potrzebne, bo cały czas świat idzie do przodu i nie da się przed tym uciec.”* (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ diagnosta urządzeń energetycznych)

*„(...) kiedy ja kończyłem uczelnię i to co wtedy było wykorzystywane i w jaki sposób, to od tego czasu zmieniło się diametralnie. Zwłaszcza w takiej dziedzinie jak elektronika, elektryka czy energie odnawialne. Doksztalcanie się było konieczne i oczywiście uczestniczyłem w różnych szkoleniach organizowanych czy to przez firmę, czy też przez jakieś instytucje.”* (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ inżynier energetyki w hurtowni elektrycznej)

W sektorze **rolno-spożywczym** oraz w **produkcji przemysłowej** potrzeba podnoszenia kwalifikacji jest dostrzegana, choć ma ona raczej charakter wybiórczy i odbywa się w określonych odstępach czasu. Pracownicy podkreślają, że pojawiają się nowe produkty, materiały i rozwiązania technologiczne, co wymaga okresowego uzupełniania wiedzy. Zwracają też uwagę na znaczenie szkoleń rozwijających kompetencje interpersonalne, takie jak prowadzenie negocjacji czy budowanie relacji z klientami. Jednocześnie część uczestników badania sygnalizuje problem niewystarczającej oferty szkoleniowej, wskazując, że mimo realnej potrzeby możliwości rozwoju są w praktyce ograniczone.

*„Jeśli chodzi o szkolenia na przykład, to takie produktowe, jeśli coś wchodzi, ma wejść nowego, czymś się zainteresować, no to raczej jest, jesteście informowani.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ sprzedawczyni w hurtowni napojów)

*„Tak, poza tym, no wchodzą nowe systemy informatyczne.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ sprzedawczyni w hurtowni napojów)

*„No (...) na przykład kontakt z dostawcami, zbieranie zamówień, przydałyby się jakieś szkolenie na przykład z technik negocjacyjnych, ale nie uważam, żeby to musiało być ciągle, więc jakoś tak bardziej okresowo.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ specjalistka ds. zakupów)

*„(...) rozwój jest konieczny również i u nas. Myślę, że pod kątem na przykład AI aktualnie w marketingu jest to bardzo, bardzo konieczne, więc tak.” (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ specjalistka ds. marketingu )*

*„Jak najbardziej też uważam, że podnoszenie swoich kwalifikacji, nieważne na jakim stanowisku, pozwala na rozwój firmy, rozwój pracowników, także jak najbardziej jestem za” (Grupa A\_rolno-spożywcza\_logistyk)*

*„No w moim zawodzie to jest nawet konieczne. Jak zaczynałam, zaczynaliśmy pracę w drewnie, bo były meble drewniane, tylko że zaczęły wchodzić później nowe technologie. Płyty wiórowe, różne struktury tych płyt do wykonywania mebli, no to samoistnie było wskazane, żeby po prostu się uczyć. (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_właścicielka stolarni)*

*„No przyznam, że gdzieś tam na moim stanowisku to jakoś nie ma za bardzo szkolenia, akurat, w sensie jest oczywiście szkolenie na początku pracy, szkolenie BHP, są też szkolenia wprowadzające do pracy, ale potem to ani pracodawca nie zapewnia. Jeśli ktoś się gdzieś doszkala, to raczej dlatego, że chce się przebranżowić, ale już nie konkretnie na naszym stanowisku” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_obstuga maszyn)*

*„A co do kształcenia no to pewnie zależy od wielu warunków, ale myślę, że jest bardzo przydatne. Znaczący, jeżeli się robi jakąś karierę albo idzie po szczeblach. U mnie to akurat tak nie wygląda, ale doksztalać się zawsze trzeba.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa)*

Powyższa analiza wskazuje, że potrzeba doksztalcania się jest silnie zróżnicowana obszarowo i zależy głównie od tempa zmian technologicznych, regulacyjnych oraz presji rynku pracy i tym, jak dany sektor ulega owym zmianom.

W branży morskiej i stoczniowej dominuje przekonanie, że po okresie adaptacji doksztalcanie ma charakter marginalny, a liczy się zdobyte doświadczenie. W produkcji przemysłowej oraz sektorze rolno-spożywczym potrzeba podnoszenia kwalifikacji ma raczej charakter okresowy i wybiórczy. Pracownicy wskazują na niedostatek oferty szkoleniowej i fakt, że rozwój często zależy od indywidualnych ambicji, a nie systemowych działań pracodawców.

Odmienne sytuacja rysuje się w sektorze transportu, logistyki i magazynowania, gdzie częste zmiany przepisów, nowe technologie oraz wymogi certyfikacyjne sprawiają, że szkolenia stają się koniecznością – głównie poprzez bezpośredni związek z bezpieczeństwem pracy. Potrzebę ciągłego rozwoju najsilniej wyrażają przedstawiciele sektorów nowoczesnych technologii i energetyki (w tym OZE). Wskazują oni na bardzo szybkie tempo zmian, rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych, językowych oraz

zagrożenie zastępowania części stanowisk przez rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, co czyni uczenie się warunkiem utrzymania konkurencyjności na rynku pracy.

W turystyce i branżach usługowych doskonalenie jest ważne głównie w zakresie obsługi klienta, komunikacji, języków obcych i radzenia sobie ze stresem.

Z kolei wśród przedstawicieli sektora zdrowia i usług opiekuńczych doskonalenie traktowane jest jako obowiązek wynikający z regulacji prawnych, odpowiedzialności wobec pacjentów oraz potrzeby radzenia sobie z obciążeniami psychicznymi i wypaleniem zawodowym.

### Kluczowi pracownicy/zawody w firmach uczestników badań

W niniejszym podrozdziale w formie tabel zbiorczych zaprezentowano kluczowe grupy pracowników/zawodów, które według uczestników badań FGI, stanowią główny warunek sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw w poszczególnych branżach.

#### **Branża: morska i stoczniowa**

*Tabela 3 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży morskiej i stoczniowej*

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Monterzy, mechanicy, elektrycy, spawacze oraz specjaliści zajmujący się naprawami i remontami jednostek pływających, w tym poszycia jachtów oraz układów napędowych.	Są to zawody, których nie da się szybko zastąpić, ponieważ wymagają praktycznego doświadczenia, precyzji oraz znajomości specyfiki pracy z materiałami i instalacjami stosowanymi w środowisku morskim. Obecna sytuacja na rynku pracy dodatkowo wzmacnia znaczenie tych stanowisk – pracowników posiadających umiejętności manualne i techniczne jest coraz mniej, a ich wdrożenie wymaga czasu.
Specjaliści inżynierscy i technicy w obszarach automatyki, elektryki, systemów sterowań oraz nowoczesnych technologii stosowanych na statkach	Postępująca digitalizacja i automatyzacja sprawiają, że kluczowi stają się pracownicy potrafiący obsługiwać zaawansowane narzędzia komputerowe, analizować dane techniczne oraz dostosowywać rozwiązania do zmieniających się regulacji i standardów. W tym obszarze szczególnie ceniona jest zdolność ciągłego aktualizowania

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
	kompetencji, ponieważ technologie wykorzystywane jeszcze kilka lat temu często tracą aktualność.
Pracownicy zajmujący się planowaniem rejsów, kursów i szkoleń, obsługą klientów, zapisami, wynajmem jednostek czy koordynacją działań operacyjnych.	Zapewniają płynność funkcjonowania firmy. Ich nieobecność nie paraliżuje działalności w sposób natychmiastowy, jednak powoduje wyraźne trudności organizacyjne, szczególnie w okresach zwiększonego obciążenia pracą.
Pracownicy odpowiadający za koordynację pracy zespołów, podejmowanie decyzji oraz nadzór nad realizacją zadań.	Choć rozmówcy unikali wskazywania jednego „najważniejszego” stanowiska, podkreślali, że brak nadzoru i odpowiedzialnego zarządzania uniemożliwiłby sprawne funkcjonowanie firmy jako całości.

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

### **Branża: transport, logistyka, magazynowanie**

Tabela 4 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży transportu, logistyki, magazynowania

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Spedytorzy	Odpowiadają za planowanie, koordynację oraz nadzór nad realizacją transportu. Bez nich niemożliwe byłoby właściwe zorganizowanie przewozów, kontakt z klientami czy synchronizacja działań kierowców, magazynów i odbiorców.
Kierowcy	Uczestnicy rozmów podkreślali, że brak kierowców automatycznie pozbawia sens pracy spedytorów, magazynierów i handlowców. To kierowcy są odpowiedzialni za terminowe dostarczenie towaru, a ich dostępność i kompetencje mają bezpośrednie oddziaływanie na ciągłość pracy firm.
Pracownicy załadunku i rozładunku	Według wypowiedzi, niekiedy nawet w dużych firmach pracuje niewielka liczba magazynierów obsługujących

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
	szeroki asortyment produktów. Bez ich pracy nie byłoby możliwe sprawne załadowanie ciężarówek, ani terminowe wydanie towaru klientom – a to blokowałoby dalsze etapy transportu.
Operatorzy maszyn ciężkich (np. operatorzy koparek)	Wskazywano, że w branży związanej z inwestycjami infrastrukturalnymi (w tym budową dróg) ich praca stanowi punkt wyjścia dla kolejnych etapów logistycznych.

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

### **Branża: nowoczesne technologie w produkcji i usługach**

Tabela 5 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży nowoczesnych technologii w produkcji i usługach

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Programiści oraz informatycy tworzący i utrzymujący systemy informatyczne	Odpowiadają za projektowanie, rozwój oraz utrzymanie dedykowanych rozwiązań technologicznych, które stanowią podstawę funkcjonowania organizacji. Bez ich pracy nie istniałyby systemy gromadzenia, przetwarzania i analizy danych, a firma nie miałaby narzędzi do realizacji swoich podstawowych procesów biznesowych. Podkreślano, że obecnie dostępne narzędzia sztucznej inteligencji nie są w stanie ich w pełni zastąpić.
Technicy sieci komputerowych oraz specjaliści ds. infrastruktury IT	Wskazywano, że to właśnie oni reagują na bieżące problemy – od awarii zasilania, przez przerwy w działaniu sieci, po usterki sprzętowe i problemy użytkowników końcowych. Bez ich szybkiej interwencji nawet najlepiej zaprojektowane systemy informatyczne przestają funkcjonować, co bezpośrednio wpływa na przestoje w pracy całej organizacji.

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

## **Branża: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)**

*Tabela 6 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży zdrowia i usług opiekuńczych*

<b>Kluczowi pracownicy/zawody</b>	<b>Charakterystyka</b>
Lekarze (w tym przede wszystkim lekarze specjaliści)	Podejmują decyzje diagnostyczne i terapeutyczne, wykonują zabiegi wymagające uprawnień lekarskich oraz stanowią podstawę oferty medycznej placówek. Wskazywano, że w wielu obszarach, zwłaszcza w medycynie estetycznej czy stomatologii, brak lekarza specjalisty znacząco ogranicza zakres świadczonych usług i zainteresowanie pacjentów.
Asystentki i asystenci medyczni oraz stomatologiczni/ personel organizacyjno-techniczny	Bez tych pracowników lekarze nie byłoby w stanie wykonywać swojej pracy w sposób bezpieczny i zgodny z procedurami.
Opiekuni medyczni, położne, fizjoterapeuci oraz pracownicy socjalni	Są to profesje, które zapewniają pacjentom bezpośrednią opiekę, wsparcie fizyczne, emocjonalne i społeczne. Ich praca często wymaga nie tylko wiedzy medycznej, lecz także wysokich kompetencji interpersonalnych, empatii oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami życiowymi pacjentów.
Psychologowie	Rosnące potrzeby w obszarze radzenia sobie z kryzysami, stresem i problemami zdrowia psychicznego sprawiają, iż zawód ten zyskuje coraz większe znaczenie

*Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI*

## **Branża turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe**

Tabela 7 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży turystyki, organizowania targów, wystaw, usług gastronomicznych i noclegowych

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Kucharze i kucharki	Podkreślano, że nawet jeśli część usług gastronomicznych można teoretycznie zastąpić cateringiem, to jakość, kreatywność i sposób podania potraw mają bezpośredni wpływ na ocenę całego obiektu czy wydarzenia. Wskazywano również na znaczenie współpracy kucharzy z osobami zarządzającymi ofertą – menadżerami, szefami kuchni czy zespołami kreatywnymi – którzy dbają o spójność, atrakcyjność i rozwój propozycji kulinarnej.
Pracownicy recepcji	To oni stanowią pierwszy punkt kontaktu gości z obiektem noclegowym, wydarzeniem targowym czy ofertą turystyczną. Ich rola obejmuje nie tylko obsługę formalną, ale również rozwiązywanie bieżących problemów, koordynację pracy innych działów oraz budowanie relacji z klientami. Bez sprawnie działającej recepcji funkcjonowanie obiektu byłoby znacznie utrudnione.
Personel sprzątający	Praca ta wymaga rzetelności, szybkości działania i kompetencji, ponieważ komfort i bezpieczeństwo gości są bezpośrednio związane z jakością sprzątnięcia. Jest to grupa zawodowa często niedoceniana, mimo że jej praca ma kluczowy wpływ na wizerunek obiektu i satysfakcję klientów.
Rezydenci oraz przedstawiciele biur podróży, którzy zapewniają gościom wsparcie na miejscu	Ich zadania obejmują pomoc w sytuacjach kryzysowych, takich jak zagubiony bagaż, problemy zdrowotne czy nagłe zdarzenia losowe, a także opiekę organizacyjną i informacyjną. Jest to stanowisko wymagające wysokich

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
	kompetencji interpersonalnych, odporności na stres oraz gotowości do reagowania w nieprzewidywalnych sytuacjach.
Handlowcy – sprzedaż ofert, pozyskiwanie klientów	To oni „napędzają” działalność przedsiębiorstw, budując relacje biznesowe i zapewniając stabilność finansową przedsięwzięć targowych i eventowych.
Kwatermistrzowie i osoby odpowiedzialne za logistykę zakwaterowania	Praca ta wymaga dobrej organizacji, kontaktowości, podstawowej znajomości języków obcych oraz sprawności fizycznej, a także gotowości do pracy w dynamicznych warunkach.

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

## **Branża: energetyka, w tym OZE**

Tabela 8 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży energetyki, w tym OZE

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Serwisanci i monterzy instalacji energetycznych, w tym instalacji OZE	Odpowiadają za uruchamianie, utrzymanie oraz bieżącą obsługę techniczną systemów energetycznych. Bez ich pracy niemożliwe byłoby nie tylko zapewnienie ciągłości działania instalacji, ale także dalszy rozwój firmy.
Elektrycy lub specjaliści ds. zaawansowanych systemów energetycznych	Wskazywano, że bez tzw. „rdzeniowej” wiedzy technicznej funkcjonowanie branży energetycznej jest niemożliwe. Są to zawody trudne do szybkiego zastąpienia, szczególnie w sytuacji dynamicznych zmian technologicznych i rosnących wymagań regulacyjnych.

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Sprzedawcy i przedstawiciele handlowi	Odpowiadają za pozyskiwanie klientów, rozwój rynku oraz napędzanie działalności biznesowej firm energetycznych. Bez skutecznej sprzedaży nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązania technologiczne nie znalazłyby odbiorców.
Pracownicy działów administracyjnych i finansowych	Uczestnicy podkreślali, że nawet jeśli firma skutecznie pozyskuje klientów i realizuje projekty techniczne, to bez sprawnej administracji – obsługi dokumentacji, faktur, umów czy rozliczeń – nie jest w stanie prawidłowo funkcjonować.

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

## **Branża: rolno–spożywcza**

Tabela 9 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży rolno-spożywczej

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Pracownicy produkcji oraz osoby odpowiedzialne za utrzymanie linii produkcyjnych	Zapewniają ciągłość wytwarzania produktów oraz realizację zamówień.
Pracownicy magazynu, w tym magazynierzy oraz operatorzy wózków widłowych	Uczestnicy podkreślali, że bez nich niemożliwy byłby sprawny przepływ towarów – zarówno na etapie przyjęcia surowców, jak i wydawania gotowych produktów.
Pracownicy transportu, dostawcy	Bez zapewnienia regularnych dostaw surowców i sprawnego transportu produktów do klientów cała łańcuch rolno-spożywczy zostałby przerwany.

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Kadra zarządzająca magazynem i produkcją (kierownicy czy menedżerowie zmian)	Osoby te nadzorują pracę zespołów, dbają o właściwe obsadzenie stanowisk oraz koordynują zadania w codziennej pracy. Ich brak skutkowałby chaosem organizacyjnym i spadkiem efektywności.

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

## **Branża: produkcja przemysłowa**

Tabela 10 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży produkcji przemysłowej

Kluczowi pracownicy/zawody	Charakterystyka
Spawacze	Jest to zawód wymagający wysokich, trudno zastępowalnych kwalifikacji oraz wieloletniego doświadczenia. Pomimo postępującej automatyzacji, duża część procesów spawalniczych wciąż wymaga pracy manualnej, precyzji oraz umiejętności dostosowania się do unikatowych, niepowtarzalnych projektów.
Wykwalifikowani pracownicy produkcji, którzy bezpośrednio realizują proces wytwórczy	Mimo iż często są najmniej doceniani w strukturze organizacyjnej, bez ich pracy produkcja byłaby niemożliwa – to oni wytwarzają produkty i pośrednio generują tym samym zysk firmy.
Specjaliści odpowiedzialni za planowanie i organizację produkcji, w tym planiści, logistycy oraz osoby zajmujące się zaopatrzeniem	Koordynują przepływ materiałów, planują zapotrzebowanie, zamawiają surowce i dbają o terminowość realizacji procesów.
Kadra zarządzająca (w szczególności dyrektor operacyjny oraz osoby odpowiedzialne za optymalizację procesów)	Ich zadaniem jest nadzorowanie całego „łańcucha produkcyjnego”, minimalizowanie strat, usprawnianie procesów oraz dbanie o efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

Podsumowując analizę przeprowadzoną we wszystkich branżach, można wskazać, że kluczowi pracownicy są przede wszystkim specjalistami, którzy posiadają nie tylko kompetencje techniczne, ale również doświadczenie praktyczne i zdolność do

reagowania na bieżące, nagłe problemy. We wszystkich branżach wybrzmiewa znaczenie kadry zarządzającej, której działania decydują o efektywności całego przedsiębiorstwa.

## Charakterystyka kwalifikacji i kompetencji kluczowych w pracy według branż

Poniższe analizy przedstawiają kluczowe kompetencje i kwalifikacje, które według uczestników badania decydują o skuteczności pracy w poszczególnych branżach uznanych jako kluczowe dla gospodarki Pomorza.

## **Branża: morska i stoczniowa**

*Tabela 11 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: morska i stoczniowa*

<b>Kompetencje/umiejętności</b>	<b>Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikatywność</li> <li>• Spostrzegawczość</li> <li>• Odpowiedzialność</li> <li>• Znajomość przepisów celnych</li> <li>• Znajomość procedur importu i eksportu</li> <li>• Znajomość procedur kontroli towarów, dokumentów i osób</li> <li>• Znajomość procedur obsługi systemów informatycznych</li> <li>• Znajomość procedur wykrywania przemytu i nieprawidłowości</li> <li>• Umiejętność pracy w stresie</li> <li>• Znajomość języków obcych</li> <li>• Znajomość programów komputerowych</li> <li>• Umiejętność szybkiego podejmowania decyzji</li> <li>• Myślenie krytyczne</li> <li>• Umiejętność pracy w zespole</li> <li>• Umiejętności w zakresie automatyki, czytanie rysunków technicznych, „szybkie czytanie tekstu”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykształcenie średnie</li> <li>• Wykształcenie wyższe (techniczne lub ekonomiczne), znajomość norm branżowych</li> <li>• Studia magisterskie w kierunku elektrotechnika, automatyka, cybernetyka lub pokrewne</li> <li>• Certyfikaty bezpieczeństwa</li> <li>• Zabezpieczenie ładunków</li> <li>• Certyfikaty z programu CAD-CAM 3D</li> <li>• Szkolenia techniczne z zakresu aplikacji i wdrożeń technologii</li> </ul>

*Źródło: Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI*

Według uczestników badania branża morska i stoczniowa charakteryzuje się dużą różnorodnością stanowisk oraz zadań, co sprawia, że nie istnieje jeden uniwersalny model wykształcenia czy zestaw kwalifikacji formalnych, który byłby wymagany na wszystkich poziomach zatrudnienia. Wymagania dotyczące wykształcenia oraz certyfikatów są w dużej mierze uzależnione od specyfiki stanowiska, zakresu odpowiedzialności oraz charakteru wykonywanej pracy – technicznej, logistycznej, operacyjnej czy administracyjnej.

*„(...) ciężko nam napisać, że jest potrzebne wykształcenie wyższe morskie albo wyższe logistyczne morskie, bo to zależy od zajmowanego stanowiska.” (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ pracownik administracyjny)*

W przypadku stanowisk specjalistycznych, takich jak elektryk, mechanik czy pracownik techniczny, niezbędne są odpowiednie uprawnienia branżowe, np. energetyczne, potwierdzające możliwość wykonywania prac zgodnie z obowiązującymi przepisami. Przykład może stanowić mechanik okrętowy, który powinien dysponować umiejętnościami pracy zespołowej, odpornością na stres oraz zdolnością działania pod presją czasu. Technolog, który jest natomiast odpowiedzialny za przygotowanie detali do produkcji sekcji statków, powinien posiadać kompetencje związane z projektowaniem oraz certyfikaty potwierdzające znajomość programów CAD/CAM 3D. Wskazywano również na znaczenie umiejętności czytania dokumentacji technicznej, rysunków elektrycznych i automatycznych, a także sprawnego poruszania się w środowisku cyfrowym.

*„Pracownik techniczny, mechanik okrętowy, czyli w kompetencjach to będą (...) praca w zespole, odporność na stres, praca pod presją czasu i kwalifikacje, czyli wykształcenie techniczne.” (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ mechanik statków i kutrów)*

*„No jeżeli ktoś jest elektrykiem, to energetyczne uprawnienia potrzeba.” (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ pracownik administracyjny)*

*„Technolog w Biurze Głównego Technologa. Do mojej kompetencji należą uzupełnianie braków i tworzenie nowych detali do produkcji sekcji na statku, wykształcenie techniczne, certyfikaty z programu CAD-CAM 3D.” (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ technologia i wyposażenie jednostek pływających)*

Badani podkreślili także rolę studiów wyższych. Pomimo świadomości, że same studia nie gwarantują sukcesu zawodowego, uczestnicy zauważyli, że w wielu firmach są one nadal warunkiem koniecznym już na etapie wstępnej rekrutacji (szczególnie w firmach dużych i o charakterze międzynarodowym).

*„(...) kwalifikacją będą studia w odpowiednim kierunku. Myślę, że mimo, że studia dzisiaj nie gwarantują niczego, to nadal wiele firm, myślę, że nawet międzynarodowych, nadal uważa to za taki czynnik, który jest konieczny. Nie da się bez tego przyjąć do takiej firmy i muszą to być studia w kierunku takim, do jakiej idziemy pracy albo jakimś pokrewnym, natomiast niestety nadal to musi być ukończone. Nikt, kto jest bez studiów, nie przejdzie tej pierwszej weryfikacji. Przynajmniej u mnie tak jest.” (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ certyfikacja i zarządzanie ryzykiem w procesie projektowania i budowy statków)*

Jednocześnie w wielu obszarach działalności morskiej i stoczniowej formalne certyfikaty zawodowe (które nie zawsze odzwierciedlają realne kompetencje) mają mniejsze znaczenie niż praktyczne doświadczenie zdobyte w trakcie pracy.

*„Natomiast jeżeli chodzi o kwalifikacje, to moim zdaniem w obecnych czasach te kwalifikacje wcale nie są tak istotne i kluczowe. Liczy się głównie doświadczenie, bo jak przyjmujemy się do pracy, to najczęściej nie patrzą na nasze papierki, a chcą wiedzieć, co umiemy, więc ja bym tutaj się raczej skupiła na doświadczeniu.”* (Grupa A\_morska, stoczniowa\_naprawa korozji, mapowanie, produkcja statków)

*„(...) najbardziej się liczą takie umiejętności zdobyte już przez czas naszej pracy, że tak powiem, to jest ważne.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_pracownik administracyjny)

Jednocześnie pojawiły się głosy przeciwne, podkreślające, że doświadczenie może prowadzić do utrwalania nieaktualnych lub nieefektywnych nawyków (co może być negatywne zwłaszcza w branży podlegającej szybkim zmianom technologicznym). W tym kontekście wskazywano na dużą wartość aktualnych szkoleń, kursów specjalistycznych oraz certyfikatów, które pozwalają szybciej uzupełniać wiedzę i nadążać za rozwojem technologii, norm i standardów.

*„Ja może będę w opozycji, bo czasami doświadczenie jest nawykiem, który trzeba wytepić i jest wręcz przeciw skuteczne. Także ja na przykład bardzo sobie cenię specjalistyczne szkolenia i kursy, związane z kierunkiem działalności, bo to bardzo skraca proces nabywania doświadczenia, bo możemy skorzystać z czyjejś wiedzy. Tym bardziej, jak wspominał pan [imię], rozwój następuje dosyć szybko i często się zdarza, że nasze doświadczenia to są już naprawdę nie działające, raczej to jest historyczna rzecz, na której się nie można opierać, więc szkolenia aktualne to jest top.”* (Grupa A\_morska, stoczniowa\_wdrażanie nowych technologii chemicznych)

Do najważniejszych kompetencji twardych zalicza się znajomość programów komputerowych oraz narzędzi cyfrowych wspierających planowanie, logistykę, dokumentację oraz obsługę procesów operacyjnych. Umiejętności te są niezbędne zarówno w pracy biurowej, jak i w zarządzaniu ładunkami, harmonogramami czy dokumentacją transportową.

*„Znajomość programów komputerowych.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_pracownik administracyjny)

Równie istotne są kompetencje miękkie, które w branży morskiej mają bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo, efektywność i jakość realizowanych usług. Wśród nich znajdują się komunikatywność, odpowiedzialność, spostrzegawczość oraz umiejętność

szybkiego podejmowania decyzji. Praca w środowisku portowym i stoczniowym często wymaga natychmiastowej reakcji na zmieniające się warunki, np. konieczność modyfikacji planu załadunku, zmiany parametrów transportu czy dostosowania się do ograniczeń technicznych jednostek pływających.

*„Też spostrzegawczość.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ kontroler ładunku)

*„Szybkość podejmowania decyzji.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ kontroler ładunku)

*„Żeby sobie dobrze zorganizować pracę, żeby po prostu ten kontakt z klientem, jak i z pracownikami, z którymi ma się do czynienia, był taki na poziomie, a nie być jakimś bufonem, że tak powiem, wąską specjalizację mieć i tylko swoje robić. No te wszystkie istotne rzeczy są do tego, żeby ta nasza firma się rozwijała, a nie stała w miejscu, albo ludzie rezygnowali z naszych usług.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ pracownik administracyjny)

Waga umiejętności efektywnej komunikacji – również umiejętności negocjowania cen i terminów była podkreślana w obszarze branży związanym z zakupami i zaopatrzeniem.

*„Kupiec, dobra znajomość rynku i dostawców, umiejętność negocjowania cen i terminów, komunikacja z produkcją i klientem. W kwalifikacjach Pan (...) również napisał wykształcenie wyższe, techniczne lub ekonomiczne, znajomość norm branżowych.”* (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ kupno i sprzedaż w branży morskiej i stoczniowej)

Wymieniano również odporność na stres oraz umiejętność funkcjonowania pod presją czasu. Uczestnicy byli zgodni, że bez tych kompetencji skuteczna praca w branży morskiej i stoczniowej jest niemożliwa.

*„Zarządzanie zespołem, komunikacja, odporność na stres, znajomość w branży.”* (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ naprawa korozji, mapowanie, produkcja statków)

*„Moim zdaniem praca z ludźmi, komunikacja”* (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ kupno i sprzedaż w branży morskiej i stoczniowej)

*„Ja bym dodał odporność na stres.”* (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ technologia i wyposażenie jednostek pływających)

*„Myślę, że to praca z drugim człowiekiem, ponieważ bez tego po prostu nie da się pracować tak naprawdę.”* (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ naprawa korozji, mapowanie, produkcja statków)

Uczestnicy dyskusji podkreślali, że szybkość działania oraz zdolność wyobrażenia sobie alternatywnych rozwiązań logistycznych są niezwykle istotne w sytuacjach kryzysowych,

gdzie każda decyzja musi być podejmowana pod presją czasu. W takich warunkach sprawna komunikacja staje się niezbędna, ponieważ informacje muszą być przekazywane jasno i natychmiast, zarówno klientom, jak i współpracownikom. W branży morskiej „czas to pieniąż”, a opóźnienia generują realne straty.

*„Żeby też szybko reagować na jakieś rzeczy, które się dzieją, czyli w momencie, kiedy na przykład trzeba zmienić ładunek, no to trzeba szybko działać. Muszę szybko umieć myśleć, co mogę czymś zastąpić, bo na przykład ładowność jest inna i teraz nie możemy czegoś zabrać. Musimy to logistycznie zmienić, więc szybkość działania jest bardzo istotna i komunikatywność jest tutaj niezastąpiona, no bo trzeba te komunikaty szybko przekazać komuś. Czas to pieniąż, tak więc wiadomo, że są to takie kluczowe rzeczy.”*

(Grupa B\_morska, stoczniowa\_kontroler ładunku)

Ze względu na międzynarodowy charakter branży morskiej, znajomość języków obcych, w szczególności języka angielskiego, jest uznawana za podstawową i niezbędną kompetencję. Angielski stanowi główny język komunikacji w kontaktach z armatorami, kontrahentami i partnerami zagranicznymi. Inne języki mają znaczenie drugorzędne, natomiast brak znajomości języka angielskiego jest postrzegany jako istotna bariera w wykonywaniu zawodu.

*„Wiadomo, że języki obce są bardzo potrzebne, ponieważ operujemy na rynkach międzynarodowych. Także myślę, że w tych czasach znanie języka obcego, angielskiego to jest jakby podstawa.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_spedytor, logistyk)

W dyskusji zwrócono również uwagę na rosnące znaczenie myślenia krytycznego, rozumianego jako zdolność obiektywnej analizy informacji, oceny ryzyka oraz podejmowania racjonalnych decyzji. Kompetencja ta została uznana za szczególnie ważną w obszarach ekspedycji morskiej i logistyki, gdzie łączy się z kreatywnością, odpornością na stres oraz umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach niejednoznacznych.

*„Ja bym się bardziej skupił na czymś takim jak myślenie krytyczne, bo nie każdy ma zdolność do obiektywnego analizowania informacji, które dostaje. Myślenie krytyczne to jest chyba tutaj jakby najbardziej ważne, bo to jest związane z kreatywnością, z komunikatywnością, z podejmowaniem decyzji i z radzeniem sobie ze stresem i tak dalej i tak dalej. Dla mnie myślenie krytyczne, szczególnie w branży ekspedycyjnej jest kluczowe.”* (Grupa B\_morska, stoczniowa\_spedytor, logistyk)

Jeśli chodzi o kompetencje cyfrowe i wykorzystanie sztucznej inteligencji, uczestnicy podkreślali, że nowoczesne narzędzia technologiczne mogą znacząco usprawniać pracę biurową, analizę danych czy obsługę dokumentów. Jednocześnie zaznaczano, że

technologia nie zastąpi ludzkiego doświadczenia, intuicji oraz bezpośredniego kontaktu „twarzą w twarz”, który w branży morskiej nadal odgrywa kluczową rolę. Sztuczna inteligencja jest postrzegana jako narzędzie wspierające, jednak wymagające kontroli i weryfikacji przez człowieka.

*„(...) nic nie zastąpi takiego kontaktu face to face i załatwienia tego po ludzku, ale powiem od siebie, że jakby sztuczna inteligencja mnóstwo rzeczy usprawnia w takiej pracy biurowej. Na pewno Worda, Excela nam poprawi, znajdzie nam szybciej błąd niż człowiek. Wrzucamy jakiegoś screena do czatu i prosimy, żeby nam znalazł błąd. Także w takich stricte cyfrowych umiejętnościach myślę, że jest bardzo ważna, ale no dalej, my musimy nad tym kontrolować, nad tym mieć władzę i sprawdzać wyniki jej pracy.” (Grupa B\_morska, stoczniowa\_ operator wózka widłowego)*

W kontrze do technicyzacji i cyfryzacji pracy (również w aspekcie trybu pracy) szczególnie szeroko omówiono znaczenie komunikacji interpersonalnej. Zwrócono uwagę, że rozwój narzędzi cyfrowych oraz doświadczenia pandemii, które spowodowały ograniczenie bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, co paradoksalnie zwiększyło stres związany ze współpracą „twarzą w twarz”. W efekcie rośnie zapotrzebowanie na pracowników otwartych, potrafiących jasno się komunikować, współpracować, delegować zadania oraz rozwiązywać konflikty. Podkreślono, że kompetencje techniczne i doświadczenie można stosunkowo szybko nabyć, natomiast umiejętność pracy z ludźmi jest znacznie trudniejsza do wykształcenia.

*„(...) uważam, że aktualnie bardzo ważna jest praca z drugim człowiekiem. Dlatego, że wszystkie narzędzia, których używamy aktualnie, odsuwają nas trochę od siebie personalnie, wobec czego ludzie mają większy stres w kontakcie bezpośrednim. Co to oznacza? To oznacza, że pisząc maila do kogoś nie widzimy go, siedząc na przykład na Zoomie też nie widzimy swoich twarzy, swoich reakcji, więc jesteśmy pozbawieni komunikacji niewerbalnej, bo wszystko pozostaje tylko mówione albo napisane. W momencie, w którym się spotykamy ze sobą i musimy współpracować, np. rozwiązać jakiś problem, albo delegować jakieś obowiązki, albo wyegzekwować coś, albo wysłuchać od osoby, która daje mi jakieś zadanie, co ja mam wykonać, muszą tak naprawdę z drugim człowiekiem się porozumieć. Pandemia pokazała, że troszeczkę żeśmy się od siebie odsunęli i narzędzia, których używamy, o których wspominałem, czy to jest mail, czy zoom, czy telefon nawet, powodują, że jesteśmy od siebie dalej. Więc pracownik, który jest teraz potrzebny, to jest pracownik, który jest otwarty, który umie się komunikować i który nie boi się tej komunikacji. Bo tak naprawdę to umiejętności techniczne możemy nabyć, doświadczenie jak będzie w dobrym środowisku dany pracownik to też nabędzie tam w kilka lat czy w kilka miesięcy, zależy jak szybko się uczy.*

*Więc no chyba jesteśmy teraz w dobie, patrząc na młodych ludzi, którzy przychodzą, że komunikacja jest najważniejsza, no i też chęci do pracy.” (Grupa A\_morska, stoczniowa\_ kierownik remontu (project manager) w stoczni)*

Według wypowiedzi badanych, w branży morskiej i stoczniowej nie istnieje jeden uniwersalny model kwalifikacji – wymagania formalne są ściśle uzależnione od obejmowanego stanowiska. Dla zawodów technicznych kluczowe pozostają uprawnienia branżowe (np. energetyczne) oraz certyfikaty specjalistyczne. Z kolei na stanowiskach administracyjnych czy logistycznych znaczenie przypisywane jest wyższemu wykształceniu oraz znajomości norm i procedur międzynarodowych. W wypowiedziach podkreślono wagę doświadczenia danego pracownika – choć powinno być ono stale aktualizowane przez szkolenia, by nie utrwałać nieefektywnych nawyków. Kompetencje cyfrowe również są uznawane za istotne w branży morskiej i stoczniowej, w tym znajomość narzędzi informatycznych wspierających planowanie, prowadzenie dokumentacji. W branży istotne są również takie kompetencje miękkie, jak komunikatywność, odporność na stres, spostrzegawczość, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji oraz myślenie krytyczne (są to ważne cechy, głównie ze względu na warunki ciągłej presji czasu, częstych zmian). Szczególną rolę odgrywa także znajomość języka angielskiego, bez której praca w branży morskiej jest dziś praktycznie niemożliwa.

### **Branża: transport, logistyka, magazynowanie**

*Tabela 12 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: transport, logistyka, magazynowanie*

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsługa pakietu Office na wysokim poziomie</li> <li>• Analityczne myślenie</li> <li>• Odporność na presję</li> <li>• Szybka decyzyjność</li> <li>• Sumienność</li> <li>• Sprawność fizyczna</li> <li>• Oczy dookoła głowy</li> <li>• Znajomość sprzętu</li> <li>• Znajomość reakcji ludzi</li> <li>• Umiejętności organizacyjne</li> <li>• Komunikatywność</li> <li>• Umiejętności analityczne</li> <li>• Zarządzanie flotą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO</li> <li>• HACCP</li> <li>• BHP</li> <li>• Certyfikat poziomu języka mile widziany czy obsługi komputera</li> <li>• Wózki widtowe</li> </ul>

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biegła obsługa komputera</li> <li>• Zdolności organizacyjne</li> <li>• Zdolności interpersonalne</li> <li>• Znajomość języków obcych</li> <li>• Umiejętność planowania tras</li> <li>• Umiejętność optymalizacji kosztów</li> <li>• Dbanie o to, żeby praca była wykonywana zgodnie z przepisami BHP</li> <li>• Umiejętność podejmowania szybkich decyzji</li> <li>• Znajomość topografii</li> <li>• Umiejętności cyfrowe</li> <li>• Umiejętność wykorzystywania sztucznej inteligencji</li> <li>• Umiejętność pracy w grupie</li> </ul>	

Źródło: Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

Według pracowników branży transportu, logistyki i magazynowania jedną z podstawowych i powszechnie wymaganych kompetencji jest bardzo dobra obsługa komputera, w szczególności pakietu Microsoft Office oraz narzędzi internetowych. Według uczestników badania standardem są dziś umiejętność sprawnego posługiwania się arkuszami kalkulacyjnymi, dokumentami, pocztą elektroniczną czy systemami informatycznymi wspierającymi logistykę. Pracodawcy zwracają na to uwagę już na etapie rekrutacji.

*„(...) wyższy poziom obsługi komputera, pakietu Office czy Internetu, to zawsze mile widziany, więc (...) każdy pracodawca pyta o to od razu na początku.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ dyspozytorka)

*„(...) Excel i Word wszystkie narzędzia, które są potrzebne, tak naprawdę do pracy biurowej.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ kontrolerka jakości)

Jako ważne są wskazywane także kompetencje organizacyjne i planistyczne, szczególnie w kontekście zarządzania transportem i flotą. Obejmują one planowanie tras, koordynowanie pracy kierowców, reagowanie na nieprzewidziane zdarzenia (np. awarie pojazdów czy nieobecności pracowników), kontrolę kosztów paliwa oraz dbanie o ciągłość realizacji zleceń. Zarządzanie flotą wymaga także odpowiedzialności za bezpieczeństwo, stan techniczny pojazdów oraz racjonalne gospodarowanie budżetem.

Poza tym w branży potrzebne są umiejętności analityczne i decyzyjne, polegające na analizowaniu danych transportowych, kosztowych i operacyjnych oraz podejmowaniu trafnych decyzji w oparciu o dostępne informacje - oznacza to umiejętność szybkiej oceny sytuacji i wyboru najlepszego rozwiązania w warunkach niepewności.

*„Większość mojej pracy polega na przewidywaniu.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_planista transportu)

*„Zdrowie i kondycja.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_magazynierka)

W branży transportowej ogromną rolę odgrywają umiejętności interpersonalne i komunikatywność. Codzienna praca wiąże się z koniecznością współpracy z wieloma interesariuszami: klientami, przewoźnikami, kierowcami, magazynierami czy współpracownikami z innych działów. Zdolność jasnego przekazywania informacji, negocjowania oraz budowania porozumienia w zespole jest niezbędna, aby procesy logistyczne przebiegały sprawnie. Kompetencje te są uniwersalne, ale w logistyce mają szczególne znaczenie ze względu na presję czasu i odpowiedzialność za realizację zleceń. Uczestnicy badania wskazywali również na wagę znajomości języków obcych, która, ze względu na międzynarodowy charakter branży, ułatwia komunikację z zagranicznymi kontrahentami i partnerami biznesowymi.

*„Łatwość nawiązywania kontaktu czy zdolności interpersonalne tak bym to nazwał? (...) bo z ludźmi trzeba po prostu się dogadać, a żeby się jakoś dogadać to trzeba w jakimś tam stopniu te języki opanować.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_planista transportu)

*„Znaczy ja może tylko powiem, że te miękkie umiejętności (...) operatywność, to co na przykład ja napisałem, co tam pisali też inni komunikacja, umiejętność porozumienia się pracowania w grupie to no to myślę, że chyba zawsze w każdym zawodzie są ważne, bo w takim czy innym zakresie tworzymy jakieś zespoły, no i mamy ze sobą współpracować. A nie rzucać się do gardeł?”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_pracownik rampy załadunkowej)

*„(...) posługuję się 3 językami, rosyjskim, niemieckim i angielskim. Muszę znać przynajmniej w stopniu pozwalającym na swobodną komunikację.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_planista transportu)

Wśród kluczowych kwalifikacji zawodowych znajdują się również znajomość przepisów prawa transportowego, zarówno krajowego, jak i międzynarodowego, a także posiadanie odpowiednich certyfikatów i szkoleń. Rozmówcy wymienili normy jakości i bezpieczeństwa (np. ISO, HACCP), szkolenia BHP, certyfikaty pierwszej pomocy,

a coraz częściej także certyfikaty związane z ochroną środowiska, takie jak potwierdzenie niskiego śladu węglowego.

*„(...) znajomość tych przepisów prawa transportowego, czyli to jest nic innego jak wiedza po prostu na temat krajowych i międzynarodowych przepisów dotyczących transportu oraz logistyki.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ koordynatorka transportu)*

*„-Ok, ale też pisaliście państwo właśnie o tych certyfikatach, kwalifikacjach. Jakie są dla was istotne?”*

*-Normy ISO, HACCP na pewno.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ koordynatorka transportu)*

*„-Może z takich ciekawostek coraz częściej. Są firmy [które wymagają – dopisek autorki] takiego certyfikatu niskiego śladu węglowego.*

*-My jesteśmy taką firmą, która jeszcze powiedzmy no nie ma z tym problemu, ale pojawiają się klienci, nie wiem, jak to nazwać, wysoko uświadomieni.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ pracownik rampy załadunkowej)*

W przypadku wykształcenia w zależności od branży mogą to być studia inżynierskie lub techniczne, kursy zawodowe, szkolenia specjalistyczne czy egzaminy państwowe. W sektorach transportu i budownictwa szczególne znaczenie mają uprawnienia do obsługi maszyn, takie jak kursy na ładowarki, koparki, spycharki, a także prawo jazdy odpowiednich kategorii, w tym C oraz C+E, bez których wykonywanie pracy jest niemożliwe.

*„Prawo jazdy również, kategorii E plus C, no bo to bez tego dzisiaj to ani rusz. Mając uprawnienia koparki do klasy pierwszej włącznie i uprawnienia na C plus E, no to dzisiaj pracy jest multum. To można wybierać sobie od koloru do wyboru. Kompetencje, to tak, to w ogóle człowiek musi być odpowiedzialny, czyli odpowiedzialność, sumienność, no i wiedza ogólna. Wiedza branżowa.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ operator koparki)*

*„Konkretnie, kursy na ładowarki, prawo jazdy kategorii C plus E, ładowarki klasy pierwszej, mogą być też i spycharki, no to jest, mówię, w budownictwie dróg to jest tego pełno.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ operator koparki)*

*„-No to, jeśli chodzi o kompetencje, to na pewno jakaś wiedza merytoryczna dotycząca danego zawodu.*

*-(...) Czyli jaka wiedza? Wiedza merytoryczna?*

*-Kierunkowe wykształcenie.*” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_architekt w branży lotniczej)

*„No to u mnie co najmniej studia inżynierskie na kierunku architektury.”* (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_architekt w branży lotniczej)

Wśród wymienionych umiejętności znalazła się także wiedza na temat obsługi specjalistycznych programów, niezbędnych do wykonywania zawodu.

*„No to u mnie obsługa specjalistycznych programów. Bez pracy na oprogramowaniu to już niestety ołówkiem i kartką się nic nie robi.”* (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_spedytor - głównie krajowy)

Przedstawiciele branży transportu, logistyki i magazynowania mówili także o kompetencjach językowych, jako jednej z głównych grup umiejętności, które są ważne w tej grupie zawodów. W niektórych branżach, takich jak lotnictwo, język angielski pełni rolę języka uniwersalnego i roboczego, wykorzystywanego niezależnie od narodowości partnerów. W innych sektorach dodatkowym atutem jest znajomość języka niemieckiego, francuskiego czy innych języków europejskich, co zwiększa mobilność zawodową i możliwości współpracy międzynarodowej.

*„-Jeśli chodzi o pracę na lotnisku, potrzebna jest komunikatywność i znajomość języka angielskiego i to jest podstawą do pracy na lotnisku.*

*-Tylko angielskiego czy jakiegoś jeszcze języka?*

*-Nie, wystarczy angielski. Angielski jest językiem lotnictwa, także nawet z Turkish Airlines rozmawia się po angielsku.”* (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_logistyk lotniskowy)

*„Znajomość języków obcych, jeżeli jest to specyfika międzynarodowa, to na pewno. Popularny jest angielski, albo francuski, niemiecki, ale teraz w ogóle języki bałkańskie czy rumuńskie też są w modzie, że tak powiem.”* (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_spedytor - głównie krajowy)

Rozmówcy wskazali, że w codziennej pracy mimo opisanej wymaganej znajomości języków obcych nie sprawdzają się certyfikaty. Język wykorzystywany na co dzień jest techniczny i wiąże się z praktyką i nabywaniem wiedzy na temat branżowych określeń, slangu.

*„Certyfikaty językowe niedużo nam dadzą tutaj, bo trzeba opanować język techniczny. Więc tu bardziej trzeba nauczyć się pewnych zwrotów. Ja bym powiedział, że to jest*

*bardziej język slangowy niż certyfikowany.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_planista transportu)*

Podsumowując, podstawowym wymogiem w branży transportu, logistyki i magazynowania jest bardzo dobra znajomość obsługi komputera, w szczególności pakietu Office oraz systemów wspierających planowanie i kontrolę procesów logistycznych. Wśród kwalifikacji formalnych dominują uprawnienia do obsługi maszyn i pojazdów (np. wózki widłowe, prawo jazdy C i C+E), znajomość przepisów prawa transportowego oraz certyfikaty z zakresu jakości i bezpieczeństwa (ISO, HACCP, BHP). Coraz częściej pojawiają się również wymagania związane z ochroną środowiska. Poza tym, rozmówcy podkreślają znaczenie kompetencji miękkich, jak komunikatywność, zdolności interpersonalnych, pracy zespołowej – są one niezbędne we współpracy z m.in. klientami i kierowcami. Podkreślane były również umiejętności planistyczne i analityczne – obejmujące zarządzanie flotą, optymalizację tras i kosztów, przewidywanie ryzyka. Ze względu na międzynarodowy charakter sektora ważna jest znajomość języków obcych, zwłaszcza angielskiego, choć większą wartość niż certyfikaty mają w praktyce umiejętności posługiwania się językiem technicznym i branżowym.

### **Branża: nowoczesne technologie w produkcji i usługach**

*Tabela 13 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: nowoczesne technologie w produkcji i usługach*

<b>Kompetencje/umiejętności</b>	<b>Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność szybkiego reagowania na problemy techniczne</li> <li>• Umiejętność pracy w stresie</li> <li>• Umiejętność konserwacji systemów informatycznych</li> <li>• Umiejętność rozbudowy funkcjonalności oprogramowania</li> <li>• Umiejętność konserwacji robotów przemysłowych</li> <li>• Analityczne myślenie</li> <li>• Umiejętność wyciągania wniosków</li> <li>• Zdolność do rozwiązywania problemów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certyfikaty Cisco</li> <li>• Certyfikaty techniczne</li> <li>• Certyfikaty Microsoftu</li> <li>• Certyfikaty językowe</li> <li>• PMP</li> <li>• CISSP</li> <li>• Wyższe informatyczne wykształcenie</li> <li>• Uprawnienia elektryczne</li> <li>• Uprawnienia w pracach wysokościowych</li> <li>• Lean management</li> <li>• Znajomość oprogramowania Python</li> <li>• Oprogramowanie sterowników PLC</li> </ul>

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otwartość na ludzi</li> <li>• Kultura osobista</li> <li>• Umiejętność pracy w grupie</li> <li>• Umiejętność szybkiej diagnozy</li> <li>• Szybkie wyszukiwanie danych</li> <li>• Dokładna znajomość działania oprogramowania</li> <li>• Cierpliwość</li> <li>• Spokój</li> <li>• Umiejętność obsługi urządzeń sieciowych, systemów dozoru wizyjnego, kontroli czasu</li> <li>• Wszechstronność</li> <li>• Konsekwencja w dążeniu do celu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znajomość Linux</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

Branża nowoczesnych technologii w produkcji i usługach obejmuje szerokie spektrum zawodów – od informatyków i inżynierów systemowych, przez automatyków i techników sieci komputerowych, po analityków danych oraz specjalistów wsparcia technicznego i handlowców technologicznych. Według rozmówców podstawą działania w tej branży są kompetencje techniczne, a w szczególności znajomość oprogramowania, systemów informatycznych oraz technologii przemysłowych. W zależności od stanowiska obejmują one m.in. obsługę i konfigurację systemów IT, programowanie (np. C/C++, PLC), pracę w środowiskach Linux i Windows, analizę danych, pracę na dużych zbiorach informacji oraz obsługę specjalistycznych systemów sterowania i dozoru. Istnieje bardzo szeroki wachlarz certyfikatów technicznych – zarówno ogólnych, jak i dostawców technologii (np. Microsoft, Google) – które potwierdzają określone kompetencje i mogą zwiększać wiarygodność specjalisty na rynku pracy. Uczestnicy badania wskazywali także na potrzebę umiejętności szybkiej diagnozy problemów oraz rozwiązywania ich w sposób samodzielny, często w sytuacjach, gdy gotowe rozwiązania nie są dostępne, a wiedza musi być wypracowana na podstawie doświadczenia.

*„(...) to głównie znajomość branży i co zna, co robi konkurencja. I certyfikaty techniczne, czyli do obsługi konkretnych maszyn.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ technik robót przemysłowych)

*„Certyfikaty firm (...) takich jak Microsoft, Google (...) też bardzo dużo dają.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ inżynier druku 3D)

*„(...) zawsze w zanadru można mieć jakiś certyfikat, ukończone szkolenie.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ analityk baz komputerowych)

Uczestnicy badania wskazywali również na kompetencje analityczne - logiczne myślenie, dokładność, cierpliwość i umiejętność pracy z dokumentacją techniczną oraz danymi.

*„(...) taki większy zbiór danych, to strasznie łatwo jest się pomylić, bo jest często dużo informacji. (...) Jak jest (...) już późniejsza godzina. Już jakiś czas to się robi, to po prostu (...) No myli się czasami (...) to też trzeba być takim dosyć dokładnym. No i w sumie to też takim cierpliwym jakby nie patrzeć.”* (Grupa B\_tecnologie w produkcji i usługach\_ analityk baz komputerowych)

*„(...) trzeba bardzo dużo czasu poświęcić i czasami zdarzają się błędy, które trzeba sprostować, przeanalizować.”* (Grupa B\_tecnologie w produkcji i usługach\_ specjalista big data)

*„W celu optymalizacji, czyli dążenie do celu, żeby się nie poddawać, dążyć do [rozwiązania problemu], żeby po prostu jak nie idzie, to próbować innej strony (...) podejść do problemu.”* (Grupa B\_tecnologie w produkcji i usługach\_ inżynier systemowy)

*„(...) szybkie reagowanie na problemy, żeby wiedzieć, jak zareagować w ciężkich chwilach.”* (Grupa B\_tecnologie w produkcji i usługach\_ inżynier systemowy)

Dużą rolę odgrywają również kompetencje miękkie. Umiejętność pracy zespołowej, komunikatywność, otwartość na współpracę. W przypadku stanowisk handlowych i menedżerskich kluczowe stają się także kompetencje negocjacyjne i umiejętność budowania długofalowych relacji z klientami.

Wśród kompetencji za dość ważne zostały także uznane kompetencje cyfrowe w zakresie wykorzystania sztucznej inteligencji. Obecnie AI jest najczęściej wykorzystywana jako narzędzie wspomagające – do tworzenia raportów, analizy informacji, automatyzacji prostych zadań, pisania dokumentów czy makr w arkuszach kalkulacyjnych. Jednocześnie badani podkreślali konieczność krytycznej weryfikacji generowanych treści.

*„Czasem do pisania szybkich maili do klientów się używa.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ specjalista ds. sprzedaży)

*„Jakieś formułowanie makr do Excel.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ inżynier systemowy)

*„Jeśli chodzi o sztuczną inteligencję, to najlepsza jest do pisania jakichś raportów, które można później tylko przeczytać i zweryfikować ich poprawność.” (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ inżynier druku 3D)*

Nieodzownym elementem kompetencji w branży nowoczesnych technologii są także umiejętności językowe. Znajomość języka angielskiego jest powszechnie uznawana za absolutną podstawę – porównywaną wręcz do posiadania prawa jazdy – niezbędną do pracy z dokumentacją techniczną, oprogramowaniem, partnerami zagranicznymi oraz globalnymi rynkami. Dodatkowym atutem jest znajomość innych języków obcych, takich jak niemiecki, języki wschodnie (np. rosyjski lub ukraiński), a w perspektywie rozwoju rynku również języki azjatyckie czy hiszpański, szczególnie w kontekście współpracy międzynarodowej i łańcuchów dostaw.

*„(...) to na pewno są te językowe, które wbrew pozorom przydają się nawet w zawodzie informatyka. (...) nie tylko zresztą w zawodzie informatyka. Praktycznie w każdym zawodzie, szczególnie jeśli chcemy prowadzić firmę globalną.” (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ inżynier druku 3D)*

*„Czy w tym momencie jak mamy dużo przecież mniejszości typu Ukraina, to warto też znać trochę ten język rosyjski jednak.” (Grupa B\_tehnologie w produkcji i usługach\_ inżynier systemowy)*

Za fundament w branży nowoczesnych technologii w produkcji i usługach można uznać umiejętności związane z obsługą i rozwojem systemów informatycznych, automatyki oraz infrastruktury sieciowej – w tym znajomość środowisk Linux i Windows, programowania (np. Python, PLC), systemów sterowania, robotyki i innych narzędzi analitycznych. Jako ważne, są wskazywane także certyfikaty branżowe (m.in. Microsoft, Cisco, PMP, CISSP). Badani podkreślali, że w branży niezbędna jest umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, logiczne myślenie oraz cierpliwość. Nieodzowną podstawą funkcjonowania w branży jest również znajomość języka angielskiego. W przypadkach zawodów z branży, gdzie występuje kontakt z klientem ważna jest komunikatywność, otwartość i kultura osobista. Coraz częściej analizę danych wspiera użycie sztucznej inteligencji – służy tworzeniu raportów czy automatyzacji rutynowych zadań (podkreślana jest jednak konieczność krytycznej weryfikacji jej efektów).

### **Branża: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)**

Tabela 14 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność obsługi komputera, programów medycznych</li> <li>• Komunikacja z pacjentem</li> <li>• Odporność na stres</li> <li>• Empatia</li> <li>• Odpowiedzialność</li> <li>• Umiejętność pracy w zespole, umiejętność budowania relacji z pacjentem i z zespołem</li> <li>• Cierpliwość</li> <li>• Dyskrecja</li> <li>• Umiejętność obsługi administracji</li> <li>• Umiejętność organizacji pracy</li> <li>• Wsparcie przy zabiegach</li> <li>• Umiejętność monitorowania wyników badań</li> <li>• Znajomość zasad higieny, dezynfekcji, sterylizacji</li> <li>• Umiejętność przygotowywania stanowiska</li> <li>• Umiejętność obsługi dokumentów</li> <li>• Umiejętność asystowania stomatologowi podczas zabiegów</li> <li>• Umiejętność opieki nad pacjentami</li> <li>• Analityczne myślenie</li> <li>• Zdolności manualne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurs pierwszej pomocy</li> <li>• Uprawnienia do prowadzenia pojazdów uprzywilejowanych</li> <li>• BHP</li> <li>• RODO</li> <li>• Dyplom ukończenia szkoły</li> <li>• prawo do wykonywania zawodu</li> <li>• szkoła policealna, kurs pierwszej pomocy</li> <li>• szkolenie zawodowe psychoterapia, pomoc psychologiczna, kurs psychoterapii, traumatologii,</li> <li>• Kurs AI w zawodzie</li> <li>• Certyfikaty Tus, Certyfikat trenera Biofeedback,</li> <li>• posiadanie wykształcenia wyższego,</li> <li>• posiadanie kursu krwiodawstwa i krwiolecznictwa, posiadanie kursu położnej instrumentalnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

Jednym z podstawowych wymagań formalnych w branży zdrowia i usług opiekuńczych (w tym społecznych) jest posiadanie aktualnego kursu pierwszej pomocy, który – jak podkreślano w dyskusji – powinien być regularnie odnawiany, zazwyczaj co 2–3 lata.

*„(...) przez pracodawców oczekiwany jest kurs pierwszej pomocy albo przeszkolenie medyczne.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ kierowca w transporcie medycznym)

*„Znacząco ogólnie szkolenia z pierwszej pomocy powinno się tak co 2-3 lata powtarzać, akurat u nas jest co 3 lata, mamy spotkania.” (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka medyczna)*

W przypadku zawodów związanych z transportem medycznym istotne są również prawo jazdy oraz uprawnienia do prowadzenia pojazdów uprzywilejowanych, które zwiększają zakres możliwych obowiązków i atrakcyjność pracownika na rynku pracy.

*„Uprawnienia na prowadzenie pojazdów uprzywilejowanych jest też mile widziane.” (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ kierowca w transporcie medycznym)*

W wielu zawodach medycznych i okotomedycznych ważną rolę odgrywają kwalifikacje potwierdzone dyplomem ukończenia odpowiedniej szkoły – zawodowej, policealnej lub wyższej. Dotyczy to m.in. asystentek medycznych i stomatologicznych, pielęgniarek, pracowników administracji medycznej czy kosmetologów. W przypadku kosmetologii oraz zawodów zabiegowych szczególnie istotne są specjalistyczne kursy i certyfikaty uprawniające do obsługi urządzeń oraz wykonywania określonych zabiegów, takich jak mezoterapia, dermabrazja czy praca z nowoczesną aparaturą kosmetologiczną.

*„Ja myślę, że też dyplomu ukończenia szkoły.” (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ administracja w klinice)*

*„-Chyba bym powiedziała, że to są po prostu takie wymogi, dlatego tutaj takie studia czy jakieś konkretne certyfikaty szkoły się pojawiły.*

*-Ma Pani na myśli wymogi prawne?*

*-Tak, tak.” (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ opiekunka medyczna)*

*„W moim przypadku jest to szkoła zawodowa na administracji.” (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ administracja w klinice)*

*„No i u mnie minimum pierwszego stopnia w kierunku kosmetologicznym. Również też można chyba bez studiów zrobić szkołę policealną, jak dobrze kojarzę to dwuletnią, która wydaje mi się jest technikiem kosmetologiem, no i tak jak u mnie jakieś szkolenia, kursy z [obsługi] maszyn, z urządzeń, z mezoterapii. No różne (...) generalnie certyfikaty i uprawnienia do wykonywanych zabiegów. Dermabrazja czy mezoterapia bezigłowa. (...) Tak więc u mnie to są takie właśnie urządzenia i doszkalanie się, by mieć certyfikaty, żeby móc różne zabiegi robić.” (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ kosmetolog)*

Obok kwalifikacji formalnych uczestnicy rozmowy jednoznacznie wskazywali na ogromne znaczenie kompetencji miękkich, które w tej branży często decydują o jakości świadczonych usług. Za kluczowe uznano przede wszystkim komunikację z pacjentem

oraz empatię. Umiejętność spokojnego, rzeczowego i życzliwego kontaktu z osobami znajdującymi się w stresie, bólu lub nagłej potrzebie pomocy została uznana za fundament pracy w ochronie zdrowia. Podkreślano, że empatia umożliwia budowanie zaufania i dobrych relacji, bez których skuteczna opieka jest niemożliwa.

*„Czasami się zdarza, że przychodzi pacjent, którego coś boli, który potrzebuje na już, na teraz, nagle i musimy umieć konstruktywnie odpowiedzieć takiemu pacjentowi, bez zbędnych emocji. Zdarza się, że ktoś jest nieuprzejmy i nie zwraca się do końca tak jak powinien.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ administracja w klinice)

*„No ja przykładowo pracując w fundacji uważam, że kompetencje miękkie są równie ważne jak wiedza merytoryczna, czyli te wszystkie certyfikaty, czy też wykształcenie, które posiadamy, ponieważ kompetencje miękkie właśnie w dużej mierze decydują o jakości działań danej fundacji, o skuteczności projektów, czy też decydują o realnym wpływie społecznym.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ koordynator projektów edukacyjnych)

Przedstawiciele branży wskazują, że podczas przygotowania do pracy w zawodzie jest zbyt mało zajęć przygotowujących do pracy z pacjentem i kreujących wskazane powyżej kompetencje miękkie.

*„(...) jeżeli chodzi o zabieg, o to co się uczyliśmy w szkole, jeżeli chodzi o pielęgniarstwo, jeżeli chodzi o lekarzy, jest bardzo mało przedmiotów miękkich, psychologicznych i jeżeli chodzi nawet o empatię, to nie ma tego w procedurze nauczania. Jeżeli chodzi o zawody medyczne w Polsce.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ pielęgniarka)

*„Myślę, że bez nich nie dałoby rady wykonywać naszych zawodów, gdzie opieramy się mimo wszystko na pracy z ludźmi”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ fizjoterapeuta)

*„Ja myślę, że kluczowa jest empatia w tych zawodach, ponieważ też nie zbudujemy dobrych relacji bez tej pierwszej właśnie empatii, której nie będziemy mieli.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ pielęgniarka)

Istotnym uzupełnieniem kompetencji w branży zdrowia i usług opiekuńczych jest znajomość języków obcych, przede wszystkim języka angielskiego, który w miastach wielokulturowych (takich jak Gdańsk) jest uznawany za podstawowy. Wskazywano również na przydatność języka niemieckiego. Znajomość języków obcych ułatwia obsługę pacjentów z zagranicy i podnosi standard świadczonych usług.

*„Gdańsk jest miastem bardzo wielokulturowym, także język angielski jest tutaj bardzo potrzebny.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ pielęgniarka)

*„No coraz bardziej jest potrzebna, ponieważ coraz więcej mamy tutaj w Polsce emigrantów i pracując z ludźmi, nie możemy zakładać, że będziemy tylko stykać się z osobami mówiącymi po polsku, więc te kompetencje językowe są bardzo potrzebne.”*

(Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ koordynator projektów edukacyjnych)

*„Niemiecki również.”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ pielęgniarka)

Równie ważna jest odporność na stres i umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, w tym z nieuprzejmym lub zdenerwowanym pacjentem. Pracownicy muszą potrafić reagować szybko, konstruktywnie i bez nadmiernych emocji, często pod presją czasu i w warunkach dużej odpowiedzialności. W przypadku zespołów medycznych istotna jest także sprawna komunikacja wewnętrzna – pomiędzy personelem administracyjnym, medycznym i specjalistami – która przekłada się na dobrą organizację pracy i bezpieczeństwo pacjentów.

*„Ja uważam, że no dla mnie kluczowa jest komunikacja, nie tylko pomiędzy mną a pacjentem, a również też między mną a stomatolog. Dzięki tej dobrej komunikacji jest się w stanie zadbać o dobrą organizację pracy i to wtedy się przekłada na dalszą pracę.”*

(Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka stomatologiczna)

Ważnym obszarem kompetencji są również umiejętności cyfrowe. W placówkach medycznych powszechnie wykorzystywane są specjalistyczne systemy informatyczne do rejestracji pacjentów, prowadzenia dokumentacji oraz zarządzania danymi, dlatego pracownicy muszą być przygotowani do obsługi takich programów, często po odbyciu dedykowanych szkoleń. Niezbędna jest także znajomość procedur BHP, przepisów RODO oraz wewnętrznych regulaminów placówek, co jest ważne w kontekstach bezpieczeństwa pacjentów i ochrony danych wrażliwych.

*„BHP, bezpieczeństwo i higiena pracy.”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka medyczna)

*„RODO. Ochrona danych osobowych właśnie pacjentów, bo to też jest bardzo ważne.*

*No i obsługa systemów medycznych. No to już w ogóle jest ważne i procedury wewnętrzne placówki.”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka medyczna)

W kontekście nowych technologii zauważono, że sztuczna inteligencja odgrywa raczej rolę wspierającą, np. w nawigacji samochodowej czy organizacji pracy, jednak nie zastępuje bezpośredniego kontaktu z pacjentem ani praktycznych umiejętności zawodowych.

*„-Nawigacje działają na bazie sztucznej inteligencji, więc są przydatne. (kierowca w transporcie medycznym)*

*-No ale to jest dla kierowców, ale myślę, że w takim gabinecie stomatologicznym, to tak sztuczna inteligencja chyba niewiele nam pomoże. Jeżeli mamy przygotować coś, co już wiemy, ewentualnie jakieś kursy, które nas doszkoła, bo sztuczna inteligencja to nam powie tu i teraz, a za 2 dni robi to trochę z drugiej strony i się pogubimy.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka stomatologiczna)

W przypadku drugiej grupy badanych pracującej w omawianej branży pojawiły się z kolei głosy popierające sztuczną inteligencję, która według nich ułatwia codzienną pracę.

*„W moim przypadku nie za bardzo ta sztuczna inteligencja jest potrzebna.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ fizjoterapeuta)

*„(...) A wracając do tych kompetencji cyfrowych, też uważam, że jest to potrzebne z tego względu, że po prostu musimy iść z duchem czasu i z tym całym rozwojem (...) jest to nam narzucane trochę, bo musimy reagować na te wszystkie zmiany, które dzieją się aktualnie na świecie i też te zmiany rozwojowe.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ koordynator projektów edukacyjnych)

Podsumowując, w branży zdrowia i usług opiekuńczych podstawowym wymogiem jest posiadanie odpowiedniego wykształcenia, prawa do wykonywania zawodu, obsługi specjalistycznej aparatury (a także aktualnych szkoleń – przede wszystkim z zakresu pierwszej pomocy, BHP, RODO. W wybranych profesjach (np. w zawodzie ratownika medycznego) wymagane są także uprawnienia do prowadzenia pojazdów uprzywilejowanych. W branży coraz istotniejsza jest również umiejętność sprawniej obsługi systemów medycznych, dokumentacji elektronicznej oraz związanej z nimi znajomości procedur ochrony danych. Uczestnicy badania podkreślają, że o jakości pracy w tej branży decydują w dużej mierze kompetencje interpersonalne, jak empatia, komunikacja z pacjentem, cierpliwość oraz dyskrecja. Znajomość języków obcych jest wskazywana jako dodatkowy atut, który usprawnia komunikację z pacjentami.

### **Branża turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe**

*Tabela 15 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: turystyka, organizacja targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe*

<b>Kompetencje/umiejętności</b>	<b>Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odporność na stres</li> <li>• Umiejętność pracy pod presją czasu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykształcenie wyższe</li> <li>• Kursy pierwszej pomocy</li> <li>• Google ads</li> <li>• Marketingowe kursy</li> </ul>

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardzo dobra znajomość języka angielskiego</li> <li>• Umiejętność szybkiego podejmowania decyzji</li> <li>• Umiejętność jasnego i uprzejmego przekazu informacji</li> <li>• Komunikatywność</li> <li>• Umiejętność tłumaczenia</li> <li>• Wysoka kultura osobista</li> <li>• Znajomość systemów komputerowych</li> <li>• Empatia</li> <li>• Życzliwość</li> <li>• Umiejętność pracy z wymagającym klientem</li> <li>• Wielozadaniowość</li> <li>• Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej</li> <li>• Odpowiedzialność</li> <li>• Umiejętność rozwiązywania konfliktów</li> <li>• Elastyczność i adaptacja do zmian</li> <li>• Współpraca z innymi działami</li> <li>• Elastyczność w kontekście możliwości pracy zmianowej</li> <li>• Profesjonalny wygląd</li> <li>• Zaangażowanie w pracę</li> <li>• Umiejętność budowania relacji</li> <li>• Asertywność</li> <li>• Znajomość regionu</li> <li>• Znajomość ubezpieczeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prawo jazdy</li> <li>• Języki obce</li> <li>• Kurs pedagogiczny</li> <li>• Świadectwo o niekaralności</li> <li>• Kurs opiekuna wypoczynku</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI*

Jedną z najważniejszych kompetencji wskazywanych przez przedstawicieli branży turystyki, organizowania targów, wystaw, usług gastronomicznych i noclegowych, którzy nie szkolili się w ciągu ostatnich 2 lat, była umiejętność pracy z ludźmi. Pracownicy branży turystycznej na co dzień funkcjonują w środowisku intensywnej obsługi klienta, często w sytuacjach wymagających szybkiego reagowania na skargi, konflikty lub

niestandardowe potrzeby gości. Z tego względu ważne są umiejętności, które pozwalają na budowanie pozytywnych relacji z klientami, nawet w trudnych sytuacjach. Rozmówcy wymieniali w tym kontekście komunikatywność, empatię, wysoką kulturę osobistą oraz asertywność

*„Musi być wysoka kultura osobista.”* (Grupa B\_turystyka\_ kierownik sali w barze mlecznym)

*„Empatia jest bardzo istotna. Profesjonalizm pełen to znaczy, no być szanowanym przez swoich podwładnych. Jeżeli się od człowieka wymaga to samemu trzeba dawać przykład, jeżeli chodzi o punktualność, jeżeli chodzi o kulturę osobistą, jeżeli chodzi o zaangażowanie w pracę.”* (Grupa B\_turystyka\_ kierowniczka obsługi hotelowej)

Równie istotne w branży turystycznej są odporność na stres i umiejętność pracy pod presją czasu. Wskazywano, że w pracy recepcji hotelowej, gastronomii czy podczas obsługi wydarzeń turystycznych często dochodzi do sytuacji konfliktowych, nagłych zmian organizacyjnych lub zwiększonego natężenia ruchu gości. W takich warunkach niezbędna jest zdolność podejmowania szybkich i trafnych decyzji, zachowując jednocześnie spokój i profesjonalizm.

*„Też pod stresem jest, bo nieraz są różne awantury, więc musimy szybko działać. Tak więc podejmowanie szybkich decyzji, praca nie tylko z gośćmi, rozmowy, ale też z innymi pracownikami. No bo my musimy ze wszystkimi współpracować.”* (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)

*„Może też elastyczność, elastyczność pracy i w różnych godzinach czasami, bo coś się wydarzy. No i wtedy trzeba po prostu szybciotko, kogoś zmienić, no i wtedy to nie jest też problemem.”* (Grupa B\_turystyka\_ rezydentka turystyczna)

*„No i odporność przede wszystkim na stres, bo wiem, że. (...) ludzie mają naprawdę różne wymagania, czasami to aż przerastają człowieka, no ale jakoś to idzie ogarnąć.”*  
(Grupa B\_turystyka\_ rezydentka turystyczna)

Wielokrotnie podkreślano znaczenie dobrej organizacji pracy. Obejmuje ona zarówno planowanie zadań, koordynację pracy zespołu, jak i sprawną komunikację z innymi działami obiektu (np. *housekeepingiem*, gastronomią, administracją). Podczas podejmowania tych działań szczególnie istotne mogą być umiejętności pisania i obsługi korespondencji mailowej, odbierania telefonów czy zarządzania rezerwacjami.

*„My musimy mieć dobry kontakt ze wszystkimi, no niektórych przerasta pisanie maili w dzisiejszych czasach. Więc pisanie maili, odbieranie telefonów, organizacja pracy*

*ogólnej, całokształt, też jest bardzo ważny.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

W obszarze kompetencji technicznych istotną rolę odgrywa obsługa systemów komputerowych, w tym dedykowanych systemów hotelowych i rezerwacyjnych (np. systemy do zarządzania rezerwacjami, obsługi strony typu *booking* czy baz danych gości). Pracownicy zazwyczaj przechodzą szkolenia z obsługi tych systemów, a umiejętność sprawnego korzystania z narzędzi cyfrowych znacząco wpływa na jakość obsługi klienta.

*„Ogólnie praca przy komputerze, bo my głównie odbieramy na Bookingu rezerwacje, więc musimy do systemu [wprowadzić]. Musimy odczytywać maile.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

*„Szkolenie z profesjonalnej obsługi klienta, to też nas wysyłali i z obsługi komputerowej mieliśmy szkolenie.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

W przypadku wykształcenia kierunkowego lub kończenia odpowiednich kursów mówiono, że są to aktywności mile widziane (na niektórych stanowiskach wymagane), jednak w wielu przypadkach to praktyka zawodowa i umiejętności obsługi klienta są ważniejsze. Podkreślano, że nawet osoby z odpowiednim wykształceniem mogą mieć trudności w pracy, jeśli nie radzą sobie z presją i bezpośrednim kontaktem z gośćmi. Jako ważne elementy podnoszące kompetencje pracowników wymieniano również kursy pierwszej pomocy oraz szkolenia z profesjonalnej obsługi klienta.

*„Kierunkowy kurs też wystarczy. Bardzo ważna jest praktyka, najważniejsze jest jak sobie człowiek radzi z obsługą klienta, no bo mieliśmy dziewczynę wykształconą, ale na przykład nie potrafiła rozmawiać z ludźmi, (...) nie radziła sobie z taką presją jaką niektórzy na nas wywierają.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

*„Ja robiłem sobie taki dla siebie kurs zarządzania zasobami ludzkimi. (...) Miałem oczywiście kurs pierwszej pomocy, ale to wszystko prywatnie robiłem. Myślę, że to jakby pomogło mi zdobyć pracę.” (Grupa B\_turystyka\_ kierownik sali w barze mlecznym)*

Znajomość języków obcych jest jedną z najważniejszych kompetencji w branży turystycznej. Za absolutną podstawę uznano język angielski, natomiast dodatkowym atutem są języki takie jak niemiecki, hiszpański, holenderski, rosyjski, ukraiński oraz języki skandynawskie. Wskazywano, że w związku ze wzrostem liczby turystów z Azji i innych regionów świata, im szerszy zakres znajomości języków pracownika, tym większa jego wartość na rynku pracy. Najczęściej nie wymaga się formalnych

certyfikatów językowych, lecz komunikatywnej znajomości języka, umożliwiającej swobodną obsługę gości.

*„No to według mnie tutaj jeszcze ważne, aby ciągle doszkalać swój poziom języków obcych.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

*„Jak dla mnie żaden certyfikat nie będzie pokazywał, czy ktoś potrafi władać językiem angielskim, bo można zdać C1 20 lat temu i zapomnieć po prostu wszystko. Dlatego bardziej myślę doświadczenie jest istotne. Już nawet kilka lat temu mówiono w Polsce, że jak przyjmowałeś kogoś do pracy, to ktoś, kto się uczył i studiował był mniej atrakcyjnym pracownikiem niż osoba, która miała doświadczenia 5 lat na rynku pracy. I u mnie jest tak samo, że często ten Ukraińiec nawet, który słabo włada językiem polskim, ale świetnie mówi w języku angielskim, będzie wartościowszym pracownikiem niż ten, który jest po studiach, bo on wymaga od razu wysokiej pensji, a jego kwalifikacje wcale nie są takie satysfakcjonujące.” (Grupa A\_turystyka\_ instruktor)*

*„Angielski, niemiecki, hiszpański.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

*„No ten angielski też u nas jest (...) mamy też dużo turystów, więc angielski jak najbardziej jest okej. No warto byłoby dobrze znać ten język. Jednak to miasto jest turystyczne mocno, no i ten angielski trochę bardziej niż komunikatywny, by był potrzebny.” (Grupa B\_turystyka\_ kierownik sali w barze mlecznym)*

*„Ukraiński to też jest istotny.(...). W Tajlandii w hotelach jest tak, że są odrębne hotele dla Rosjan. Tak, już w ten sposób zorganizowane. Natomiast w dzisiejszych czasach jest ich od groma i Ukraińców i Rosjan.” (Grupa B\_turystyka\_ kierowniczką obsługi hotelowej)*

W przypadku stanowisk kierowniczych i specjalistycznych (np. marketing turystyczny) istotne są dodatkowo kompetencje menedżerskie i strategiczne, jak zarządzanie zespołem, budowanie relacji, planowanie działań promocyjnych oraz znajomość narzędzi marketingu cyfrowego (SEO, Google Ads, media społecznościowe). W tym obszarze podkreślano rolę szkoleń branżowych i kursów certyfikowanych, które zwiększają konkurencyjność pracownika na rynku.

*„No to tak jak wcześniej pisałem, czyli wykształcenie wyższe to jest taki wymóg. Oprócz tego też przydałoby się mieć kursy ze względu, że jak wcześniej wspominałem konkurencja na rynku jest dość spora i bez tych kursów szansa na wybicie się jest dość niska, typowe jakieś tam SEO, Google Ads, to są takie od Google kursy mniej więcej o marketingu. Też są od Facebooka kursy, czyli od tej firmy Meta catej.” (Grupa B\_turystyka\_ specjalista ds. sprzedaży w hotelu)*

Poza tym wskazywano również na potrzebę posiadania wiedzy o regionie, by móc doradzać gościom/klientom korzystających z usług np. hotelu, w którym jest zatrudniony pracownik.

*„No musi na pewno mieć też znajomość regionu tak, żeby można było (...) powiedzmy gdzie wytłumaczyć komuś, czy opowiedzieć o danym miejscu, gdzie chciałby gość pójść zwiedzić, no to jest to bardzo ważne, no przede wszystkim podejmowanie szybkich decyzji w spokoju.” (Grupa B\_turystyka\_ rezydentka turystyczna)*

W przypadku wykorzystywania sztucznej inteligencji w branży zauważono, że narzędzia oparte na AI mogą wspierać pracę analityczną, organizacyjną czy marketingową (np. tworzenie zestawień, analiz, planów), jednak nie powinny zastępować bezpośredniego kontaktu z klientem. Podkreślano także ryzyka związane z bezpieczeństwem danych i poufnością informacji, które wymagają szczególnie ostrożnego i świadomego korzystania z tego typu technologii.

*„Mogę powiedzieć, że ogólnie to nie ma problemu, znaczy ja czata to ogólnie używam do wszystkiego, tu się przyznaję. Jak miałem jakieś tam w Excelach rzeczy robić, jakieś statystyki, rozpiski, to po prostu czata poprosiłem, żeby mi wygenerował takiego Excela, dane mu wrzuciłem jakie chce.” (Grupa B\_turystyka\_ recepcjonistka w hotelu)*

*„Bo tak nie do końca jest to tak zbadany i przetestowany temat, że można naprawdę zrobić więcej biedy, aniżeli pożytku. Natomiast radzenie się czata GPT jest fajne, żeby to wykorzystać w jakimś tam celu, ale nie żeby nim operować, to znaczy właśnie odpowiadać na maile, czy tym podobnym. Można się poradzić. Chociaż czat nie jest na 100% wiarygodny. Mi się wydaje, że jeszcze jest to zbyt mało rozpowszechniony temat.” (Grupa B\_turystyka\_ kierowniczka obsługi hotelowej)*

Wśród uczestników po odbytych szkoleniach również podkreślana była komunikatywność, umiejętność nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientami oraz budowania pozytywnych doświadczeń turystycznych. Pracownicy branży turystycznej muszą także wykazywać się umiejętnością rozwiązywania problemów i konfliktów, radzenia sobie w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnych oraz podejmowania szybkich i trafnych decyzji. Istotną rolę odgrywają również kreatywność i inicjatywa, szczególnie w zawodach związanych z animacją czasu wolnego, organizacją wydarzeń czy tworzeniem oferty turystycznej. Umiejętność uczenia się, otwartość na nowe doświadczenia oraz chęć do pracy są postrzegane jako fundament rozwoju zawodowego w branży, która nieustannie się zmienia i wymaga ciągłego doskonalenia. Coraz większe znaczenie ma także sprawna obsługa komputera i podstawowych programów, a w wielu przypadkach również specjalistycznych narzędzi wykorzystywanych w marketingu,

sprzedaży czy zarządzaniu. Na wyższych stanowiskach oraz w prowadzeniu własnej działalności turystycznej ważne stają się dodatkowo umiejętności negocjacyjne, planowanie strategiczne, myślenie biznesowe, analiza rynku oraz optymalizacja działań pod kątem efektywności i zysku.

Z kolei uczestnicy drugiej grupy poza wyżej opisanymi kompetencjami i kwalifikacjami wskazali, że branża charakteryzuje się potrzebą komunikowania się „twarzą w twarz”. Z tego względu potrzebną kwalifikacją jest prawo jazdy, które wspomaga elastyczność działania, umożliwiając sprawne docieranie na spotkania.

*„Na przykład w mojej firmie, no to kluczowe jest właśnie prawo jazdy. Z tego względu, że większość osób, która pracuje w tej firmie, musi się poruszać. (...) mimo że technologie idą do przodu, mamy telefony, ale klient dalej wymaga takiego face to face kontaktu i tak naprawdę w takiej specyficznej branży mojej firmy, no to jednak do finalizacji dochodzi właśnie tylko (...) przy spotkaniach. Więc tak naprawdę poruszanie się po swoim terenie jest bardzo też ważne.” (Grupa A\_turystyka\_ instruktor)*

Podsumowując powyższą analizę, za absolutną podstawę w branży uznaje się znajomość języka angielskiego ze szczególnym naciskiem na komunikatywność (certyfikaty są mniej istotne). Tym co, dodatkowo może zwiększyć atrakcyjność kandydata na rynku pracy jest znajomość innych języków obcych – m.in. niemieckiego, hiszpańskiego, ukraińskiego, rosyjskiego czy j. skandynawskich. Poza kompetencjami językowymi, równie istotne są umiejętności interpersonalne, jak komunikatywność, empatia, wysoka kultura osobista, asertywność, zdolność do budowania relacji z klientami – szczególnie w sytuacjach trudnych i konfliktowych. Pracownicy w tej branży funkcjonują w środowisku dynamicznym, pełnym nagłych zmian organizacyjnych więc ceni się również odporność na stres czy umiejętność pod presją czasu, elastyczność i wielozadaniowość. W obszarze kwalifikacji formalnych cenione są m.in. kursy pierwszej pomocy, szkolenia z profesjonalnej obsługi klienta, a na stanowiskach specjalistycznych – kompetencje marketingowe (SEO, Google Ads, media społecznościowe). Dla części stanowisk kluczowe okazuje się także prawo jazdy, umożliwiające bezpośredni, „twarzą w twarz” kontakt z klientami.

### **Branża: energetyka, w tym OZE**

*Tabela 16 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: energetyka, w tym OZE*

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>Znajomość podstawowych programów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uprawnienia SEP</li> </ul>

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność rozwiązywania problemów we współpracy z kontrahentami</li> <li>• Umiejętność pracy z ludźmi</li> <li>• Łatwość przyjmowania wiedzy, szkolenia się</li> <li>• Wiedza na temat rynku, technologii</li> <li>• Umiejętność projektowania i tworzenia analiz</li> <li>• Wiedza z zakresu mechaniki, robotyki, obsługi klimatyzatorów</li> <li>• Umiejętność pracy w zespole</li> <li>• Zdolności manualne</li> <li>• Bardzo dobra komunikacja werbalna i pisemna (tworzenie najróżniejszych treści, kontakt z klientem)</li> <li>• Umiejętność pracy pod presją czasu, stresu</li> <li>• Umiejętność budowania relacji z klientami</li> <li>• Kreatywność</li> <li>• Komunikatywność</li> <li>• Rozumienie strategii firmy</li> <li>• Umiejętność analizy, interpretacji danych</li> <li>• Znajomość języków obcych</li> <li>• Znajomość nowoczesnych technologii AI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uprawnienia Urzędu dozoru technicznego</li> <li>• Posiadanie wykształcenia wyższego</li> <li>• Prawo jazdy (nie jest wymagane, ale bardzo przydatne)</li> <li>• Certyfikat instalatora OZE</li> <li>• Szkolenia UDT</li> <li>• szkolenia z programów dotacyjnych, finansowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

Praca w branży energetycznej, w tym w sektorze odnawialnych źródeł energii (OZE), wymaga połączenia wiedzy technicznej z szerokim zestawem kompetencji miękkich i cyfrowych, które umożliwiają sprawne działanie w dynamicznym, technologicznie zaawansowanym środowisku. Niezależnie od zajmowanego stanowiska, jednymi z ważniejszych kompetencji są umiejętność pracy z ludźmi oraz współpracy w zespole. Energetyka to obszar, w którym bardzo często realizuje się zadania zespołowo – zarówno wewnątrz organizacji, jak i we współpracy z kontrahentami, klientami czy podwykonawcami. Osoby, które nie potrafią odnaleźć się w pracy grupowej, mają trudność z efektywnym wykonywaniem obowiązków w tej branży.

*„Wydaje mi się, że te uprawnienia formalne są związane stricte z wykonywaną przez nas pracą, więc bez nich, że tak powiem, ani rusz. A te kompetencje miękkie, no to im więcej ma ich człowiek, im większą ilością może się pochwalić, to tym lepiej. Zwłaszcza jeśli pracuje z klientem bezpośrednio oczywiście.” (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ doradca klienta w branży OZE)*

*„No to przede wszystkim, jeżeli jest to praca w zespole, no to umiejętność współpracy z ludźmi nie tylko w swoim zespole, ale także z kontrahentami. Prawda. To jest zawsze przydatna i bardzo ważna umiejętność, bo jeżeli ktoś nie odnajduje się w grupie no to powinien szukać zupełnie innej pracy. Umiejętność uczenia się, bo wszystko, te informacje wszystkie się bardzo szybko zmieniają, więc umiejętność uczenia się jest bardzo ważna na każdym stanowisku i w każdej pracy. No i chyba umiejętność radzenia sobie z problemami.” (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ pracownik administracyjny)*

*„(...) tutaj też takie miękkie, że chociażby (...) czegoś nie wiem, to muszę do kogoś zadzwonić, do kogoś się odezwać, nawiązać kontakt, często pomiędzy różnymi działami czy nawet jej spółkami, więc po prostu no tutaj bycie otwartym jest potrzebne na moim stanowisku akurat, bo no nie zawsze wszystkiego się sama dowiem, a szybciej osoby mi pomogą po prostu, które się zajmują tym na co dzień.” (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ sprzedawca klimatyzacji, pomp ciepła i fotowoltaiki)*

Przedstawiciele branży energetycznej podkreślali także istotność umiejętności rozwiązywania problemów, szczególnie w kontekście diagnozowania usterek, analizowania przyczyn awarii oraz podejmowania trafnych decyzji technicznych. W pracy przy urządzeniach energetycznych, instalacjach czy systemach OZE często pojawiają się sytuacje nietypowe, wymagające „burzy mózgów”, logicznego myślenia i wymiany doświadczeń między pracownikami. Z tym ściśle wiąże się także zdolność uczenia się. Sektor energetyczny rozwija się bowiem bardzo szybko, technologie i przepisy ulegają częstym zmianom, dlatego pracownicy muszą być otwarci na ciągłe zdobywanie nowej wiedzy i aktualizowanie swoich kompetencji. W tym aspekcie coraz większą rolę odgrywają kompetencje cyfrowe, w tym umiejętność korzystania z systemów informatycznych, nowoczesnych narzędzi informatycznych.

*„Opieram się głównie na systemach, więc w moim przypadku to będzie właśnie obsługa systemów czy Excel. Dokładność, praca z dokumentacją. No trochę takie analityczne też umyśły, bo muszę wyciągać dane i obrabiać (...).” (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ sprzedawca klimatyzacji, pomp ciepła i fotowoltaiki)*

Na stanowiskach związanych z pracą na systemach informatycznych, analizą danych oraz obsługą dokumentacji technicznej szczególnie ważna jest dokładność, sumienność

– stąd istotna jest znajomość programów, które wspierają w minimalizowaniu ryzyka błędów.

*„Tak, właśnie też taka sumienność. Ogólnie to co się kojarzy właśnie z pracą na systemach, bo jednak odpowiadam też nawet nie wiem, postawienie przecinka czy jakiś czeski błąd w postawieniu liczb, no to to wszystko później przekłada się na reklamacje czy po prostu na błędy. Tak, oczywiście zgodzę się. Każdy się może pomylić. A właśnie te systemy są po to, żeby temu zapobiegać.”* (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ sprzedawca klimatyzacji, pomp ciepła i fotowoltaiki)

Przedstawiciele branży podkreślali także rosnącą wagę rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji (czat GPT). W praktyce oznacza to zarówno obsługę specjalistycznych systemów i oprogramowania, jak i wykorzystywanie narzędzi takich jak sztuczna inteligencja do analizy danych, wsparcia diagnostyki czy usprawniania pracy biurowej i marketingowej.

*„- (...) bo na przykład prawda jest taka, że jak czasami są jakieś sytuacje, to szukamy wsparcia, jeśli chodzi o czata GPT, natomiast nie zawsze to jest tak, że ten chat nam pomoże, rozwiązać ten problem. Natomiast w niektórych sytuacjach jest pomocny.* (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ diagnosta urządzeń energetycznych)

*-No ja myślę, że w dziale marketingu jest to bardzo ważny [temat], ponieważ chat, sztuczna inteligencja na pewno w dużej mierze wyręczają grafików z pracy.”* (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ specjalista ds. marketingu)

W branży energetyki, w tym OZE, która w dużej mierze opiera się na technologiach i kontaktach międzynarodowych coraz częściej wskazywana jest także rola kompetencji językowych, w szczególności znajomości języka angielskiego. Choć nie na każdym stanowisku jest ona wykorzystywana codziennie, staje się niezbędna w kontaktach handlowych, współpracy międzynarodowej, uczestnictwie w targach branżowych oraz podczas analizy dokumentacji technicznej i instrukcji, które często dostępne są wyłącznie w języku obcym.

*„(...) w naszym przypadku w naszej firmie, to na co dzień nie jest konieczne. Jednak szukając, zwiększając asortyment różnych produktów jeździmy na targi. Często są to targi za granicą, no i tam jednak język angielski. Bez języka angielskiego trudno by było prowadzić jakieś rozmowy handlowe czy przedwstępne nawet. Wiadomo, że jeżeli chodzi o różnego typu też instrukcje czy też opisy techniczne, one są często w języku angielskim. No i tutaj tłumaczący różnego typu, one sobie jakoś tam radzą i to powiedzmy na wystarczającym [poziomie]. No ale w przypadku takich spotkań bezpośrednich jak na targach na przykład, to już by było gorzej. No a dużo tych imprez tego typu związanych*

*z naszą branżą się odbywa w krajach Europy, Unii i nie tylko.” (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ inżynier energetyki w hurtowni elektrycznej)*

*„-(...) czy znajomość języków obcych jest ważna?*

*-Bardzo ważna.*

*-(...) a jakie języki?*

*- Przede wszystkim angielski. (...)*

*- No właśnie ja bym była skłonna powiedzieć właśnie, że nie tylko angielski, ponieważ też ważne jest chyba, przynajmniej u nas w firmie, ważny jest też język niemiecki.*

*- A ja bym powiedziała jeszcze może o rosyjskim, którego jest coraz więcej u nas w naszym kraju. A dużo osób nie potrafi się porozumiewać w języku rosyjskim.” (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ pracownik administracyjny)*

W zależności od stanowiska rolę odgrywają także kompetencje specjalistyczne, np. w obszarze marketingu w energetyce istotne są kreatywność, komunikatywność, rozumienie strategii firmy, umiejętność analizy i interpretacji danych oraz mierzenia efektów prowadzonych kampanii. Natomiast w pracy technicznej i terenowej dużą rolę odgrywają zdolności manualne, precyzja, sprawność oraz praktyczne umiejętności wykonywania czynności montażowych, serwisowych czy diagnostycznych.

*„(...) jestem diagnostą tych urządzeń energetycznych to po prostu u nas jest tak, że my się wspieramy nawzajem z kolegami, bo czasami są takie sytuacje, że coś nie działa i trzeba znaleźć problem, usterkę, no to czasami jest tak, że jest burza mózgów, że no bo są różne sytuacje, czasami coś jest prostego, że gdzieś tam po prostu gdzieś jakiś kabelek się wypiął czy coś się przepaliło. (...) I trzeba usunąć. Natomiast czasami są takie sytuacje, że po prostu ciężko znaleźć przyczyny tego. i wtedy działamy w zespole.*

*Często jest tak, że na przykład 2-3 osoby idą do danej firmy i szukamy rozwiązania. Rzadko to się zdarza, ale są takie sytuacje.” (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ diagnosta urządzeń energetycznych)*

Uprawnienia formalne czy certyfikaty w branży energetycznej niekiedy stanowią podstawę dopuszczenia do wykonywania pracy. Kluczowe są przede wszystkim uprawnienia SEP, związane z pracą przy urządzeniach elektrycznych i napięciu, a także inne specjalistyczne certyfikaty zależne od zakresu obowiązków. W wielu przypadkach niezbędne jest również prawo jazdy, szczególnie na stanowiskach wymagających pracy w terenie i przemieszczania się między lokalizacjami.

*„Może oprę się na tych przykładach, które ja napisałem, czyli uprawnienia budowlane i uprawnienia SEP są konieczne do spełnienia takich punktów formalnych właśnie w procesie budowlanym. No bo bez tego nie jesteśmy w stanie dokonać odbiorów, pomiarów, oddać do użytkowania w nadzorze budowlanym obiektów, które zostały wybudowane także to są powiedzmy na tyle w moim zawodzie istotne rzeczy, że bez nich po prostu nie jesteśmy w stanie dokończyć tego, co rozpoczęliśmy.” (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ przedstawiciel handlowy)*

*„Najważniejsze to chyba są SEPowskie upoważnienia do pracy. No tak mi się wydaje, bo to związane z napięciem wszystko. To jest ogólne dosyć duże pojęcie, bo podzespołów z tym związanych jest bardzo dużo, w zależności kto wykonuje jakie prace. No ale ogólnie rzecz biorąc chyba to jest podstawa w tej dziedzinie.” (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ kierowca/zaopatrzeniowiec)*

*„No i jeszcze w moim przypadku to prawo jazdy. (...) Znaczy no muszę, bo jestem kierowcą. Ogólnie rzecz biorąc moja praca na tym polega.” (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ kierowca/zaopatrzeniowiec)*

W wypowiedziach pracowników z branży energetycznej znalazły się opisy dynamicznego rozwoju technologii oraz częstych zmian przepisów – powodują one, że osoby podejmujące pracę w branży powinni być otwarci na szkolenia i szybkie przyswajanie nowej wiedzy. W tym kontekście rośnie również znaczenie kompetencji cyfrowych (obsługi systemów informatycznych, analizy danych oraz wykorzystywania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji). Wspierają one diagnostykę, analizy i działania marketingowe. Ważnym elementem przewagi konkurencyjnej jest także znajomość języków obcych, przede wszystkim angielskiego, ale coraz częściej również niemieckiego i rosyjskiego – szczególnie w kontaktach handlowych, na targach branżowych oraz przy pracy z dokumentacją techniczną. Poza tym rozmówcy podkreślali wagę kwalifikacji formalnych i certyfikatów, które mają niekiedy charakter warunku koniecznego. Są to uprawnienia SEP, certyfikaty UDT, certyfikat instalatora OZE. Na stanowiskach terenowych i logistycznych istotnym atutem (często wymogiem) jest również prawo jazdy.

## **Branża: rolno-spożywcza**

*Tabela 17 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: rolno-spożywcza*

<b>Kompetencje/umiejętności</b>	<b>Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znajomość produktu</li> <li>• Zarządzanie organizacją pracy</li> <li>• Odporność na stres</li> <li>• Pozyskiwanie klientów</li> <li>• Kontakt z klientem</li> <li>• Utrzymanie dobrych relacji</li> <li>• Komunikacja</li> <li>• Analiza ofert, porównywanie</li> <li>Umiejętności obsługi sprzętu magazynowego</li> <li>• Zasady systemów magazynowych</li> <li>• Umiejętności postępowania się tzw. paleciakami</li> <li>• Umiejętności dobrej organizacji pracy i rozplanowania czasu</li> <li>• Dobre oko do sprawdzania towaru</li> <li>• Obsługa komputerów do wprowadzania etykiet i danych do systemu</li> <li>• Umiejętność łagodzenia konfliktów</li> <li>• Zdolności negocjacyjne</li> <li>• podstawowa wiedza z zakresu psychologii</li> <li>• Znajomość rodzajów produktów, opakowań</li> <li>• Umiejętność obsługi programów typu Excel, programu ewidencji czasu pracy</li> <li>• Umiejętność czytania notowań giełdowych</li> <li>• Umiejętność pracy z ludźmi</li> <li>• Cierpliwość</li> <li>• Umiejętna logistyka</li> <li>• Wiedza praktyczna, zawodowa</li> <li>• Umiejętność rozwiązywania konfliktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certyfikat GAFTA</li> <li>• Uprawnienia na wózki widłowe (UDT)</li> <li>• BHP</li> <li>• Książeczka sanepidowska</li> <li>• studia wyższe</li> <li>• Prawo jazdy kat. B</li> <li>• znajomość języka angielskiego</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI*

Branża rolno-spożywcza to sektor, w którym szczególnie silny nacisk jest położony na relacje międzyludzkie, które mają bezpośredni wpływ na ciągłość procesów produkcyjnych oraz dystrybucyjnych. Z tego względu istotne jest połączenie kompetencji interpersonalnych, organizacyjnych i branżowych z kwalifikacjami formalnymi, wynikającymi z przepisów prawa i standardów sanitarnych.

Jedną z najważniejszych grup umiejętności w tej branży są kompetencje interpersonalne. Umiejętności sprawnego komunikowania się, budowania relacji oraz łagodzenia konfliktów odgrywają istotną rolę zarówno w pracy z klientami, jak i w zarządzaniu zespołem. Zdolność odczytywania napięć, reagowania na trudne sytuacje oraz dbania o dobrą atmosferę pracy wpływa na efektywność zespołu, może przeciwdziałać częstej rotacji pracowników oraz wzmacniać chęć powrotu wśród klientów.

*„(...) w moim przypadku największą kompetencją, największą umiejętnością są takie zdolności interpersonalne, zdolności odczytywania napięć, odczytywania ludzkich relacji, łagodzenie konfliktów, więc głównie moim zadaniem też jest to, że muszę na wstępie czuwać cały czas.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ kierowniczka hali produkcji)*

*„Empatia - to chodzi też o klientów, żeby zrozumieć ich potrzeby, wyprzedzić ich zapotrzebowania, ich ewentualne pytania albo też ich wspomóc. Nie wszyscy się na tych produktach znają, a my jako doradcy czy handlowcy, żebyśmy klientów po prostu wsparli. Wyprzedzania zdarzeń losowych, głównie tutaj mam na myśli takie zdarzenia związane z transportem, jakieś opóźnienia, przeładowane auta, brak kierowców, żeby też wiedzieć, żeby czasami dawać sobie takie zapasy czasowe, jednego, dwóch dni na dostarczenie. Albo teraz jak się zbliża gorący okres świąteczny, że są jakieś dni niepracujące, żeby po prostu mieć gdzieś z tyłu głowy, że coś może nie dojechać na czas. No i elastyczność, wiadomo. Każdy klient jest inny, każdy człowiek jest inny, czy w pracy jako nasz współpracownik, czy jako klient, żeby umieć sobie z tą osobą po prostu poradzić, czy w rozmowie, czy w jakimś bardziej kontakcie biznesowym.” (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ przedstawicielka handlowa)*

*„Komunikacja między ludźmi.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ sprzedawczyni)*

*„W moim przypadku to bardzo ważna jest komunikacja między klientami też. (...) Żeby oni chcieli przychodzić.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ sprzedawczyni)*

*„Odporność na stres, na takie jakieś niedogodności, które występują. Czasami jakieś konflikty.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ ekspedientka w centrum rolniczo-spożywczym)*

Rozmówcy podkreślali także, że w zawodach handlowych i obsługowych ważne są umiejętności negocjacji, radzenia sobie z odmową oraz budowania długofalowych relacji opartych na zaufaniu.

*„Umiejętność negocjacji. Muszę sobie potrafić radzić z odmową, jeżeli ktoś nie jest zainteresowany.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_handlowiec)

Poza kompetencjami interpersonalnymi równie istotne są kompetencje organizacyjne. Dobra organizacja czasu pracy, logistyka działań oraz skrupulatność w realizacji codziennych obowiązków, jak ewidencjonowanie towarów, etykietowanie, kontrola przepływu produktów czy praca na systemach magazynowych, mają bezpośredni wpływ na płynność procesów i ograniczenie kosztownych błędów (w pracy z żywnością dokładność i systematyczność są szczególnie ważne, ponieważ nawet drobne pomyłki mogą skutkować stratami, reklamacjami lub naruszeniem przepisów).

*„No to u mnie na pewno organizacja czasu pracy, jak i ogólnie organizacja. Na pewno też wpisywanie wszystkiego do systemu.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_magazynierka)

*„U mnie tak naprawdę każdy pracuje albo w terenie, albo w biurach dosyć małych i nie mamy na co dzień takiego kierownika, który by nad nami czuł, a więc ta organizacja pracy własna jest bardzo ważna, żeby każdy jednak umiał się skupić na zadaniach i zbyt szybko się nie rozpraszał. To jest istotne. Żeby wszystko było zrobione na czas, żeby nikt tego czasu nie tracił.”* (Grupa A\_rolno-spożywcza\_przedstawicielka handlowa)

*„Rozmieszczenie produktów w moim przypadku i wiedza, gdzie co nie może koło czegoś leżeć. To jest taka wiedza bardziej techniczna.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_kierowniczkahali produkcji)

*„Pamięć o tym, bo czasami można zapomnieć po prostu wpisać jakiejś etykiety, która na przykład przyjechała albo która wyszła. No i umiejętności komunikacji na samym magazynie z osobami, z którymi pracujemy.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_magazynierka)

Ważnym obszarem w branży rolno-spożywczej są także kompetencje branżowe i techniczne, obejmujące wiedzę o produktach, zasadach ich przechowywania oraz rozmieszczenia. Znajomość reguł dotyczących tego, które produkty mogą być składowane obok siebie, a które nie, stanowi podstawę bezpieczeństwa żywności i jakości oferowanych towarów. Wiedza na ten temat pozwala również na profesjonalną współpracę z handlowcami i kontrahentami.

*„U mnie na pewno ważna jest wiedza o produkcie, muszę wiedzieć co sprzedaje.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_handlowiec)

Kwalifikacje formalne w branży rolno-spożywczej mają charakter obowiązkowy. Do najważniejszych należą aktualne badania do celów sanitarno-epidemiologicznych (tzw. książeczka sanepidowska lub zaświadczenie lekarskie o możliwości pracy z żywnością), szkolenia BHP oraz badania medycyny pracy, odnawiane zgodnie z obowiązującymi przepisami. W przypadku stanowisk nadzorczych istotne są także uprawnienia pozwalające na kontrolę pracy innych pracowników oraz znajomość zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

*„Ja właśnie chciałam powiedzieć, że przed przyjściem do pracy najważniejszą rzeczą jaka była to, że mam certyfikat BHP, że mogę po prostu nadzorować pracowników.”*

(Grupa B\_rolno-spożywcza\_ kierowniczką hali produkcji)

*„Sanepidowskie uprawnienia. Książeczkę sanepidowską oczywiście.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ sprzedawczyni w hurtowni napojów)

*„To się nazywa zaświadczenie o możliwości pracy z żywnością i to za każdym razem przechodzimy przy profilaktycznych badaniach lekarskich medycyny pracy.”* (Grupa

B\_rolno-spożywcza\_ kierowniczką hali produkcji)

*„(...) ja mam jeszcze książeczkę, ale moi pracownicy, którzy już przychodzą nie mają tych książeczek. (...) oni mają już tylko zaświadczenia lekarskie, lekarza medycyny pracy [...]*

*badania medycyny pracy trzeba przechodzić co 2 - 3 lata.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ kierowniczką hali produkcji)

Wśród formalnych kwalifikacji, w przypadku stanowisk zarządzających, pojawiła się potrzeba posiadania co najmniej wykształcenia na poziomie licencjatu (na kierunku marketing i zarządzanie).

*„Natomiast zdecydowanie wyższe, może być to licencjat czy magister, czy inżynier, ale zdecydowanie marketing i zarządzanie. Ale to tylko z tego powodu, że po prostu taki jest mój zawód, moja branża. Zakładam, że na przykład na stanowisku pakowaczki czy osoby na produkcji w naszej firmie, to wykształcenie wyższe nie jest potrzebne w ogóle. Mój zawód to tak.”* (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ specjalistka ds. marketingu)

Tak jak w przypadku wszystkich opisywanych branż coraz większą rolę odgrywają również kompetencje językowe. Ze względu na etykiety, dokumentację produktową oraz kontakty z dostawcami i kontrahentami znajomość języków obcych (głównie j. angielskiego) jest niezbędna. W obecnej sytuacji geopolitycznej, gdy w Polsce zamieszkuje wiele osób zza wschodniej granicy, dodatkowym atutem staje się znajomość języków wschodnich, takich jak rosyjski czy ukraiński.

*„(...) ja akurat pracuję z rynkami zagranicznymi (...). Znajomość języka angielskiego taka na normalnym poziomie może być. Ale faktycznie rzadko kiedy postępuję się językiem polskim.” (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ sales coordinator)*

*„Czy na przykład, idzie 5 palet do jednego klienta, ktoś już wziął 2, to muszę się zapytać, czy ktoś wziął 2, czy jednak już kolejne 2, czy ja mam wziąć jeszcze jakąś? Czy na pewno są oznakowane, czy ktoś oznakował też muszę się jednak pytać, więc i umiejętności też języka angielskiego, bo etykiety często są też w języku angielskim, przeważnie.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ magazynierka)*

*„U mnie w pracy językiem biurowym jest język angielski, bo mamy wielu pracowników z zagranicy i pracujemy też właśnie na rynki zagraniczne, więc mamy styczność z klientami, z którymi musimy rozmawiać w tym języku. Plus, że jeśli ktoś zna język inny niż angielski, to też jest plus.” (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ pracownik branży spożywczej)*

*„Coraz częściej w naszym kraju przydaje się rosyjski bądź ukraiński, bo coraz więcej pracowników właśnie jest z tych krajów.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ kierowniczka hali produkcji)*

*„Ja myślę, że angielski to podstawa. Jak się zna angielski to się z każdym dogada, aczkolwiek wiadomo im więcej języków tym lepiej.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ handlowiec)*

W przeciwieństwie do większości opisywanych branż w sektorze rolno-spożywczym, kompetencje cyfrowe związane ze sztuczną inteligencją nie są szczególnie wykorzystywane. Umiejętności w tym zakresie mają raczej charakter pomocniczy. Podstawą codziennej pracy pozostają umiejętności praktyczne, organizacyjne i interpersonalne.

*„Ja myślę, że każdy na własną rękę może sobie coś tam poszukać, ale nie ma takiego wymogu.” (Grupa B\_rolno-spożywcza\_ handlowiec)*

Przedstawiciele branży rolno-spożywczej podkreślali przede wszystkim wagę wiedzy branżowej i znajomość produktu. Mówili także o potrzebie posiadania wiedzy na temat zasad przechowywania, rozmieszczania towarów oraz specyfiki opakowań. Do najważniejszych kwalifikacji formalnych należą aktualne badania sanitarno-epidemiologiczne (zaświadczenia do pracy z żywnością), szkolenia BHP, badania medycyny pracy, a w logistyce – uprawnienia UDT na wózki widłowe. Na stanowiskach handlowych i zarządczych coraz częściej wymagane jest także wykształcenie wyższe z obszaru marketingu czy zarządzania. Według rozmówców branża rolno-spożywcza łączy w sobie intensywną pracę z ludźmi, dużą odpowiedzialność organizacyjną oraz

wysokie wymagania formalne wynikające z przepisów sanitarnych. Kluczowe znaczenie mają tu więc kompetencje interpersonalne, czyli sprawna komunikacja, umiejętność budowania i utrzymywania relacji z klientami, empatia, cierpliwość oraz zdolność łagodzenia konfliktów. Te cechy bezpośrednio wpływają na ciągłość współpracy handlowej, stabilność zespołów i ograniczenie rotacji pracowników.

### **Branża: produkcja przemysłowa**

*Tabela 18 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: produkcja przemysłowa*

Kompetencje/umiejętności	Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność obsługi maszyn produkcyjnych</li> <li>• Ostrożność</li> <li>• Umiejętności manualne</li> <li>• Szybkość</li> <li>• Umiejętności interpersonalne</li> <li>• Umiejętności komunikacyjne</li> <li>• Wyobraźnia</li> <li>• Kreatywność</li> <li>• Zdolności analityczne</li> <li>• Spostrzegawczość</li> <li>• Wiedza z zakresu projektowania</li> <li>• Utrzymanie dobrych relacji</li> <li>• Umiejętność szukania rozwiązań</li> <li>• umiejętność pracy w zespole</li> <li>• Umiejętność radzenia sobie z stresem w pracy</li> <li>• Umiejętność optymalizacji procesów</li> <li>• Wydajność</li> <li>• Doświadczenie w obsłudze wózka paletowego</li> <li>• Sprawność fizyczna</li> <li>• Umiejętność poprawnego zabezpieczenia ładunku do transportu</li> <li>• Bycie powtarzalnym</li> <li>• Bycie efektywnym</li> <li>• Cierpliwość</li> <li>• Dokładność</li> <li>• Znajomość drewna, odróżnianie rodzajów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Książeczka sanepidowska</li> <li>• Doświadczenie zawodowe</li> <li>• Certyfikaty językowe</li> <li>• Wykształcenie z zakresu architektury wewnątrz</li> <li>• SEP do 1kV</li> <li>• Szkolenia BHP do realizacji szkoleń stanowiskowych</li> <li>• Uprawnienia na wózek widłowy</li> <li>• Kursy z technik negocjacji</li> <li>• Znajomość programów NLP</li> <li>• Certyfikaty - spawacz MIG/MAG, TIG, Suwnice, wózki</li> <li>• Kursy językowe,</li> <li>• kursy CAD/CAM</li> <li>• kursy lutowania</li> <li>• kursy zarządzania ryzykiem</li> <li>• studia wyższe kierunkowe</li> <li>• certyfikaty coacha mediatora</li> <li>• Dyplom wyższej uczelni</li> <li>• znajomość procesów produkcyjnych</li> <li>• Lean Six Sigma Black Belt, PRINCE2 – zarządzanie projektami, Train the Trainer, certyfikaty Lean Management / Continuous Improvement</li> </ul>

<b>Kompetencje/umiejętności</b>	<b>Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność przecinania</li> <li>• Wiedza techniczna</li> <li>• Umiejętność obsługi komputera, obsługa programu Excel, Word</li> <li>• Umiejętność jasnej komunikacji z klientem i współpracownikami</li> <li>• Umiejętność zwięzłego raportowania przełożonym</li> <li>• Dociekliwość w rozwiązywaniu problemów</li> <li>• Terminowość</li> <li>• Umiejętność zarządzania ludźmi</li> <li>• Umiejętność rozwiązywania problemów międzyludzkich</li> <li>• Umiejętności skutecznego delegowania zadań (komunikacja)</li> <li>• Umiejętność zarządzania pracownikami</li> <li>• Umiejętność "czytania" projektów technicznych</li> <li>• Znajomość metaloznawstwa (żeby prawidłowo nadzorować proces realizacji łączenia elementów metalowych)</li> <li>• Znajomość technik i zasad dotyczących łączenia i obróbki elementów metalowych</li> <li>• Znajomość języka angielskiego</li> </ul> <p><b>Najważniejsze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branżowe umiejętności</li> <li>• Komunikacyjne</li> <li>• Umiejętności współpracy z ludźmi</li> <li>• Umiejętność nawiązywania kontaktów</li> <li>• Znajomość J. angielskiego</li> <li>• Umiejętność rozwiązywania konfliktów</li> <li>• Umiejętność radzenia sobie ze stresem</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie badania FGI

Stanowiska pracy uczestników wywiadów z branży przemysłowej okazały się bardzo zróżnicowane – co bezpośrednio przekłada się na zakres wymaganych kompetencji i kwalifikacji. Inne umiejętności są kluczowe w zawodach stricte produkcyjnych, takich jak stolarstwo, a inne na stanowiskach sprzedażowych, biurowych czy kierowniczych. Wspólnym mianownikiem pozostaje jednak konieczność łączenia wiedzy technicznej, umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych.

*„Każdy z nas ma jakieś tam inne stanowisko i te umiejętności każdego będą inne.”*

(Grupa B\_produkcja przemysłowa\_pakowacz i magazynier)

W zawodach produkcyjnych, w szczególności w stolarstwie, podstawą jest specjalistyczna wiedza techniczna oraz doświadczenie materiałowe. Kluczowa jest znajomość drewna – jego rodzajów, właściwości, twardości, kolorystyki oraz sposobu zachowania się podczas obróbki. Umiejętność rozróżniania materiałów oraz świadomość, w jaki sposób i w którą stronę należy je ciąć, ma bezpośredni wpływ na jakość i trwałość gotowych elementów. Praca z drewnem wymaga dużej precyzji, dokładności i uważności – nawet minimalne odchylenia w wymiarach mogą skutkować wadą produktu końcowego.

*„No tu przede wszystkim to nie może pracować ktoś, kto się nie zna na drzewie, no chyba, że do zwykłych takich docięć. (...) Znajomość drzewa (...). Jaka jest z nim praca i też odróżnianie drzewa, umiejętność przycinania. (...) trzeba umieć nawet jej odpowiednią stronę ciąć. (...) Wiedza techniczna i znajomość drewna. Jakie jest miękkie drewno, (...) z jakiego drzewa jest twarde drzewo, które ciemnieje, które jest jasne, no to to jest bardzo też ważne.”* (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_właścicielka stolarni)

Istotnym obszarem kompetencyjnym są także umiejętności manualne oraz obsługa maszyn i urządzeń przemysłowych, takich jak heblarki, polerki czy inne specjalistyczne maszyny do obróbki materiałów. Aby bezpiecznie i efektywnie wykonywać swoją pracę niezbędne są sprawność fizyczna, koordynacja ruchowa oraz zdolność koncentracji.

*„(...) bardzo duża precyzja jest potrzebna tak umiejętności, że precyzja do cięcia, bo w drzewie jest też no milimetr, albo za dużo, albo za mało to już schodzi się czy drzwiczki, czy jakiś blat, czy coś tak także tu jest taka wielka precyzja, uważność. Żeby zrobić do dobry wymiar.”* (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_właścicielka stolarni)

Niezwykle ważne znaczenie w branży przemysłowej ma przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. Praca z materiałami łatwopalnymi, maszynami oraz substancjami chemicznymi, takimi jak lakiery, wymaga znajomości przepisów BHP i stosowania ich w praktyce. Szkolenia BHP stanowią podstawowe i obowiązkowe

kwalifikacje, których celem jest minimalizacja ryzyka wypadków oraz zagrożeń pożarowych. Świadomość konsekwencji nieostrożnych działań jest kluczowa dla bezpieczeństwa całego zakładu.

*„I jeszcze ważne jest właśnie, żeby przestrzegać przepisów BHP.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_właścicielka stolarni)*

*„-Ale to trzeba mieć jakiś certyfikat, coś, że się zna te przepisy BHP? To jest jakiś dyplom czy coś tam nie wiem?”*

*-Tak, to znaczy nie. Te przepisy trzeba przejść taki kurs bhp, no żeby właśnie wiedzieć, że przy drzewie się nie pali. Nie używa się jakiegoś tam ognia, no i też, że to są lakiery, że się pracuje z materiałem bardzo łatwopalnym tak, jeden nieostrożny ruch i może spowodować.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_właścicielka stolarni)*

Jedną z najważniejszych kompetencji wskazywanych przez osoby związane bezpośrednio z produkcją jest współpraca zespołowa i związane z nią kompetencje interpersonalne. Produkcja opiera się na pracy grupowej, w której poszczególni pracownicy realizują przypisane zadania w ramach jednego projektu lub procesu. Sprawne funkcjonowanie zespołu wymaga więc wzajemnego zrozumienia ról oraz odpowiedniego „zgrania” pracowników. Według rozmówców bez efektywnej współpracy trudno osiągnąć płynność pracy i oczekiwaną jakość produktu końcowego – z tego względu kompetencje zespołowe są postrzegane jako fundament efektywnej produkcji.

*„Jeżeli chodzi o kompetencje, to w moim przypadku, jeżeli chodzi o produkcję, to ważna jest współpraca, żeby grupa, która pracuje nad danym projektem, wzajemnie rozumiała swoje potrzeby i współpracowała, żeby ten finalny produkt, który tworzymy, jakoś sprawnie wykonywać, czyli żeby każdy miał swoje zadania i aby realizował je w odpowiedni sposób. Czyli ważne jest doświadczenie tych wszystkich pracowników i takie zgranie (...)” (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_pracownik produkcji)*

Na stanowiskach sprzedażowych i administracyjnych w sektorze przemysłowym również kluczową rolę odgrywają kompetencje komunikacyjne i interpersonalne. Budowanie relacji z klientami, prowadzenie negocjacji oraz skuteczna obsługa sprzedażowa wymagają zarówno umiejętności rozmowy, jak i odporności na stres. Niezbędna jest również dobra organizacja pracy oraz zdolność analizy danych sprzedażowych.

*„(...) zawód, specjalista do spraw sprzedaży. W moim przypadku konieczna tutaj jest dobra komunikacja z klientem, czyli potrzebne są kursy z technik negocjacji, budowanie jakiejś relacji z klientem.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_specjalistka ds. sprzedaży)*

Podobnie wskazał uczestnik badania, zajmujący stanowisko kierownicze. Według niego w jego pracy znaczenie ma przede wszystkim umiejętność zarządzania ludźmi i organizacji pracy.

*„(...) to znaczy ja akurat zarządzam pracą ludzi. Mam, tak jak mówiłem, do 10 osób pod sobą i dla mnie zarządzanie nimi jest najważniejsze. Znacząca jest współpraca z nimi i organizowanie. Nie tylko zarządzam, ale też organizuję ich pracę, planuję ich pracę, rozliczam ich pracę. Dlatego tutaj kwestia zarządzania pracownikami jest najbardziej istotna, jakby porozumiewanie się też z nimi, no to w to wchodzi bardzo szereg, szereg różnych zagadnień, rozwiązywanie konfliktów i tak dalej. Ale to można ukrócić właśnie zarządzanie pracownikami, w tym główną, najistotniejszą sprawą w tym przypadku.”*

(Grupa A\_produkcja przemysłowa\_brygardzista)

Praca w zespołach międzynarodowych, obejmujących pracowników z różnych krajów (np. Filipin, Szwecji, Danii), wymaga otwartości, elastyczności oraz zdolności dostosowania stylu komunikacji do różnic kulturowych – można więc wskazać, że w czasach globalizacji coraz większe znaczenie mają kompetencje międzykulturowe.

*„No i międzykulturowe [kompetencje]. (...) bo ja też pracuję w międzynarodowym środowisku i zdecydowanie ta taka otwartość i elastyczność bym powiedziała, że jeżeli mam na przykład, nie wiem, Duńczyków, to trzeba w taki sposób, a jeśli mam Polaków, to w taki. No myślę, że to też ważne (...).”* (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_ optymalizacja procesów i podnoszenie kwalifikacji pracowników)

W tym obszarze rośnie znaczenie kompetencji cyfrowych. Bardzo dobra znajomość pakietu MS Office, w szczególności Excela i Worda, jest konieczna do przygotowywania raportów, analiz, wykresów oraz prezentacji. Umiejętność pracy z danymi i ich wizualizacji wspiera procesy decyzyjne i komunikację wewnętrzną oraz zewnętrzną.

*„Muszę przygotowywać raporty ze sprzedaży, czyli bardzo dobra znajomość Excela i Worda. Przede wszystkim pakiet Office. (...) no trzeba tam umieć, że zbudować sobie tabelę, z tabeli zrobić wykres. Przygotowywać prezentacje na posiedzenia także tutaj praca twórcza też w Office jest potrzebna duża.”* (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_ specjalistka ds. sprzedaży)

Kompetencje językowe w branży przemysłowej są zróżnicowane w zależności od stanowiska. W zawodach produkcyjnych często nie są wymagane, natomiast w obszarach sprzedaży, współpracy międzynarodowej i kontaktów z kontrahentami język angielski stanowi podstawę. Dodatkowym atutem bywa znajomość innych języków, takich jak rosyjski czy ukraiński, co ułatwia komunikację w zespołach wielokulturowych.

*„-A jeśli chodzi o te certyfikaty, uprawnienia?*

*-No to stopień znajomości języków obcych przede wszystkim to jest podstawa..*

*-(...) trzeba umieć to udokumentować, czy pracodawcy?*

*-To zależy od pracodawcy, wystarczy czasami jak pracodawca przeprowadzi rozmowę kwalifikacyjną, zarzuci jakiś temat i będzie zadowolony z tego, jak przeprowadzimy rozmowę. Niektórzy chcą poświadczeń certyfikatów, czyli stopień znajomości. Czy jest to B1, B2, C. (...).” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_ specjalistka ds. sprzedaży)*

*„Ja mam język urzędowy, w pracy, język angielski (...). Jak przychodzi się na rozmowę rekrutacyjną, to ta rozmowa jest prowadzona w języku polskim, natomiast później już jest prowadzona w języku angielskim.” (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_ optymalizacja procesów i podnoszenie kwalifikacji pracowników)*

*„U nas to jeszcze podstawowy, jakieś przynajmniej zwroty, po rosyjsku, bo jak nam przysłali Ukraińców to nie dało się z nimi dogadać. Tych prawdziwych, którzy nie rozmawiali całkowicie po polsku, gdzieś tam byli z drugiej strony tego świata, to musieliśmy na migi.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_kierownik zespołu produkcyjnego)*

W kontekście kwalifikacji formalnych, wykształcenie kierunkowe ma znaczenie głównie na stanowiskach specjalistycznych, sprzedażowych i zarządczych, natomiast w zawodach produkcyjnych większą rolę odgrywają praktyczne umiejętności, doświadczenie oraz przyuczenie do zawodu. Certyfikaty językowe czy branżowe mogą być wymagane przez niektórych pracodawców, jednak często wystarczającym potwierdzeniem kompetencji jest rozmowa kwalifikacyjna i sprawdzenie umiejętności w praktyce. Ważną rolę odgrywa także synergia kompetencji – połączenie kompetencji formalnych, wiedzy merytorycznej, procesowej, biznesowej oraz pracy z danymi i ludźmi (kompetencji miękkich). Dobry pracownik branży przemysłowej w tym aspekcie powinien nie opierać się wyłącznie na jednym typie kompetencji, lecz łączyć twardą wiedzę z umiejętnościami analitycznymi i społecznymi.

*„Ja jestem metodykiem, w związku z czym oprócz takich miękkich rzeczy nie wyobrażam sobie mojej pracy jednak bez podstawowej wiedzy. Ona była ode mnie wymagana, w związku z czym te kompetencje, które wymieniłam, wydaje mi się, że łączą te i biznesowe, i procesowe, i ludzi, i dane. Tak naprawdę to są te wszystkie. Synergia tych kompetencji tworzy dobrego pracownika według mnie.” (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_ optymalizacja procesów i podnoszenie kwalifikacji pracowników)*

Choć umiejętność korzystania ze sztucznej inteligencji nie jest jeszcze powszechnym wymogiem we wszystkich zawodach przemysłowych, dostrzega się ich potencjał jako wsparcia w pozyskiwaniu informacji, optymalizacji procesów i dostosowywaniu się do dynamicznych zmian technologicznych.

*„No ja uważam, że to jest ważne, bo świat idzie w tym kierunku i musimy z tego korzystać, skoro takie możliwości są. Sztuczna inteligencja daje duże możliwości, żeby pozyskać jakieś informacje. Korzystamy z tego.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_kontrolerka jakości)*

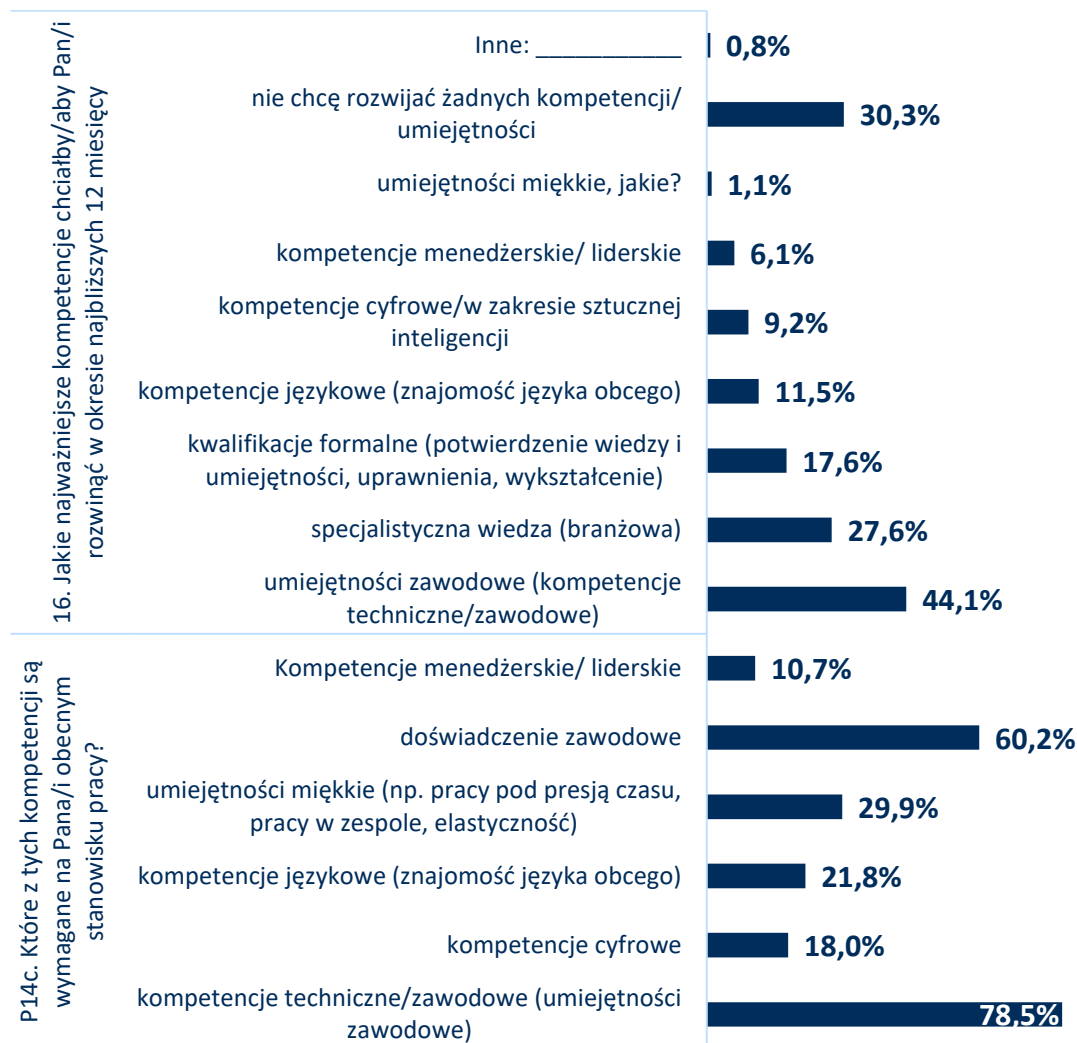
Według uczestników badania we wszystkich obszarach produkcji ważna jest sprawna współpraca. Wzajemne zrozumienie ról, umiejętności, delegowanie zadań, rozwiązywanie konfliktów, budowanie dobrych relacji w zespole usprawnia płynność procesów. Na stanowiskach stricte produkcyjnych podstawą są kompetencje techniczne i manualne: obsługa maszyn, znajomość materiałów (np. drewna czy metali), umiejętność „czytania” dokumentacji technicznej, precyzja, powtarzalność i dbałość o jakość. Praca wymaga także sprawności fizycznej, koncentracji oraz dużej odpowiedzialności, ponieważ nawet niewielkie błędy mogą wpływać na bezpieczeństwo i jakość produktu. W obszarach sprzedaży, administracji i optymalizacji procesów rośnie rola kompetencji analitycznych i cyfrowych, zwłaszcza znajomości pakietu MS Office, przygotowywania raportów i analiz. Wśród wymienianych kwalifikacji pojawiły się m.in. SEP, uprawnienia na wózki widłowe, certyfikaty spawalnicze, Lean Six Sigma, PRINCE2 – są one istotne, jednak pracownicy z branży podkreślali także wagę praktycznych umiejętności i doświadczenia.

## Dyskusja na temat wyników badań ilościowych

W niniejszym podrozdziale zostały opisane dyskusje na temat wyników badań ilościowych przeprowadzonych przed badaniami FGI. W trakcie wywiadów grupowych, rozmówcom zostały zaprezentowane zamieszczone w poniższym rozdziale wykresy przedstawiające rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży<sup>3</sup>.

### **Branża: morska i stoczniowa**

Wykres 1 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: morska i stoczniowa



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

Po zapoznaniu się z wynikami badania ilościowego uczestnicy badania jakościowego, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie brali udziału w szkoleniach, zaczęli wskazywać na

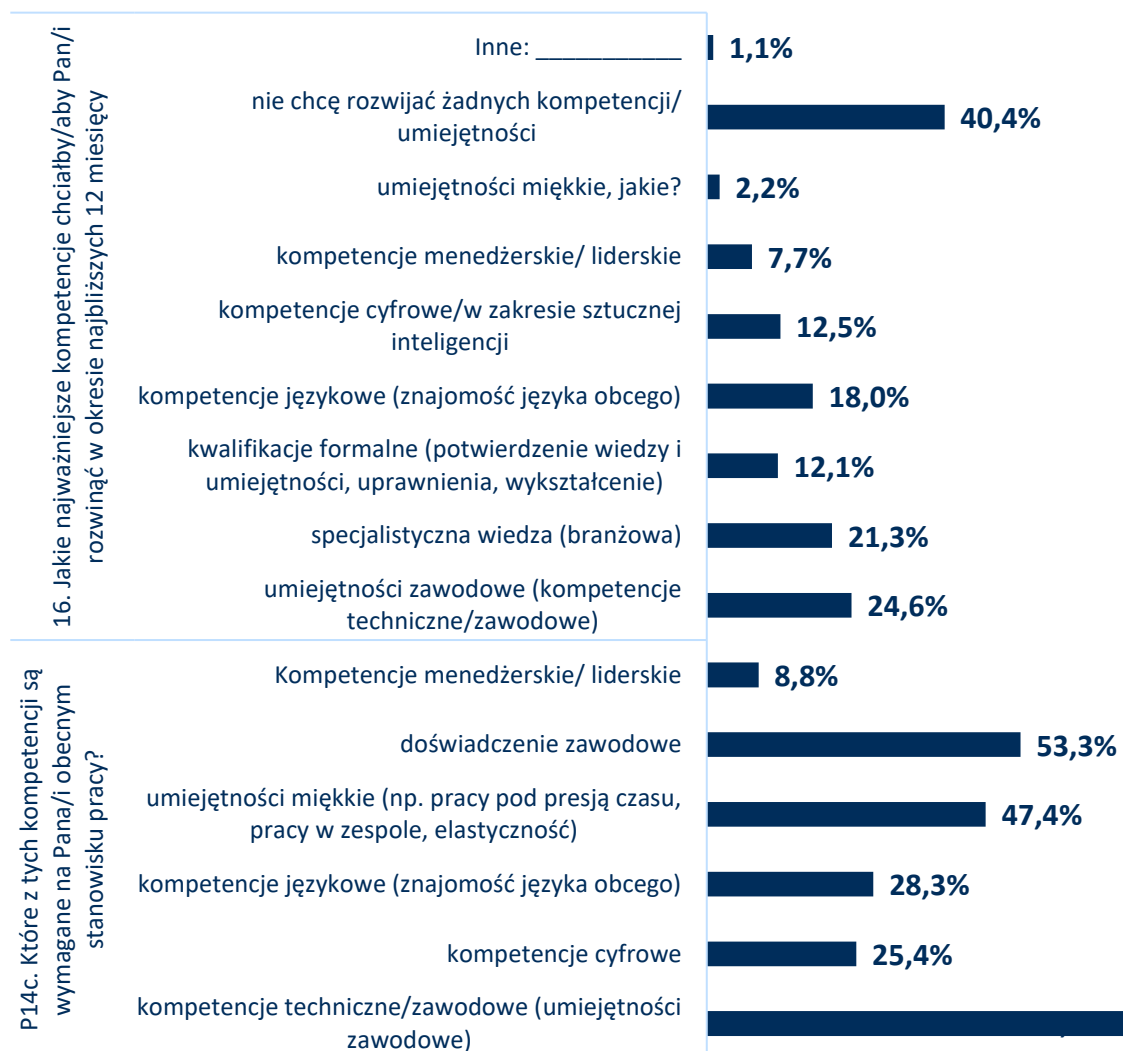
<sup>3</sup> Tekst analizy znajdujący się w rozdziale został napisany w oparciu o wypowiedzi rozmówców w wywiadach FGI i ich reakcje na zaprezentowane im wyniki badania ilościowego.

kompetencje językowe, jako te wymagające największego szkolenia i uwagi w branży. Pojawiały się także pojedyncze głosy dotyczące braków w zakresie kompetencji cyfrowych oraz potrzeby ich uzupełnienia. Pracownicy z branży morskiej zapoznając się z powyżej umieszczonym wykresem (zob. Wykres 1) podkreślali, że nie dostrzegają dla siebie żadnej odpowiedniej oferty szkoleniowej (z opcji, które były dostępne w kafeterii dla respondentów badania ilościowego).

Uczestnicy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach, nie byli zaskoczeni tym, że w wynikach badania ilościowego pojawił się wymóg posiadania kwalifikacji technicznych – wcześniej sami zwracali na nie uwagę podczas dyskusji. Zdziwił ich natomiast niski odsetek wskazań dotyczących kompetencji cyfrowych, które – zdaniem jednego z rozmówców – są niezbędne do wykonywania pracy. Dodatkowo osoby z tej grupy były wyraźnie zaskoczone wysokim odsetkiem odpowiedzi, wskazujących na niechęć wobec rozwijania jakichkolwiek kompetencji. Według nich w obecnych realiach szkolenia i kursy są konieczne, a pracownicy powinni nieustannie podnosić swoje kwalifikacje.

## **Branża: transport, logistyka, magazynowanie**

Wykres 2 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: transport, logistyka, magazynowanie



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

Uczestnicy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyli w szkoleniach, podczas dyskusji dotyczącej wyników badań ilościowych podkreślali znaczenie doświadczenia zawodowego oraz kompetencji technicznych, uznając je za kluczowe dla przestrzegania procedur bezpieczeństwa, na przykład w kolejnictwie. Omawiając wyniki badania ilościowego, zwracają również uwagę na wagę kompetencji miękkich, w szczególności umiejętności budowania relacji i kontaktu z innymi ludźmi. Uczestnicy byli również zaskoczeni odsetkiem osób deklarujących brak chęci do dalszego dokształcania się w swoim zawodzie. Określają to zjawisko jako smutne, ale jednocześnie interesujące.

Rozmówcy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat brali udział w szkoleniach, po zapoznaniu się z kompetencjami wskazanymi w wynikach badania ilościowego, jednoznacznie uznali komunikatywność za najważniejszą umiejętność. Ich zdaniem można posiadać rozległą wiedzę i liczne kwalifikacje, jednak to zdolność współpracy oraz skutecznej komunikacji ma największą wartość i jest jednocześnie najtrudniejsza do wypracowania. Według badanych idealnym zestawem kompetencji byłoby połączenie komunikatywności z umiejętnością pracy wielozadaniowej, odpornością na stres, spostrzegawczością oraz myśleniem analitycznym, rozumianym jako zdolność wyznaczania priorytetów.

## **Branża: nowoczesne technologie w produkcji i usługach**

Wykres 3 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: nowoczesne technologie w produkcji i usługach



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

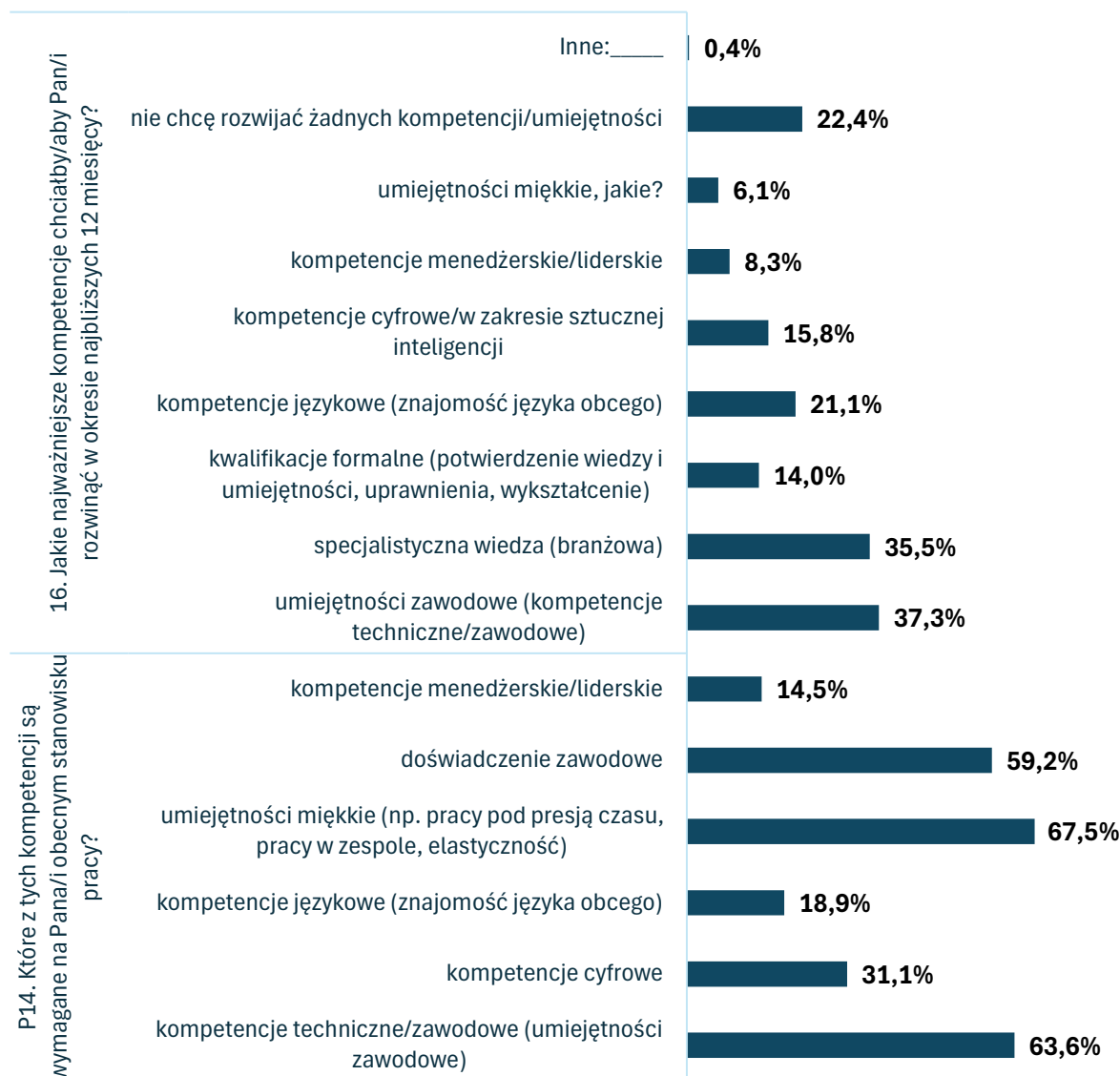
Uczestnicy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyli w szkoleniach, uznali, odsetek osób, które w badaniu ilościowym deklarywały brak chęci do rozwijania swoich kompetencji, za dość wysoki. Według uczestników FGI wyniki badania ilościowego są zaskakujące i potencjalnie mogą wynikać z braku motywacji u niektórych respondentów. Jednocześnie w pełni zgadzali się co do kompetencji wskazanych jako wymagane na danym stanowisku.

Z kolei uczestnicy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat brali udział w szkoleniach, zwracają uwagę na brak zainteresowania rozwijaniem kompetencji menedżerskich

i umiejętności miękkich. Według rozmówców wielu młodych pracowników woli koncentrować się na specjalistycznej wiedzy branżowej i zawodowej, co może prowadzić do sytuacji, w której brakuje osób gotowych pełnić funkcje kierownicze. Jednocześnie uczestnicy z tej grupy wskazywali, że posiadanie szerokiego zakresu kompetencji zwiększa elastyczność zawodową i ułatwia udział w różnorodnych projektach. Im więcej umiejętności zdobywa pracownik, zarówno tych specjalistycznych, jak i miękkich, tym łatwiej znajduje zatrudnienie i angażuje się w kolejne zadania.

## **Branża: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)**

Wykres 4 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

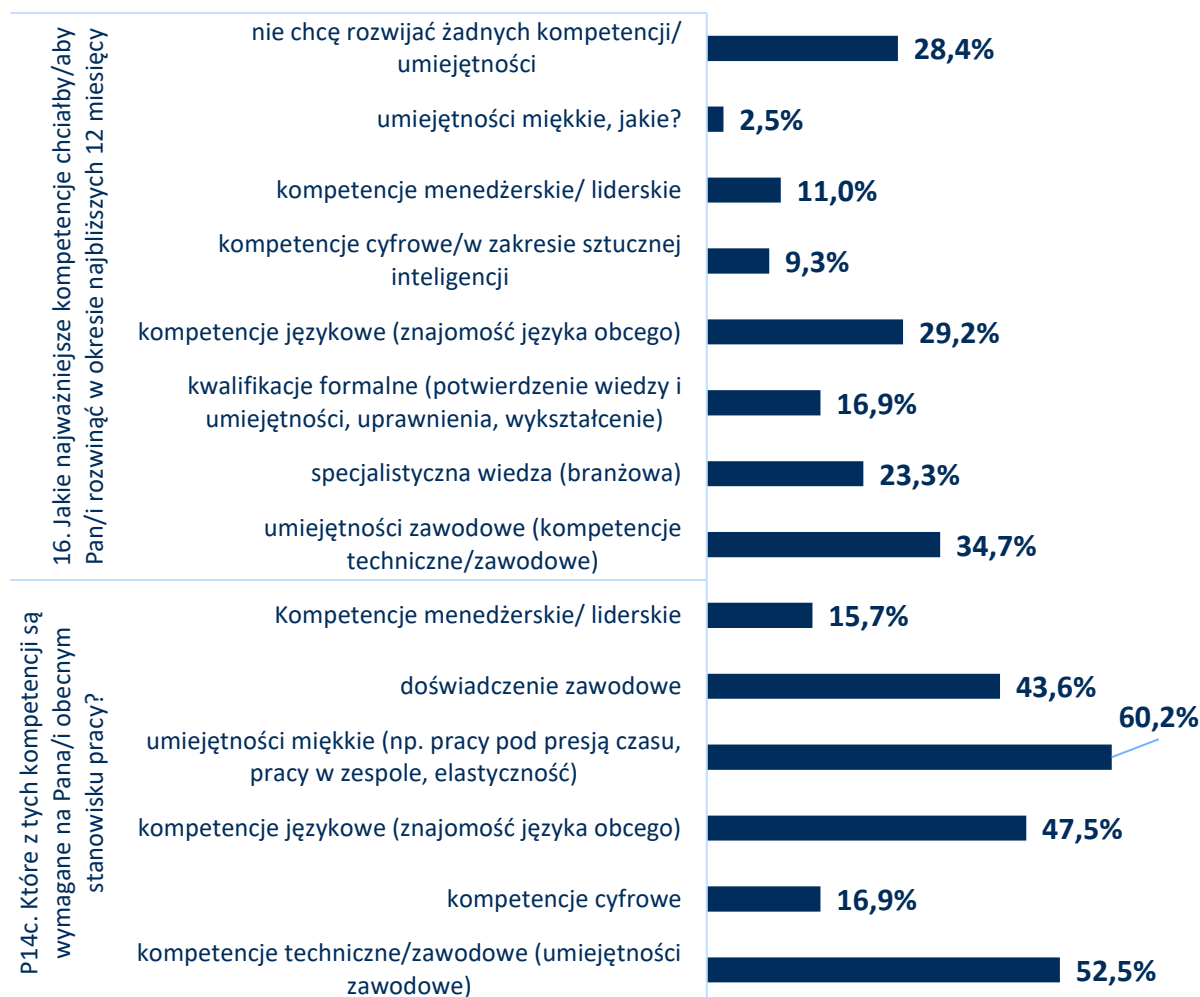
Rozmówcy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyli w szkoleniach, zgodnie podkreślają, że większość pracowników dąży do rozwoju i nikt nie chce pozostawać w miejscu. Szczególną wartość przypisują rozwijaniu umiejętności miękkich, kompetencji technicznych oraz poszerzaniu uprawnień i wykształcenia, które pozwalają wykonywać więcej zadań i angażować się w różnorodne projekty. Jednocześnie pojawiają się głosy krytyczne: zauważono, że znajomość języków obcych jest wciąż

stosunkowo niska, co w niektórych stanowiskach powinno być lepiej rozwinięte. Ponad 22% respondentów badań ankietowych deklaruje brak chęci do rozwijania jakichkolwiek kompetencji, co uczestnicy uznają za niepokojące, zwłaszcza w branżach dynamicznie zmieniających się technologicznie i wymagających ciągłego doskonalenia wiedzy. W ich opinii rozwój powinien odbywać się niejako automatycznie, ze względu na tempo zmian i pojawiające się nowości technologiczne.

Podobnie jak reprezentanci poprzedniej grupy, również pracownicy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach byli szczególnie zaskoczeni tym, że część osób w ogóle nie chce rozwijać żadnych kompetencji ani umiejętności, co w opinii badanych w dzisiejszym świecie oznacza stagnację, a wręcz cofanie się zawodowe. W grupie pojawiło się zaskoczenie, że choć wymagania stanowiskowe w zakresie kompetencji miękkich są wysokie, to odsetek pracowników deklarujących chęć rozwijania tych umiejętności wynosi jedynie 6,1%.

## Branża turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe

Wykres 5 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

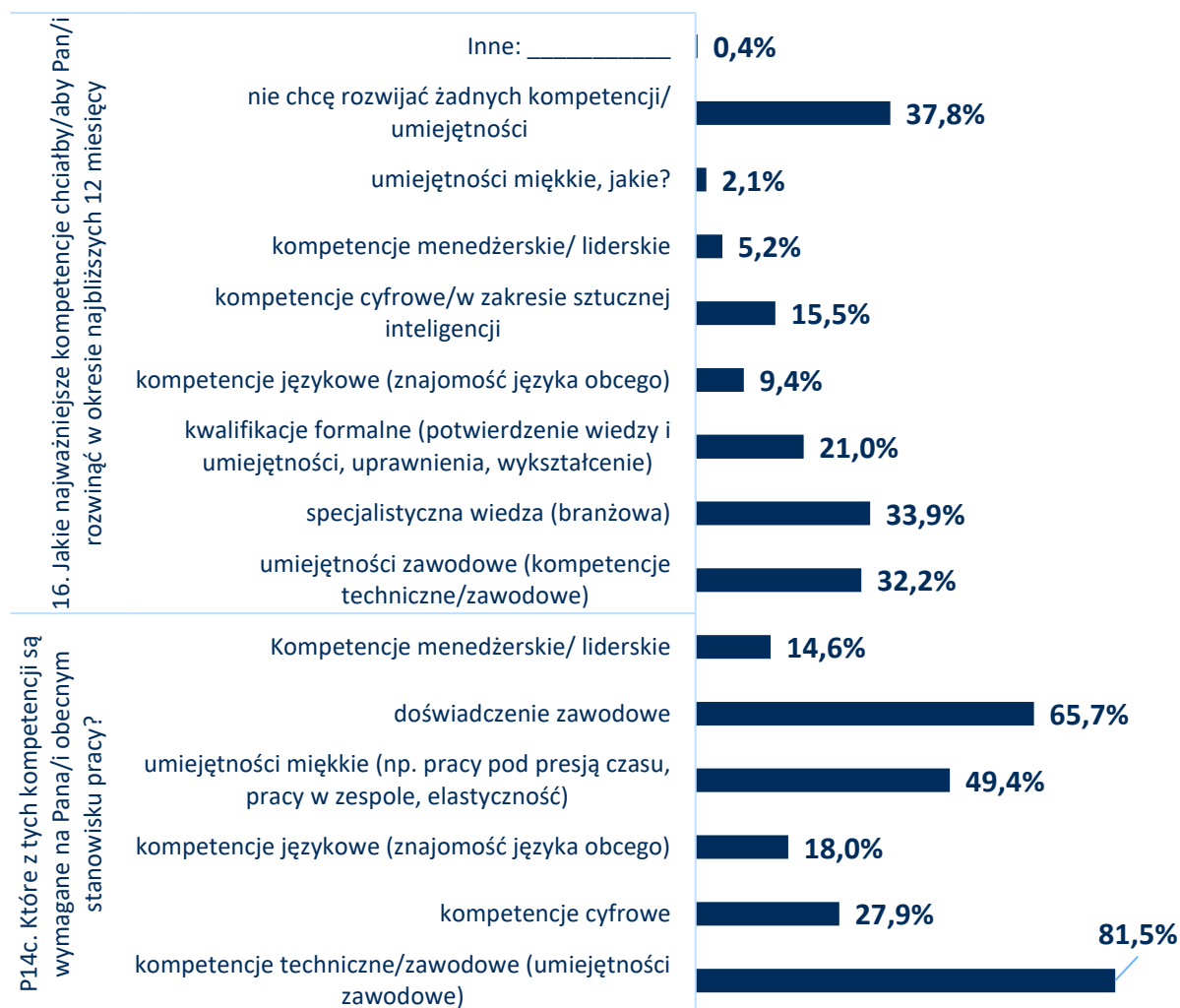
Uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyli w szkoleniach, zwracają uwagę, że duże znaczenie w rozwoju zawodowym mają kompetencje miękkie, takie jak praca pod presją czasu, współpraca w zespole czy elastyczność (co pokrywa się z wynikami badania ilościowego, gdzie 60,2% badanych wskazało na wymóg posiadania kompetencji w tym zakresie). Jednocześnie rozmówcy zauważyli, że mimo ich dużej wagi w praktyce niewielu pracowników chce je rozwijać. Przyczyną mogą być wysokie obciążenia pracą, brak czasu i motywacji, a także przekonanie, że edukacja kończy się wraz ze zdobyciem wykształcenia formalnego. Rozmówcy podkreślali również

niski odsetek chętnych do rozwijania kompetencji menedżerskich (11%) co może wynikać z obaw przed większą odpowiedzialnością. W opinii uczestników wyniki te wskazują na rozbieżność między tym, jakie umiejętności są najbardziej potrzebne w pracy, a tym, które pracownicy faktycznie podejmują się rozwijać.

Uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach, zauważają, że wysoki odsetek osób deklarujących brak chęci do rozwijania jakichkolwiek kompetencji może wynikać z krótkoterminowego postrzegania rozwoju. W perspektywie najbliższych 12 miesięcy niektórzy pracownicy po prostu nie planują szkoleń, choć długofalowo mogą być otwarci na podnoszenie kwalifikacji. W opinii uczestników kompetencje menedżerskie i leaderskie w wielu branżach mają mniejsze znaczenie, ponieważ często praktyka zawodowa polega na pracy równorzędnej z zespołem, a nie zarządzaniu nim. Z kolei zaskoczeniem był dla niektórych niski odsetek pracowników chcących rozwijać znajomość języków obcych, co w kontekście współczesnego rynku, a zwłaszcza w branży turystycznej, może stanowić istotną lukę w kompetencjach.

## Branża: energetyka, w tym OZE

Wykres 6 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: energetyka, w tym OZE



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

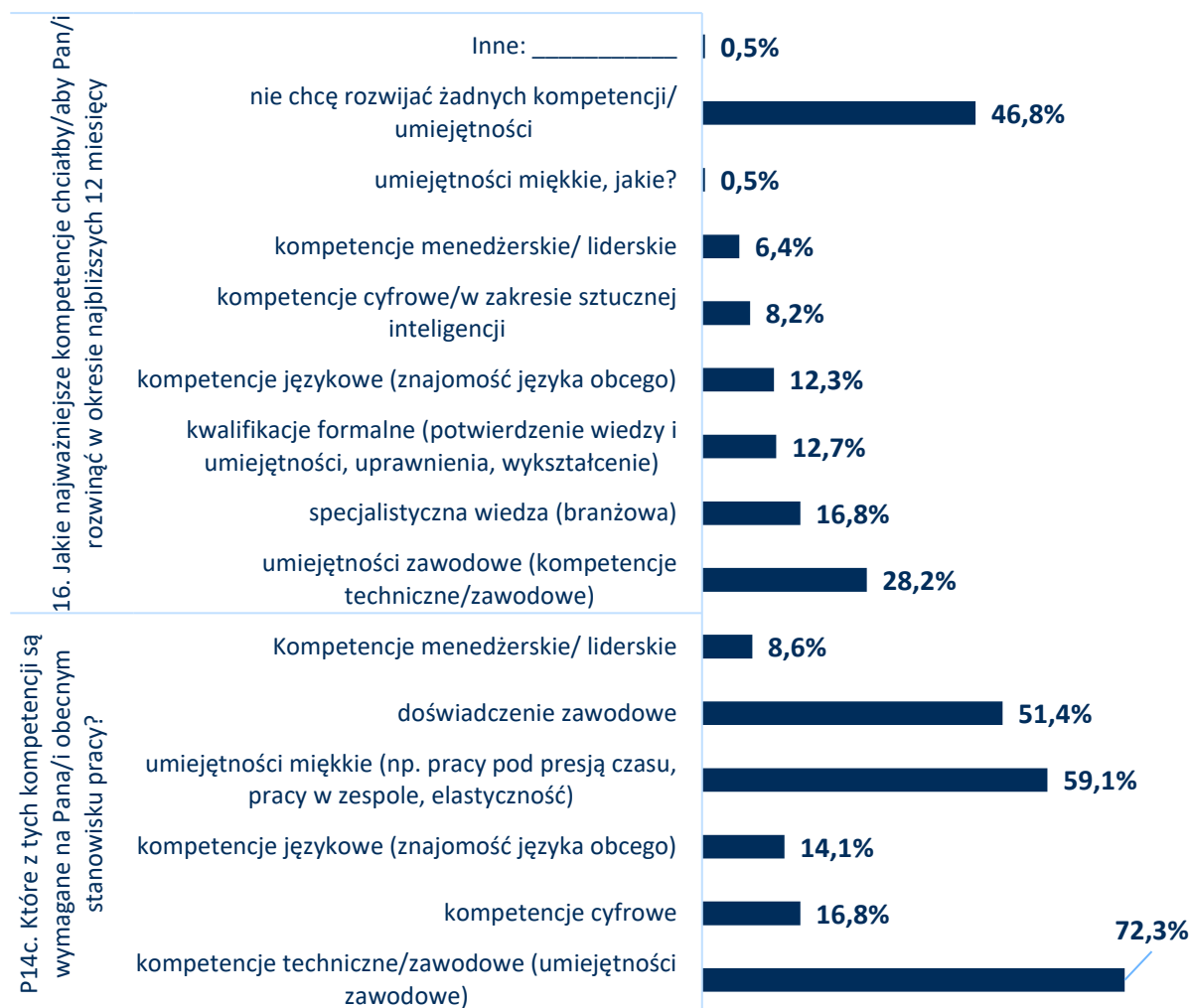
Uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyli w szkoleniach, byli zaskoczeni tym, że aż 37% respondentów deklaruje brak chęci do rozwijania jakichkolwiek kompetencji. Niektórzy interpretowali ten wynik jako przejaw niskiej motywacji lub niewystarczających kwalifikacji, choć podkreślano, że może to też wynikać z krótkoterminowego planowania – pracownicy nie myślą o rozwoju w perspektywie najbliższych 12 miesięcy. Rozmówcy zgodzili się, że w pracy najbardziej przydatna jest specjalistyczna wiedza oraz umiejętności zawodowe i techniczne, natomiast kompetencje menedżerskie i liderские mają zastosowanie tylko w wybranych grupach zawodowych, gdzie faktycznie pełni się funkcje kierownicze. Jednocześnie

wskazano, że niski odsetek deklaracji dotyczących rozwoju umiejętności miękkich (około 2,1%) może wynikać z poczucia, że pracownicy już dobrze radzą sobie w tym zakresie i nie widzą potrzeby dalszego doskonalenia w najbliższym czasie.

Uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach, byli zaskoczeni stosunkowo wysokim odsetkiem osób deklarujących brak chęci do rozwijania kompetencji, zwłaszcza w sektorze energetyki i OZE, który dynamicznie się rozwija. W opinii badanych specjaliści powinni stale podnosić swoje kwalifikacje, aby nadążać za postępem technologicznym i zmianami w branży. Jednocześnie zdziwienie budził niski wynik w zakresie chęci rozwijania kompetencji menedżerskich i liderkich – mimo że są one wymagane na niektórych stanowiskach, tylko niewielki odsetek pracowników deklaruje ich rozwój. Dodatkowo uczestnicy zwrócili uwagę na rozbieżność między wymaganiami stanowiskowymi a deklaracjami pracowników w obszarze kompetencji miękkich. Choć umiejętności takie jak praca w zespole czy radzenie sobie ze stresem wskazywane są jako niezbędne na prawie 50% stanowisk, chęć ich rozwijania w najbliższym czasie zadeklarowało jedynie nieco ponad 2% badanych. W ocenie uczestników jest to zaskakujące, zwłaszcza w kontekście dynamicznego rozwoju technologii i rosnącej roli sztucznej inteligencji, które dodatkowo zwiększają znaczenie kompetencji miękkich w pracy zawodowej.

## Branża: rolno-spożywcza

Wykres 7 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: rolno-spożywcza



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

Uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyli w szkoleniach, zwracają uwagę na zróżnicowanie w zakresie chęci rozwijania poszczególnych kompetencji. Największe zainteresowanie dotyczy umiejętności technicznych i zawodowych – prawie co trzecia osoba chce je rozwijać. Nieco mniejszy odsetek respondentów deklaruje chęć doskonalenia specjalistycznej wiedzy (16,8%) oraz zdobywania formalnych kwalifikacji, takich jak certyfikaty, uprawnienia czy wykształcenie (12,7%). Kompetencje językowe wskazało 12% badanych, cyfrowe 8%, a menedżerskie i liderские jedynie 6,4%. Zaskakująco wysoki jest natomiast odsetek osób, które nie chcą rozwijać żadnych umiejętności – sięga on niemal 47%. Uczestnicy FGI wskazują możliwe przyczyny takiego stanu rzeczy – jednym z głównych czynników

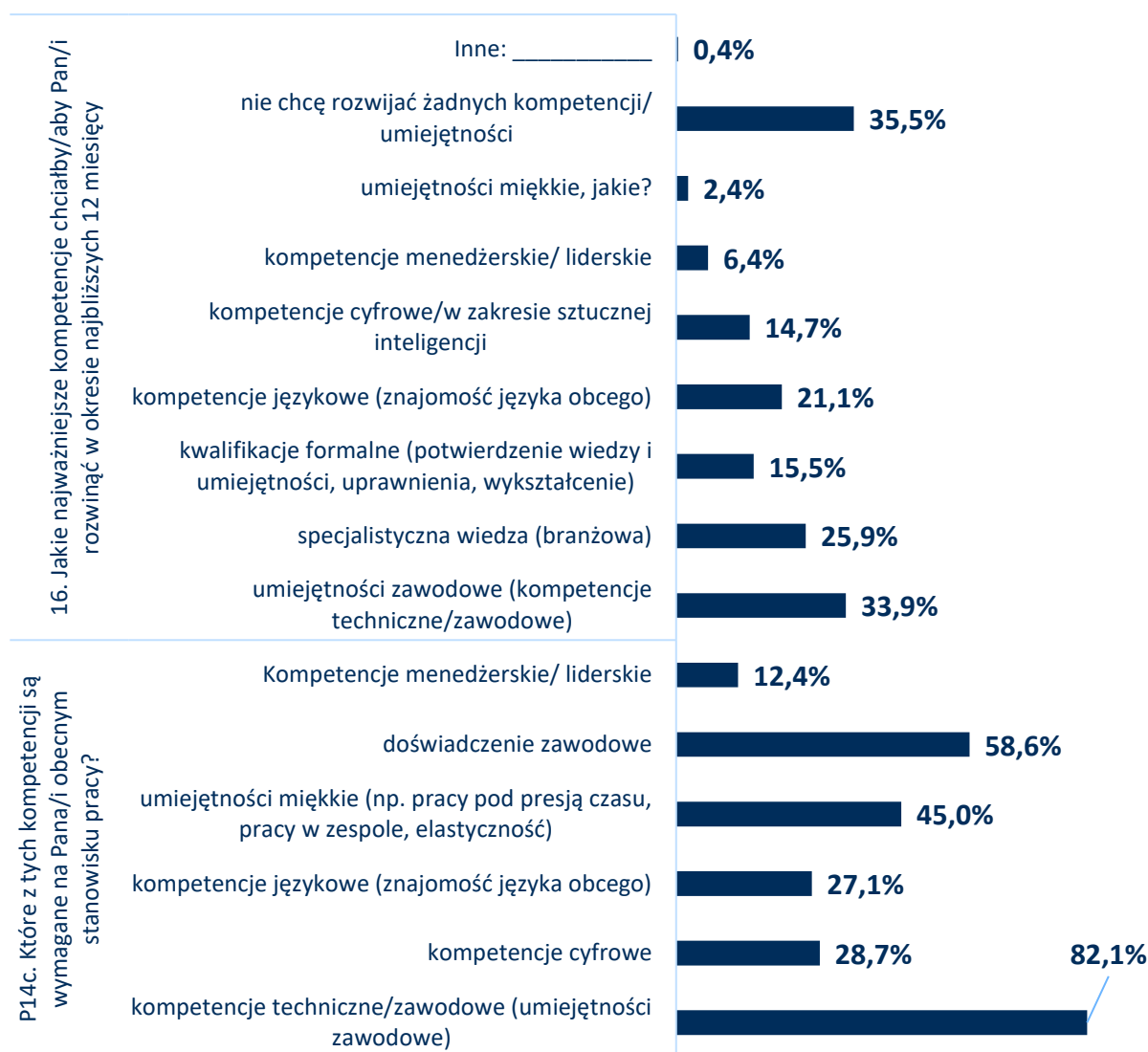
jest brak adekwatnej gratyfikacji finansowej za podnoszenie kwalifikacji. Podnoszenie kompetencji wiąże się często z dodatkowymi obowiązkami lub kosztami osobistymi, podczas gdy pracodawcy korzystają z nowych umiejętności pracowników, nie oferując w zamian odpowiedniego wynagrodzenia. W konsekwencji wiele osób nie jest zmotywowanych do inwestowania w własny rozwój zawodowy ponad zakres obecnych obowiązków.

Rozmówcy, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach, podobnie jak większość badanych z niemalże wszystkich branż byli zaskoczeni wysokim odsetkiem osób deklarujących brak chęci do rozwijania kompetencji. Część z nich sugerowała, że może to wynikać z czynników finansowych – nie każdy pracownik jest w stanie ponieść koszty związane z doksztalcaniem się. Inni wskazywali na cechy młodszego pokolenia wchodzącego na rynek pracy, które często oczekuje wysokich zarobków od razu po ukończeniu edukacji, nie przykładając większej wagi do długofalowego rozwoju zawodowego.

Zauważono również, że brak zainteresowania rozwojem może dotyczyć także starszych pracowników, w wieku około 45–50 lat, dla których kontynuowanie nauki nie jest priorytetem. Mimo to w zakresie kompetencji niezbędnych na obecnym stanowisku wyniki badania odpowiadały oczekiwaniom uczestników i były zgodne z ich doświadczeniem zawodowym.

## **Branża: produkcja przemysłowa**

Wykres 8 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: produkcja przemysłowa



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania CAWI/CAPI

Uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyli w szkoleniach, podkreślali, że najwyższy odsetek deklaracji dotyczących chęci rozwijania kompetencji dotyczy umiejętności technicznych i zawodowych, co w ich ocenie jest zrozumiałe, ponieważ brak takich kompetencji może prowadzić do poważnych błędów w pracy i zagrożeń dla innych. Jednocześnie zwracano uwagę na znaczenie kompetencji miękkich, takich jak praca pod presją czasu, współpraca w zespole, elastyczność oraz umiejętność budowania relacji i słuchania innych. Respondenci podkreślali, że te umiejętności są niezbędne do efektywnego funkcjonowania w środowisku pracy

i współpracy z innymi. Część uczestników zaznaczała, że przedstawione wyniki badania ilościowego odpowiadają ich oczekiwaniom i nie były dla nich zaskoczeniem.

Uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach, byli zaskoczeni niskim odsetkiem osób deklarujących chęć rozwijania kompetencji miękkich i menedżerskich. Zwracali uwagę, że w przypadku specjalistów i pracowników produkcji możliwość awansu często wiąże się z przejściem na stanowiska wymagające umiejętności zarządzania i komunikacji, a brak rozwoju w tym obszarze może ograniczać dalszą karierę. Rozmówcy podkreślali również, że dla menedżerów rozwijanie kompetencji miękkich jest szczególnie istotne, ponieważ pojawiają się nowe metody zarządzania zespołem, komunikacji i motywowania pracowników. Brak zainteresowania dokończaniem w tym zakresie przez osoby pełniące funkcje kierownicze oceniano jako negatywny sygnał, wskazujący na niewłaściwe podejście do roli menedżera.

Dodatkowo uczestnicy zwrócili uwagę, że w obecnym, dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy, zwłaszcza w kontekście zmian technologicznych i wyzwań związanych z pracą zdalną, zapotrzebowanie na dobrze przygotowanych menedżerów z rozwiniętymi kompetencjami miękkimi jest bardzo duże. W tym świetle brak chęci do podnoszenia kwalifikacji w tym obszarze uznano za zaskakujący i niepokojący.

## Poradnictwo edukacyjne

### Skojarzenia z pojęciem poradnictwa edukacyjnego

Dla większości uczestników pojęcie poradnictwa edukacyjnego jest powiązane pojęciem porad i rozwoju jednak nie pojawiły się deklaracje wskazujące na bardzo dobrą znajomość pojęcia lub korzystanie z tego typu usług w przeszłości. Większość uczestników badania kojarzyła pojęcie z doradztwem zawodowym, szczególnie na poziomie szkoły średniej. Część respondentów wyobraża je sobie jako kontakt z osobą – specjalistą, który po rozmowie potrafi wskazać, w jakim kierunku warto się rozwijać, jakie kwalifikacje podnosić oraz jakie kursy czy szkolenia mogą być najbardziej przydatne. Kilku rozmówców wprost wskazało, że pierwszy raz spotykają się z tym pojęciem (rozmówcy z grupy A – zdrowie i usługi opiekuńcze oraz z grupy A – rolno-spożywcza). Wypowiedzi sugerują, że kluczowym elementem tego procesu jest rozmowa i indywidualne podejście, a nie jedynie test czy ankieta.

*„-Z jakimiś poradami.*

*-Z poradami, ale z jakimi poradami dla kogo?*

*-W jakim kierunku, jak się doksztalać.*

*-Rozwijać.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_magazynierka)*

*„Chyba jakaś osoba, która próbuje mi doradzić co powinienem, jakie kwalifikacje podwyższyć, chyba jakie kursy skończyć.” (Grupa B\_nowoczesne technologie\_ specjalista ds. sprzedaży)*

*„U mnie podobnie, ja tak sobie myślę, że chodzi o to, żeby wybrać jakąś ścieżkę edukacji, która doprowadzi nas finalnie do tego miejsca, w którym będziemy chcieli zawodowo być.” (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ specjalistka ds. marketingu)*

Wiele osób utożsamia poradnictwo edukacyjne z doradztwem zawodowym, znanym ze wspomnianych doświadczeń szkolnych lub z kontaktu z urzędem pracy. Uczestnicy wspominają doradców zawodowych, z którymi spotykali się w szkołach średnich, na studiach czy podczas rejestracji jako osoby bezrobotne. Dla części z nich poradnictwo edukacyjne i zawodowe funkcjonują niemal jako pojęcia tożsame – oba odnoszą się do wsparcia w planowaniu przyszłości zawodowej. Jednocześnie pojawiają się głosy, że poradnictwo edukacyjne może być pojęciem szerszym, mniej skoncentrowanym wyłącznie na konkretnym zawodzie, a bardziej na rozpoznaniu predyspozycji, cech charakteru i kompetencji miękkich.

*„Ale tak, coś w tym jest, zgadzam się, bo nie można ocenić człowieka pod względem tak naprawdę stricte samych jakichś tam pytań, ankiet czy coś takiego. Poradnictwo edukacyjne to też troszeczkę jest dla mnie dziwnym terminem, doradztwo zawodowe już byłoby bardziej profesjonalne.” (Grupa A\_turystyka\_ projekt manager)*

*„Mnie się kojarzy właśnie tak samo i ja brałam udział w takim doradztwie zawodowym. Już to było dosyć dawno, tak bardziej w początkach mojej drogi zawodowej i bardzo dobrze to wspominałam. Można powiedzieć, że było to dosyć trafne doradztwo.” (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ przedstawicielka handlowa)*

*„I też albo z doradcą zawodowym, albo z poradnictwem edukacyjnym bardziej na poziomie już szkoły średniej, kiedy dane absolwent podstawówki idzie i wybiera dalszy kierunek kształcenia, no to takie poradnictwo edukacyjne kojarzy mi się jednak z wiekiem lat 15 niż z wiekiem dorosłym.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ architekt w branży lotniczej)*

*„Nie wiem, może jakieś profesjonalne wsparcie dla uczniów.” (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka medyczna)*

Rozmówcy często wskazują również na aspekt poznawania samego siebie – swoich mocnych stron, predyspozycji, zainteresowań i możliwości. W tym sensie poradnictwo edukacyjne kojarzy się im z procesem, który pomaga zrozumieć, „w czym się odnajdziemy”, jakie kierunki studiów, branże czy role zawodowe mogą być najlepiej dopasowane do danej osoby. Wypowiedzi te sugerują potrzebę głębszej refleksji nad własną przyszłością, a nie tylko doraźnego wyboru kursu czy szkolenia.

*„Ja rozumiem, że to jest taka forma, jak gdyby psychologa, który na podstawie tego, czym ktoś się zajmuje, doradza mu, jakie szkolenia powinien, znaczy jakie szkolenia by mu się przydały, tak? Coś takiego.” (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ grafik, programista)*

*„A mi się kojarzy coś z takim człowiekiem, który po rozmowie z nami nakieruje nas na pewne, jakby nie wiem, może te szkolenia (...). Może jest w stanie on po rozmowie z nami stwierdzić: panu by się przydało jeszcze na przykład nie wiem, to to i to, i zrobi pan sobie te formy, zobaczy pan. Będzie pan nie wiem, lepiej się będzie panu funkcjonowało. Z takim czymś mi się kojarzy.” (Grupa B\_turystyka\_ kierownik sali w barze mlecznym)*

Część uczestników odnosi poradnictwo edukacyjne do instytucji i struktur formalnych, takich jak urząd pracy, szkoła, uczelnia czy wyspecjalizowana instytucja doradcza. W ich wyobrażeniach poradnictwo może być realizowane przez konkretną jednostkę organizacyjną lub osobę, która informuje o dostępnych możliwościach rozwoju, cyklach szkoleń, kierunkach studiów oraz wymaganiach rynku pracy.

*„Kojarzy się też z urzędem pracy, jakby ktoś chciał się przebranżowić i zmienić totalnie coś, co będzie tu robił, no to jakieś poradnictwo edukacyjne może chyba być kierowane, może takich porad utrzymać gdzieś w urzędzie pracy. Tak mi się to kojarzy.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ logistyk lotniskowy)*

*„Mi też ze studiami, tam też było takie biuro poradnictwa zawodowego albo jakoś podobnie się nazywało.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ spedytor - głównie krajowy)*

Jednocześnie pojawiają się również postawy sceptyczne. Niektórzy uczestnicy wyrażają brak zaufania do poradnictwa opartego wyłącznie na testach czy krótkich diagnozach, ironicznie porównując je do „wróżenia z fusów”. Podkreślają, że nie wierzą w możliwość jednoznacznego przewidzenia przyszłej kariery na podstawie ankiety, a sam termin „poradnictwo edukacyjne” bywa dla nich niejasny lub wręcz obcy.

*„-Tak, ja słyszałem o tym, ale nie korzystałem. W szkole też można było u nas korzystać z czegoś takiego, ale jakoś nie wierzyłem komuś, kto pójdzie, zrobi mi test i stwierdzi, że o magicznie widzę cię za 5 lat na stanowisku takim i takim. Ja w to nie wierzę. Wróżki to nie tutaj.*

*-Tak się panu kojarzy? Czyli kojarzy się panu trochę z takim...*

*-Z Wróżbitą Maciejem.” (Grupa A\_turystyka\_instruktor)*

Wśród skojarzeń pojawiają się także odniesienia do coachingu i szeroko rozumianego wsparcia rozwojowego. Poradnictwo edukacyjne bywa postrzegane jako forma coachingu lub mentoringu, który nie tylko informuje o kursach, ale także pomaga w wyborze kierunku rozwoju, porządkuje cele i motywuje do działania.

*„Moje pierwsze skojarzenie to chyba z coachingiem na przykład.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_projektantka konstrukcji stalowo-drewnianych)*

Wypowiedzi uczestników wskazują, że pojęcie poradnictwa edukacyjnego jest u nich słabo zakorzenione i rzadko jest związane z rzeczywistymi doświadczeniami korzystania z tego typu usług. Najczęściej jest ono utożsamiane z pojęciem doradztwa zawodowego (znanym ze szkoły średniej i studiów – więc etapem wczesnego planowania kariery). Uczestnicy nie kojarzą poradnictwa edukacyjnego z narzędziem, które wspiera dorosłe osoby w trakcie już trwającego nawet wiele lat życia zawodowego.

## Ocena atrakcyjności poradnictwa edukacyjnego jako formy wsparcia zawodowego

Uczestnicy zostali również zapytani o swoje opinie na temat zasadności wprowadzania indywidualnie dopasowanych form doradztwa i szkoleń w firmach. W tym obszarze wypowiedzi były w większości pozytywne. Uczestnicy podkreślali, że jako pracownicy chętnie korzystaliby z takiego wsparcia, szczególnie jeśli byłoby ono dostosowane do ich potrzeb, planów rozwojowych oraz realnych możliwości wykorzystania nowych kompetencji w pracy.

*„Jako pracownik bym chciał. No jeżeli ma być to z indywidualnie. No to liczę, że rzeczywiście będzie to jakoś współgrało z tym, co ja bym chciał, a poza tym ma prawdę mówiąc nawet byle jaki papierek teraz jest ważny, bo nawet jakby się zmieniło pracę to czasem tam chcę, żeby coś pokazać, przestać.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_pracownik rampy załadunkowej)*

*„No ja myślę, że też to jest dobre, jeżeli coś (...)znaczy u mnie w pracy można zmienić stanowisko, można awansować (...) Ale jeżeli bym miała taką możliwość, na przykład w takim szkoleniu uczestnictwa, no to jak najbardziej, tak samo nawet dla tutaj samej*

*siebie dla swojego rozwoju.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ magazynierka)*

*„(...) uważam, że takie indywidualne szkolenia, których u nas jakby nie ma (...) byłyby dobrym rozwiązaniem. Myślę, że w każdej firmie tak naprawdę.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ koordynatorka transportu)*

Pracownicy podkreślają, że obecne szkolenia często mają charakter ogólny i nie odpowiadają realnym potrzebom konkretnych osób, natomiast poradnictwo edukacyjne umożliwiłoby dopasowanie działań rozwojowych do braków kompetencyjnych, predyspozycji i potencjału pracownika.

*„Na pewno podwyższałoby umiejętności pracowników, jeżeli byłoby dedykowane do każdego pracownika, do każdego stanowiska. A nie takie ogólne, tak?” (Grupa B\_nowoczesne technologie\_ specjalista ds. sprzedaży)*

Szczególnie wysoko oceniana jest możliwość indywidualnego doboru szkoleń. Respondenci zwracają uwagę, że dzięki poradnictwu każdy pracownik mógłby realizować „inne szkolenie w innym czasie”, zgodnie z tym, czego faktycznie potrzebuje, zamiast uczestniczyć w takich samych kursach jak reszta zespołu. Wskazywano także, że doradca mógłby pomóc odkrywać „ukryte talenty” i umiejętności, np. do rozwiązywania problemów, których sami pracownicy nie zawsze są świadomi.

*„Bo czasem można odkryć tak u kogoś ukryty talent i intuicję do rozwiązywania problemów, może tego (...) sama ta osoba nie widzieć (...).” (Grupa B\_nowoczesne technologie\_ technik sieci komputerowych)*

Poradnictwo edukacyjne jest postrzegane nie tylko jako korzyść dla pracowników, ale również jako narzędzie rozwoju całej organizacji. Uczestnicy zauważają, że dobrze dopasowane kompetencje zespołu wpływają na budowanie „zgranego, kompetentnego zespołu”, poprawę jakości pracy oraz ogólny rozwój firmy. Wskazuje się, że taka inicjatywa powinna „iść od góry”, czyli być wspierana przez kadrę zarządzającą, a nie pozostawiona wyłącznie indywidualnej inicjatywie pracowników.

*„Żeby firma się rozwijała, żeby zespół był po prostu. (...) zgrany. (...) Kompetentny.” (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_pielęgniarka)*

Silnie wybrzmiewa także argument dotyczący racjonalizacji inwestycji szkoleniowych. Pracownicy podkreślają, że na rynku jest wiele kosztownych kursów, a bez odpowiedniego doradztwa łatwo wydać pieniądze na szkolenia, które nie przetożą się ani na wzrost kompetencji, ani na wyższe zarobki czy realne korzyści dla firmy. Poradnictwo

edukacyjne miałyby zatem pełnić rolę filtra, pomagającego ocenić, czy dany kurs „jest wart” czasu i pieniędzy.

*„(...) w aktualnym momencie, gdy ludzie szukają wyjścia, często, żeby nie iść na studia przykładowo i chcą kursy, to kursy poszybowały w górę. Jak się samemu na własną rękę szuka, to lepiej, żeby ktoś doradził, czy warto wydać te powiedzmy 5000 na kurs? Czy jednak nie warto? Bo jak ja zrobię kurs, powiedzmy z rzeczy, która się nazywa tak samo jak mój zawód, a się okaże potem nieprzydatna, że nie wpłynie ani na zarobki, ani na doświadczenie. No to po co to robiłem?” (Grupa B\_turystyka\_ specjalista ds. sprzedaży w hotelu)*

W wypowiedziach pojawia się również wymiar ochrony dobrostanu psychicznego. Jedna z respondentek opisała swoje doświadczenia zawodowe, wskazując, że gdyby wcześniej miała możliwość skorzystania z takiego wsparcia, uniknęłaby wyboru pracy, która okazała się dla niej zbyt obciążająca psychicznie. W tym sensie poradnictwo edukacyjne jawi się jako forma wczesnej interwencji, pozwalającej lepiej dopasować ścieżkę kariery do możliwości psychofizycznych pracownika.

*„Dlaczego było takie fajne? Bo moim zdaniem człowiek by nie marnował tego swojego czasu na te wszystkie kursy, na to zastanawianie się, co chciałabym ze swoim życiem zrobić. (...) Szczerze powiedziawszy, gdybym wiedziała, że jest inna fajniejsza praca, ja bym zaczęła wcześniej uczyć się, doszkałać, doksztalać niż podjęłabym się pracy. (...) Wcześniejsza praca nie jest dla mnie, bo jest ja jestem zbyt krucha. (...) Psychiczenie, naprawdę nie wytrzymałam i gdybym wiedziała to bym w ogóle nie szła w to, bo później psychologowie, później jacyś tam psychiatry, trzeba było po prostu zadbać o swój stan psychiczny także. Gdybym ktoś mi podał rękę poprowadził, jak mogę iść, swoje życie wykorzystać. No to ja bym z chęcią już wcześniej skorzystała.” (Grupa B\_zdrowie i usługi zdrowotne\_ asystentka medyczna)*

Nie wszyscy jednak oceniają poradnictwo jednoznacznie pozytywnie. Pojawiają się również głosy sceptyczne, według których jest to „sztuczny twór”, ponieważ oferta szkoleń jest powszechnie dostępna, a pracownicy – znając swoje kompetencje – powinni potrafić samodzielnie planować rozwój. Te wypowiedzi są jednak kontrastowane przykładami z praktyki firm, gdzie oczekiwania pracowników co do rozwoju rozmiętały się z kierunkiem strategicznym organizacji. W takich sytuacjach poradnictwo edukacyjne byłoby pomocne jako narzędzie uzgadniania indywidualnych planów rozwojowych z celami firmy.

*„-A mi się wydaje, że to trochę. Sztuczny twór, to poradnictwo edukacyjne.*

*-Dlaczego?*

*-Bo oferta jest obszernie dostępna, a szkoleń jest dużo. Osoba sama wie, pracując już, sama powinna wiedzieć jakie kompetencje ma, a czego jej brakuje. I wtedy potrafi sama wyszukać. Chyba, że nie potrafi. No to wtedy to tak.” (Grupa A\_rolno-spożywcza)*

Rozmówcy zwracają także uwagę na uwarunkowania organizacyjne i finansowe. W dużych firmach widzą realną możliwość zatrudnienia osoby odpowiedzialnej za poradnictwo, natomiast w mniejszych podmiotach rozważają raczej model zewnętrzny lub czasowe wsparcie specjalisty. Podkreślają również, że szkolenia wiążą się z kosztami i czasem, dlatego skala i forma poradnictwa powinna być dostosowana do możliwości pracodawcy.

*„U nas w firmie tym właśnie zajmuje się mój dział, dział HR. Są ścieżki rozwoju ścieżki, tak zwany talent management i też coaching w tym zakresie. Więc jak najbardziej to jest super sprawa. Polecam szkolenia, plany szkoleniowe, budżety szkoleniowe, którymi właśnie zarządzam z poziomu mojego stanowiska i też jakby tak staram się budować dział, aby ten partnering był rzeczywisty też przechodząc z firmy do firmy.” (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_HR biznes partner)*

*„Ja chciałam tylko zrozumieć. To powiem jak u mnie to wygląda. U mnie mamy cele roczne, tak jak pewnie w większości jakieś takie są rozmowy roczne. I na tych rozmowach rocznych mamy z menadżerem. wypracowujemy sobie cele takie rozwojowe na konkretny rok, więc jest coś takiego. Plus oczywiście firma tam gwarantuje szereg szkoleń i innych rzeczy, więc można uznać, że jest coś takiego.” (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_optymalizacja procesów i podnoszenie kompetencji pracowników)*

Choć pojawiają się głosy sceptyczne, większość uczestników badania, niezależnie od reprezentowanej branży, pozytywnie ocenia wartość poradnictwa edukacyjnego. Pracownicy podkreślają, że doradztwo dopasowane do ich indywidualnych potrzeb wraz ze szkoleniami zwiększałyby ich motywację do rozwoju oraz pozwalałyby lepiej wykorzystać zdobyte kompetencje w pracy zawodowej. W tym miejscu szczególnie pozytywnie oceniana jest możliwość personalizacji szkoleń, dopasowanych do konkretnego stanowiska, braków kompetencyjnych i potencjały danej osoby.

### „Model” idealnego poradnictwa edukacyjnego

Idealny model poradnictwa edukacyjnego, wyłaniający się z analizy wypowiedzi uczestników, powinien być postrzegany nie jako jednorazowe szkolenie, lecz jako stały, wieloetapowy proces wspierający rozwój zawodowy pracownika (zob. Rysunek 1).

Rysunek 1 Elementy „modelu” idealnego poradnictwa edukacyjnego



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

Głównym celem poradnictwa edukacyjnego byłaby pomoc w świadomym budowaniu kariery poprzez rzetelną diagnozę posiadanych kompetencji, doświadczeń i predyspozycji, a następnie przełożenie ich na możliwą do zrealizowania ścieżkę dalszego kształcenia i rozwoju zawodowego.

*„Ja uważam, że takie poradnictwo by mi bardzo pomogło i myślę, że to w ogóle powinno być w formie takiej stacjonarnej też kilku takich spotkań i nie tylko jednego (...).”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ opiekunka medyczna)

*„Chciałabym, żeby to było bardziej takie formalne, czyli że to jakaś taka stała, nie projektowe, tylko jakaś taka stała [forma], organizacja to robi czy instytucja i oczywiście najfajniej, żeby to było bezpłatne.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ psycholog i wykładowca)

*„Dla każdego byłoby to cenne, ponieważ wiedzielibyśmy też do czego możemy dążyć, w jakim kierunku się rozwijać, gdzie jest ta nasza ścieżka i do czego możemy tak naprawdę dojść.”* (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ specjalistka ds. marketingu)

Poradnictwo powinno opierać się na indywidualnym kontakcie „twarzą w twarz”, który umożliwi zbudowanie zaufania oraz dokładną analizę sytuacji zawodowej danej osoby. Proces ten nie powinien ograniczać się do jednego spotkania, ale obejmować cykl kilku etapów: wstępną diagnozę, pogłębiony wywiad dotyczący potrzeb i motywacji, analizę dotychczasowych kursów i doświadczeń zawodowych, a następnie wspólne opracowanie planu rozwoju. Ważnym elementem byłoby również spotkanie kontrolne po kilku miesiącach, pozwalające zweryfikować postępy i ewentualnie skorygować przyjętą ścieżkę.

*„Ja bym ja bym powiedziała, że to powinna być właśnie taka indywidualna diagnoza właśnie potrzeb i doradca powinien się spotkać na przykład ze mną i nie wiem przeanalizować moje wykształcenie, takie dyplomy, takie te certyfikaty no i właśnie zobaczyć moje doświadczenie zawodowe, moje mocne strony.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ asystentka medyczna)

*„Stacjonarnie.”* (Grupa B\_turystyka\_ rezydentka turystyczna)

*„Najlepszą tak naprawdę formą jest forma taka stacjonarna, bo te online to jednak wiele jeszcze brakuje. (...) Nie da się nauczyć online cewnikowania chociażby czy nawet iniekcji.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ koordynator projektów edukacyjnych)

Prowadzącymi poradnictwo powinni być przede wszystkim doświadczeni praktycy znający realia danej branży, wspierani przez doradców kariery lub psychologów oraz ekspertów rynku pracy. Tylko takie połączenie kompetencji pozwala na rzetelną ocenę potencjału pracownika, zrozumienie jego motywacji oraz odniesienie planów rozwojowych do aktualnych i przyszłych trendów rynkowych. Doradca powinien umieć nie tylko zdiagnozować braki kompetencyjne, ale także „nazwać” posiadane umiejętności, uporządkować je w ramach kwalifikacyjnych i pomóc pracownikowi zrozumieć, jakie realne możliwości daje mu jego dotychczasowe doświadczenie.

*„Dla mnie taką ważną informacją byłaby w tym poradnictwie, jak te różne kursy, które już mam skończone (...) można ubrać w jakąś ramę kwalifikacyjną, podniesienie kompetencji (...) formalnej.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ psycholog i wykładowca)

*„(...) nie umiemy jakby, znaczy ja też nie umiem zebrać jakby, co jest moją jakąś tą najbardziej wyedukowaną stroną mojego, nie wiem, moich umiejętności.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ pracownik socjalny)

*„Ktoś, kto być może też pracował w tej branży (...) dalej jest w tej branży i zna wszystko, co wchodzi. Po prostu jest na bieżąco ze wszystkim i jest w stanie ocenić pracę.” (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ administracja w klinice\_ administracja w klinice)*

*„Na zewnątrz może zupełnie inne rzeczy wychwytywać (...) w pracy tego pracownika. Świeży pogląd ma, więc też uważam, że osoba z zewnątrz bardziej powinna. (...) nie jest związana w żaden sposób z firmą, więc może też i powiedzieć dużo rzeczy dodatkowo” (Grupa B\_nowoczesne technologie\_ technik sieci komputerowych)*

Najbardziej pożądanym rozwiązaniem jest model mieszany, łączący poradnictwo zewnętrzne z wewnętrznym wsparciem firmy. Zewnętrzni doradcy zapewniają obiektywne, świeże spojrzenie oraz większą szczerą w rozmowach, szczególnie w przypadku planów zmiany specjalizacji lub branży. Jednocześnie w firmie powinna funkcjonować jednostka odpowiedzialna za rozwój pracowników, która zna strukturę organizacji, potrzeby poszczególnych działów oraz strategię przedsiębiorstwa i może wspierać realizację indywidualnych planów rozwojowych.

*„Uważam, że szkolenia tego typu dużo lepsze by były, żeby one były takie zewnętrzne i mało osób z jednego środowiska w nim brało udział. Bardziej takie indywidualne. Owszem, to może być grupa kilku osób czy tam kilkunastu osób, ale nie związanych ze sobą. Wówczas myślę, że te osoby bardziej jeśli otwierają i więcej pewnie z tego szkolenia wyniosą.” (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_ kontrolerka jakości)*

*„Musiałaby być jakaś jednostka, która odpowiadałaby za rozwój pracownika w firmie. (...) To musi być osoba, która będzie w stanie zrozumieć, co jest potrzebne na danym stanowisku.” (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ biznes analityk)*

Poradnictwo powinno być dostępne w godzinach pracy i mieć charakter dobrowolny, aby nie naruszało równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Skierowane musi być do osób na różnych etapach kariery – od młodych pracowników po osoby planujące specjalizację lub stopniowe wycofywanie się z aktywności zawodowej. Każdy uczestnik procesu powinien kończyć go z jasno określonym planem działania, obejmującym rekomendowane kursy, szkolenia lub studia, a także z poczuciem sensu i kierunku dalszego rozwoju.

*„Podzielał stanowisko przedmówcy, ale uważam, że to powinno być dla osób całkowicie młodych, które dopiero szukają pracy. Dlaczego to mówię? Osoby, które już pracują, są na różnych stanowiskach, w wyniku tego poradnictwa okazałoby się, że nie są właściwymi pracownikami na właściwym miejscu. Okazałoby się, że kowal powinien być lekarzem, a lekarz można powiedzieć ślusarzem. Tak mogłoby się okazać. W związku z tym tak to widzę.” (Grupa A\_turystyka\_ kierownik zespołu ds. cateringu)*

*„Może nie tylko młodych, bo w zasadzie może mają taką łatwość gdzieś tam sami wyedukowania się, natomiast tych bardziej doświadczonych, że tak powiem, może z większym stażem.”* (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_projektantka konstrukcji stalowo-drewnianych)

*„(...) tworzenie, robienie certyfikatów jest równoznaczne z podwyżką przy ocenie pracownika pod koniec roku.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_programista)

*„Znaczy ja sobie w ogóle tego nie wyobrażam, bo ja na przykład bardzo sobie cenię jednak work-life balance. Dla mnie nie istnieją żadne nadgodziny, nie wyobrażam sobie, żebym miała poświęcać swój prywatny czas, żeby się doszkalać.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_specjalistka ds. zakupów)

Promocja poradnictwa powinna odbywać się wielokanałowo – poprzez komunikaty od pracodawcy i działów kadr, media społecznościowe, strony internetowe instytucji doradczych, a także rekomendacje współpracowników. Dodatkowym, silnym bodźcem do korzystania z takiego wsparcia byłoby powiązanie rozwoju kompetencji z oceną okresową, awansem lub wzrostem wynagrodzenia.

*„Z oficjalnej wiadomości od firmy.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie\_inżynier druku 3D)

*„(...) tutaj powinna iść informacja od pracodawcy za pomocą pani kadrowej, o tym, że jest taka forma możliwości skorzystania czy dofinansowania, czy że odbywają się takie szkolenia w firmie, to myślę, że jak najbardziej od nich.”* (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_specjalistka ds. sprzedaży)

*„Przede wszystkim to też właśnie w Internecie na stronach (...)”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_asystentka medyczna)

*„Strony internetowe dedykowane różnym grupom zawodowym i media społecznościowe.”* (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_przedstawiciel handlowy)

*„I to chyba w dzisiejszych czasach media społecznościowe, taka najbardziej rozpowszechniona forma, jeżeli można by było się dowiedzieć o takich szkoleniach.”* (Grupa B\_produkcja przemysłowa\_specjalistka ds. sprzedaży)

*„Znowu ja uważam, że poczta pantoflowa w naszej branży to chyba coś co działa najlepiej, no gdzie jeden drugiemu przekazuje co robił, gdzie się szkolił i co dzięki temu uzyskał.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_kierowca w transporcie medycznym)

Według wypowiedzi uczestników, poradnictwo edukacyjne rysuje się jako stały, wieloetapowy proces (a nie jednorazowe szkolenie). Istotą modelu powinna być

indywidualna diagnoza kompetencji, doświadczeń i predyspozycji danego pracownika, a następnie przełożenie zebranych informacji na spersonalizowany plan rozwoju zawodowego, weryfikowany podczas kolejnych spotkań. Dla badanych, ważne jest, by chociaż część spotkań odbywała się stacjonarnie, miała charakter „twarzą w twarz”, oparty na zaufaniu i pogłębionej rozmowie. Poradnictwo powinno być prowadzone przez praktyków, znających realia określonej branży (wspieranych przez doradców kariery i psychologów). Uczestnicy badania wskazali na preferencje wobec modelu mieszanego – czyli łączącego wsparcie zewnętrzne (uznawane za bardziej obiektywne) z działaniami wewnętrznymi firmy, która jest odpowiedzialna za rozwój pracowników. Ponadto, poradnictwo powinno być realizowane w ramach godzin pracy i dostępne dla osób na różnych etapach kariery. Czynnikiem zachęcającym do wzięcia udziału w tego typu poradnictwie i związanych z nim szkoleniach byłby wpływ na ocenę okresową, awans i wynagrodzenie.

## Doświadczenia związane z doszkalaniem się

Doszkalanie obejmuje zarówno rozwój kompetencji twardych, które są związane z technologią, procedurami i wymaganiami formalnymi, jak i również kompetencji miękkich, wspierających funkcjonowanie w zespole oraz adaptację do zmian organizacyjnych. Wypowiedzi uczestników badania pokazują, że decyzje o podejmowaniu szkoleń są silnie uzależnione od indywidualnej sytuacji zawodowej, etapu kariery oraz postrzeganej przydatności nowych kompetencji.

## Branża: morska i stoczniowa

Pracownicy branży morskiej i stoczniowej podejmują działania szkoleniowe obejmujące zarówno kompetencje twarde, bezpośrednio związane z wykonywanym zawodem, jak i kompetencje miękkie, wspierające funkcjonowanie w środowisku pracy.

W obszarze kompetencji miękkich respondenci najczęściej wskazują na szkolenia z zakresu komunikacji, podejmowane z inicjatywy własnej. Potrzeba ich uzupełnienia lub „odświeżenia” pojawia się m.in. w kontekście zmian organizacyjnych po pandemii i powrotu do pracy stacjonarnej.

*„My też faktycznie nawet już po tym jak wróciliśmy po pandemii do pracy, moja firma długo pracowała zdalnie i jak rok temu mieliśmy wrócić do biura, to gdzieś tam poczułam, że jednak chyba przydałoby mi się rozwinąć te umiejętności miękkie. Tak właściwie może nie tyle, co rozwinąć, co sobie je przypomnieć.” (Grupa A\_morska i stoczniowa\_ naprawa korozji, mapowanie, produkcja statków)*

Wśród form doszkalania pojawiają się także kursy menadżerskie (m.in. oparte na metodyce *Project Management Professional*<sup>4</sup>), studia podyplomowe związane z branżą *offshore* – podejmowane jako prywatna inicjatywa w odpowiedzi na obserwowany rozwój rynku pracy, zwłaszcza w ujęciu regionalnym, a także kursy językowe, często inicjowane przez przełożonych. Rozmówcy wskazują również na szkolenia i uprawnienia techniczne, takie jak uprawnienia elektryczne, niezbędne do wykonywania określonych obowiązków zawodowych.

Osoby uczestniczące w szkoleniach deklarują wysoki poziom satysfakcji z ich przebiegu i użyteczności. Nabyta wiedza i umiejętności są wykorzystywane w aktualnej pracy lub postrzegane jako element dalszego rozwoju zawodowego. Co istotne, inicjatywa szkoleniowa pojawia się zarówno po stronie pracodawcy, jak i samych pracowników w zależności od sytuacji zawodowej i indywidualnych ambicji.

Jednocześnie część rozmówców nie podejmowała w ostatnim czasie działań doszkalających. Wynika to przede wszystkim z postrzegania siebie jako specjalistów, posiadających wystarczające kompetencje do wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku.

---

<sup>4</sup> Międzynarodowa kwalifikacja z zakresu zarządzania projektami. Certyfikat PMP wraz z certyfikatem PRINCE2 jest najbardziej uznawanym poświadczeniem wiedzy z zakresu zarządzania projektami. Kwalifikacja stanowi potwierdzenie zarówno posiadania wiedzy, jak i doświadczenia zawodowego w zakresie *project management*. Zob. <https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/kwalifikacje-zawodowe/pmp-kwalifikacja-kursy-zakres-wiedzy-egzamin-perspektywy> (dn. 22.12.2025 r.)

*„Nie miałem potrzeby, nauczyłem się jeździć wózkiem, mam uprawnienia, wiem, jak działa ten ta firma, w której w której pracuje i co mi więcej potrzeba, żeby być dobrym pracownikiem.” (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ operator wózka widłowego)*

Rozmówcy wskazują, że wraz z rosnącym doświadczeniem zawodowym pojawia się zdolność do samodzielnego poszerzania wiedzy, bez konieczności udziału w formalnych szkoleniach. Tego rodzaju samokształcenie polega głównie na śledzeniu trendów, nowinek technologicznych czy zmian branżowych i ma charakter uzupełniający, a nie rozwijający nowe umiejętności.

*„Jeżeli jakiś nowy program jest do zrobienia albo do nauczenia się, no to pewnie takie szkolenie będzie wymagane, będzie potrzebne, ale na daną chwilę, tak jak my robimy swoje i zdobyliśmy te pewne umiejętności, to nie ma takiej potrzeby, żebyśmy dalej się rozwijali.” (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ pracownik administracyjny)*

Uczestnicy wskazują, że osiągają określony pułap wiedzy branżowej czy potrzebnej na danym stanowisku, który dalej nie wymaga doszkalania. Ewentualne doszkalanie podyktowane jest zewnętrznymi przepisami, formalnościami czy zmianami systemowymi. Natomiast samodzielna inwestycja w rozwój, który będzie przede wszystkim z korzyścią dla pracodawcy, a nie będzie zmierzał w krótkim okresie do poprawy sytuacji pracownika, staje się nieatrakcyjna.

*„(...) ale to wie pani, to się wiąże też z tym, że jeżeli my mamy zainwestować teraz w siebie i zapłacić za to, a on tylko później skorzysta, to niekoniecznie też chcemy z tego korzystać.” (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ pracownik administracyjny)*

Osoby pracujące w wąskich specjalizacjach nie czują potrzeby doszkalania się po osiągnięciu określonego poziomu wiedzy i umiejętności. Uczestniczą w wymaganych szkoleniach, zwykle zależnych od zmian formalnych czy systemowych. Na swoich stanowiskach czują się pewnie i z nim wiążą swoją dalszą karierę, przez co nie czują potrzeby podnoszenia swojej atrakcyjności na rynku pracy.

*„No na pewno byśmy się zainteresowali, jakbyśmy stracili pracę albo byśmy zmieniali ją (...). A tutaj, jeżeli w naszej [branży] my mamy tak wąskie (...) specjalizacje i zajmujemy się tylko pewnym procesem w całej, że tak powiem tej komórce, że nie ma potrzeby tutaj [doszkalać się].” (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ pracownik administracyjny)*

*„Pracę mam, powiedzmy, stabilną i jestem z niej zadowolona, dobrze mi się pracuje, pewnie, gdyby się źle pracowało to też myślałabym o tym, żeby może coś zmienić.”  
(Grupa B\_morska i stoczniowa\_ kontroler ładunku)*

Analiza doświadczeń szkoleniowych pracowników branży morskiej i stoczniowej wskazuje, że aktywność rozwojowa ma charakter selektywny i często osiąga „pułap nasycenia”, po którym zauważalne jest obniżanie się potrzeby dalszego doszkalania. Dla części rozmówców szkolenia są ważnym narzędziem budowania kompetencji i reagowania na zmiany rynkowe, dla innych natomiast, jeśli nie przynoszą bezpośrednich korzyści zawodowych, stają się zbędnym obciążeniem. Istotnym czynnikiem ograniczającym inwestycje w rozwój pozostaje brak motywacji ekonomicznej oraz przekonanie, że dodatkowe kwalifikacje służą głównie pracodawcy. W rezultacie doszkalanie w branży ma raczej charakter reaktywny. Jest inicjowane głównie w odpowiedzi na zmiany formalne, technologiczne lub sytuacje kryzysowe, a rzadziej jako element długofalowego planowania kariery.

### **Branża: transport, logistyka, magazynowanie**

Doświadczenia respondentów z branży transportu, logistyki i magazynowania w obszarze doszkalania się są zróżnicowane, jednak relatywnie często towarzyszy im **krytyczna ocena jakości i użyteczności dostępnych form szkoleniowych**. Uczestnicy badania wskazują na udział zarówno w szkoleniach obligatoryjnych, wynikających z przepisów prawa, jak i w kursach mających na celu rozwój kompetencji zawodowych lub językowych.

Jednym z najczęściej wymienianych obszarów szkoleń są przepisy transportowe. Respondenci podkreślają jednak, że szkolenia te często nie spełniają swojej funkcji i są postrzegane jako nieaktualne, schematyczne i niedostosowane do dynamicznych zmian regulacyjnych. Część badanych deklaruje, że samodzielnie śledzi zmiany w przepisach, traktując formalne szkolenia jako zbędne lub niewnoszące nowej wiedzy.

*„Dla mnie to była strata czasu. (...) No dlatego, że mówię, że są osoby, które gdzieś tam idą tylko żeby odbębnić swoją pracę, a ja swój zawód lubię, swoją pracę lubię i sama te przepisy czy tam jak coś się zmienia, sama się tym interesuje.”* (Grupa A\_ transport, logistyka, magazynowanie\_ spedytor - głównie krajowy)

Krytyka dotyczy także niskiego poziomu aktualizacji treści szkoleniowych, które zdaniem respondentów, nie nadążają za realnymi zmianami w branży.

*„Słabo, no bo informacje często się zmieniają. Przepisy się zmieniają, a dalej są szkolenia sprzed 20 lat, nic nie jest aktualizowane w tych szkoleniach dla kierowców.”*  
(Grupa A\_ transport, logistyka, magazynowanie\_ kierowca)

Respondenci wskazują również na udział w szkoleniach z obsługi różnego rodzaju programów i narzędzi, mających na celu rozwój umiejętności zawodowych. Ich ocena

jest jednak ambiwalentna – szkolenia te są często projektowane dla bardzo szerokiej grupy odbiorców, co skutkuje niskim dopasowaniem treści do rzeczywistych potrzeb pracowników.

*„Większość szkoleń to są ciekawostki, a takiego mięsa to jest właśnie 15-20%.” (Grupa A\_ transport, logistyka, magazynowanie)*

Zbyt ogólny charakter przekazywanych treści powoduje, że tylko niewielka część wiedzy jest faktycznie przydatna i możliwa do zastosowania w codziennej pracy.

Pozytywniej oceniane są szkolenia z zakresu zarządzania zespołem, które respondenci uznają za wartościowe i użyteczne. Jednocześnie zwracają uwagę na ograniczoną efektywność intensywnych, krótkotrwałych form szkoleniowych. Zdaniem badanych, duża ilość informacji przekazywana w krótkim czasie utrudnia ich przyswojenie. Wskazywana jest potrzeba rozciągnięcia szkoleń w czasie oraz zapewnienia dostępu do materiałów także po ich zakończeniu.

Wśród doświadczeń szkoleniowych pojawiają się także kursy zawodowe, takie jak szkolenie na operatora koparki. Respondenci postrzegają je przede wszystkim jako formalny wymóg, służący uzyskaniu dokumentu potwierdzającego kompetencje. Praktyczna nauka zawodu odbywa się głównie poprzez wykonywanie obowiązków w miejscu pracy, a nie w trakcie samego kursu.

Część badanych wskazuje również na udział w kursach językowych, m.in. kursie języka szwedzkiego realizowanym na Uniwersytecie Otwartym, a także w innych podobnych formach edukacji, podejmowanych z inicjatywy własnej.

W grupie respondentów, którzy w ostatnich latach nie uczestniczyli w szkoleniach, zidentyfikowano trzy główne bariery: brak potrzeby wynikającej z charakteru pracy, deficyt czasu oraz ograniczoną inicjatywę pracodawców w zakresie organizowania szkoleń.

*„No to raz, że w pracy nie było mi to potrzebne. Dwa, że też zawsze na to jest brak czasu. Trzy, że pracodawca nie wyskakuje z takimi szkoleniami, chyba że już musi z jakichś tam powodów.” (Grupa B\_ transport, logistyka, magazynowanie)*

Respondenci podkreślają brak nawyku systematycznego doszkalania się, opierając rozwój zawodowy przede wszystkim na doświadczeniu zdobywanym w toku codziennych obowiązków. Niski priorytet, jaki pracodawcy nadają rozwojowi kompetencji pracowników, dodatkowo ogranicza aktywność szkoleniową. Istotną barierą pozostaje również konieczność poświęcenia czasu i energii na szkolenia poza godzinami pracy, na co wielu pracowników (po pracy na etacie) nie dysponuje już wystarczającymi zasobami.

## Branża: nowoczesne technologie w produkcji i usługach

Pracownicy branży nowoczesnych technologii, którzy w ostatnich dwóch latach realizowali szkolenia, akcentowali cichą konieczność rozwoju zawodowego.

W niektórych firmach postawa prorozwojowa pracownika jest oczekiwana, wskazuje na jego zaangażowanie oraz może stanowić o wartości zatrudnionej osoby.

*„(...) jeśli szef widzi, że się nie rozwijasz i nie jedziesz w jakimś kierunku, to źle to wygląda i inaczej się patrzą, już tak nie faworyzują, więc jest to na pewno jakiś tam kierunek.”*

(Grupa A\_nowoczesne technologie\_ programista)

Wśród realizowanych szkoleń respondenci wymieniają zarówno kursy o charakterze technologicznym, jak i certyfikacyjnym. Jednym z przykładów są szkolenia z podstaw AWS (*Amazon Web Services*<sup>5</sup>). Choć nie zawsze wiedza ta jest wykorzystywana bezpośrednio w bieżących projektach, respondenci podkreślają jej znaczenie w kontekście budowania atrakcyjności zawodowej i wizerunku kompetencyjnego na rynku pracy.

*„W mojej karierze to jeszcze nie było tak, żebym musiał skorzystać z tego AWS-a. Po prostu nie trafił się taki projekt. Ale myślałem, że warto było mieć w CV, gdyż AWS jest dość powszechny, więc na pewno będzie dobrze wyglądał.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ programista)

Podobny charakter mają szkolenia certyfikacyjne, takie jak PSPO (*Professional Scrum Product Owner*), podejmowane z inicjatywy własnej. Choć nie zawsze znajdują one bezpośrednie zastosowanie w codziennej pracy, są postrzegane jako inwestycja w rozwój długofalowy i zwiększanie kompetencji formalnych.

Wyraźnie pozytywnie oceniane są natomiast szkolenia ściśle powiązane z aktualnymi obowiązkami zawodowymi, takie jak szkolenia z języka CSS. Respondenci wskazują na ich praktyczny charakter oraz możliwość szybkiego przełożenia zdobytej wiedzy na codzienną pracę.

*„To było szkolenie bardzo fajne. Parę tam sztuczek się nauczyłem nowych, które wykorzystuję. Generalnie zadowolony jestem z tego szkolenia.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ nawigacja lotnicza)

---

<sup>5</sup> Kursy Amazon AWS omawiają popularną platformę chmurową i ucą przechowywania danych w chmurze, usług obliczeniowych i skalowania. Osiągnięcie biegłości w Amazon AWS jest kluczowe dla specjalistów IT i programistów, którzy zajmują się skalowanymi aplikacjami w chmurze. Zob. [https://www.udemy.com/topic/amazon-aws/?persist\\_locale&locale=pl\\_PL&srsrtid=AfmBOooQafZWEEnZPH8lr1MzagCmc8uHkoqm64xckNUCw9vRqEN56ULLr](https://www.udemy.com/topic/amazon-aws/?persist_locale&locale=pl_PL&srsrtid=AfmBOooQafZWEEnZPH8lr1MzagCmc8uHkoqm64xckNUCw9vRqEN56ULLr) (dn. 29.12.2025 r.)

Ważnym elementem doświadczeń szkoleniowych są także kursy inicjowane przez pracodawcę, takie jak szkolenia z Power BI. W takich przypadkach szkolenie często stanowi punkt wyjścia do dalszego rozwoju kompetencji i zmiany zakresu obowiązków zawodowych.

*„W momencie jak poszedłem na to pierwsze szkolenie, to pierwszy raz w życiu Power BI, na oczy widziałem. Później właśnie zaczęła się pierwsza moja analiza, to też ten kierownik powiedział, że trzeba wesprzeć użytkowników. I od tego się zaczęła cała przygoda z Power BI.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ specjalista ds. aplikacji)

Respondenci wysoko oceniają również formę realizacji szkoleń, szczególnie w przypadku szkoleń online. Wskazywana jest ich szczegółowość, elastyczność oraz możliwość powrotu do materiałów szkoleniowych w dowolnym momencie, co zwiększa efektywność procesu uczenia się.

*„Szczerze mówiąc, to szkolenie online moim zdaniem wypadło najlepiej, najfajniej, było najbardziej szczegółowe. No i plus ten taki komfort, że możemy sobie nagrać takie szkolenie. I jeżeli my czegoś faktycznie potrzebujemy, to możemy sobie wrócić do tego nagrania, obejrzeć sobie.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ specjalista ds. aplikacji)

Jednocześnie w grupie respondentów, którzy w ostatnim czasie nie podejmowali działań szkoleniowych, pojawiają się istotne bariery. Najczęściej wskazywany jest brak czasu, wynikający z intensywności pracy zawodowej. Krytycznie oceniana jest także forma długotrwałych studiów, których programy nie nadążają za szybkim tempem zmian technologicznych, przez co zdobywana wiedza szybko się dezaktualizuje.

Pojawia się również obawa, że podnoszenie kwalifikacji może prowadzić do zwiększenia zakresu obowiązków bez adekwatnego wzrostu wynagrodzenia lub poprawy warunków pracy.

*„I co z tego, że podniosę kompetencje, to jeszcze gorzej, bo jak będę pracował w sklepie Lidla i dostanę jeszcze uprawnienia na wózek widłowy. To nie dość, że będę siedział na kasie, woził towar też jak przyjedzie, będę mógł pomóc wózkiem widłowym, proponować towar, bo mam uprawnienia w ramach pracy. No w większości tak to niestety wygląda.”*

(Grupa B\_nowoczesne technologie\_ asystent IT)

Respondenci wskazują, że realną zachętą do podejmowania szkoleń byłaby wyraźna gratyfikacja finansowa (np. podwyżka) lub jednoznaczna inwestycja w rozwój po stronie pracodawcy. Co istotne, w tej grupie badanych zainteresowanie szkoleniami jest wysokie, jednak ich aktywność rozwojową skutecznie ogranicza chroniczny brak czasu.

**Branża: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)**

Branża zdrowia i usług opiekuńczych charakteryzuje się wysokim poziomem regulacji oraz formalnych wymogów dotyczących kwalifikacji zawodowych. Wypowiedzi respondentów wskazują, że doszkalanie się jest w tym obszarze immanentnym elementem pracy zawodowej, ściśle powiązaniem z obowiązującymi przepisami, standardami oraz rozwojem procedur medycznych i opiekuńczych.

Część respondentów deklaruje, że w ciągu ostatnich dwóch lat nie uczestniczyła w szkoleniach. Nie oznacza to jednak braku postawy prorozwojowej, lecz wynika przede wszystkim z charakteru systemu szkoleń w tej branży. Udział w kursach i szkoleniach jest uzależniony albo od indywidualnej inicjatywy pracownika, albo od wymogów formalnych.

*„Moje szkolenia wymagają ode mnie albo mojej chęci, albo są regulowane przepisami.”*

(Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ kierowca w transporcie medycznym)

Respondenci wskazują, że impulsem do podjęcia doszkalania są przede wszystkim zmiany technologiczne, wprowadzanie nowych procedur lub innowacyjnych zabiegów. W sytuacji braku takich zmian potrzeba uczestnictwa w szkoleniach jest ograniczona, zwłaszcza gdy zakres obowiązków zawodowych pozostaje niezmienny przez dłuższy czas.

*„Jakaś nowa innowacja wejdzie jakiś nowy zabieg, tak, to wtedy się będę tu szkolić na ten zabieg, ale na chwilę obecną mamy to od 3 lat cały czas to samo.”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ kosmetolog)

Wypowiedzi badanych podkreślają również silną zależność możliwości doszkalania się od decyzji innych aktorów systemu ochrony zdrowia, w szczególności lekarzy specjalistów. W niektórych zawodach pomocniczych lub wspierających samodzielna inicjatywa szkoleniowa nie ma uzasadnienia, jeśli nie znajduje odzwierciedlenia w praktyce klinicznej lub organizacyjnej.

*„My akurat jesteśmy troszeczkę tacy zablokowani przez (...) stomatologów (...). Bo jeżeli oni tego nie robią, no to nie ma sensu, żebym ja akurat w tym momencie kończyła taki kurs czy szkolenie sobie na własną rękę zrobiła.”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ asystentka stomatologiczna)

Jednocześnie respondenci podkreślają, że specyfika branży zdrowia i usług opiekuńczych wymaga stałego aktualizowania wiedzy i kompetencji. Osoby, które nie uczestniczyły w szkoleniach w ostatnich dwóch latach, najczęściej znajdowały się w tzw.

luce szkoleniowej – korzystali z kursów i szkoleń stosunkowo niedawno, a aktualny moment nie generował jeszcze potrzeby kolejnych działań rozwojowych.

Brak udziału w szkoleniach nie jest zatem wyrazem rezygnacji z rozwoju zawodowego, lecz raczej efektem cykliczności szkoleń, ich silnego powiązania z regulacjami formalnymi oraz tempem zmian organizacyjnych i technologicznych w branży.

### **Branża: turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe**

Doświadczenia respondentów z branży turystycznej, *eventowej* oraz usług gastronomicznych i noclegowych w zakresie doszkalania się są zróżnicowane, jednak wyraźnie widoczna jest dominacja działań podejmowanych we własnym zakresie oraz ograniczona rola pracodawców w inicjowaniu i finansowaniu rozwoju kompetencji.

Wśród realizowanych form doszkalania respondenci wskazują przede wszystkim kursy językowe. Jednocześnie pojawia się krytyczna refleksja dotycząca braku przejrzystości i standaryzacji oferty szkoleniowej, co utrudnia ocenę jakości i realnej wartości poszczególnych kursów.

*„(...) jeżeli chodzi o szkolenia, to brakuje mi czegoś takiego jak taka ujednoczona standaryzacja takiej karty produktu danego kursu albo szkolenia.”* (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ instruktor)

Część respondentów deklaruje także podejmowanie szkoleń i działań rozwojowych we własnym zakresie, bez wsparcia instytucjonalnego ze strony pracodawcy.

Jednocześnie w grupie osób, które nie uczestniczyły w szkoleniach, wyraźnie zaznaczają się bariery finansowe po stronie pracodawców. Respondenci wskazują, że ograniczone zasoby ekonomiczne firm skutecznie uniemożliwiają inwestowanie w rozwój pracowników.

*„Bo pracodawcy nie stać na ponoszenie kosztów.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ kierowniczka obsługi hotelowej)

Brak oferty szkoleniowej ze strony pracodawcy wpływa również na obniżenie motywacji do samodzielnego podejmowania działań rozwojowych.

*„Póki co mój pracodawca, jakby żadnych szkoleń mi tu nie oferuje, więc ja sama też nie jestem nastawiona, żeby tam gdzieś w najbliższym czasie się rozwijać.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)

Wśród powodów braku doszkalania pojawia się także perspektywa zbliżającego się zakończenia aktywności zawodowej. Respondenci deklarujący, że do emerytury pozostało im niewiele czasu, wskazują na posiadanie wystarczającego doświadczenia zawodowego, które nie wymaga już dalszego formalnego uzupełniania.

Innym wskazywanym czynnikiem jest fakt zrealizowania wszystkich niezbędnych szkoleń na wcześniejszych etapach kariery zawodowej. Respondenci podkreślają, że intensywne działania szkoleniowe miały miejsce na początku pracy w branży, kiedy to pracodawcy częściej inwestowali w rozwój kompetencji pracowników. W kolejnych latach potrzeba dalszego doszkalania nie była już postrzegana jako konieczna.

### **Branża: energetyka, w tym OZE**

Rozmówcy z branży energetycznej, w tym odnawialnych źródeł energii, wskazują na udział w szkoleniach inicjowanych głównie przez pracodawców. Dotyczyły one zarówno kompetencji językowych, jak i specjalistycznej wiedzy technicznej oraz praktycznych umiejętności niezbędnych do wykonywania obowiązków zawodowych.

Wśród realizowanych form doszkalania pojawiają się kursy języka angielskiego, organizowane z inicjatywy pracodawcy. Respondenci deklarują wysoki poziom satysfakcji z tych szkoleń oraz pozytywnie oceniają ich poziom merytoryczny.

Badani uczestniczyli także w szkoleniach z zakresu analizy danych. Istotnym obszarem doszkalania były również szkolenia dotyczące wykonywania przejść pożarowych, realizowane przez producentów sprzętu. Szkolenia te miały charakter praktyczny, były inicjowane przez pracodawcę i zakończone uzyskaniem uprawnień.

*„Na ich produktach można pracować i na ich produktach można wykonywać te przejścia pożarowe, które są właśnie dopuszczalne przez Państwową Straż Pożarną. Dlatego to było dla mnie na tyle wartościowe, że można było uzyskać cenną wiedzę, która zaowocuje możliwością wykonywania takich przejść.”* (Grupa A\_ energetyka, w tym OZE\_ kierownik robót elektrycznych)

Respondenci wskazują także na szkolenia z zakresu magazynów energii oraz paneli fotowoltaicznych. Szkolenia te były organizowane przez producentów sprzętu z inicjatywy pracodawcy i miały wyraźnie praktyczny charakter. Uczestnicy podkreślają znaczenie pracy w niewielkich grupach oraz możliwość bezpośredniego kontaktu ze sprzętem.

*„To znaczy sama teoria owszem była, ale więcej było poświęconych zajęć takich praktycznemu zastosowaniu, pokazaniu na przykładach. To było fajne, ciekawe. To się odbywało tylko w takich niewielkich grupach, to też nam to ułatwiało, że każdy z nas*

*mógł się z tym dokładnie zapoznać, dotknąć.”* (Grupa A\_ energetyka, w tym OZE\_ przedstawiciel handlowy w branży OZE)

Wśród doświadczeń szkoleniowych pojawiają się również kursy realizowane w ramach PARP, prowadzone w formule online i ukierunkowane na uzyskanie certyfikatu. Respondenci podkreślają, że szkolenia te miały charakter potwierdzający posiadaną już wiedzę i służyły przede wszystkim formalnemu udokumentowaniu kompetencji oraz podniesieniu atrakcyjności CV.

*„Tą wiedzę już posiadałam, tylko faktycznie było to potwierdzenie tym certyfikatem.”*  
(Grupa A\_ energetyka, w tym OZE\_ sprzedawca klimatyzacji, pomp ciepła i fotowoltaiki)

Jednocześnie część respondentów deklaruje brak udziału w szkoleniach w ostatnim czasie. Głównym powodem był brak propozycji szkoleniowych ze strony pracodawcy.

*„Po prostu nie było takich szkoleń w pracy, nikt nie proponował nam.”* (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ diagnosta urządzeń energetycznych)

*„Nie mieliśmy żadnej propozycji.”* (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE)

W tych przypadkach podnoszenie kompetencji odbywa się przede wszystkim poprzez wykonywanie codziennych obowiązków zawodowych i nabywanie doświadczenia w praktyce. Respondenci wskazują również na rozważanie prywatnych form doszkalania, takich jak kursy językowe (język angielski lub niemiecki) czy kurs prawa jazdy. Plany te są jednak odkładane w czasie z powodu braku dostępnych zasobów czasowych, przy czym kobiety częściej odwołują się w tym kontekście do obowiązków domowych.

### **Branża: rolno-spożywcza**

Respondenci z branży rolno-spożywczej wskazują na udział w różnorodnych formach doszkalania, obejmujących zarówno rozwój kompetencji językowych, analitycznych i cyfrowych, jak i szkolenia z zakresu zarządzania, sprzedaży oraz usprawniania procesów.

Wśród realizowanych szkoleń pojawiają się kursy językowe, w tym kurs języka holenderskiego oraz kursy języka angielskiego realizowane prywatnie przez część respondentów. Badani uczestniczyli również w szkoleniach z obsługi programu Excel, a także w szkoleniach z zakresu metodologii LEAN, ukierunkowanych na usprawnianie procesów.

Respondenci wymieniają także szkolenia z obszaru zarządzania zespołem oraz zarządzania czasem, jak również szkolenia sprzedażowe. Część badanych podejmowała

dotatkowe działania rozwojowe z własnej inicjatywy, uczestnicząc prywatnie w szkoleniach dotyczących sztucznej inteligencji oraz *content marketingu*.

Odbyte kursy oceniane są jako wartościowe i użyteczne, a zdobyta wiedza i umiejętności znajdują zastosowanie w codziennej pracy zawodowej.

Jednocześnie część respondentów nie uczestniczyła w szkoleniach, wskazując na ograniczony dostęp do bezpłatnych form doszkalania oraz brak wsparcia finansowego ze strony pracodawców.

*„To bym wzięła udział, ale nikt mi nie przedstawia takiej możliwości darmowych szkoleń jak do tej pory. Chciałabym, żeby to się zmieniło.”* (Grupa B\_rolno-spozywca\_handlowiec)

Respondenci podkreślają również trudności w uzyskaniu akceptacji kadry zarządzającej dla inwestowania w rozwój kompetencji pracowników, co tłumaczone jest sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw.

*„(...) ale jak próbuję właśnie podnieść kwalifikacje jakiś pracowników namówić szefostwo na to, to jest takie kręcenie nosem, bo kryzys, bo brak pieniędzy, bo coś tam.”* (Grupa B\_rolno-spozywca\_kierowniczka\_hali\_produkcyjnej)

### **Branża: produkcja przemysłowa**

Przedstawiciele branży produkcji przemysłowej wyróżniają się na tle pozostałych badanych sektorów wysoką aktywnością szkoleniową. Jest to grupa, w której realizowanych jest najwięcej form doszkalania, obejmujących zarówno krótkie i kilkutygodniowe kursy, jak i dłuższe formy kształcenia, w tym studia podyplomowe. Aktywność w obszarze doksztalcenia jest zarówno inicjatywą pracodawcy, jak i wynikiem osobistej potrzeby poszerzania kompetencji.

*„U mnie to było na zasadzie, że była taka propozycja, ja ogólnie jestem otwarta, więc biorę to, co mi proponują. Z myślą, że zawsze coś tam się może przydać.”* (Grupa A\_produkcyjna\_pracownik\_produkcyjny)

Respondenci uczestniczyli w szerokim spektrum szkoleń, obejmujących m.in. kursy SEP<sup>6</sup>, szkolenia z zakresu zarządzania zespołem oraz rozwiązywania konfliktów w zespole, a także zaawansowane szkolenia procesowe, takie jak Black Belt<sup>7</sup>. W obszarze kompetencji cyfrowych i analitycznych realizowane były szkolenia dotyczące

<sup>6</sup> Uprawnienia energetyczne

<sup>7</sup> Certyfikowany program rozwojowy dedykowany kadry zarządzającej, z zakresu udoskonalania procesów, przeprowadzania transformacji w organizacji. Zob. <https://leanblackbelt.pl/> (dn. 30.12.2025 r.)

sztucznej inteligencji (m.in. kursy oferowane przez Google) oraz szkolenia Microsoft z zakresu analizy biznesowej.

Badani wskazują również na udział w kursach trenerskich, szkoleniach technicznych (m.in. obsługa wózków widłowych, żurawi, suwnic), a także w bardziej rozbudowanych formach kształcenia menedżerskiego, takich jak studia MBA czy szkolenia z zakresu psychologii biznesu.

Podsumowując, zdobyta wiedza i umiejętności są w większości przypadków oceniane jako przydatne w codziennej pracy zawodowej. Dotyczy to przede wszystkim szkoleń inicjowanych lub finansowanych przez pracodawcę, które są bezpośrednio powiązane z wykonywanymi obowiązkami. Szkolenia podejmowane z własnej inicjatywy częściej służą rozwijaniu osobistych zainteresowań lub stanowią potencjalne zaplecze pod ewentualne przebranżowienie, nawet jeśli pozostaje ono jedynie w sferze rozważań.

Respondenci zwracają uwagę, że mimo bogatej oferty edukacyjno-szkoleniowej dostępnej w regionie, nie wszystkie kursy mają realną wartość rynkową. Podkreślana jest ograniczona użyteczność części szkoleń i certyfikatów, jeśli nie towarzyszy im doświadczenie zawodowe.

*„Nasze CV może (...) mieć dwie kartki A4 różnych zrobionych kursów, ale jeżeli ktoś nie pracował, nie robił nic poza tymi kursami, no to ma zero doświadczenia.”* (Grupa A\_rolno-spożywcza\_logistyk)

Podobnie oceniany jest dynamiczny rozwój rynku kursów i webinarów, który prowadzi do deprecjacji części świadectw ukończenia szkoleń. W tym kontekście praktyka zawodowa oraz doświadczenie zdobywane na konkretnym stanowisku pracy są uznawane za kluczowy element rozwoju zawodowego.

*„Tym bardziej też rynek tych kursów i webinarów jest tak ogromny i czasami bezwartościowy niestety, że te świadectwo ukończenia tego kursu z niczym się nie wiąże. A taka praktyka czy doświadczenie gdzieś nabyte w konkretnym zawodzie, czy sama taka bystrość danej osoby, jej ogarnięcie jest więcej warte.”* (Grupa A\_rolno-spożywcza\_przedstawicielka handlowa)

Wypowiedzi respondentów wskazują również, że przedsiębiorstwa, które systemowo uwzględniają podnoszenie kompetencji swoich pracowników, działają w sposób długofalowy na własną korzyść. Inwestowanie w rozwój kadr postrzegane jest jako świadome budowanie kapitału organizacyjnego oraz wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## Plany rozwojowe

### Postawy wobec przebranżowienia

Badani prezentowali różne postawy wobec przebranżowienia. Część była zadowolona z aktualnej sytuacji zawodowej (niekiedy właśnie w wyniku wcześniejszego przebranżowienia), a część wyrażała gotowość do zmiany. Można zaobserwować zależności wynikające z typu branży, co zostało uwzględnione w poniższej analizie.

Uczestnicy badania z branż morskiej i stoczniowej, produkcji przemysłowej oraz transportowej, logistycznej i magazynowej raczej nie szukają zmian zawodowych, czują się dobrze na swoich aktualnych stanowiskach pracy. Szczególnie osoby z branż morskiej i stoczniowej oraz produkcji przemysłowej, które w ostatnich latach się doksztęcały, zwracają uwagę na dobrą sytuację i pozytywne trendy rozwojowe i nie widzą powodu do zmiany.

*„Ja zostaję, gdzie jestem. Wydaje mi się, że mam bardzo przyszłościowy zawód i mogę wejść zarówno w usługi, jak w produkcję. Także moje plany są takie, żeby teraz nabierać tego doświadczenia coraz więcej, bo wiedzy już mam po sufit.”* (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_ optymalizacja procesów i podnoszenie kwalifikacji pracowników)

Natomiast uczestnicy badania, którzy w ostatnich latach nie realizowali żadnych szkoleń mówili, że „dobrze im w tym marazmie”, bądź że „człowiek jest z natury leniwy”, co wskazuje na niskie potrzeby samorozwoju i dążenia do ewentualnej poprawy swojej sytuacji zawodowej. Przyjmują sytuację taką, jaka jest i nie poszukują nowych dróg rozwoju. Takie podejście wskazuje, że stabilna sytuacja w miejscu zatrudnienia może także obniżać potrzebę doksztęcania.

Pracownicy branży transportowej i logistycznej, którzy niedawno brali udział w szkoleniach, są bardziej otwarci na ewentualne zmiany. Rozważane są przede wszystkim możliwości, które pozwalają na pozostanie w branży, ale uwzględniają zmianę stanowiska (np. z kierowcy na spedytora). Wysiętek i czas włożony w zdobycie dotychczasowych wiedzy i umiejętności, oraz udokumentowane doświadczenie, skłaniają raczej do rozwijania się w obszarach już znanych.

Przedstawiciele branży nowoczesnych technologii w produkcji i usługach wykazują się dodatkową aktywnością zarobkową w sferze swoich zainteresowań i traktują je jako kierunek ewentualnego przebranżowienia. Natomiast podejmowane i planowane działania związane są różnymi branżami – np. druk 3D, kosmetologia. Badani kierują się potrzebą dorobienia do budżetu domowego lub chęcią rozwoju w kierunku zgodnym ze swoimi zainteresowaniami (szczególnie po wieloletniej pracy w tym samym środowisku).

Najsilniejsze zainteresowanie przebranżowieniem widoczne jest w branży energetycznej (w tym OZE), co dość wyraźnie prezentuje wypowiedź jednej z badanych:

*„Myślę, że każdy myślał o czymś nowym, tylko może jeszcze nie dokonał. Precyzyjnie nie dokonał wyborów.”* (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_ pracownik administracyjny)

Rozważane kierunki rozwoju są zupełnie rozbieżne w stosunku do dotychczas wykonywanej pracy. Przedstawiciele tej branży zainteresowani są np. rynkiem nieruchomości, wykończeniami wewnątrz, organizacją eventów, restauratorstwem czy kosmetologią. W swoich wyborach kierują się obserwacjami rynku pracy i lokalnego rynku gospodarczego oraz perspektywą lepszych zarobków.

Niektórzy przedstawiciele branży rolno-spożywczej także rozważają przebranżowienie. Interesują ich nowe kierunki rozwoju – transport i logistyka, analiza danych. Do zmian skłaniają ich trendy rynkowe, w których upatrują poprawy swojej sytuacji zawodowej. Natomiast osoby z tej grupy, które są lub niedawno były w procesach szkoleniowych, często wielokrotnie się przebranżawiały i obecnie łączą swoje przyszłe życie zawodowe z branżą rolno-spożywczą.

*„A u mnie jest rynek bardzo hermetyczny i można powiedzieć brzydko mówiąc, że wszyscy się kiszą w tym samym sosie i jest to tak dosyć zamknięta społeczność i to już czuć po wielu latach pracy w tej branży, że dużo już nie można tam po prostu wynegocjować czy zyskać.”* (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ przedstawicielka handlowa)

Wyraźnie rysuje się także zależność między wsparciem pracodawcy w obszarze dokształcania lub jego brakiem a postawami pracowników. Proaktywne podejście pracodawcy pozytywnie wpływa na chęć i świadomość potrzeby samorozwoju pracowników. Utrzymanie silnej pozycji na rynku wymaga ciągłego dostosowywania się zmian, nadążania za nowinkami. Takie podejście wybrzmiewało szczególnie wśród przedstawicieli produkcji przemysłowej.

*„Na pewno rozwój technologiczny jest jakby jednym z tych wyznaczników, które motywują nas do uczestniczenia w jakichś kursach, poznawania nowinek technicznych po to, żeby potem je wykorzystywać w życiu umiejętnie.”* (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_kierownik produkcji)

W dużych firmach funkcjonują programy mikroszkoleń on-line. Zawierają głównie komponent teoretyczny i mają na celu przekazanie podstawowych informacji, zachęcających do zgłębienia tematu.

*„Ja też pracuję dla dosyć dużej firmy, więc to jest w pewnym sensie wymagane z góry od razu. Mamy wiele szkoleń online. Nie wszystkie są certyfikowane, niektóre są po prostu*

*jako szkolenie umiejętności właśnie na przykład miękkich albo jak rozmawiać z gośćmi. Ale mamy też organizowane takie szkolenia bardziej techniczne, na przykład co zrobić w wypadku pożaru, jakichś sytuacji awaryjnych.”* (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)

Oprócz realizacji szkoleń zleconych przez firmę, pracownicy często podejmują także własną inicjatywę, aby nabywać nowe czy doskonalić posiadane kompetencje.

Natomiast brak zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji swoich pracowników może przekładać się na niską świadomość kadr w tym zakresie. Wówczas szkolenia postrzegane są raczej jako specyficzne zagrożenie na danym stanowisku, a nie realna korzyść.

*„(...) Jest nam dobrze i pracodawca też chyba nie widzi takiej potrzeby, więc jedna i druga strona nie wychodzi z inicjatywą.”* (Grupa B\_branża morska i stoczniowa\_ operator wózka widłowego)

Uczestnicy mają poczucie, że wykazania zainteresowania szkoleniami może być odebrane przez pracodawcę na dwa sposoby. Z jednej strony może to budzić w nim podejrzenie, że pracownik nie jest wystarczająco wykwalifikowany lub planuje zmianę pracy, co działa na jego niekorzyść, zamiast prowadzić do rozwoju na określonym stanowisku.

*„Natomiast jak ja gdzieś tam wyszedłem sobie z inicjatywą, że chciałbym skończyć studia, to mój zakład nie zadał sobie pytania, na przykład: „okej, niech facet skończy te studia, a później nowe jego kompetencje postaramy się wykorzystać w jakimś miejscu”, tylko zobaczył w tym zagrożenie i dostałem pytanie, (...) „a co chce pan zmienić pracę?””*  
(Grupa A\_branża morska i stoczniowa\_ kierownik remontu w stoczni)

Spotykanym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest podpisanie umowy lojalnościowej, regulującej minimalny okres świadczenia pracy na rzecz pracodawcy, który (do)finansował studia pracownika.

Inne obawy wiążą się z faktem, że pracownik z dodatkową wiedzą otrzymuje więcej obowiązków, w których nikt nie potrafi go zastąpić. Taka sytuacja nie jest odbierana jako korzystna, a jako obciążenie.

Specyficzną sytuację można zaobserwować w branży turystycznej, gdzie pracodawca często inwestuje w kompetencje nowozatrudnionego pracownika. Badani, z grupy nieuczestniczącej w szkoleniach przez ostatnie dwa lata, powoływali się na wiele wcześniejszych inicjatyw ze strony firmy w obszarze ich rozwoju zawodowego.

Główną zachętą do podjęcia szkoleń byłaby poprawa warunków zatrudnienia rozumiana jako podwyżka czy awans stanowiskowy.

*„(...) większość ludzi, jeżeli podnosi swoje kompetencje, to chciałby więcej zarabiać za te kompetencje.”* (Grupa B\_energetyka, w tym OZE\_inżynier ds. technologii)

Także partycypacja pracodawcy w kosztach uważana jest za znaczące wsparcie.

Dla osób z branży transportowej i logistycznej zachętą są także certyfikaty (grupa B). Uprawnienia techniczne pełnią w tym obszarze rynku ważną rolę i potwierdzenie nabytych kompetencji może podnosić wartość pracownika na rynku pracy czy nawet w ogóle legitymizować jego kandydaturę na określone stanowisko. Zachętą może być także przystąpienie firmy do programu My Benefit, z którego mogłyby być opłacane dodatkowe kursy, np. językowe.

*„I też słyszałam, że jest taki projekt w firmie, żeby tak jak w dużych korporacjach jest na przykład benefit, żeby to wprowadzić po to, żeby uczyć się angielskiego czy tam niemieckiego.”* (Grupa B\_transport, logistyka i magazynowanie\_kontrolerka jakości)

Ważnym aspektem jest także możliwość rozwoju w godzinach pracy. Inaczej sytuacja, w której pracodawca korzysta na rozwoju zawodowym pracownika, który to osiąga go kosztem rodziny, poświęcając czas prywatny, jest demotywująca.

*„No na pewno, gdyby można było zrobić to w czasie pracy, czy żeby można było jakoś to tak rozłożyć, żeby nie było to kosztem rodziny. Wiadomo, każdy ma dom, dzieci, więc jak ja bym miała iść na 8 godzin do pracy, potem jeszcze zostawać gdzieś tam dodatkowo 2–3, no to nie bardzo.”* (Grupa B\_transport, logistyka i magazynowanie\_dyspozytorka)

Choć zdecydowanie rzadziej, pojawia się także motywacja wewnętrzna, z potrzeby rozwoju osobistego. Najczęściej pojawiała się ona wśród przedstawicieli branży rolno-spożywczej.

*„Mnie motywuje tylko chęć taka moja własna, podniesienia własnych kompetencji.”*  
(Grupa A\_rolno-spożywcza\_przedstawicielka handlowa)

Kluczowym aspektem jednak wydaje się wsparcie pracodawcy, który współtworzy z pracownikiem jego ścieżkę zawodową. Odpowiednio dopasowane cele, zgodność potrzeb rozwojowych pracownika i firmy, wybór adekwatnych szkoleń wysokiej jakości – te elementy w znaczącym stopniu mogą przekładać się na zaangażowanie pracownika.

*„Bo mówimy tutaj o takich marchewkach trochę i to są ciężkie czasy, żeby ludzie tak sami z siebie chcieli bardzo spędzać czas poza pracą i żeby rozwijali te kompetencje, ale myślę, że właśnie wyznaczanie tych jasnych ścieżek przez pracodawców, łączenie tych*

*szkoleń z awansami myślę, że to by było dla ludzi na pewno zachęcające.” (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_ optymalizacja procesów i podnoszenie kwalifikacji pracowników)*

## Potrzeby szkoleniowe

Uczestnicy badania, którzy w ostatnich latach nie uczestniczyli w szkoleniach, wymieniali bardzo różne kierunki doszkalania, które gotowi byliby podjąć. Wśród nich były kursy z zakresu sztucznej inteligencji i nowych rozwiązań cyfrowych, które są widocznym trendem także w środowisku pracy. Przedstawiciele branży transportowej i logistycznej zwrócili uwagę na potrzebę poszerzania umiejętności związanych z nowymi narzędziami IT, które często są zmieniane i udoskonalane, co wymaga od pracowników nieustannego nadążania za tymi zmianami. Wśród pracowników firm specjalizujących się w nowoczesnych technologiach zauważalne było zainteresowanie wyłącznie szkoleniami branżowymi wysokiej jakości, prestiżowymi – np. z systemów informatycznych, obsługi/montażu specjalistycznego sprzętu (u producenta), fotowoltaiki.

*„System kontroli dostępu stosowany w całej Polsce w instytucjach państwowych - policja. Istotne (...) to są elementy i posiadają certyfikaty też światowe do używania, więc jest to popularne.” (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ technik sieci komputerowych)*

W branży rolno-spożywczej wykazywano zainteresowanie szkoleniami z technik sprzedaży, negocjacji czy studiami z zarządzania. Potrzeba doksztalcania dotyczy wówczas rozwoju kompetencji na określonym stanowisku, a nie zdobywaniu wiedzy z obszaru danej branży.

Najczęściej jednak wymieniane były kursy językowe. Badani wielokrotnie wymieniali jęz. angielski, francuski, niemiecki, jęz. skandynawskie. Warto uczyć się języków japońskiego i chińskiego, na co zwracały uwagę głównie osoby pracujące w branży transportowej i logistycznej. Wysoki udział tych krajów w dynamicznie rozwijającym się rynku technologicznym oraz wciąż niska znajomość tych języków jest kombinacją otwierającą szerokie możliwości.

*„Ja, abstrahując zupełnie od pracy teraz, jakbym miała taki no limit całkowity, to bym pewnie japońskiego się chciała uczyć. A dlaczego? A dlatego, że to jest język przyszłości i najbardziej techniczny w aktualnym momencie. Moim zdaniem na rynku pracy jest bardzo niszowy.” (Grupa B\_transport, logistyka i magazynowanie\_ kontrolerka jakości)*

*„Rzeczy załatwia się tonem głosu, a nie jakby gramatyką, więc dużo ludzi uczy się teraz tego w tej branży tylko dlatego, żeby móc spokojnie z nimi [Chińczykami] rozmawiać. Bo*

*nie wszyscy Chińczycy, wbrew obiegowej opinii, mówią po angielsku.” (Grupa B\_transport, logistyka i magazynowanie\_ obsługa klienta)*

Takie podejście wyraża potrzebę uatrakcyjnienia swojej pozycji na rynku pracy, który np. w branży morskiej i stoczniowej ma charakter międzynarodowy. Badani najbardziej zainteresowani byłiby kursami językowymi przynajmniej na poziomie C1. Opanowanie języka obcego na takim poziomie miałyby pozwolić na swobodną komunikację i umożliwić ubieganie się o lepiej płatne stanowiska. Zauważono także, że wskazane jest także posługiwanie się więcej niż jednym językiem obcym. Kursy językowe mogą okazać się szczególnie przydatne w przypadku konieczności zmiany pracy w ostatnich latach życia zawodowego.

*„(...) jest grono takich uprawnień, które byśmy chcieli zyskać, ponieważ jesteśmy jeszcze w takim wieku, że no nie wiadomo jak te nasze spółki, firmy, w których pracujemy, one będą funkcjonowały na rynku, jak długo będą i musimy się liczyć z tym, że każdemu z nas jeszcze parę lat brakuje do tej emerytury i będziemy potrzebowali (...) szukali czegoś w tym kierunku, żeby się rozwinąć.” (Grupa B\_branża morska i stoczniowa\_ pracownik administracyjny)*

W kontekście nauki języków znaczenie ma też ich wymiar pozazawodowy, związany z łatwością podróżowania, ale także widziany jako gimnastyka umysłu, chęć zachowania sprawności intelektualnej.

Wiele osób wspominało o ewentualnym doszkalananiu właśnie w kontekście samorozwoju pozazawodowego, który miałby na celu wspieranie utrzymania aktywności i sprawności w starszym wieku (morska i stoczniowa). Natomiast aktualna sytuacja zawodowa ma mniejsze znaczenie. Wyjątkiem jest branża turystyczna i organizacji wydarzeń, gdzie nauka języków miałyby wesprzeć badanych w aktualnie pełnionych obowiązkach.

*„Jeżeli chodzi o mnie no to wiadomo też tutaj chciałabym jeszcze podszkolić się bardziej w językach, no bo w mojej branży no to jest podstawa, jeżeli chodzi o komunikację z klientami z zagranicy.” (Grupa B\_turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)*

W celu zabezpieczenia się na rynku pracy rozważane są szkolenia z AI, najlepiej w kontekście przydatności pod konkretne stanowisko pracy bądź szkolenia językowe. Te dwa kierunki rozpatrywane są jako szczególnie przydatne na zmieniającym się rynku pracy.

Chęć poszerzania swoich kompetencji językowych (jęz. hiszpański, niemiecki, francuski) pojawiła się także wśród osób szkolących się w ostatnich latach, lecz nie była

dominująca. Wynikała przede wszystkim z aktualnych potrzeb zawodowych. Wartości nabiera nie tylko znajomość języka, ale także poznanie kontekstów kulturowych, które mają wpływ na relacje i organizację (współ)pracy.

*„Ja na pewno chętnie bym skorzystała z języka hiszpańskiego, ponieważ dużo z Hiszpanami pracuję. A w ogóle najlepiej byłoby, jakby tam mnie ktoś wystął na miesiąc, żeby poznać ich kulturę, kulturę pracy, w jaki sposób oni organizują sobie pracę, bo są naprawdę różnice kulturowe między nami.”* (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ spedytor - głównie krajowy)

*„(...) ale jak się pracuje z Niemcami albo Szwajcarami, to oni bardzo rzadko czują się komfortowo, jak mają rozmawiać po angielsku i takie posiadanie dodatkowych języków, żeby nawet łamanym się próbować z nimi dogadać, to zawsze to doceniają i zawsze to też pozwala budować dodatkowe relacje.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ programistka)

Mimo rozwoju alternatywnych możliwości komunikacji między osobami niemówiącymi wspólnym językiem oraz dość powszechnej znajomości języka angielskiego, analiza wywiadów wskazuje, że nauka języków obcych nadal jest potrzebna i cieszy się dużym zainteresowaniem. Oprócz podniesienia kompetencji językowych, dodatkową wartością staje się wzrost wiedzy kulturowej sprzyjającej budowaniu relacji i wzajemnemu zrozumieniu, także w biznesie.

Plany czy marzenia szkoleniowe w tej grupie były bardziej precyzyjne i dotyczyły przede wszystkim obszarów zawodowych. W branży morskiej i stoczniowej wymieniane były szkolenia z umiejętności miękkich, dotyczących komunikacji, pracy z drugą osobą.

*„No to z mojej strony, jeśli mógłbym, to tak naprawdę to umiejętności głębokiej pracy z ludźmi, w sensie, tak dla zrozumienia, żeby umiejętnie podejść do każdego człowieka, aby znać jego (...) potrzeby, bo jeśli będę wiedział, po co osoba przychodzi do pracy i co jest dla niej interesujące w jakichś kilku krokach, to będę wiedział, jak ją zachęcić do pracy bądź zmobilizować.”* (Grupa A\_branża morska i stoczniowa\_ wdrażanie nowych technologii chemicznych)

Gdyby znieść ograniczenia finansowe i czasowe, dla niektórych dobrym kierunkiem rozwoju zawodowego byłaby energetyka atomowa lub specjalistyczne kursy dostępne w Niemczech poświęcone zagadnieniom chemicznym przydatnym w branży morskiej. Inni uzupełniliby kwalifikacje o uprawnienia spawacza morskiego.

W branży nowoczesnych technologii potrzeby szkoleniowe były różnorodne. Dotyczyły rozwoju umiejętności z zakresu określonego oprogramowania, systemów czy aplikacji,

np. SAP. W tym przypadku od strony specjalisty projektującego i wdrażającego rozwiązania przygotowane indywidualnie pod potrzeby klientów. Taka możliwość kojarzona jest z wysokim wynagrodzeniem i międzynarodowym charakterem pracy, co odbierane jest jako atut. Inne wspomniane szkolenia dotyczyły: Pipeline Pilot Developer czy języków programowania. Z zupełnie innej strony w tej grupie wskazywano na szkolenia z psychologii biznesu jako kierunku rozwojowego w kontekście rosnącego korzystania z AI.

Zainteresowani szkoleniami z konkretnych aplikacji byli także przedstawiciele branży energetycznej. Wskazywali na chęć nabycia czy podniesienia umiejętności z programów Excel, Autodesk, widząc dla nich zastosowanie w obecnej pracy:

*„Czasami otrzymuję protokoły takie rozliczeniowo-sprzedawcze na koniec miesiąca, które są podstawą do wystawienia faktury za wykonaną pracę i są tak złożone, że pochłaniają chwilę mojego czasu, żeby po prostu to dobrze rozmyśleć.”* (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ przedstawiciel handlowy)

W branży transport i logistyka wskazywano także na szkolenia merytorycznie związane z aktualnie sprawowanym stanowiskiem: rozwój umiejętności menadżerskich, instruktor BHP. Dla pracowników fizycznych znaczące są szkolenia nadające uprawnienia, jak np. operator dźwigu.

*„Kwalifikacje w budownictwie (...). Codziennie inna praca, codziennie inne wykonywanie różnych zadań, także mówię, to nie jest łatwy chleb.”* (Grupa A\_ transport, logistyka, magazynowanie\_ operator koparki)

W obszarze zdrowia jest zainteresowanie poszerzaniem kompetencji przypisanych do określonych zawodów, które coraz częściej znajdują nowe zastosowanie na rynku pracy.

*„Prywatne też kliniki, jeżeli chodzi o kosmetologię, no to potrzebują pielęgniarek z doświadczeniem, jeżeli chodzi właśnie o pracę z igłą (...).”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ pielęgniarka)

Badani z branży rolno-spożywczej chcieliby się szkolić z data science, automatyzacji procesów przez wprowadzanie robotów. Potrzeby zależą jednak od zajmowanego stanowiska. W przypadku pracy z ludźmi, przydatne mogą się okazać szkolenia z zakresu psychologii, mające na celu lepsze zrozumienie mechanizmów działania innych osób i poprawę komunikacji.

Pracownicy z obszaru produkcji przemysłowej mieli różnorodne potrzeby, zależne od charakteru ich codziennych obowiązków zawodowych. W swoich wypowiedziach byli jednak zdecydowani i świadomi. Planują doksztalać się z wystąpień publicznych,

psychologii, zarządzania zespołem, wykorzystania AI w pracy. Wskazywano także na chęć podjęcia kursów językowych czy prawa jazdy kat. C.

Motywacje dotyczą poprawy warunków finansowych w rezultacie podniesienia kwalifikacji. Obserwowane jest też zjawisko, kiedy szkolenia są konieczne nie do poprawienia sytuacji, a do utrzymania stanowiska. Szczególnie jest to widoczne w kontekście rozwoju cybernetyki.

*„Te nowe kompetencje to nie są po to, żeby mieć wyższe stanowisko, tylko żeby je utrzymać. To jest właśnie ten znak zmieniających się czasów.”* (Grupa A\_branża morska i stoczniowa\_ certyfikacja i zarządzanie ryzykiem w procesie projektowania i budowy statków)

Pracownicy, którzy się doksztalcają i odczuwają płynące z tego wymierne korzyści, chętnie podejmują nowe wyzwania w tym obszarze i prezentują szerszą perspektywę na rynek pracy i panujące na nim trendy.

### „Model” idealnego szkolenia

Sposób organizacji i charakter szkolenia powinien być dostosowany do jego tematyki. I tak idealne szkolenie z umiejętności miękkich powinno mieć formę zwięzłego, ale wyczerpującego merytorycznie kursu. Powinien być realizowany w zwartym trybie, np. co tygodniowych spotkań przez 2 – 3 miesiące. Zwrócono także uwagę, że aby utrzymać efektywność i uwagę uczestników warto organizować zajęcia w krótkich jednostkach czasowych, nie w całodziennych blokach.

*„Ale cztery godziny to jest absolutny max, po jakim po prostu się przestaje przyswajać cokolwiek.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ programistka)

Komponent praktyczny powinien być wiodący w programie, w myśl nauki przez doświadczenie.

*„Przekazywanie suchej teorii moim zdaniem mija się z celem. Człowiek się uczy pracując.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ obsługa klienta)

Wówczas szkolenie na prawdziwym sprzęcie i przy zastosowaniu prawdziwego sprzętu staje się bardziej efektywne i pozwala zmierzyć się z realnym środowiskiem pracy, napotkać rzeczywiste wyzwania. Buduje także swobodną przestrzeń na wymianę spostrzeżeń i możliwość popełniania błędów, które są ważnym elementem nauki.

*„Też można podpatrzeć jak ktoś inaczej (...) rozwiązuje dany problem właśnie.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ technik sieci komputerowych)

Jednak cały proces jest kontrolowany, bezpieczny i wskazane zostają możliwe właściwe rozwiązania.

*„Osoba, która szkoli, też zwraca uwagę na to, w jaki sposób zostało to wykonane.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ technik sieci komputerowych)

Niemniej elementy teoretyczne szkolenia także powinny zachowywać wysoką jakość i być utrwalane we wspólnym procesie kształcenia. Sprzyjają temu rozwiązania typu quizy, testy. Atrakcyjność treści teoretycznych podnosi forma ich prezentacji.

W idealnym szkoleniu powinna ona aktywizować uczestników, angażować ich.

*„(...) jeszcze tylko dodam jedną rzecz - forma szkolenia. Bo ja jako trener też trochę się muszę bawić formą tych szkoleń, żeby to nie było tak, że ci ludzie siedzą, więc często to są grywalizacje, jakieś takie rzeczy, w które naprawdę się ludzie wciągają. Więc jeżeli forma jest atrakcyjna, to podejrzewam, że też zainteresowanie wzrośnie.”* (Grupa A\_produkcja przemysłowa\_ optymalizacja procesów i podnoszenie kwalifikacji pracowników)

Aby zachować jego wysoką jakość, prowadzący powinni móc wykazać się dorobkiem naukowym bądź znacznym doświadczeniem w danym obszarze. Z kolei w przypadku szkoleń z obsługi maszyn, prowadzący powinien mieć przede wszystkim duże doświadczenie praktyczne, wykazać się bardzo dobrą znajomością sprzętu, na którym pracuje. Niezależnie od tematyki szkolenia, praktyczne doświadczenie prowadzącego jest szczególnie cenione.

*„Taka osoba, która zna niuanse praktyczne, z doświadczenia wiem, że dużo lepiej się jej słucha i jest jakby dużo większym autorytetem dla takich osób, które szkoli.”* (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ doradca klienta)

Sugerowana jest forma stacjonarna. Pożądanym organizatorem takiego szkolenia są jednostki akademickie. Dla niektórych uczestników badania forma żywego kontaktu ma większą efektywność niż szkolenia w sieci, pozwala się lepiej skupić i wspiera indywidualne podejście do uczestników, ich potrzeb i wyzwań. Dodatkowo wymusza niejako na uczestniku większe zaangażowanie i pozwala na większą kontrolę procesu kształcenia. Co więcej, istnieją branże, jak np. medyczna i zdrowotna, w których jedynie forma stacjonarna uważana jest za odpowiednią.

*„Zwłaszcza w naszej branży, to znaczy ja ogólnie jestem sceptycznie nastawiony do szkoleń online wszelkiego rodzaju. Co byśmy nie szkolili, uważam, że tylko praktyka przyniesie efekty.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ kierowca w transporcie medycznym)

*„Chciałbym tutaj tylko od siebie wtrącić, jeśli mogę, że [kurs] stacjonarny ze sprzętem przygotowanym przez prowadzącego (...) to ten, który mnie szkoli dba o to, że ten sprzęt jest sprawny, funkcjonalny, bezpieczny i ma te wszystkie cechy, a stacjonarnie dlatego, że badania pokazują, że mimo wszystko uczymy się znacznie lepiej w kontaktach jeden na jeden niż w takich rozmowach online.”* (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ operator koparki)

Kluczowym elementem staje się interakcja, możliwość natychmiastowej reakcji, zadawania pytań i wspólnego poszukiwania odpowiedzi.

Inną, ciekawą propozycją było przełożenie założeń *job shadowing* na proces szkoleniowy mający na celu usprawnienie codziennej pracy obserwowanego pracownika.

*„(...) szkolenie, gdzie ktoś ze mną przez tydzień pracuje, widzi jak wygląda moja praca i mówi mi, co mogę zrobić, żeby było lepiej, jakich narzędzi użyć (...). I taki tygodniowy kurs, gdzie dana osoba widziałaby, z czym ja tak naprawdę się mierzę codziennie, to byłby taki naprawdę prawdziwy kurs, który (...) myślę, że mógłby dużo wnieść.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ specjalista ds. sprzedaży)

Taka forma pozwoliłaby na spersonalizowanie procesu kształcenia pod rzeczywiste potrzeby danego pracownika, na danym stanowisku, które są osadzone w kontekście organizacyjnym danej firmy.

Także współpraca z talent managerem jest jedną z dróg rozwoju, która wydaje się ciekawa. Przede wszystkim możliwość dopasowania drogi zawodowej wewnątrz firmy widziana jest jako wspomagająca ciągły rozwój. Korzyść osiąga zarówno pracownik, jak i pracodawca. Pierwszy – ponieważ lepiej może wykorzystywać swój potencjał i otrzymywać gratyfikację w formie własnej satysfakcji, ale i rosnących zarobków, drugi – ponieważ otrzymuje wykwalifikowanego pracownika z bardzo dobrą znajomością specyfiki firmy, którego praca może się przekładać na wzrost efektywności przedsiębiorstwa.

Jako dobrą praktykę podtrzymania i ugruntowania uzyskanej wiedzy wskazano również mentoring poszkoleniowy.

Kursy on-line, choć zdecydowanie rzadziej, także mają swoich zwolenników.

*„Ja bym się skupił zdecydowanie na szkoleniach online, bo wtedy można je wykonywać o każdym czasie, w każdej sytuacji i online to podstawa w tych czasach.”* (Grupa A\_energetyka, w tym OZE\_ przedstawiciel handlowy)

Najlepiej sprawdzają się w doszkalanii z zakresu rozwiązań cyfrowych (w tym AI) o raz nauki języków obcych. Ważne jest jednak, by odbywały się na żywo i w małych grupach oraz opierały się na praktycznych ćwiczeniach:

*„Bo samo słuchanie, oglądanie tego, co ktoś nam prezentuje i bez możliwości przećwiczenia tego pewnie nie przyniesie takich efektów.”* (Grupa B\_branża morska i stoczniowa\_ kontroler ładunku)

Szkolenia mogą mieć także formę hybrydową, gdzie część teoretyczna prowadzona jest on-line, a praktyczna poprzez spotkanie na żywo. Takie rozwiązanie daje możliwość przygotowania się, przyswojenia materiału teoretycznego przez przystąpieniem do etapu praktycznego, co uważane jest za bardziej efektywne. Pokrewnym rozwiązaniem jest podtrzymywanie wiedzy zdobytej na szkoleniu stacjonarnym, w formule on-line:

*„Może też w formie online'owej, ale żeby były też takie dodatkowe warsztaty, które można robić po zajęciach i które będą też systematyzowały tę wiedzę, to czego się dowiemy na zajęciach.”* (Grupa A\_turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ projekt manager)

Niezależnie od formy, ważnym elementem jest uzyskanie certyfikatu potwierdzającego zdobyte kwalifikacje.

Badani, którzy realizowali w ostatnich latach szkolenia, oczekują, żeby odbywały się one „w zaplanowanym ciągu w tygodniu pracy”. Czas weekendowy chcieliby przeznaczyć na działania rozwojowe związane z zainteresowaniami pozazawodowymi. Zwracali także uwagę, że bardziej efektywne są szkolenia prowadzone poza miejscem pracy, ponieważ pozwalają się lepiej skupić na realizowanym działaniu.

*„Szkolenia w miejscu pracy nie działają, bo wtedy jest tyle rzeczy pilnych do zrobienia, że to rozbija też szkolenie. Ja kiedyś uczestniczyłem w takim czymś, to też koszmar.”* (Grupa A\_branża morska i stoczniowa\_ wdrażanie nowych technologii chemicznych)

Znaczącym wsparciem ze strony pracodawcy byłoby przekazanie obowiązków innemu pracownikowi na czas szkolenia. Sytuacja, kiedy po powrocie ze szkolenia liczba zadań się kumuluje z kilku dni, jest dla niektórych demotywująca. Z kolei po stronie organizatora szkolenia pomocna byłaby możliwość konsultacji telefonicznych czy on-line w określonym czasie po odbyciu szkolenia oraz udostępnienie trwałych materiałów szkoleniowych.

## Wartościowe szkolenia dostępne na rynku

Osoby, które w ostatnich latach nie uczestniczyły w szkoleniach, nie są zorientowane w rynku szkoleniowym. W związku z tym nie są też w stanie wskazać wartościowych

działań w tym obszarze. Pracownicy branży transportowej i logistycznej zwrócili uwagę, że wartościowe mogą być inicjatywy, które opierają się na dzieleniu się dobrymi praktykami.

Pracownicy, którzy w ostatnich latach korzystali ze szkoleń, cenią sobie te certyfikowane. Wśród nich wymieniają m.in. dotyczące obróbki stali i podobne szkolenia techniczne. Szczególnie wartościowe są międzynarodowe certyfikaty językowe (z jęz. angielskiego: First, Advanced, Proficiency). W temacie zarządzania polecane są programy MBA<sup>8</sup>.

*„Ale myślę, że (...) właśnie urzędnicy tej firmy Roger to mają też jakąś przyszłość, bo stosuje się tego coraz więcej (...) tych stref przejścia nieautoryzowanych dostępu do danych części pomieszczeń firmy. Tak to też jest istotne.”* (Grupa B\_nowoczesne technologie\_ technik sieci komputerowych)

### Wartość certyfikacji

Uczestnicy byli zgodni, że wszelkie szkolenia i kursy powinny kończyć się otrzymaniem certyfikatu. Ten element odbierany jest jako potwierdzenie nabytych kompetencji i fizyczny przedmiot, który można przedłożyć w stosownej sytuacji.

*„Bez sensu, kiedy nie ma tego materialnego dowodu potwierdzenia, które właśnie jakby nieraz trzeba po prostu okazać.”* (Grupa B\_branża morska i stoczniowa\_ dyspozytor transportu morskiego)

Szczególnie cenione są certyfikaty międzynarodowe, wystawiane i w języku polskim i angielskim.

Certyfikat powinien pozwolić zweryfikować wykształcenie danej osoby, bez konieczności sprawdzania umiejętności na etapie rekrutacji w praktyce. Jednak doświadczenia badanych wskazują, że niezależnie od posiadanego certyfikatu, kompetencje i tak są sprawdzane. W procesie rekrutacyjnym kluczowe pozostają kompetencje, które poparte są doświadczeniem.

*„Dokładnie mnie też nie [sprawdzali certyfikatów]. Ani z języka obcego, ani z Microsoftu, ani z SAP-a.”* (Grupa A\_rolno-spożywcza\_ sales coordinator)

Także szkolenia certyfikowane są wyżej cenione przez samych uczestników jako mogące przynieść im więcej korzyści, poza uzupełnieniem kompetencji.

---

<sup>8</sup> MBA – ang. Master of Business Administration. Program studiów podyplomowych z zakresu zarządzania. Tytuł MBA uznawany jest za jeden z najbardziej prestiżowych w biznesie. Zob. <https://vistula.edu.pl/co-to-sa-studia-mba-na-czym-polegaja-i-czy-warto> (dn. 23.12.2025 r.)

*„Oczywiście, bo to przeważnie zostaje z nami, a nie zostaje w firmie. To jest dla nas.”*

(Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ kontrolerka jakości)

Wskazują również na wyższy prestiż jednostki certyfikującej i oczekiwane z tego względu zapewnienie wysokiej jakości.

*„I tak samo jak sprawdzą umiejętności tam spawacza czy kogoś, to też się zapytają w jakim miejscu on robił ten kurs i powiedzą, a robieś tam w Elblągu, o no to tam są najlepsi kursanci i wysoki poziom. Więc summa summarum w jakiś sposób jest to na pewno ważne.”* (Grupa A\_branża morska i stoczniowa\_ kierownik remontu w stoczni)

Niemniej za niewłaściwą praktykę uważane jest wystawianie certyfikatów, które nie są w oparciu o sformalizowane standardy i mają wyłącznie charakter potwierdzenia odbytego kursu.

*„(...) już spotkałem się już z czymś takim, gdzie na certyfikacie jest napisane certyfikat i wtedy on jakby nie spełnia norm prawnych certyfikatu, a jest tylko wyłudzeniem pieniędzy.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze\_ kierowca w transporcie medycznym)

Na podstawie wywiadów można jednak wnioskować, że certyfikacja ma istotne znaczenie i zastosowanie praktyczne głównie w przypadku kompetencji technicznych i uprawnień do obsługi określonych maszyn. W tym obszarze jest wymagana i weryfikowana. Natomiast kompetencje z innych obszarów – językowych, umiejętności zarządzania, umiejętności miękkich – sprawdzane są w rozmowie, która jest bardziej miarodajna od przedstawionej dokumentacji.

*„Szkolenie zakończone certyfikatem, na przykład językowe - ten certyfikat nie jest aż tak istotny, bo znajomość języka jest bardzo łatwo zweryfikować w 5 minut rozmawiając (...).*

*Więc to jest mało istotne i tak naprawdę mało miarodajne. Natomiast wszystkie certyfikaty techniczne, które są wymagane przez prawo, są moim zdaniem niezbędne.”*

(Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ planista transportu)

*„Nie trzeba certyfikatów, jeśli te umiejętności są potwierdzone (...) praktyczną znajomością tematu.”* (Grupa A\_nowoczesne technologie\_ nawigacja lotnicza)

Badani zauważyli, że w firmach nie są dostępne informacje o możliwościach doształcania. Taką wiedzę trzeba nabyć we własnym zakresie. Zwykle w takiej sytuacji szukaliby oferty w Internecie. Znane są także możliwości otrzymania dofinansowania z środków unijnych w ramach rozwoju zawodowego, które są proponowane jednostki organizacyjne samorządów.

## Dostępność różnych form doszkalania w branży/regionie

Wypowiedzi respondentów wskazują na wyraźne zróżnicowanie pomiędzy formalną dostępnością oferty szkoleniowej a jej praktyczną użytecznością. Choć rynek szkoleń postrzegany jest jako szeroki i łatwo dostępny informacyjnie, wiele barier ogranicza realne uczestnictwo w doszkalaniu. Kluczowe wnioski z analizy jakościowej zostały zaprezentowane w formie infografiki (Rysunek 2).

*Rysunek 2 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności i postrzegania szkoleń w regionie*

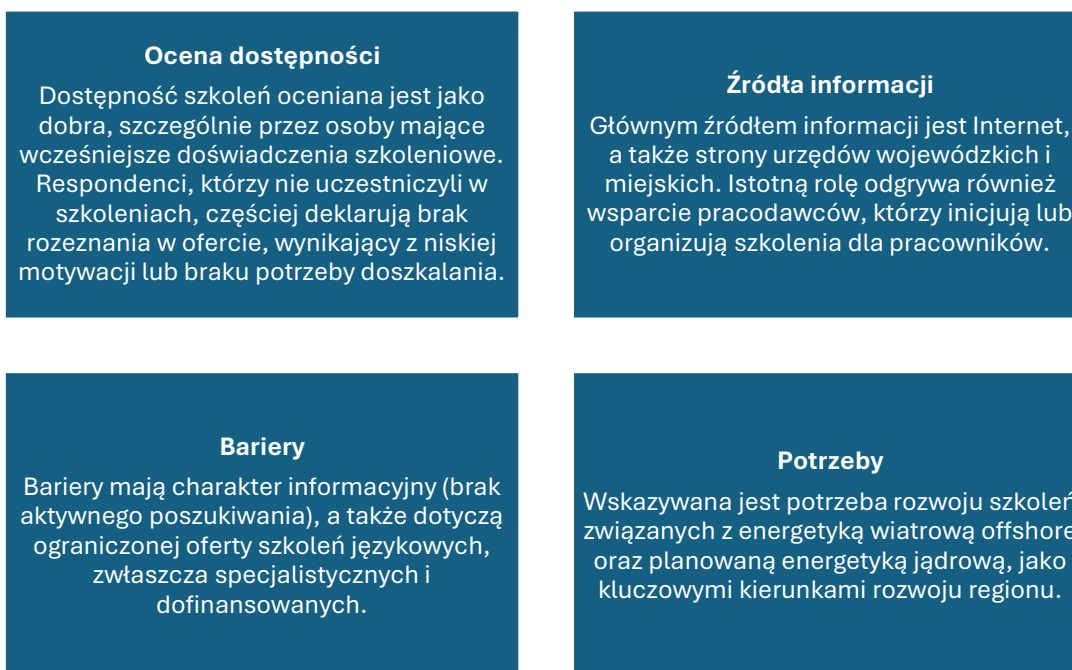


*Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI*

## Branża: morska i stoczniowa

Postrzeganie dostępności form doszkalania wśród uczestników badania z branży morskiej i stoczniowej jest silnie uzależnione od wcześniejszych doświadczeń oraz indywidualnego nastawienia do rozwoju zawodowego. Osoby, które nie uczestniczyły w szkoleniach w ostatnich latach, często deklarują brak potrzeby doszkalania się, co przekłada się na niewielką wiedzę o dostępnej ofercie. Z kolei badani aktywni szkoleniowo podkreślają, że w regionie pomorskim znalezienie odpowiednich kursów nie stanowi większego problemu, a kluczową rolę w dostępie do szkoleń odgrywa Internet oraz wsparcie ze strony pracodawców.

Rysunek 3 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża morska i stoczniowa



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

Badani opierają oni swoje przekonania na rozmowach z innymi osobami z branży, które z różnych form doszkalania korzystały, czasem zaś na pewnych ogólnych wrażeniach związanych z zamieszkiwanym regionem (tak jak poniższy badany, wskazujący na rozwinięcie tego regionu):

*„I tak jak kolega X powiedział, jeżeli ktoś nie czuje potrzeby szkolenia się, to też się nie rozgląda za tymi szkoleniami i na tym gruncie ciężko się wypowiedzieć, ale co do zasady raczej jesteśmy uważani za tą bardziej rozwiniętą część Polski.”* (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ pracownik ochrony fizycznej w porcie)

*„Tak, ale no wie pani, to wszystko jest uzależnione od nas i od naszych chęci, ponieważ jeżeli byśmy chcieli coś takiego, to byśmy się zainteresowali i byśmy przez Internet szukali tego. (...) Ja jestem takim marazmie, że po prostu to co mam, jest mi wystarczające.” (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ pracownik administracyjny)*

Ci sami badani, którzy raczej nie byli wcześniej zainteresowani poszukiwaniem szkoleń, wskazują, że jeśli zdecydowaliby się na doszkalanie, szukaliby informacji w Internecie lub na stronie urzędów wojewódzkich.

*„Znaczy ja w firmie to nie [mam informacji, gdzie podnosić swoje kompetencje], ale jeślibym chciała prywatnie to pewnie bym szukała w Internecie jakiś informacji, gdybym chciała podnieść swoje kompetencje jako ja, czy to językowe właśnie czy tam jakiegokolwiek inne, to pewnie informacji szukałabym w Internecie.” (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ kontroler ładunku)*

*„Urzędy wojewódzkie mają bardzo dużo projektów unijnych, które są finansowane i można podnosić swoje kwalifikacje. Urzędy wojewódzkie. Urzędy miejskie mają też pulę, która jest finansowo skierowana na podnoszenie kwalifikacji mieszkańców, pracowników, więc szkoleń jako takich jest bardzo dużo na rynku, tylko kwestia poszukania tak naprawdę.” (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ spedytor, logistyk)*

Z kolei badani, którzy doszkalali się w ciągu ostatnich dwóch lat w branży, wskazują w bardziej zdecydowany sposób, że korzystanie ze szkoleń nie jest trudne, opierając się na swoim doświadczeniu. Szkolenia są w ich opinii łatwo dostępne w regionie. Podobnie natomiast jak osoby, które nie doszkały się w ciągu 2 lat, wskazują jako miejsce poszukiwań Internet.

*„Tak myślę, że to nie jest problem, żeby znaleźć takie kursy w województwie pomorskim. Myślę, że wystarczy wpisać w Internet. Zresztą te, które ja mam, wszystkie były tak naprawdę w województwie pomorskim, więc myślę, że nie ma problemu.” (Grupa A\_morska i stoczniowa\_ naprawa korozji, mapowanie, produkcja statków)*

Warto także zauważyć, że w odróżnieniu od osób nie doszkalających się, osoby, które miały takie doświadczenie, zawdzięczały to także często swoim pracodawcom, którzy oferowali im wsparcie w tym zakresie.

*„Znaczy my jesteśmy dużą aglomeracją, także tutaj nie ma problemu ze znalezieniem kursów. Moja firma jest centralnie zarządzana, także ci przedstawiciele firm, którzy organizują kursy, no to raczej dojeżdżają, także nie ma tutaj problemu z lokalizacją.” (Grupa A\_morska i stoczniowa\_ wdrażanie nowych technologii chemicznych)*

Badani, niezależnie od swojego doświadczenia w udziale w szkoleniach, wskazują na różnorodne formy dostępnych szkoleń w województwie pomorskim. Jako najbardziej dostępne zazwyczaj wymieniają konkretne szkolenia specjalistyczne (np. spedycja, obróbka stali) lub czasem wskazują ogólniej – branża stoczniowa, branża jachtowa. Brakuje im zaś szkoleń związanych z kursami językowymi.

*„Bardzo dużo osób z Azji rozwija tutaj swoje biznesy logistyczne, więc takie egzotyczne języki jak chiński, jak koreański, jak japoński, to to by było. Tylko właśnie o to chodzi, że te szkolenia z tych języków, raczej ciężko znaleźć takie dofinansowane.”* (Grupa B\_morska i stoczniowa\_ pracownik ochrony fizycznej w porcie)

Badani chcieliby więcej szkoleń związanych z branżami najprężniej rozwijającymi się w regionie, takimi jak energetyka wiatrowa czy elektrownia jądrowa, która będzie rozwijała swoją działalność na tym terenie.

*„No to powinno być tak, że powinniśmy być specjalistą z morskiej energetyki wiatrowej i z branży z elektrowni jądrowych teraz, przecież to jest to, co u nas będzie się rozwijało.”* (Grupa A\_morska i stoczniowa\_ kierownik remontu (project manager) w stoczni)

Ważne jest jednak, by szkolenia te, niezależnie od zakresu przekazywanej wiedzy, były certyfikowane. Zauważają to przede wszystkim osoby, które w ciągu dwóch lat doszkalaty się – opierając się na własnych doświadczeniach wskazują, że posiadanie certyfikatu jest pewnym potwierdzeniem dla pracodawcy, że szkolenie nie tylko się odbyło, ale także, że kompetencje w tym zakresie zostały potwierdzone. Wskazują, że taki certyfikat można przede wszystkim przy tworzeniu CV.

*„No, takie szkolenia muszą się opierać na jakiejś certyfikującej jednostce. Jeżeli proces tego szkolenia jest certyfikowany, to wtedy to jest bezcenne. Jeżeli to jest szkolenie takie, które nie jest w procesie certyfikującym, no to ono będzie zawsze takim szkoleniem, które na pewno podniesie kompetencje, ale nie będziemy mogli no możemy, ale wiadomo, że weryfikacja jest, jeżeli strona trzecia jest niezaprzeczalnie taką certyfikującą stroną.”* (Grupa A\_morska i stoczniowa\_ wdrażanie nowych technologii chemicznych)

Dostępność różnych form doszkalania w branży morskiej jest oceniana przez jej przedstawicieli w zróżnicowany sposób. Ocena zależy przede wszystkim od ich wcześniejszych doświadczeń szkoleniowych. Osoby, które w ostatnich dwóch latach nie uczestniczyły w szkoleniach, często nie potrafią jednoznacznie ocenić ich dostępności – brak zainteresowania przekłada się na niski poziom wiedzy o ofercie i przekonanie, że odpowiedzialność za rozwój spoczywa głównie na samych pracownikach. Z kolei

uczestnicy badania, którzy w ciągu ostatnich 2 lat byli aktywni szkoleniowo wskazują, że w województwie pomorskim znalezienie kursów nie stanowi większego problemu, a podstawowym źródłem informacji jest Internet. Istotną rolę odgrywa także wsparcie pracodawców, którzy często inicjują szkolenia lub ułatwiają do nich dostęp. Badani głównie skarżą się na niedobory szkoleń językowych – szczególnie z mniej popularnych języków, które mogłyby być przydatne w kontekście współpracy międzynarodowej. Poza tym, wskazywana jest również potrzeba rozwoju oferty szkoleniowej w obszarach kluczowych dla przyszłości regionu, takich jak morska energetyka wiatrowa czy energetyka jądrowa.

### **Branża: transport, logistyka, magazynowanie**

Wypowiedzi pracowników branży transportowej mogą wskazywać, że są oni zazwyczaj dobrze zorientowani w ofercie rynkowej, potrafią porównywać ją z innymi regionami i wskazują na przewagę Pomorza. Jednocześnie osoby posiadające doświadczenia szkoleniowe zwracają uwagę, że obok szerokiej dostępności kluczowym wyzwaniem pozostaje jakość kursów, kompetencje prowadzących oraz ryzyko uczestnictwa w szkoleniach o niskiej wartości merytorycznej.

*Rysunek 4 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża transport, logistyka, magazynowanie*



*Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI*

Dostępność oferty szkoleniowej przez osoby pracujące w branży transportu, logistyki i magazynowania oceniana jest jako wysoka, zarówno przez osoby korzystające ze szkoleń w przeciągu 2 lat, jak i nie korzystające. Co ciekawe, nawet osoby bez tego

doświadczenia, dosyć dobrze orientują się w zakresie dostępnych szkoleń – niektórzy badani wiedzą dokładnie, gdzie ich szukać, porównują także poziom szkoleń oferowanych w województwie pomorskim do innych województw, na tle których wypada ono znacznie lepiej.

*„Warmińsko-Mazurskie dużo słabiej wypada nawet na rynku pracy, bo ja mieszkam w Gdańsku, ale pochodzę z Warmińsko-Mazurskiego, no to wiem z czym się moje rodzeństwo na przykład styka tam będąc.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ kontrolerka jakości)*

*„Dostępność jest bardzo duża. Co do jakości. Tak naprawdę to znam jeden ośrodek, który robi to fenomenalnie, po prostu mają tam starych, takich doświadczonych wykładowców, którzy są w stanie nawet małpę nauczyć tego, co wykładają, ale to też chodzi o to, że mają (...) umiejętności takiego lapidarnego przekazywania wiedzy. To jest istotne. Bo można być praktykiem. Można być teoretykiem, można nie umieć przekazać wiedzy, to wtedy nic z tego nie będzie. Jeżeli ktoś ma tę zdolność, to wtedy jest świetną osobą na to stanowisko.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_ planista transportu)*

Według osób korzystających ze szkoleń w ciągu ostatnich 2 lat, szkolenia również są łatwo dostępne, w obrębie „do 50 kilometrów”.

*„Jak ktoś chce i zainteresuje się tematem, no to te kwalifikacje może zdobyć w swoim najbliższym gdzieś tam otoczeniu, nie jeżdżąc gdzieś daleko.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ architekt w branży lotniczej)*

*„Myślę, że z każdego z tutaj wymienionych można się doszkolić, przeszkolić, zarówno z wiedzy branżowej, jak i z języków, jak i z programów potrzebnych do pracy w różnych miejscach pracy. Nie wiem, czy jest tylko kurs na odporność na stres. Tego nie wiem.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ architekt w branży lotniczej)*

Tym co odróżnia badanych korzystających ze szkoleń, od niekorzystających, jest bardziej krytyczna opinia na temat jakości szkoleń. Częściej zwracają uwagę na ważne kwestie związane z prowadzeniem szkoleń, takie jak kompetencje prowadzącego.

*„Dostępność jest. Z jakością bywa różnie. Czasami sprzedaje nam się kota w worku. I jakość szkoleń bywa rozczarowująca albo jest po prostu jakimś tam sprzedanym kursem, który został sprzedany, a jego zawartość w środku jest rzeczywiście tym kotem w worku i stratą czasu.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_ architekt w branży lotniczej)*

*„Myślę, że wszędzie jest podobnie. Ja mam porównanie między Pomorzem, Warszawą i Katowicami. No to wszędzie bywa różnie. Zależy od prowadzącego.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_logistyk lotniskowy)*

Poza szkoleniami poza miejscem pracy, zdarzają się także badania, w których w miejscach pracy można skorzystać ze szkoleń, czasem w mniej formalnej formie – starsi stażem pracownicy uczą młodszych kwestii związanych z kompetencjami niezbędnymi w branży. Podobnie jak w innych branżach, pojawia się wątek certyfikatu, który jest pewnym potwierdzeniem umiejętności, choć nie zawsze wyczerpującym temat i wymagającym wtórnej weryfikacji.

*„Musi się wykazać znajomością certyfikatu. Musi określić swoją pracę, swoje obowiązki, co masz do wykonania i oni z tego robią raport, więc tutaj nie ma przebaczenia (...) ale to też zależy od szefa danego działu czy da jakoś ścieżkę komputerową, żeby pouczyć się, czy my jako starszy personel, specjaliści, przygotowujemy jakieś właśnie prezentacje, żeby młodych wprowadzać w temat, więc to wszystko zależy i czas w te kompetencje wschodzić.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_operator suwnicy)*

*„Najlepiej taki certyfikat, który będzie uznawany w wielu firmach, nie tylko w naszej na przykład. Międzynarodowy, europejski, w polskiej, w angielskiej wersji. Takie, które pójdziemy do jednej firmy, na przykład z podobnej branży i też będzie pomocny i pozytywnie wpłynie.” (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_obstługa klienta)*

Podobnie jak badania z innych branż, tak i w tej branży głównym źródłem wiedzy o szkoleniach jest Internet, ale także polecenie znajomych (w tym np. osób na wyższych stanowiskach w firmie). Pojawia się także wątek CHAT-u GPT jako doradcy w kwestii wyboru szkoleń. Na ważną rolę Internetu w poszukiwaniu szkoleń zwrócili uwagę zarówno badani korzystający ze szkoleń w ciągu ostatnich 2 lat, jak i nie korzystający.

*„Wyszukiwarka i trzeba sprawdzać po kolei jakieś wyniki, co dokładnie oferuje, jakie ceny, dostępność.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_spedytor międzynarodowy)*

*„No i ja przyznaję, jestem w tej kwestii staroświecki, uwielbiam, jak ktoś był na jakimś szkoleniu czy kursie i po prostu mi poleci, powie czy dobry, niedobry, czy warto, czy nie warto.” (Grupa A\_transport, logistyka, magazynowanie\_logistyk lotniskowy)*

Badani wymienili takie specjalności regionu, w zakresie których dobrze widziane byłyby szkolenia, jak: transport morski, logistyka, budowa statków, rybołówstwo, przetwory,

turystyka, zarządzanie infrastrukturą portową w kontekście towarów chińskich, a nawet infrastruktura wojenna i budowa schronów.

*„No bo jednak przewożą masę tych towarów chińskich. Te kontenerowce i te różne statki przyptywają.”* (Grupa B\_transport, logistyka, magazynowanie\_obstuga klienta)

Niezależnie od uczestnictwa w szkoleniach w ciągu ostatnich 2 lat rozmówcy z branży transportowej oceniają raczej pozytywnie dostępność oferty szkoleniowej. Podkreślają oni, że województwo pomorskie wypada korzystnie pod tym względem na tle innych regionów. Jednocześnie osoby mające doświadczenia szkoleniowe zwracają uwagę na kluczową rolę kompetencji prowadzących szkolenia oraz na ryzyko udziału w szkoleniach o niskiej wartości merytorycznej, które nie spełniają deklarowanych obietnic. W branży transportowej głównymi źródłami informacji o szkoleniach są Internet i rekomendacje znajomych. W niektórych przypadkach są to także narzędzia oparte na sztucznej inteligencji. Badani wskazują na potrzebę szkoleń silnie powiązanych z lokalnym rynkiem pracy i specyfiką regionu - z transportem morskim, logistyką portową, obsługą towarów z Azji czy infrastrukturą portową i kryzysową.

### **Branża: nowoczesne technologie w produkcji i usługach**

Pracownicy branży nowoczesnych technologii w produkcji i usługach mimo podkreślania bardzo szerokiej oferty rynkowej, zwłaszcza dostępnej online, mierzą się z problemem nadmiaru informacji, zróżnicowanej jakości szkoleń oraz brakiem czytelnych, spersonalizowanych ścieżek rozwoju kompetencji.

Rysunek 5 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża nowoczesne technologie w produkcji i usługach



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

Uczestnicy omawianej branży wskazują, że rynek szkoleń w Polsce jest szeroki, a dostęp do informacji o kursach i certyfikatach jest relatywnie łatwy, przede wszystkim dzięki internetowi. Jednocześnie duża liczba ofert powoduje trudność w ocenie ich realnej wartości oraz dopasowania do indywidualnych potrzeb. Dostępność nie zawsze idzie w parze z czytelnością ścieżek rozwoju, a nadmiar ofert bywa dezorientujący.

*„Znaczący rynek kursów to aktualnie to jest dosyć spory. To dla jednej osoby na przykład jeden kurs może odpowiadać, a dla innych 3 ten kurs może na przykład w ogóle nie być wartościowy.”* (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ asystent IT)

*„Tak. Wpisuje pani na przeglądarce certyfikat jakiś i od razu pani się wyświetli ileś organizacji, firm czy szkół, które tego typu przeprowadzają szkolenia. Bardziej jest tutaj dopasowanie sobie terminu, no i środków finansowych i zazwyczaj każde szkolenie kończy się jakimś tam certyfikatem. Pytanie, bo (...) jest tyle tych certyfikatów. Tu poprzednicy wspomnieli, (...) czy ktoś na to w ogóle zwraca uwagę.”* (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ asystent IT)

*„W moim przypadku wszystkie uprawnienia, wszystkie kursy, wszystkie certyfikaty można zrobić w Polsce.”* (Grupa A\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ programista)

*„Te twarde, tak [są dostępne]. Te miękkie, zakładam, że też, tylko tych miękkich jest na tyle dużo na rynku, że ciężko mi się wypowiedzieć na całą pulę, bo nie wiem, jeśli będą oni potrzebowali tych kompetencji miękkich, to w samym Gdańsku podejrzewam, że jest, nie wiem, 40 różnych, które można by wybrać.”* (Grupa A\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ nawigacja lotnicza)

W obu grupach wyraźnie pojawia się krytyka szkoleń opartych głównie na teorii, szczególnie w formule online. Respondenci zwracają uwagę, że wiele kursów nie daje wystarczającego wsparcia we wdrażaniu wiedzy w praktyce, co obniża ich użyteczność zawodową. Jakość szkoleń jest silnie zróżnicowana i często zależy od poziomu grupy oraz stopnia specjalizacji kursu.

*„No głównie w Internecie tylko często jest właśnie takie kursy, które właśnie mówię, przekazują (...) no tą taką teorię i potem ciężko to wdrożyć do praktyki, na takiej zasadzie.”* (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ analityk baz komputerowych)

*„Trzeba się tego po prostu nauczyć i to można ogólnie na Internecie też znaleźć, ale też są jakieś takie kursy, z tego online przykładowo. Można sobie wykupić jakiś dostęp, tylko bardzo dużo jest. No taka no taka mega podstawowa wiedza. I często jest to czysta teoria. (...) No trzeba ogarniać to po prostu tak samemu w większym stopniu, żeby się domyślić na przykład, gdzie można czegoś użyć”.* (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ specjalista ds. sprzedaży)

*„Jeżeli jest to szkolenie techniczne na platformie, nie wiem, właśnie te AWS, Azury, jakieś Cloudy, to jest studnia bez dna i tam są poziomy, tam są różne specyfikacje i trzeba sobie wybrać to odpowiednio. (...) . Także im większy jest popyt, tym jest większa szansa, że się znajdzie jakość, ale trzeba brać pod uwagę, że im bardziej wyspecjalizowane jest to szkolenie, tym wyższa będzie jego jakość, bo ma się już na czym oprzeć.”* (Grupa A\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ biznes analityk)

Respondenci podkreślają, że największą wartość mają szkolenia dopasowane do poziomu i potrzeb uczestnika. Krytycznie oceniane są kursy masowe, w których jeden program realizowany jest dla bardzo zróżnicowanych grup. Jednocześnie silnie wybrzmiewa potrzeba doradztwa lub mentoringu, który pomógłby w wyborze właściwej ścieżki rozwoju kompetencji.

*„Nie wkłada się suchych faktów, tylko się tłumaczy danej osobie jak ma działać. Bo co z tego, że siedzi 15 osób, a instruktor tłumaczy dla wszystkich to samo jak każda (...) osoba jest inna.”* (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ specjalista ds. sprzedaży)

*„I najlepsze są te szkolenia, na których jest jakiś próg wstępu, typu masz już taki certyfikat, więc możesz zacząć to następne, bo jeżeli nie masz tego certyfikatu, to nie masz po co tu przychodzić tak naprawdę. Nikt nie będzie ci tłumaczył podstaw. No ale właśnie tutaj przychodzi ta kwestia tego doradztwa, tak, żeby tę ścieżkę ktoś poprowadził, bo człowiek taki sam z siebie czasami nie wie, w którą stronę ma iść i czy mu to rzeczywiście będzie mu odpowiadać.” (Grupa A\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ biznes analityk)*

Dla części uczestników lokalizacja szkoleń nie ma większego znaczenia, ponieważ dominują formy online. Jednocześnie pojawiają się głosy, że w regionie pomorskim dostępne są wyspecjalizowane szkolenia powiązane z obecnością konkretnych firm i branż, choć często mają one charakter zamknięty lub okazjonalny.

*„Akurat no mamy 2 firmy właśnie w Gdańsku (...). To są szkolenia u producenta (...) to też jest organizowane co jakiś czas tak to nie jest tak, że to powiedzmy otwarte są jakieś warsztaty, tylko zbiera się grupa ludzi i dopiero po tym czasie są organizowane (...).” (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ technik sieci komputerowych)*

*„No tak, bo te szkolenia są i one są w danym przedziale czasowym i akurat w tym momencie, no po prostu człowiek tego nie szuka, bo nie wie, że coś takiego jest (...), bo jesteś tam, szukam jakiegoś szkolenia no i faktycznie coś takiego już było jakiś czas temu, bo to jest tylko w danej firmie i że tak powiem w przedziale czasowym dostępne.” (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ asystent IT)*

*„Ja nigdy nie brałem w sumie pod uwagę czegoś w województwie, zawsze to było gdzieś online. Zazwyczaj, praktycznie, statystycznie zawsze była to platforma Udemy, gdzie wszystko miałem, wszystko w prezentacji wydzielone, to trzeba przygotować się do egzaminu.” (Grupa A\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach)*

*„Myślę, że jest dużo studiów, dużo studiów podyplomowych, ale takich bardzo, bardzo ścisłych szkoleń nie ma zbyt wiele. Chyba trzeba na nie jeździć, ewentualnie trzeba je robić online, które już nie dają tego samego feelingu.” (Grupa A\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ biznes analityk)*

Uczestnicy obu grup wskazują na wyraźny potencjał Pomorza do rozwoju specjalistycznych szkoleń powiązanych z lokalną gospodarką i infrastrukturą. Najczęściej wymieniane obszary to transport morski i lotniczy, energetyka (w tym offshore i atom), nawigacja, cyberbezpieczeństwo, AI oraz zarządzanie kryzysowe i łańcuchy dostaw. Jednocześnie pojawia się przekonanie, że ten potencjał nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany.

*„Bo na pewno jeszcze te właśnie umiejętności cyfrowe, te AI i cyberbezpieczeństwo.”*

(Grupa A\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ biznes analityk)

*„Nasza region jakby związany jest z tym morzem, więc i energetyka, i stocznia, i transport morski, i lotnictwo nam się też tutaj rozwija, tutaj w Trójmieście, tak? No więc chyba to powinny być takie kierunki, w których się Pomorze akurat powinno rozwijać.”* (Grupa A\_

nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ nawigacja lotnicza)

*„(...) Transport morski. No można powiedzieć tutaj numer jeden.”* (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ asystent IT)

*„Te miękkie kompetencje to tak naprawdę są kompetencje, które są (...) w życiu bardzo przydatne, wręcz niezbędne.”* (Grupa B\_ nowoczesne technologie w produkcji i usługach\_ asystent IT)

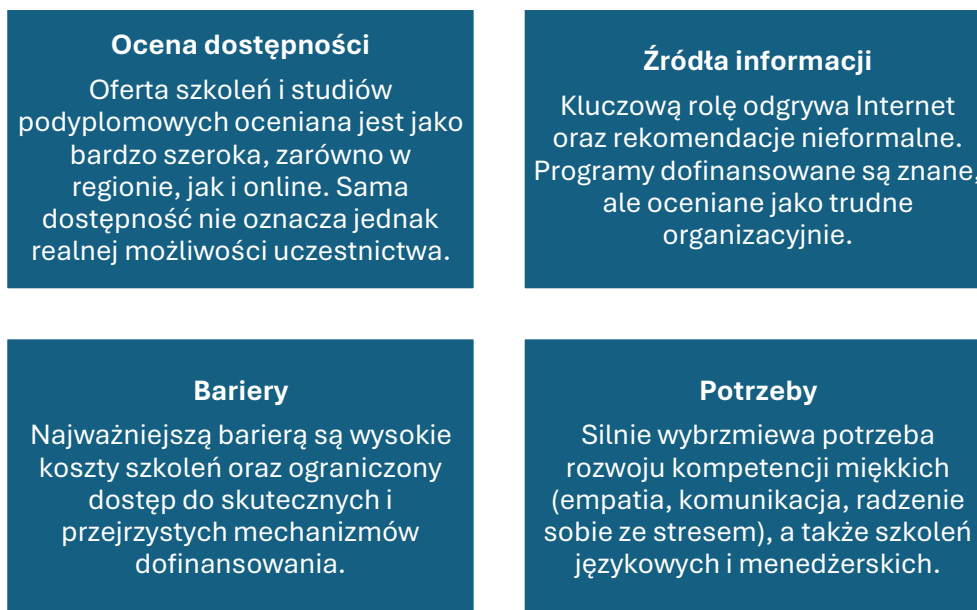
Uczestnicy pracujący w branży nowoczesnych technologii w produkcji i usługach wskazują na szeroką dostępność szkoleń i certyfikacji, głównie dzięki szkoleniom online (do których dostęp posiada każdy, niezależnie od zamieszkiwanego regionu).

Jednocześnie nadmiar ofert może według rozmówców powodować trudności w ocenie ich realnej wartości – dostępność nie zawsze idzie w parze z jakością. W obu grupach (zarówno szkolącej się, jak i nieuczestniczącej w szkoleniach w ciągu ostatnich 2 lat) silnie wybrzmiewa krytyka kursów opartych głównie na teorii, zwłaszcza w formule online. Tego typu szkolenia są postrzegane jako mało użyteczne zawodowo, ponieważ nie wspierają skutecznie wdrażania wiedzy w praktyce. Rozmówcy podkreślają również potrzebę doradztwa i mentoringu, które pomogłyby w świadomym planowaniu rozwoju kompetencji i wyborze właściwych kursów spośród bardzo szerokiej oferty rynkowej. Mimo wspomnienia o rozbudowanej ofercie online zauważalny jest niewykorzystany potencjał tworzenia wyspecjalizowanych szkoleń powiązanych z lokalną gospodarką, m.in. w obszarach AI, cyberbezpieczeństwa, energetyki (*offshore* i atom), transportu morskiego i lotniczego, nawigacji oraz zarządzania kryzysowego i łańcuchów dostaw.

### **Branża: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)**

Branża zdrowia i usług opiekuńczych charakteryzuje się wysokimi wymaganiami formalnymi, dynamicznymi zmianami regulacyjnymi oraz dużym obciążeniem emocjonalnym pracowników. Według uczestników badania utrzymanie odpowiedniej jakości świadczonych usług wymaga stałego doszkalania zarówno w zakresie kompetencji twardych (związanych z procedurami, prawem czy standardami bezpieczeństwa), jak i kompetencji miękkich, niezbędnych w pracy z pacjentem i klientem.

Rysunek 6 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

Respondenci zgodnie wskazują, że oferta szkoleń, kursów i studiów (w tym podyplomowych) w obszarze zdrowia i usług opiekuńczych jest bardzo szeroka. Dotyczy to zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich, a dostępność ta nie jest postrzegana jako istotnie gorsza w województwie pomorskim niż w innych regionach. Jednocześnie sama obecność oferty nie zawsze oznacza realną możliwość skorzystania z niej.

*„Ja myślę, że w dzisiejszych czasach to chyba wszystkie możliwe tematy, kursów, szkoleń są dostępne i tutaj nie byłoby problemem znaleźć taki kurs, takie szkolenie, takie studia podyplomowe czy normalne studia właśnie w wypisanych tutaj przez nas kompetencjach, kwalifikacjach, umiejętnościach.”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_opiekunka medyczna)

*„Wydaje się, że jest i tutaj nasze województwo nie kuleje jakoś pod tym względem. Zresztą teraz też dużo jest kursów, szkoleń online, więc myślę, że to jest jak najbardziej dostępne.”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ opiekunka medyczna)

*„Wystarczy wpisać w Internet, (...) jeżeli ja chciałam się doszkaląć i patrzyłam co na przykład jakim mogę, jak kurs zrobić bądź skończyć szkołę, to co jest dedykowane dla pielęgniarek to bardzo dużo tego jest.”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne) \_ pielęgniarka)

Pomimo szerokiej oferty, koszt szkoleń, szczególnie specjalistycznych i podyplomowych, stanowią istotną barierę, zwłaszcza dla osób indywidualnych. Dodatkowo programy dofinansowane (np. BUR, KFS) postrzegane są jako trudnodostępne organizacyjnie: krótkie nabory, duża konkurencja i skomplikowane procedury skutecznie ograniczają realny dostęp.

*„Wydaje mi się, że są w większości (...), bo rynek reaguje na to zapotrzebowanie czy bada to natomiast często one są niedostępne finansowo dla przeciętnej osoby. To jak czasami patrzę sobie na ofertę studiów podyplomowych, już takich bardziej specjalistycznych, no to naprawdę to są bardzo drogie rzeczy, na które nie każdy sobie może pozwolić. Bo musi się naprawdę jakoś tam obciążyć kredytowo, żeby móc to zrobić. Szczególnie w specjalizacjach.”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ psycholog i wykładowca)

*„Nie, że jest jeden dzień na złożenie wniosku i tych wniosków jest tak dużo, że nie sposób po prostu się tam dostać, bo trzeba by śledzić codziennie, kiedy oni ogłoszą, kiedy będzie ten dzień naboru. A druga rzecz to jest taka, że jest tak skomplikowany ten system tego naboru, że po prostu trudno się zorientować w tej ofercie przeciętnej osobie, która nie siedzi w tym na co dzień.”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ psycholog i wykładowca)

Respondenci wskazują, że najważniejszym źródłem informacji o szkoleniach są Internet oraz rekomendacje nieformalne („poczta pantoflowa”). Jednocześnie pojawia się wyraźna nieufność wobec części „oficjalnych” szkoleń, a obawa dotyczy ich jakości, wymierności efektów oraz wiarygodności. W praktyce wiele osób decyduje się na szkolenia odpłatne, wybierane z polecenia.

*„Platforma BUR, KFS, ja szukam na rynku i najczęściej z polecenia i odpłatne szkolenia”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ psycholog i wykładowca)

*„(...) poczta pantoflowa działa, to jest okej, [imię] w Twoim zawodzie, w mojej branży jest podobnie, jeśli masz imperatywną wiedzę i poszerzenie horyzontów, szukasz sam, informujesz się i robisz.”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ pracownik socjalny)

*„Sama prowadzę szkolenia z KFS-u dla takiej firmy i wiem też, że dużo osób się właśnie skarży, że takie rzeczy powinny właściwie być co roku, szkolenia na przykład z radzenia sobie ze stresem, co roku praktyczne, a że pracodawca im to daje raz na jakiś czas i właśnie, że to jest z tego Krajowego Funduszu Szkoleniowego. a gdyby mieli zapłacić za to z rynku, tak, no to by było, nie wiem, musieliby wyłożyć na to około 3 tysięcy.”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ psycholog i wykładowca)

*„Szczerze powiem, że na przykład wiem, że w Gdańsku jest szkoła Żak i ja wiem, że ta szkoła Żak też jest w innych województwach, nie powiem dokładnie w jakich, ale wiem, że jest na pewno w mazowieckim, właśnie tutaj w pomorskim.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ asystentka medyczna)

Istotnym elementem systemu doszkalania w branży są szkolenia organizowane wewnątrz przez pracodawców, zwłaszcza w obszarze prawa, procedur, higieny, BHP czy radzenia sobie ze stresem. Respondenci podkreślają, że takie szkolenia powinny odbywać się regularnie, ponieważ ich komercyjny koszt jest dla pracowników zaporowy.

*„Wewnątrz firma składa się z różnych jednostek i dział prawny np. nas tam doksztalca w sytuacji bieżącej i w przepisach. No i też, ale też odpowiednie jednostki kształci, żeby później nas kształcili w ten sposób.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ pracownik socjalny)

*„Ja bym powiedziała na przykład, że właśnie ta wiedza formalno-prawna, higieniczna to jest bardzo ważna. (...) chodzi mi o to, że to jest właśnie te BHP, procedury te sanitarne, podstawy prawa tego medycznego i właśnie RODO.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ asystentka medyczna)

*„Wiedza z zakresu higieny i bezpieczeństwa. Obsługa administracji.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ kosmetolog)

Silnie wybrzmiewa potrzeba rozwoju kompetencji miękkich, takich jak empatia, komunikacja z pacjentem, radzenie sobie ze stresem oraz umiejętność budowania relacji. Część respondentów zwraca również uwagę na brak przestrzeni na refleksję, regenerację i dobrostan psychiczny, co w dłuższej perspektywie wpływa na jakość pracy i ryzyko wypalenia zawodowego.

*„Ja bym tutaj dodała jeszcze taką oprócz tego samodzielność decydowania, ale jeszcze mam na myśli takie coś, żeby pomyśleć o sobie z tej pracy, bo jak tu słyszę, to wszyscy są tacy zagonieni, zamartwieni, że jeszcze mają za mało wykształcenia, jeszcze może to (...) coś by dodali i by się zajechali. I ja myślę, że mi tu brakuje takiego czegoś jak po prostu pobycie z samym sobą, troszeczkę złapanie oddechu, bo w tym wszystkim lepiej się pracuje. przyjemnością, a nie z koniecznością.”* (Grupa A\_zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ pracownik socjalny)

*„No myślę, że tak jak wcześniej mówiłam te miękkie, czyli empatyczne i porozumienie się, komunikacja z pacjentem i potem, no już musimy mieć tą praktykę i wtedy wszystko idzie. (...) Już z górki, no ale jeżeli nie ma tej empatii tej relacji i dobrego kontaktu, no i też praca w stresie, no to ta praca nie będzie płynna.”* (Grupa B\_zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ pielęgniarka)

Rozmówcy wskazują obszary, które powinny być wzmacniane w regionie, ale obecnie są niewystarczająco rozwinięte. Należą do nich: nauka języków obcych (szczególnie w kontekście regionu turystycznego i migracyjnego), przedsiębiorczość, budowanie marki osobistej oraz kompetencje menedżerskie, zwłaszcza dla osób awansujących na stanowiska kierownicze bez formalnego przygotowania.

*„Ja myślę, że moim zdaniem cały czas za mało my jesteśmy kształceni w językach, ponieważ jesteśmy bardzo turystycznie atrakcyjnym rejonem, żeby można było jakoś też szerzej te usługi oferować. Także na pewno wydaje mi się, że nauka języków, nie tylko angielskiego, ale też szwedzki czy rosyjski.”* (Grupa A\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_ psycholog i wykładowca)

*„Ja myślę, że też jakieś szkolenia menedżerskie tak, bo na przykład tak jak w moim zawodzie pielęgniarki, później okazuje się, że nie wiem pielęgniarka zostaje oddziałową w szpitalu, a nie ma tych kompetencji tak menadżerskich bądź zarządzania ludźmi, tak.”* (Grupa B\_ zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne)\_pielęgniarka)

Podobnie jak pracownicy z poprzednio opisywanych branż, również pracownicy sektora zdrowia i usług opiekuńczych stwierdzają, że oferta szkoleń i studiów podyplomowych jest szeroka. Jednakże sama obecność oferty nie przekłada się według rozmówców na realny dostęp – oceniają ją jako zbyt kosztowną. Z kolei programy oferujące dofinansowanie mają ograniczoną dostępność – uczestnicy negatywnie oceniają długość terminów naborów, wskazują na dużą konkurencję oraz skomplikowane procedury aplikacyjne. Istotna rola jest przypisywana szkoleniom organizowanym przez samych pracodawców, zwłaszcza w obszarze prawa, higieny pracy, BHP, radzenia sobie ze stresem – są one postrzegane jako konieczne i według pracowników powinny być prowadzone w sposób regularny (ze względu na zbyt wysoki koszt, który miałby opłacać sam pracownik). Silnie wybrzmiewa także potrzeba rozwijania kompetencji miękkich: empatii, komunikacji z pacjentem, odporności na stres oraz dbałości o dobrostan psychiczny, co ma kluczowe znaczenie dla jakości pracy i ograniczania ryzyka wypalenia zawodowego.

### **Branża turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe**

W branży turystycznej dostępność form doszkalania opisywana jest przez respondentów jako wysoka i widoczna w codziennym funkcjonowaniu rynku. W wypowiedziach dominują odniesienia do intensywnej promocji szkoleń, łatwości ich znalezienia oraz dużego dopasowania oferty do specyfiki pracy w turystyce. Respondenci koncentrują się na praktycznych kompetencjach niezbędnych w bezpośredniej pracy z klientem,

zwracając uwagę zarówno na znaczenie kompetencji miękkich i językowych, jak i na rolę jakości szkoleń oraz ich użyteczności w realnych sytuacjach zawodowych.

*Rysunek 7 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe*



*Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI*

W branży turystycznej respondenci opisują rynek szkoleń jako łatwo dostępny i intensywnie promowany. Dotyczy to przede wszystkim kursów językowych, obsługi komputera oraz kompetencji sprzedażowo-negocjacyjnych. Szkolenia „same się znajdują”, co oznacza, że są obecne w reklamach i w Internecie, co sugeruje wysoką podaż i rynkowe dopasowanie do popytu.

*„Szukać nie trzeba, ciągle się reklamują i to coraz bardziej.” (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ instruktor)*

*„Tak, znajomość języka angielskiego na pewno są. Do obsługi komputera też są. Teraz też w ogóle szkolenia się pojawiają, jeśli chodzi właśnie o umiejętności negocjacji handlowych. Dość sporo właśnie jest tych szkoleń.” (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ instruktor)*

*„Zazwyczaj szukamy kursów w Internecie, jak już chcemy, jak prywatnie idę na jakieś kursy, no to szukam w Internecie, a jak firma mnie wysłała no to mają konkretne miejsce. Już mam konkretną firmę, do której jedziemy.” (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)*

Uczestnicy badania mocno podkreślają specyfikę branży jako pracy relacyjnej: kontakt z gościem/klientem, praca zespołowa, sytuacje nieprzewidywalne. To sprawia, że kompetencje kluczowe (obsługa klienta, komunikacja, kreatywność, organizacja czasu) trudno zamknąć w sztywnych kwalifikacjach i poziomach. Obok kompetencji miękkich, respondenci wskazują umiejętności językowe, systemowe oraz sprawność operacyjną, jako kluczową w tym obszarze zawodowym.

*„I to tak naprawdę bardzo trudno (...) złapać w takie bardzo sztywne kwalifikacje, które powiedzą od poziomu A do poziomu B, od poziomu B do C, do D i tak dalej. (...) rzeczywiście to jest taka umiejętność, kompetencje, gdzie musimy być elastyczni, umieć trochę złapać tego kontaktu w języku obcym, więc umieć trochę postąpić się komputerem, czasami jakimś nie wiem, systemem typu PowerPoint po to, żeby sobie prezentować coś. To jest taka ogólna i szczególna wiedza w tej materii, jaką jest turystyka czy obsługa gościa, więc to tak bardzo trudno ująć w sztywne ramy, bo my jesteśmy, każdy człowiek, każdy klient będzie indywidualny. Możemy do niego zastosować indywidualne podejście, które będzie wynikiem umiejętności organizacji czasu, naszej kreatywności, to co powiedziałem, trochę kompetencji komputerowych, uczenia się, tłumaczenia.”* (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ prowadzenie zespołu ds. cateringu)

*„No głównie obsługa klienta, bo głównie jest bardzo dużo turystów, mamy więc nie tylko hotele, restauracje, jakieś muzea (...). Obsługa klienta taka najważniejsza tutaj chyba.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)

*„Tak, no dla mnie to najważniejsze (...) kształcenie się w językach, doszkalanie się w angielskim. Jakies kursy, może z angielskiego biznesowego. obsługa systemów rezerwacyjnych, dbałość o wysoką kulturę osobistą. (...) ważne jest dla mnie też to, żeby być taką wielozadaniową, odporną na stres. I w sumie też, być wizytówką dla tego hotelu, bo jednak nie ma co ukrywać, że jako recepcjonistka jestem jakby tą kartą, gdzie witam gości i żegnam ich, więc na tej podstawie też jest wiele opinii o naszym hotelu.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)

Wypowiedzi pokazują wyraźne napięcie: część osób uważa, że lokalizacja przestaje mieć znaczenie dzięki szkoleniom online i formule mieszanej, a Pomorskie ma dużą ofertę, bo jest regionem turystycznym. Z kolei u pozostałych badanych pojawia się przekonanie, że bardziej „topowe” kursy i specjaliści są w Warszawie, co generuje dodatkowe koszty i bariery czasowe dla osób z Trójmiasta.

*„Średnio. Lipa jest. Większość Warszawka. (...) Trzeba tutaj pod Warszawę bardziej celować, a jednak patrząc tutaj na lokalizację każdego, Gdańsk i w ogóle okolice, jakkolwiek no to jest daleko już tak do Warszawy i no trzeba się liczyć z tym, że większość to w Warszawie tych kursów jest.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ specjalista ds. sprzedaży w hotelu)

*„Ja myślę, że w dzisiejszych czasach nie jest to aż tak istotne, dlatego że jest ogromna oferta kursów online i jest dużo ofert, które są mieszane, że można wybrać albo stacjonarny kurs ten sam, który jest też w wersji online. I też wydaje mi się, że w województwie pomorskim to ta oferta jest duża, dlatego, że to jest bardzo turystyczne miasto, i jest duży popyt na to.”* (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)

Wybór szkoleń bywa oparty na kryterium jakości, rozumianej jako renoma organizatora i dobre opinie, nie zaś na lokalizacji. W tej branży, gdzie kompetencje są „praktyczne” i mocno osadzone w relacjach, uczestnicy sygnalizują, że lepiej pojechać dalej lub wybrać zdalnie, ale mieć pewność jakości.

*„Ja akurat nie sprawdzałem u nas w regionie dostępności i jak korzystam, to korzystam bardziej z dobrze opiniowanych firm, które oferują szkolenia, niż żeby to było blisko. (...) Ponieważ tak jak powiedziałem, że dla mnie jednak ważniejszym jest jakość szkolenia, a nie gdzie ono jest.”* (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ instruktor)

*„Właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi, jest bardzo przydatne, jeśli jest ktoś na takim stanowisku jak ja. Komunikatywność tutaj jest bardzo potrzebna. Ja byłem na takim kursie w Warszawie. Trwało to 2 dni i później, po 2 miesiącach była powtórka. Znowu tak, żeby sobie po prostu to utrwalić.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ kierownik sali w barze mlecznym)

Najczęściej wskazywane potrzeby szkoleniowe obejmują: języki obce (często w wersji specjalistycznej: biznesowej/technicznej), systemy rezerwacyjne i narzędzia biurowe, obsługę klienta, wielozadaniowość, odporność na stres, priorytetyzację zadań. W gastronomii dochodzi też wiedza produktowa (np. wina/alkohole). W tle pojawia się także potrzeba większej decyzyjności i pewności działania.

*„Ja bym powiedział umiejętność pracy pod presją czasu i w stresie. Żyjemy w takich a nie innych czasach, że w ogóle to jest bardzo ważne.”* (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ prowadzenie zespołu ds. cateringu)

*„No moim zdaniem to u mnie to język angielski, wiedza o winach, alkoholach, bo klienci przychodzą bardzo często. Pytają się o jakieś dobre wino czy jakiś drink, no w moim przypadku, to jest na pierwszym miejscu tak i gdzieś tam na swoją rękę, gdzieś tam w Internecie, gdziekolwiek to czytam, dowiaduję się, szukam różnych informacji, jak mogłabym.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ kierowniczką sali w restauracji)

*„Też ważne jest jeszcze ustawienie kolejności zadań, co jest priorytetowe, a co mniej ważne. Komunikatywność i radzenie sobie z trudnymi klientami, których. To chyba są takie najważniejsze dla mnie.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ recepcjonistka w hotelu)

Region pomorski jest postrzegany jako naturalne środowisko do rozwoju kompetencji turystycznych, bo popyt jest wysoki. Jednocześnie pojawiają się konkretne, „lokalne” potrzeby: kursy znajomości Trójmiasta (dla przewodników), a także języki pod kątem aktualnej struktury turystów (np. arabskie). Ten wątek pokazuje, że specjalizacja regionu mogłaby się opierać na praktycznych kompetencjach obsługi gościa „tu i teraz”.

*„Nie wiem czy jakaś turystyka morska potrzebuje jakiejś specyficznej [wiedzy] (...) czy umiejętności operowania statkiem, czy to jest nie wiem, czy to jest dostępne, to na pewno nikt się tego w Warszawie nie nauczy. Ale nie wiem na ile to jest też, jaki to jest procent przydatny w naszej branży takiej turystyczno-rekreacyjnej.”* (Grupa A\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ współpraca z ośrodkami kempingowymi)

*„U mnie to, by dobrze było na przykład kurs takiej wiedzy, znajomości całego Trójmiasta, tak żeby bez problemu bez wahania móc odpowiadać właśnie ludziom. Jak idę z nimi gdzieś na wycieczkę, żeby im coś wytłumaczyć, coś powiedzieć, gdzie jesteśmy pod takim względem. To jest bardzo ważne.”* (Grupa B\_ turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe\_ rezydentka turystyczna)

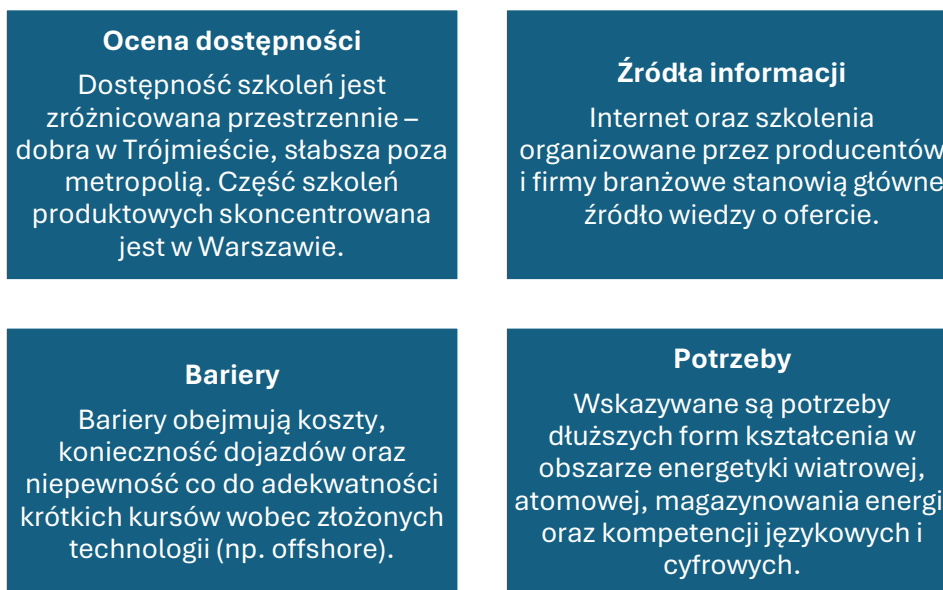
Wypowiedzi respondentów z branży turystycznej wskazują, że rynek szkoleń jest łatwo dostępny, silnie nasycony ofertą i aktywnie promowany, zwłaszcza w obszarze języków obcych, obsługi klienta, kompetencji sprzedażowych oraz umiejętności cyfrowych. Charakter pracy w turystyce sprawia, że kluczowe kompetencje mają wymiar relacyjny i sytuacyjny, co utrudnia ich formalne „usztynienie” w ramach jednolitych kwalifikacji, a jednocześnie zwiększa zapotrzebowanie na elastyczność, odporność na stres i wielozadaniowość. Respondenci różnie oceniają znaczenie lokalizacji szkoleń – dla części z nich oferta online i mieszana niweluje bariery przestrzenne, inni natomiast wskazują na koncentrację bardziej prestiżowych kursów w Warszawie. W wyborze form

doszkalania istotniejsza od miejsca realizacji okazuje się jakość i renoma organizatora. Region pomorski postrzegany jest jako naturalne zaplecze rozwoju kompetencji turystycznych, przy jednoczesnym wskazywaniu na potrzebę bardziej wyspecjalizowanych, lokalnie osadzonych szkoleń odpowiadających strukturze ruchu turystycznego i specyfice obsługi gościa.

### **Branża: energetyka, w tym OZE**

W wypowiedziach respondentów z branży energetycznej kwestia dostępności form doszkalania ujawnia się jako silnie zróżnicowana przestrzennie i tematycznie. Analizowana treść pokazuje wyraźne rozróżnienie pomiędzy Trójmiastem a pozostałą częścią województwa, a także napięcie pomiędzy dynamicznym rozwojem technologii energetycznych a możliwościami systemu szkoleniowego. Respondenci odnosili się zarówno do bieżących potrzeb kompetencyjnych, jak i do długofalowych kierunków rozwoju branży, w szczególności w kontekście energetyki wiatrowej *offshore*, nowych technologii oraz aktualności wiedzy technicznej i regulacyjnej.

Rysunek 8 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża energetyka, w tym OZE



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

Wypowiedzi respondentów z branży energetycznej rysują obraz zróżnicowanego dostępu w obrębie województwa: Trójmiasto postrzegane jest jako obszar rozwijający się i relatywnie bezproblemowy, natomiast poza metropolią (np. zachodnia część regionu) sytuacja jest słabsza. Równolegle powraca wątek koncentracji części szkoleń (zwłaszcza produktowych) w Warszawie, co wzmacnia poczucie centralizacji rynku i generuje koszty dojazdowe.

*„Zastanawiam się, znaczy generalnie myślę, że my jesteśmy w dość szczęśliwym miejscu żyjemy, jeżeli chodzi, bo mam na myśli Trójmiasto. Jest to dobrze rozwijający się region i tutaj jakiś tam większych kłopotów nie ma. W województwie to już gorzej, Słupsk na przykład czy też tamta część rejonu województwa pod tym względem słabo wygląda, jeżeli chodzi o rynek pracy. Nie wiem właśnie (...) jakie tutaj można by było [mieć] szkolenia, które by teraz zaniebawane były. To myślę właśnie to ta energetyka wiatrowa, tylko mówię, tu nie szkoleniami, a bardziej jakimiś dwuletnimi studiami po dyplomie.”*

(Grupa A\_ energetyka, w tym OZE\_ inżynier energetyki w hurtowni elektrycznej)

*„Dane szkolenia produktowe często na przykład są w Warszawie w moim przypadku.”*

(Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ inżynier ds. technologii)

*„No też tak zauważyłem, że zdecydowanie większość kolei na przykład pojawia się w Warszawie i to na różne tematy nie, nie tylko akurat w jednym zawodzie, tylko w większości zawodów, że bardzo często wszyscy wyjeżdżają do Warszawy, więc myślę,*

*że ta dostępność tych kursów też powoduje swoje.” (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ serwisant urządzeń przemysłowych)*

Wątek energetyki wiatrowej, szczególnie *offshore* pojawia się jako regionalna specjalizacja i kierunek rozwoju, ale równocześnie jako obszar wymagający wysokich kwalifikacji. W jednej grupie badanych wyraźnie zaznacza się sceptycyzm, wobec tego, czy standardowe kursy przygotowują do pracy przy morskich farmach wiatrowych; częściej pada sugestia dłuższych form kształcenia (np. studiów podyplomowych/dwuletnich). To pokazuje rozdział między „szkoleniami” a „kształceniem” w przypadku technologii wschodzących.

*„Znaczy to jest nowa sprawa, jeśli chodzi o odnawialne źródła energii. Owszem, energie wiatrowe, elektrownie wiatrowe istnieją w Polsce i to w wielu obszarach. Natomiast rozwój elektrowni wiatrowych na morzu można powiedzieć raczkuje jeszcze i nie sądzę, żeby ludzie kończący kursy, szkolenia i tak dalej, mogli to wykonywać. Ale to jest tylko moje zdanie, także proszę to potraktować jako opinię.” (Grupa A\_ energetyka, w tym OZE\_ przedstawiciel handlowy)*

*„I teraz farmy wiatrowe są bardzo popularne, czyli wszelkie szkolenia dotyczące energetyki.” (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ specjalista ds. marketingu)*

*„To trudne pytanie, bo te wiatraki na przykład jak są budowane na morzu, to firmy specjalistyczne się tym zajmują, to już które to stawiają i później obsługują, bo to taki jest dość skomplikowany, to nie jest takie proste. Natomiast ja myślę, że może jakieś szkolenia związane z uprawianiem jakiś sportów, takich wodnych czy szkolenia dla ratowników, czy morskich, w tym kierunku, no morze mamy.” (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ diagnosta urządzeń energetycznych)*

Silnie wybrzmiewa presja aktualności: uczestnicy mówią o dynamicznej zmianie technologii i poczuciu, że wiedza szybko się dezaktualizuje. W efekcie rośnie znaczenie szkoleń i informacji o najnowszych rozwiązaniach technologicznych, ale także rośnie ryzyko, że formalne programy nie nadążają za tempem zmian.

*„Ja pewnie ten pierwszy punkt widzę na temat najnowszych rozwiązań technologii. One się tak zmieniają szybko, że ja wprawdzie za dwa, trzy lata mam nadzieję pójść na emeryturę, ale w tym czasie pewnie moja branża się zmieni ze dwa, trzy razy i to co jest teraz aktualne pewnie za rok już będzie nieaktualne zupełnie. Czyli taką wiedzę, posiadanie wiedzy na temat tych najnowszych technologii, pewnie rozwiązań, byłaby dla mnie ważna.” (Grupa A\_ energetyka, w tym OZE\_ inżynier energetyki w hurtowni elektrycznej)*

*„Jeżeli pod kątem tej swojej pracy no to na pewno aktualne przepisy prawne dotyczące finansów, ale to co pan [imię] mówi, to też jest ważne, żeby móc na przykład samemu jakiś problem rozwiązać to skorzystanie z czata GPT, ale na zasadzie takiej wiedzy bardziej branżowej. Dostęp do podstaw prawnych, gdzie byłoby to pewne, bo też spotkałam się z taką sytuacją, że. To akurat nie dotyczyło mojej branży, tylko chodziło w ogóle o warunki zabudowy. Pojawiła się informacja, że to tego, tego dnia ważne są takie i takie dokumenty. Później będzie zmiana i też szukałam. I czat mi odpowiedział zupełnie inne przepisy, a później się okazało, że przepis akurat wszedł kilka dni wcześniej już inny.” (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ pracownik administracyjny)*

Wśród części badanych pojawia się wątek języków obcych jako warunku rozumienia projektów i dokumentacji (język angielski jako standard), a także rosnące zainteresowanie AI. Jednocześnie jest widoczna ambiwalencja: z jednej strony szkolenia z Chat GPT są oceniane jako „bardzo dobre”, z drugiej pojawia się przykład błędnych informacji w narzędziu przy zmianach przepisów, co buduje ostrożność i potrzebę weryfikacji źródeł.

*„Bardzo dobre są szkolenia z czata GPT, tylko to są drogie, bo za jeden dzień szkolenia trzeba zapłacić co najmniej 1200 zł.” (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ diagnosta urzędzeń energetycznych)*

*„(...) Znaczy, no przede wszystkim język. Mnie to bardziej interesuje jeszcze hiszpański. Tutaj nie padło takie słowo, ale język angielski jak najbardziej, bo to jest ogólnie światowy język i co byśmy nie robili no to w tym języku wszystko można dostać. Ogólnie wszystkie nawet tłumaczenia są w języku angielskim, żeby zrozumieć dany projekt to wszystko jest w języku angielskim, więc tak czy siak.” (Grupa B\_ energetyka, w tym OZE\_ kierowca/zaopatrzeniowiec)*

W odpowiedziach pojawia się zestaw potencjalnych specjalności regionu budowanych wokół morza: energetyka wiatrowa (*offshore*), perspektywa energetyki atomowej, magazyny energii, ale także „otoczenie” kompetencyjne i usługowe związane z gospodarką morską (sporty wodne, turystyka, prace przy jednostkach pływających). To pokazuje, że nawet w dyskusji o energetyce respondenci widzą system powiązanych rynków pracy.

Wypowiedzi respondentów z branży energetycznej wskazują na wyraźne zróżnicowanie dostępności form doszkalania w obrębie województwa pomorskiego, z wyraźnie lepszą sytuacją w Trójmieście niż poza obszarem metropolitalnym. Jednocześnie silnie akcentowana jest centralizacja oferty szkoleniowej w Warszawie, szczególnie w zakresie szkoleń produktowych i specjalistycznych, co generuje dodatkowe koszty po stronie

pracowników i firm. Respondenci podkreślają, że w obszarach nowych technologii, takich jak energetyka wiatrowa *offshore*, krótkie kursy są niewystarczające, a większą wartość przypisuje się dłuższym formom kształcenia. W kontekście dynamicznych zmian technologicznych i regulacyjnych rośnie znaczenie stałej aktualizacji wiedzy, znajomości języków obcych oraz kompetencji cyfrowych, przy jednoczesnej świadomości ograniczeń i ryzyka związanego z korzystaniem z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji.

### **Branża: rolno–spożywcza**

W wypowiedziach respondentów z branży rolno-spożywczej dostępność form doszkalania opisywana jest przede wszystkim przez pryzmat łatwości do informacji oraz dużej liczby dostępnych ofert. Respondenci koncentrowali się na sposobach wyszukiwania kursów, roli Internetu i kanałów nieformalnych, a także na zmianach, jakie zaszły na rynku szkoleniowym po pandemii. Jednocześnie w analizie pojawiają się wątki dotyczące realnych barier uczestnictwa, w szczególności kosztów szkoleń, zróżnicowania potrzeb kompetencyjnych w zależności od stanowiska oraz znaczenia formy online w niwelowaniu ograniczeń terytorialnych.

Rysunek 9 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża rolno–spożywcza



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

U respondentów z branż rolno–spożywczych silnie wybrzmiewa przekonanie, że kursów jest bardzo dużo, na praktycznie każdy interesujący temat, a ich znalezienie nie stanowi problemu, bo podstawowym kanałem jest wyszukiwarka i Internet. Obraz rynku jest „przesycony ofertą”, szczególnie po pandemii (podczas, której wzrosło zainteresowanie formą online), co dodatkowo redukuje bariery związane z miejscem zamieszkania.

*„Kursów teraz jest na każdej tematyce dosłownie, więc myślę, że jak się w Internet pisze kurs czegoś, to od razu jakby wyskakują firmy, więc w tych czasach nie ma w ogóle problemu.”* (Grupa A\_ rolno–spożywcza\_ logistyk)

*„Ja mam wrażenie, że w ogóle od pandemii bardzo dużo firm się przyrzuciło na pewną pracę online itd. Od tamtej pory oczywiście online'owych kursów, szkoleń itd. zrobiło się bardzo dużo.”* (Grupa A\_ rolno–spożywcza\_ logistyk)

*„No że jest dostępność kursów, no wystarczy sobie tylko wpisać gdzieś tam na przykład w Internet i już (...) tego jest dużo. Czasami też nawet można coś natrafić na jakiś grupach na Facebooku, jakieś ogłoszenia stricte.”* (Grupa B\_ rolno–spożywcza\_ specjalistka ds. zakupów)

Respondenci opisują wielokanałowe docieranie do informacji: obok Google pojawiają się social media (Instagram, Facebook), reklamy radiowe i lokalna prasa. Pojawia się jednak wątek, że nawet jeśli coś „jest”, to bywa słabo rozpowszechniane i trudne do znalezienia, zwłaszcza gdy brakuje systemowego „rozgłaszania” lub ktoś nie ma nawyku aktywnego śledzenia źródeł.

*„Powiem szczerze nie, ale na pewno, jeżeli w Google wpisujemy, to na pewno mu się pojawi, ale też na social mediach, na Instagramie i tak dalej, jak wpisujemy jakieś kursy czy coś z jakąś tematyką, to też na pewno nam się jakieś rolki pokażą firm, które rzeczywiście się ogłaszają.” (Grupa A\_rolno-spozywca\_logistyk)*

*„Ja często słyszę w Radiu Eska, jak są różne reklamy różnych szkół, takich prywatnych. Chyba Merito to teraz się nazywa co chwila w Esce są reklamowane, więc też różne rzeczy oni reklamują, że można się z różnych rzeczy dokształcać i w lokalnej prasie.” (Grupa B\_rolno-spozywca\_kierowniczka hali produkcji)*

*„Mogłyby być [dostęp], ale nie są po prostu one rozpowszechniane. (...) Ciężko znaleźć.” (Grupa B\_rolno-spozywca\_specjalistka ds. zakupów)*

Obok dostępności informacyjnej pojawia się mocny wątek ograniczeń ekonomicznych: szkolenia są postrzegane jako kosztowne, szczególnie przy zobowiązaniach rodzinnych. Respondenci wskazują, że wsparcie finansowe (UE, urzędy pracy) mogłoby realnie zwiększyć uczestnictwo, ale kluczowe jest, by oferta dofinansowań była lepiej komunikowana.

*„Też nie wiem czy jakiś ze środków Unii Europejskich nie ma różnych dofinansowań na kursy. Też jest tego chyba dość sporo.” (Grupa A\_rolno-spozywca\_sales coordinator)*

*„Ale chyba też urzędy pracy mają różne kursy i szkolenia.” (Grupa A\_rolno-spozywca\_sales coordinator)*

*„No ja chciałam powiedzieć, że może i owszem, że może i są tylko że to nie są tanie rzeczy. Jeżeli ma się rodzinę. Opłaty. To nie są tanie rzeczy, no na przykład dla mnie tak. Może gdybym miała jakieś wsparcie. Czy jakieś dofinansowanie.” (Grupa B\_rolno-spozywca\_ekspedientka w centrum rolniczo-spozywczym)*

W wypowiedziach zarysowuje się typowy wzór: stacjonarnie łatwiej w dużych miastach, natomiast online redukuje znaczenie miejsca. Część osób nie widzi w Pomorskiem „braków” w konkretnych dziedzinach, bo oferta jest szeroka i powiązana z różnorodnością gospodarki. Jednocześnie pojawia się przekonanie, że największa dostępność jest w Warszawie, co działa jako punkt odniesienia dla całego rynku.

*„Można jak najbardziej, w dużych miastach jest bardzo duży wybór czy stacjonarnych, czy online takich kursów. Wiadomo, w mniejszych miastach będzie mniejszy taki dostęp tych stacjonarnych, ale wszystko można online się zdalnie podłączyć, więc tak naprawdę miejsce nie do końca nas ogranicza, jeśli chcemy być online, a jeśli stacjonarnie gdzieś chcemy się jakiejs umiejętności typowej nauczyć, no to faktycznie w większych miastach jest to bardziej dostępne. Ale wydaje mi się, że to nie jest*

*problemem, kto chce na pewno coś sobie znaleźć.” (Grupa A\_ rolno-spożywcza\_ przedstawicielka handlowa)*

*„Największą dostępność na pewno ma Warszawa (...). Moim zdaniem.” (Grupa B\_ rolno-spożywcza\_ specjalistka ds. zakupów)*

*„Ja myślę, że jest tak duża ilość szkoleń, studiów podyplomowych i tak dalej w województwie pomorskim, bo wiadomo, że w mniejszych miastach jest z tym problem, a tutaj akurat ja uważam, że jest taka duża ilość tych szkoleń, że każdy coś znajdzie dla siebie, (...) bo czy w Gdańsku czy w Trójmieście są też różne dziedziny gospodarki i mamy i stocznię, i tak dalej, więc jakby no nie powiedziałabym, że brakuje tutaj szkoleń w jakiejś konkretnej dziedzinie.” (Grupa B\_ rolno-spożywcza\_ sprzedawca w hurtowni maszyn rolniczych)*

W tej branży mocno widać rozwarstwienie stanowisk: część respondentów akcentuje kompetencje miękkie i zarządcze (negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, organizacja pracy), a część – kompetencje stricte operacyjne (uprawnienia na wózki, obsługa systemów magazynowych, praktyka jakości towaru). W sprzedaży/handlu kluczowa staje się wiedza o produkcie jako warunek skuteczności, dopiero potem „dokłada się” relacje i sprzedaż.

*„Ale u nas Pomorskie i w ogóle te Zachodniopomorskie to myślę, że głównie port i taki transport morski czy celny.” (Grupa A\_ rolno-spożywcza\_ przedstawicielka handlowa)*

*„Może też na przykład języki skandynawskie, może pod tym kątem, no bo tutaj możemy odnotować dużą turystykę, jeśli chodzi o i myślę, że też klientów biznesowych również z tych krajów, więc może i też języki.” (Grupa A\_ rolno-spożywcza\_ specjalistka ds. marketingu)*

*„No ale jeżeli chce się jednak na magazynie pracować, to jest potrzebna też kwalifikacja z wózków widłowych, umiejętność obsługi paleciakiem, jeżeli chodzi o takie kwalifikacje czy umiejętności, umiejętności na pewno, jeżeli chodzi o oprogramowanie o system, w który się wpisuje.” (Grupa B\_ rolno-spożywcza\_ magazynierka)*

*„Zdecydowanie (...) w branży, w której pracuje to ja myślę, że to jest ta wiedza o produkcie jest kluczowa, dopiero dochodzą dalej gdzieś tam umiejętności miękkie kontakt z klientem, nawiązanie tych relacji długofalowych i tak dalej, ale tutaj wiedzę o produkcie jest kluczowa, bez tego nie byłabym w stanie sprzedać jakiegoś agregatu, więc to zdecydowanie.” (Grupa B\_ rolno-spożywcza\_ sprzedawca w hurtowni maszyn rolniczych)*

W branży rolno-spożywczej kompetencje miękkie, w tym negocjacje, komunikacja, budowanie relacji oraz rozwiązywanie konfliktów, są postrzegane jako coraz ważniejsze, szczególnie na styku sprzedaży, logistyki i zarządzania zespołami. Respondenci podkreślają, że nawet przy silnym zapleczu technicznym lub produktowym, brak umiejętności negocjacyjnych ogranicza skuteczność działań biznesowych i możliwość rozwoju zawodowego.

W wielu wypowiedziach kompetencje miękkie pojawiają się jako niezbędne uzupełnienie kompetencji operacyjnych, szczególnie w pracy magazynowej i zespołowej. Umiejętność organizacji pracy, komunikacji z przełożonymi i współpracownikami oraz łagodzenia napięć jest postrzegana jako kluczowa dla sprawnego funkcjonowania procesów, nawet tam, gdzie kontakt z klientem jest ograniczony.

*„(...) Tutaj widzę budowanie relacji, no bo jest to rzadkie u nas, bo zazwyczaj mijamy się wszyscy na magazynie, po prostu tak jedna osoba w tą, druga w tamtą.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_magazynierka)

*„U mnie to w sumie tak pomyślałam, że no techniki sprzedaży i generalnie też negocjacje. Jak skutecznie negocjować to takie najważniejsze by było.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_menadżer działu sprzedaży)

*„U mnie głównie umiejętności zarządzania i miękkie, rozwiązywanie konfliktów, rozmowy z ludźmi i łagodzenie napięć. No to z takich miękkich, tych, ale też zarządzanie, gdzie zarządzanie też czasem pracy, zarządzanie organizacją pracy. No też trzeba zmiany zaplanować, to wszystko jest w kwestii zarządzania akurat.”* (Grupa B\_rolno-spożywcza\_kierowniczka hali produkcji)

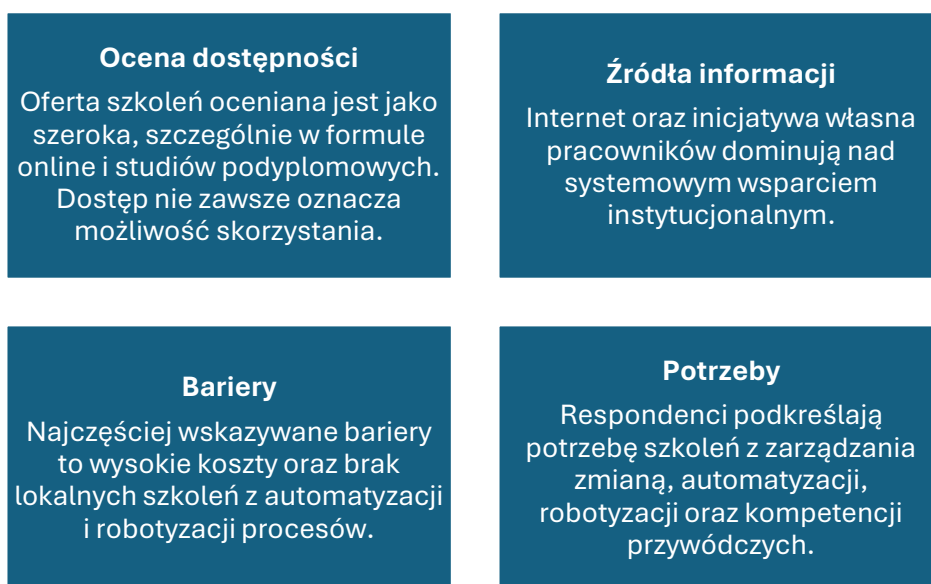
Z perspektywy respondentów z branży rolno-spożywczej rynek szkoleń i kursów jest bardzo rozbudowany i łatwo dostępny informacyjnie, a podstawowym narzędziem wyszukiwania pozostaje Internet, uzupełniany przez media społecznościowe i tradycyjne kanały reklamy. Duża liczba ofert, szczególnie w formule online, sprawia, że miejsce zamieszkania ma coraz mniejsze znaczenie, a bariery terytorialne są w dużej mierze zredukowane. Jednocześnie nadmiar ofert nie zawsze idzie w parze z ich czytelną komunikacją, część respondentów zwraca uwagę, że brak systemowego rozpowszechniania informacji powoduje, że niektóre możliwości pozostają niewidoczne dla osób, które nie poszukują ich aktywnie. Istotnym ograniczeniem pozostają koszty uczestnictwa w szkoleniach, zwłaszcza dla osób z dodatkowymi zobowiązaniami finansowymi, przy czym dofinansowania są postrzegane jako potencjalnie pomocne, lecz niewystarczająco promowane. W analizie wyraźnie widoczne jest także

zróżnicowanie potrzeb kompetencyjnych, od kwalifikacji operacyjnych i technicznych, przez wiedzę produktową, po kompetencje miękkie i menedżerskie. Szczególnie na styku sprzedaży, logistyki i zarządzania zespołami rośnie znaczenie umiejętności komunikacyjnych, negocjacyjnych i organizacyjnych, które traktowane są jako niezbędne uzupełnienie kompetencji branżowych i warunków dalszego rozwoju zawodowego.

### **Branża: produkcja przemysłowa**

W branży produkcji przemysłowej respondenci odnosili się przede wszystkim do praktycznych aspektów dostępności szkoleń i studiów podyplomowych, rozumianych nie tylko jako istnienie oferty, ale także jako możliwość realnego skorzystania z niej. W wypowiedziach pojawiły się zarówno pozytywne oceny szerokiej i zróżnicowanej oferty edukacyjnej, jak i liczne ograniczenia związane z kosztami, organizacją oraz skutecznością systemów wsparcia. Szczególną uwagę zwracano na uwarunkowania regionalne województwa pomorskiego, w tym dostępność specjalistycznych szkoleń technicznych oraz porównania z innymi regionami kraju.

Rysunek 10 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża produkcja przemysłowa



Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

Respondenci z branż produkcji przemysłowej wskazują, że oferta szkoleń i studiów podyplomowych jest szeroka, a proces zapisu, zwłaszcza na uczelniach prywatnych jest prosty i odformalizowany (często w formule online). Jednocześnie duża część działań szkoleniowych ma charakter indywidualnej inicjatywy pracowników, a nie systemowego wsparcia za strony zewnętrznych instytucji.

Choć respondenci wymieniają liczne źródła dofinansowań (ARP, KFS, fundusze UE), w praktyce procedury są długie, niedoszacowane lub nieskuteczne czasowo. Opóźnienia powodują, że osoby zainteresowane decydują się na finansowanie prywatne, a system wsparcia traci sens. Dodatkowo Pomorskie postrzegane jest jako region z niższymi alokacjami środków niż inne województwa.

Cena szkoleń i studiów podyplomowych jest wskazywana jako najważniejsza bariera uczestnictwa, zwłaszcza przy małych grupach szkoleniowych. Respondenci podkreślają, że Pomorskie należy do najdroższych regionów pod względem kosztów edukacji podyplomowej, co dodatkowo osłabia dostępność.

*„Według mnie jest bardzo duża oferta szkoleń, to tutaj barierą są ceny. Bo jeżeli jest mała grupa, to ta cena rośnie. Pracodawcy, przynajmniej w moim przypadku pracodawca coś tam dofinansuje, ale to nie jest 100%, więc dla mnie barierą głównie są koszty tych szkoleń.”* (Grupa A\_ produkcja przemysłowa\_ optymalizacja procesów i podnoszenie kompetencji pracowników)

*„Pomorskie jest niestety albo -stety, najdroższym województwem pod kątem zarówno kursów prywatnych studiów MBA, jak i też studiów podyplomowych.” (Grupa A\_ produkcja przemysłowa\_ HR biznes partner)*

*„Ja uważam, że w obecnej dobie to dostęp do kursów jest szeroki, chociażby poprzez Internet to to jest nieistotne kto jest skąd, a dostęp ma.” (Grupa B\_ produkcja przemysłowa\_kontrolerka jakości)*

Jednym z najsilniej akcentowanych problemów jest brak lokalnych szkoleń z zakresu automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych. Pomimo obecności nowoczesnych fabryk w regionie, kluczowe szkolenia dla kadry technicznej i menedżerskiej realizowane są poza województwem (Dolny Śląsk, Śląsk), co generuje dodatkowe koszty logistyczne.

*„Mogę jeszcze dodać, że w Pomorskim mimo dużego potencjału brakuje szkoleń procesów produkcyjnych. Ja mam na myśli tutaj automatyzację i robotyzację. Wszystkich menedżerów, którzy zarządzają produkcyjnymi procesami typu kierownik produkcji, utrzymanie ruchu i tak dalej. Musiałam wysłać na Dolny Śląsk. U nas jest sporo firm produkcyjnych, duży potencjał, nawet nowoczesne fabryki, ale niestety jakby te koszty logistyki wysłania całej grupy szkoleniowej na Dolny Śląsk, czy tam na Śląsk jest też spora. Ale wiadomo, to się opłaca i tak.” (Grupa A\_ produkcja przemysłowa)*

*„No Gdańsk nie jest gdzieś tam jeszcze na tym szarym końcu tylko gdzieś tam w miarę zaczyna, zaczyna gdzieś tam może iść w miarę równo na przykład (...) z Warszawą wiadomo, ale gdzieś tam, powiedzmy do Wrocławia, do Krakowa już myślę, że może pretendować.” (Grupa B\_ produkcja przemysłowa\_projektantka konstrukcji stalowo-drewnianych)*

Respondenci widzą możliwość łączenia produkcji z logistyką, eksportem i sprzedażą, co mogłoby stanowić regionalną specjalizację Pomorza. Jednocześnie pojawia się sceptycyzm: położenie „na północy” nie zawsze przekłada się na realną przewagę konkurencyjną dla produkcji przemysłowej, która mogłaby funkcjonować równie dobrze w innych częściach kraju.

*„Właśnie na tą samą logistykę udziału eksportu i spedycji jako takie, czyli szkolenia związane ze sprzedażą, kwestią sprzedaży. Mamy też bardzo dużo ofert szkoleniowych z kwestii handlowych, sprzedaży właśnie, jeśli chodzi o kierunek logistyczny. Czyli jeszcze coś można by było tu połączyć moim zdaniem.” (Grupa A\_ produkcja przemysłowa\_HR biznes partner)*

Bardzo silnie wybrzmiewa potrzeba zarządzania zmianą, zarówno wśród kadry biurowej, jak i stricte produkcyjnej. Respondenci podkreślają, że częste zmiany technologiczne,

organizacyjne i produktowe wymagają nowych kompetencji przywódczych, a brak przygotowania pracowników do zmian prowadzi do ich utraty.

*„Kontakt międzyludzki, zarządzanie personelem, zarządzanie ludźmi, a cały czas mówię z poziomu jakby kadry zarządzającej to jest to jest bolączka (...) niezależnie od regionu.*

*To jest bolączka każdej branży, każdej firmy.” (Grupa B\_ produkcja przemysłowa\_kierownik zespołu produkcyjnego)*

Zebrane opinie wskazują, że mimo szerokiej oferty szkoleń i studiów podyplomowych, realna dostępność form doszkalania w branży produkcji przemysłowej jest ograniczona przez wysokie koszty uczestnictwa oraz niewystarczająco efektywne mechanizmy dofinansowania. System wsparcia postrzegany jest jako mało elastyczny i niedopasowany do tempa zmian zachodzących w przemyśle, co sprawia, że rozwój kompetencji w dużej mierze opiera się na indywidualnych decyzjach pracowników i finansowaniu prywatnym. Istotnym problemem pozostaje brak lokalnych szkoleń z zakresu automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych, co zmusza przedsiębiorstwa do korzystania z oferty poza regionem i generuje dodatkowe koszty organizacyjne. Wyraźnie akcentowana jest także potrzeba wzmocnienia kompetencji związanych z zarządzaniem zmianą, zarówno wśród kadry menedżerskiej, jak i pracowników produkcyjnych, co wskazuje na rosnące znaczenie kompetencji miękkich w kontekście transformacji przemysłu.

## Wnioski i rekomendacje

Tabela 19 Wnioski i rekomendacje opracowane na podstawie wyników badania

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
<b>Znaczenie kształcenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W zależności od branż/zawodów różni się postrzeganie kształcenia: w większym zakresie uznawane za konieczne w branży technologii, w transporcie, energetyce; w mniejszym zakresie w przypadku pracowników wykonujących powtarzalne czynności w branży morskiej/stoczniowej.</li> <li>• Szkolenia są ściśle powiązane z zapewnieniem bezpieczeństwa oraz przestrzeganiem obowiązujących przepisów w obszarach transportu, logistyki i ochrony zdrowia.</li> <li>• Postęp technologiczny i globalizacja zwiększają potrzebę aktualizacji wiedzy.</li> <li>• Ograniczona dostępność szkoleń oferowanych przez firmy zewnętrzne w sektorze rolno-spożywczym i produkcji przemysłowej – ograniczona dostępność dotyczy zwłaszcza szkoleń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostosować ofertę szkoleń do specyfiki branży: adaptacja w branżach stabilnych, regularne szkolenia w branżach dynamicznych.</li> <li>• Ułatwić dostęp do szkoleń i certyfikacji w sektorach z ograniczoną ofertą.</li> <li>• Promować kulturę ciągłego rozwoju (finansowe wsparcie, elastyczne godziny szkoleń, powiązanie ukończenia szkolenia z awansem lub bonifikatami finansowymi).</li> </ul>

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
	<p>stacjonarnych, w województwie Pomorskim. Województwo mazowieckie, w tym przede wszystkim Warszawa jest wskazywane jako miejsce, gdzie dominuje organizacja tego typu wydarzeń.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Środowisko pracy i postawy pracodawców mają wpływ na podejmowanie aktywności prorozwojowej przez pracowników. W firmach, w których doształcanie nie jest wspierane – obserwuje się niższą świadomość możliwości rozwoju i brak podejmowania inicjatywy własnej w tym kierunku, a chęć doszkalania pozostaje deklaratorywna.</li> <li>• W przedsiębiorstwach, w których pracodawcy inicjują procesy szkoleniowe zauważa się u pracowników silniejszą potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych, ale i umiejętności z obszarów osobistych zainteresowań.</li> </ul>	

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
<b>Kompetencje miękkie i językowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost znaczenia kompetencji interpersonalnych, komunikacji i języków obcych w branżach z kontaktem z klientem i często o charakterze współpracy międzynarodowej (szczególnie w branżach energetyki (w tym OZE), turystyki, morskiej i stoczniowej, transportowej).</li> <li>• Elastyczność, odporność na stres i umiejętność pracy w zespole są coraz bardziej istotne – wymienione cechy szczególnie wybrzmiały wśród pracowników branży turystycznej (praca w różnych godzinach, zmieniające się warunki i otoczenie pracy, praca z coraz to nowymi klientami mającymi różnorodne wymagania i oczekiwania). Waga elastyczności i odporności na zmiany i presję czasu była także podkreślana przez osoby pracujące na stanowiskach ds. sprzedaży i operacyjnych, które wymagają stałego kontaktu z ludźmi i dobrze wykształconych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaleca się rozwój kompetencji miękkich i językowych w branżach wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem i branżach globalnych.</li> <li>• Organizować szkolenia z komunikacji, pracy zespołowej, negocjacji i języków obcych.</li> </ul>

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
	umiejętności interpersonalnych i adaptacji do różnych osobowości.	
<b>Pracownicy o unikatowych kompetencjach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kluczowi pracownicy (spawacze, monterzy, elektrycy, specjaliści IT/OZE) nie dają się łatwo zastąpić.</li> <li>• Specjaliści techniczni i inżynierjani w technologiach i branży morskiej strategiczni dla funkcjonowania firmy.</li> <li>• Kadra zarządzająca i koordynacyjna niezbędna dla sprawnego działania przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzić programy retencyjne dla pracowników trudno zastępowalnych (warunki zatrudnienia, ścieżki rozwoju).</li> <li>• Systematyczne doskonalenie kompetencji technicznych i specjalistycznych.</li> <li>• Szkolenia menedżerskie i koordynacyjne dla kadry zarządzającej.</li> </ul>
<b>Procesy operacyjne i obsługa klienta</b>	Stanowiska operacyjne (szczególnie w pracy magazynowej i zespołowej) - służące zarządzaniu procesami, planowaniu, organizacjom w celu zapewnienie płynnego funkcjonowania firmy) obsługi klienta są kluczowe dla ciągłości i jakości procesów (branże: zwłaszcza transport i rolno-spożywcza, przemysł; stanowiska: recepcja, magazynierzy, spedytorzy, kucharze).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzmacniać kompetencje miękkie w zespołach obsługi klienta.</li> <li>• Dostosować planowanie kadrowe do potrzeb operacyjnych, monitorować kluczowe stanowiska.</li> </ul>
<b>Doświadczenia i motywacje pracowników a szkolenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Część pracowników może nie uczestniczyć w szkoleniach z powodu doświadczenia, braku czasu, finansów lub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferować szkolenia dopasowane do potrzeb pracowników i tematyki pracy.</li> <li>• Zapewnić różnorodne formy szkoleń:</li> </ul>

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
	<p>niedostosowania oferty.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy badania preferują by szkolenia były zakończone zdobyciem certyfikatu. Jeśli odbywa się ono za pośrednictwem pracodawcy, pracownicy oczekivaliby bonifikaty za finalizację kursu – w postaci np. awansu, podwyżki.</li> <li>• Forma szkoleń powinna być dostosowana do tematyki (praktyczne, online/hybrydowe, krótkie kursy miękkie).</li> <li>• Wśród osób pracujących w firmach niewspierających dokształcania potrzeby szkoleniowe dotyczą przede wszystkim zainteresowań własnych, bądź umiejętności mogących podnieść atrakcyjność CV w przyszłych rekrutacjach.</li> <li>• Dla osób pracujących w branżach przechodzących ciągle zmiany (np. w branży medycznej, gdzie dość często są wprowadzane innowacje, jest</li> </ul>	<p>praktyczne, online, hybrydowe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspierać uczestnictwo przez certyfikaty, mentoring i wsparcie pracodawcy.</li> </ul>

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
	aktualizowana wiedza) impulsem do podjęcia doszkalania są przede wszystkim zmiany technologiczne, wprowadzanie nowych procedur lub innowacyjnych zabiegów (jest to związane z chęcią świadczenia pożądaných usług i utrzymania miejsca zatrudnienia na obecnym stanowisku pracy).	
<b>Poradnictwo edukacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnicy badania pozytywnie oceniali możliwość indywidualnie dopasowanego wsparcia w postaci doradztwa edukacyjnego i szkoleń. Podkreślali, że obecne formy szkoleń często mają charakter ogólny, natomiast poradnictwo edukacyjne pozwala dostosować działania rozwojowe do braków kompetencyjnych, predyspozycji i potencjału pracownika. Wskazywano także, że doradca mógłby pomagać w odkrywaniu ukrytych talentów oraz w racjonalizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożyć stały, wieloetapowy proces poradnictwa edukacyjnego dla różnych grup pracowników.</li> <li>• Wprowadzić model mieszany, łączący doradztwo zewnętrzne i wewnętrzne – zewnętrzni doradcy zapewniają obiektywne spojrzenie, natomiast wewnętrzne jednostki firmy wspierają realizację planów zgodnie ze strukturą i strategią organizacji.</li> <li>• Zapewnić dostępność, dobrowolność i jasny plan działania po zakończeniu poradnictwa.</li> <li>• Promować poradnictwo w różnych kanałach i powiązać z oceną,</li> </ul>

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
	<p>inwestycji szkoleniowych, dzięki czemu pracownicy mogliby wybierać kursy i szkolenia odpowiadające ich realnym potrzebom i celom zawodowym</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzyści: przede wszystkim zapobieganie wypaleniu zawodowemu, dopasowanie szkoleń, odkrywanie talentów, planowanie kariery.</li> <li>• Preferowany model: wieloetapowy, diagnoza kompetencji, analiza doświadczeń, indywidualna ścieżka rozwoju, wsparcie mentoringowe.</li> </ul>	<p>awansiem lub wynagrodzeniem.</p>
<p><b>Dostępność różnych form doszkalania w branży/regionie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoka dostępność ofert szkoleniowych nie przekłada się automatycznie na realny dostęp do doszkalania. Nadmiar ofert utrudnia ocenę jakości i wybór adekwatnej ścieżki rozwoju kompetencji (rozmówcy wskazywali na malejącą w ich oczach rangę kursów ze względu na ich rosnącą ilość – pracodawcy przez świadomość ilości i łatwości uzyskania określonych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporządkowanie i większa przejrzystość oferty szkoleniowej, w tym wskazanie rekomendowanych ścieżek rozwoju kompetencji.</li> <li>• Wzmocnienie roli jakości szkoleń poprzez certyfikację, selekcję prowadzących i nacisk na komponent praktyczny.</li> <li>• Uproszczenie i lepsza komunikacja mechanizmów dofinansowania szkoleń.</li> </ul>

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
	<p>certykatów mogą nie brać ich pod uwagę podczas procesu rekrutacji). Pracownicy, przez wielość ofert, mają również trudności w ich dobrym dopasowaniu pod własne potrzeby i oczekiwany kierunek rozwoju.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decyzje o udziale w szkoleniach opierają się głównie na informacjach nieformalnych (Internet, rekomendacje), a rzadziej na informacjach pozyskiwanych od pracodawców.</li> <li>• Wysokie koszty oraz trudności (krótkie nabory, skomplikowane procedury) w korzystaniu z dofinansowań istotnie ograniczają uczestnictwo w szkoleniach.</li> <li>• Dostrzegalny jest niewykorzystany potencjał regionu w rozwoju specjalistycznych, branżowych form doszkalania.</li> <li>• Jakość szkolenia (praktyczność,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwijanie oferty szkoleń powiązanych z regionalnymi specjalizacjami gospodarczymi.</li> <li>• Wspieranie roli pracodawców jako pośredników i inicjatorów doszkalania pracowników.</li> </ul>

Obszar	Wnioski	Rekomendacje
	kompetencje prowadzącego, certyfikacja) jest ważniejsza niż jego lokalizacja.	

Źródło: opracowanie własne ASM na podstawie wyników badania FGI

# ANEKS

## Spisy tabel, wykresów i rysunków

Tabela 1 Dobór próby w badaniu jakościowym .....	10
Tabela 2 Zawody wykonywane przez uczestników FGI .....	10
Tabela 3 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży morskiej i stoczniowej .....	21
Tabela 4 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży transportu, logistyki, magazynowania .....	22
Tabela 5 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży nowoczesnych technologii w produkcji i usługach .....	23
Tabela 6 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży zdrowia i usług opiekuńczych.....	24
Tabela 7 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży turystyki, organizowania targów, wystaw, usług gastronomicznych i noclegowych.....	25
Tabela 8 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży energetyki, w tym OZE .....	26
Tabela 9 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży rolno-spożywczej .....	27
Tabela 10 Kluczowi pracownicy i ich charakterystyka w branży produkcji przemysłowej .....	28
Tabela 11 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: morska i stoczniowa .....	30
Tabela 12 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: transport, logistyka, magazynowanie	36
Tabela 13 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: nowoczesne technologie w produkcji i usługach.....	41
Tabela 14 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne) .....	44
Tabela 15 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: turystyka, organizacja targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe .....	49
Tabela 16 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: energetyka, w tym OZE .....	55
Tabela 17 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: rolno-spożywcza .....	61
Tabela 18 Kompetencje i kwalifikacje kluczowe w branży: produkcja przemysłowa .....	66
Tabela 19 Wnioski i rekomendacje opracowane na podstawie wyników badania .....	159
Wykres 1 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: morska i stoczniowa 73	
Wykres 2 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: transport, logistyka, magazynowanie .....	75
Wykres 3 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: nowoczesne technologie w produkcji i usługach.....	77
Wykres 4 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne) .....	79
Wykres 5 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe.....	81
Wykres 6 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: energetyka, w tym OZE.....	83

Wykres 7 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: rolno-spożywcza ...	85
Wykres 8 Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane przedstawicielom branży: produkcja przemysłowa .....	87
Rysunek 1 Elementy „modelu” idealnego poradnictwa edukacyjnego	95
Rysunek 2 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności i postrzegania szkoleń w regionie .....	126
Rysunek 3 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża morska i stoczniowa.....	127
Rysunek 4 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża transport, logistyka, magazynowanie .....	130
Rysunek 5 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża nowoczesne technologie w produkcji i usługach.....	134
Rysunek 6 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża zdrowie i usługi opiekuńcze (w tym społeczne) .....	138
Rysunek 7 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża turystyka, organizowanie targów, wystaw, usługi gastronomiczne i noclegowe.....	142
Rysunek 8 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża energetyka, w tym OZE .....	147
Rysunek 9 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża rolno-spożywcza .....	151
Rysunek 10 Kluczowe wnioski dotyczące dostępności form doszkalania – branża produkcja przemysłowa .....	156

## Scenariusz FGI

### Wstęp- rozgrzewka (ok. 10 minut)

Dzień dobry, nazywam się \_\_\_\_\_

i jestem badaczką/badaczem, realizuję badanie na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku, reprezentuję firmę ASM Research Solutions Strategy.

Spotykamy się dzisiaj, aby porozmawiać o dopasowaniu pracowników do potrzeb pracodawców w zakresie posiadanych kompetencji (umiejętności, kwalifikacji) oraz o możliwościach ich rozwoju, tzw. doksztacania.

Dzisiejsze spotkanie zgromadziło osoby, które pracują w branży: \_\_\_\_\_ (moderator, dostosuj nazwę branży do realizowanego FGI)

W pierwszej części spotkania porozmawiamy o kwalifikacjach i kompetencjach kluczowych w Państwa zawodzie, pracy, następnie przejdziemy do omówienia Państwa planów zawodowych, szczególnie w kontekście rozwoju kompetencji i umiejętności. Ważną częścią będzie poznanie Państwa planów i oczekiwań wobec form wspierania rozwoju zawodowego, kursów, szkoleń i innych.

Zależy mi na tym, abyśmy rozmawiali otwarcie: proszę pamiętać, że to nie jest test ani konkurs, nie ma tutaj złych ani dobrych odpowiedzi, a nikt nie będzie Państwa oceniał: najważniejsze są dla nas Państwa doświadczenie i szczerść.

Spotkanie potrwa ok. 1,5- 2 godziny i będzie nagrywane, ale wyłącznie w celu sporządzenia późniejszej transkrypcji. Nagranie posłuży wyłącznie do celów badawczych i będzie analizowane zbiorczo, nie ma możliwości identyfikacji osób biorących udział w wywiadzie. Wszystkie Państwa wypowiedzi będą traktowane jako poufne. Czy wyrażają Państwo na to zgodę?

Czy mają Państwo jakieś pytania do tego, co właśnie powiedziałem/am?

Jeżeli nie, najpierw poproszę o krótkie przedstawienie się, powiedzenie paru słów o sobie, w szczególności, gdzie Państwo pracują, od jak dawna, czym zajmują się w pracy.

**Kwalifikacje i kompetencje kluczowe w pracy (ok. 25 minut)**

1. Porozmawiajmy najpierw o Państwa zawodzie/ stanowisku - czy istotne jest w nimi ciągłe dokończanie się? **Moderator, pozwól na swobodną, ale krótką wypowiedź.**
  - a. Dlaczego jest to istotne/ nie jest to istotne?
2. A czy wiedzą Państwo jacy pracownicy są kluczowi w Państwa firmie? Bez kogo firma „nie poradziłaby” sobie? Jakie to są zawody?
3. Spróbujmy teraz zrobić krótką burzę mózgów i wspólnie opracować listę kwalifikacji/ umiejętności najbardziej kluczowych w Państwa zawodzie. Chodzi o te kwalifikacje, kompetencje/ umiejętności, bez których praca w zawodzie byłaby niemożliwa. Proszę, żeby Państwo przez najbliższe 2 minuty zapisali sobie najważniejsze kompetencje/ umiejętności.
  - a. Spróbujmy opracować listę podzieloną na:
    - Państwa zawód:
    - Kompetencje/umiejętności (także umiejętności miękkie) w Państwa zawodzie
    - Kwalifikacje/certyfikaty/ uprawnienia formalne (moderator. Wyjaśnij: np. uprawnienia elektryka, SEP, wykształcenie) w Państwa zawodzie

**Moderator. Po podanym czasie otwórz dyskusję na temat wskazanych kwalifikacji/kompetencji.**

**Moderator: zapisuj wskazania badanych na kartce/w notatniku. Jeżeli spotkanie odbywa się online badani mogą wpisywać propozycje na czacie.**

- b. Zaczniemy od Kompetencji/ umiejętności: czemu to one są kluczowe?
    - c. Przejdźmy do kwalifikacji: czemu to one są kluczowe?
4. **Moderator. Pytania a i b zadaj, jeśli nie pojawi się ten wątek:**
  - a. A czy kompetencje cyfrowe, szczególnie w zakresie sztucznej inteligencji/ AI, są dla Państwa istotne? W jakim zakresie?
  - b. A znajomość innych języków? Jeśli tak, to jakich?

**Moderator. Pokaz teraz wykresy/ dane z badania ilościowego – zał. 2**

5. Proszę spojrzeć na wyniki badań ilościowych, które prowadziliśmy. To są odpowiedzi badanych zatrudnionych w Państwa branży. Co Państwo sądzą o tych wynikach?

**Proszę abyśmy zapamiętali tę listę. Wrócimy do niej na sam koniec naszej rozmowy i jeszcze raz o niej porozmawiamy.**

**Poradnictwo edukacyjne (ok. 20 minut)**

1. Porozmawiajmy teraz chwilę o poradnictwie edukacyjnym. Czy kiedykolwiek Państwo z niego korzystali? Z czym się Państwu kojarzy ten termin? **Moderator. Wystuchaj uważnie odpowiedzi. Jeżeli respondenci łączą poradnictwo edukacyjne z zawodowym lub nie wiedzą czym ono jest, odczytaj definicję (zał. 1).**
  - a. **Pytanie do osób, które korzystały z poradnictwa edukacyjnego:** co Państwa skłoniło do skorzystania z tej formy wsparcia rozwoju kariery? Gdzie mieli Państwo możliwość skorzystania z tej formy wsparcia?
  - b. Jeżeli nie korzystali Państwo z tej formy, to jaki był tego powód? Czy rozważali Państwo skorzystanie z poradnictwa edukacyjnego w przyszłości?
  - c. Czy w Państwie firmie prowadzone jest doradztwo szkoleniowe zawierające elementy takie jak: analizę luk w umiejętnościach i wiedzy pracowników, dopasowywanie szkoleń pod wspólnie określone potrzeby, umożliwienie wykorzystania nabytych kompetencji na stanowisku pracy, ustalanie ścieżki rozwoju edukacyjnego i zawodowego?
    - i. Jeżeli nie- czy powinno być ono dostępne w firmie?
2. Czy poradnictwo edukacyjne jest dla Państwa w ogóle atrakcyjną formą wsparcia zawodowego? Dlaczego tak/nie?
3. A jakie to poradnictwo edukacyjne musiałyby być, jak wyglądać, żeby okazało się ono dla Państwa przydatnym narzędziem w budowaniu swojej kariery zawodowej? Stwórzmy razem „model” idealnego poradnictwa.  
**Moderator, wysłuchaj uważnie odpowiedzi badanych, dopytuj w razie konieczności:**
  - i. Czy powinno odbywać się online/ stacjonarnie?
  - ii. Kto powinien je prowadzić?
  - iii. W jaki sposób takie poradnictwo powinno wyglądać, aby pomóc w procesie doksztacania?
  - iv. W jaki sposób powinno być promowane? Jakimi kanałami?
  - v. Czy powinno być realizowane w firmach, czy raczej przez „zewnętrzne” podmioty- na zewnątrz, poza firmą?

**Doświadczenia związane z doszkalaniami się, w tym kursami/ szkoleniami (15 minut)**

Pytania dla Grupy A:

4. W ciągu ostatnich 2 lat brali Państwo udział w szkoleniach/kursach/ studiach podyplomowych. Proszę krótko, w jednym zdaniu powiedzieć co to były za kursy/szkolenia/studia, czego dotyczyły czy podjęli je Państwo z własnej inicjatywy, czy np. polecenia szefa?
- Czy ogólnie byli Państwo z nich zadowoleni?
  - Jak oceniają Państwo jakość tych szkoleń?
  - Czy czegoś w nich brakowało? Jeśli tak, to czego?
  - Czy uzyskana na tych szkoleniach/kursach/studiach była praktyczna? Czy wykorzystali ją Państwo w pracy, czy przydała się?

#### Pytania dla Grupy B:

5. W ciągu ostatnich dwóch lat nie brali Państwo udziału w żadnych szkoleniach/kursach/studiach podyplomowych. Chciałbym/abym zapytać jaki był tego powód, z czego to wynikało? **Moderator. Wystuchaj dokładnie odpowiedzi i dopytuj, czy jeszcze coś wpłynęło na ich decyzję**
- a. A czy w tamtym czasie interesowali się Państwo w ogóle jakimiś szkoleniami/ kursami/ studiami? Może chcieli Państwo z jakiś skorzystać? Jeśli tak, to dlaczego jednak Państwo się na to nie zdecydowali?

#### Plany rozwojowe w najbliższych 12 miesiącach (ok. 25-30 minut)

6. Czy rozważają Państwo albo może już planują przebranżowienie się? Jeżeli tak, to w jakiej branży, na jakie stanowisku? Co jest/ było tego powodem?
7. A czy Państwa pracodawca jakoś wspiera Państwa rozwój zawodowy? Jeśli tak, to w jaki sposób? (chodzi o zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności, kwalifikacji)
- a. A czy coś jeszcze mogłoby Państwa zmotywować do rozwoju zawodowego, realizacji szkoleń, podnoszenia kompetencji, umiejętności?
8. Załóżmy, na potrzeby naszej rozmowy, że mają Państwo pełną możliwość dokończycia się (np. brak ograniczeń czasowych, finansowych). Czy są jakieś umiejętności lub kwalifikacje, które chcieliby Państwo rozwijać w ciągu najbliższych 12 miesięcy? Proszę o podanie konkretnych przykładów.
- Moderator, prosz o doszczegółowienie, np. umiejętności pracy w excelu- w jakim konkretnie zakresie? Jakie?**
- UWAGA. Jeżeli badani nie chcą rozwijać ich w perspektywie 12 miesięcy, należy dopytywać o dłuższą perspektywę np. 2 lat.**
- Dlaczego właśnie te? **Moderator, dopytuj:**

- Czy to wymóg Państwa stanowiska pracy? A może są inne powody? Jeśli tak, to jakie?
  - W jaki sposób ten umiejętności/kwalifikacje wpłynęłyby na Państwa pracę na obecnym stanowisku? A może otworzyłyby zupełnie nowe możliwości rozwoju?
9. Pomyślmy teraz chwilę o tym, jakie byłoby idealne szkolenie/ kurs lub inna forma umożliwiająca Państwu dokończycie się, zdobywanie nowej wiedzy? Co przynosiłoby najlepsze efekty dla Państwa, było dla Państwa najlepsze?
- Moderator. Poproś o „puszczenie wodzy fantazji” i pozwól na swobodną dyskusję. Po tym czasie dopytuj w razie potrzeby:**
- a. W jakiej formie? Szkolenia, kursy, warsztaty, studia podyplomowe a może mentoring lub praca samodzielna?  
Jeżeli wymienione zostanie inna forma niż „samodoskonalenie”:
  - b. W jakiej formule? stacjonarne, online, hybrydowo?
  - c. Jak długo powinny trwać takie kursy/szkolenia, żeby były efektywne?
  - d. Jaki model byłby najodpowiedniejszy- sama teoria, praktyka, model mieszany?
  - e. Kto powinien je prowadzić?
  - f. Jakie elementy powinno na pewno zawierać? A czego zawierać nie powinno?
10. Czy w ogóle na rynku są dostępne Państwa zdaniem kursy/szkolenia, które są wyjątkowo wartościowe/ potrzebne/ cenione przez pracodawców? Jeśli tak, proszę podać przykład.
11. Gdybyśmy mogli podsumować: jakich szkoleń/warsztatów/form wsparcia by Państwo potrzebowali, żeby rozwijać się zawodowo?
12. Rozmawialiśmy do tej pory o szkoleniach/ kursach, ale chciałbym/abym dopytać, czy istotne jest dla Państwa formalne potwierdzenie kwalifikacji np. certyfikatem, uprawnieniem?
- i. Jakich dyplomów/certyfikatów wymaga pracodawca na stanowisku, na którym Państwo pracują? Chodzi o kwalifikacje **niezbędne** do wykonywania pracy w Państwa zawodzie.
  - b. Czy zdobycie jakiegoś dodatkowego certyfikatu/ uprawnienia byłoby dla Państwa szczególnie istotne? Dlaczego?
    - i.

- ii. A dlaczego do tej pory go Państwo nie uzyskali? **Moderator. Dopytuj w razie konieczności:** czy trudno jest taki certyfikat uzyskać w Państwa regionie?
- iii. Czy jakiejś certyfikacji brakuje? Czy na Państwa stanowisku przydałby się jakiś konkretny certyfikat/ uprawnienie potwierdzające kompetencje? Jeśli tak, to jakie? I dlaczego byłoby ważne?

**Dostępność różnych form doszkalania w branży/ regionie (ok. 20 minut)**

13. Do tej pory rozmawialiśmy o idealnej formie doszkalania się/ nabywania nowej wiedzy i umiejętności. Teraz chciałbym/abym zapytać o stan faktyczny: to jak jest teraz. Zerknijmy ponownie na listę kwalifikacji/ kompetencji, którą robiliśmy na początku naszego spotkania. Czy mogą Państwo wskazać, czy w Polsce oferowane są jakieś kursy/szkolenia z tego zakresu?
- a. Czy w ogóle mają Państwo dostęp do informacji o tym, jak i gdzie podnosić swoje kompetencje? Wiedzą Państwo, gdzie szukać na ten temat informacji?
  - b. Jak oceniają Państwo dostępność i jakość, a także ofertę tych szkoleń/ kursów, o których rozmawialiśmy- w Państwa branży?

**Moderator. Najpierw wysłuchaj uważnie odpowiedzi i dopytuj:**

14. Porozmawiajmy o dostępności tych szkoleń/kursów w województwie pomorskim? Czy w ogóle miejsce (region) realizacji takich kursów/szkoleń ma znaczenie?
- a. Jak Państwo doceniają tę dostępność w regionie?
  - b. A jak oceniają Państwo jakość tej oferty edukacyjnej? Może mają Państwo porównanie z ofertą z innych województw?
15. Czy są jakieś obszary/ zakres szkoleń, które mogłyby stać się specjalnością regionu? Np. ze względu na rozwój tutejszych branż, dostęp do kadry, infrastrukturę albo inne powody?
- a. A czy jakieś kursy/szkolenia przydałyby się szczególnie w Państwa regionie? Jeśli tak, to jakie, czego powinny dotyczyć?
  - b. Czy widzicie Państwo jakiś niewykorzystany potencjał szkoleniowy w regionie? Jakież szkolenia/ kursy/ inne formy kształcenia mogłyby się tutaj rozwijać, a jednak z jakiejś przyczyny się nie rozwijają?

**Zakończenie (ok. 10 minut)**

16. Wróćmy teraz do wspólnie opracowanej listy kwalifikacji/ umiejętności najbardziej kluczowych w Państwa pracy/ na stanowisku, którą opracowywaliśmy na początku naszej rozmowy. Proszę spojrzeć na tę listę. Czy w związku z naszą rozmową, dodałoby Państwo jeszcze jakieś kompetencje, umiejętności? A może jakieś wydają się teraz mniej kluczowe?
17. Rozwój których kompetencji/ kwalifikacji wydaje się dla Państwa najważniejszy w kontekście Państwa rozwoju zawodowego?
18. Czy jest jeszcze jakiś wątek, który chcieliby Państwo poruszyć w zakresie wsparcia Państwa planów rozwojowych i zawodowych?

**Dziękuję za udział w badaniu.**