

***Wspieranie współpracy szkół, uczelni i pracodawców w branży mody
poprzez coroczne ogólnopolskie badania wymagań stanowisk pracy***

Sosnowiec 2025

Spis treści

Wprowadzenie.....	6
1. Założenia metodologiczne badań.....	8
1.1. Przedmiot i cele badań.....	8
1.2. Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	10
1.3. Organizacja badań, teren badań oraz charakterystyka środowiska i próby badawczej	14
1.3.1. Organizacja badań – procedura badawcza.....	14
1.3.2. Teren badań – charakterystyka środowiska badawczego.....	16
1.3.3. Charakterystyka próby badawczej.....	17
1.3.4. Zakres stanowisk i obszarów kompetencyjnych objętych badaniem.....	18
2. Identyfikacja istniejących opisów stanowisk pracy w branży mody.....	19
2.1. Cel i znaczenie analizy wejściowej.....	19
2.2. Zakres źródeł wykorzystanych w analizie wejściowej.....	19
2.3. Stanowiska pracy zidentyfikowane w analizie wejściowej.....	20
2.4. Najczęściej występujące elementy opisów stanowisk pracy.....	22
2.5. Wnioski z analizy wejściowej.....	23
3. Wymagania stanowisk pracy w branży mody – wyniki badania i analizy ofert.....	24
3.1. Znaczenie analizy wymagań stanowisk pracy.....	24
3.2. Główne grupy wymagań stanowiskowych.....	24
3.3. Wymagania kwalifikacyjne i formalne.....	26
3.4. Umiejętności zawodowe i techniczne.....	27
3.5. Kompetencje cyfrowe.....	28
3.6. Kompetencje miękkie, społeczne i organizacyjne.....	29
3.7. Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem.....	30
3.8. Luki kompetencyjne kandydatów i absolwentów.....	31
4. Modelowe opisy wymagań stanowisk pracy w branży mody.....	34
4.1. Założenia opracowania modelowych opisów stanowisk pracy.....	34
4.2. Projektant mody / asystent projektanta.....	34
4.3. Konstruktor odzieży.....	36
4.4. Technolog odzieży.....	38
4.5. Krawiec / pracownik produkcji odzieży.....	40
4.6. Operator maszyn szwalniczych i urządzeń produkcyjnych.....	41
4.7. Kontroler jakości w produkcji odzieży.....	43

4.8. Specjalista ds. przygotowania produkcji.....	45
4.9. Specjalista ds. sprzedaży w branży mody	47
4.10. Specjalista ds. e-commerce w branży mody	48
4.11. Merchandiser / specjalista ds. ekspozycji i produktu.....	50
4.12. Specjalista ds. zrównoważonej mody i gospodarki cyrkularnej	52
4.13. Podsumowanie modelowych opisów stanowisk pracy	53
5. Współpraca szkół, uczelni i pracodawców jako warunek aktualizacji wymagań stanowisk pracy w branży mody	55
5.1. Bariery w nawiązywaniu współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami a przedsiębiorstwami branży mody.....	57
5.1.1. Bariery wskazane przez firmy	58
5.1.2. Porównanie wyników badań z innymi źródłami literaturowymi	58
5.2. Wsparcie państwa i samorządów w nawiązywaniu współpracy między szkołą zawodową i uczelnią a pracodawcami branży mody	60
5.2.1. Formalizacja nawiązywania współpracy między szkołami zawodowymi a pracodawcami – konieczność czy opcjonalne rozwiązanie?	62
5.2.2. Rola ministerstw w ułatwianiu nawiązywania współpracy – oczekiwane formy wsparcia.....	63
5.2.3. Rola samorządów we wspieraniu nawiązywania współpracy - potrzeby i oczekiwania interesariuszy	64
5.2.4. Najbardziej efektywne formy wsparcia współpracy – perspektywa interesariuszy.....	66
5.3. Inicjowanie współpracy między szkołą zawodową i uczelnią a przedsiębiorstwem w branży mody	67
5.3.1. Inicjator współpracy między pracodawcami a szkołami zawodowymi	68
5.3.2. Sposoby inicjowania współpracy między stronami	69
5.4. Zaangażowanie stron w nawiązywanie współpracy między szkołą zawodową i uczelnią a przedsiębiorstwem w branży mody	72
5.4.1. Ocena poziomu zaangażowania różnych stron w inicjowanie współpracy	74
5.4.2. Czynniki motywujące szkoły zawodowe do inicjowania współpracy z pracodawcami	76
5.4.3. Czynniki motywujące pracodawców do inicjowania współpracy ze szkołami zawodowymi.....	77
5.5. Odpowiedzialni za nawiązywanie współpracy między szkołą zawodową a przedsiębiorstwem	78
5.5.1. Osoby odpowiedzialne za nawiązywanie współpracy w szkole zawodowej i przedsiębiorstwie	79

5.5.2. Kompetencje osób odpowiedzialnych za nawiązywanie współpracy	81
5.5.3. Wyzwania napotymane przez osoby odpowiedzialne za współpracę	82
5.5.4. Porównanie wyzwań – podobieństwa i różnice	83
5.5.5. Doskonalenie zawodowe osób odpowiedzialnych za współpracę – potrzeba szkoleń	84
5.6. Narzędzia komunikacji w procesie nawiązywania współpracy między stronami	84
5.6.1. Analiza częstotliwości kontaktów między szkołami zawodowymi a pracodawcami (N=15)	86
5.6.2. Narzędzia komunikacji wykorzystywane w kontaktach szkoła zawodowa – pracodawca	88
5.6.3. Porównanie opinii szkół zawodowych i pracodawców – narzędzia komunikacji ...	89
5.7. Sugestie poprawy w obszarze nawiązywania współpracy między szkołami zawodowymi a przedsiębiorstwami	91
5.7.1. Najważniejsze potrzeby w obszarze współpracy edukacyjno-biznesowej	92
5.7.2. Bariery utrudniające skuteczną współpracę	92
5.7.3. Potencjalne kierunki działań usprawniających współpracę	93
5.7.4. Podsumowanie i kierunki rozwoju współpracy edukacyjno-biznesowej	93
6. Wnioski z badania wymagań stanowisk pracy w branży mody	95
6.1. Charakter zmian zachodzących na stanowiskach pracy w branży mody	95
6.2. Najważniejsze grupy stanowisk pracy w branży mody	95
6.3. Najczęściej powtarzające się wymagania pracodawców	96
6.4. Znaczenie umiejętności technicznych i praktycznych	97
6.5. Rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych	97
6.6. Znaczenie kompetencji miękkich i organizacyjnych	98
6.7. Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem	99
6.8. Najważniejsze luki kompetencyjne	99
6.9. Znaczenie wyników badania dla BCU Moda	100
6.10. Podsumowanie wniosków	100
7. Rekomendacje dla BCU Moda, szkół, uczelni i pracodawców	102
7.1. Znaczenie rekomendacji	102
7.2. Rekomendacje dla Branżowego Centrum Umiejętności Moda	102
7.3. Rekomendacje dla szkół zawodowych i techników	103
7.4. Rekomendacje dla uczelni	104
7.5. Rekomendacje dla pracodawców	105

7.6. Rekomendacje dotyczące aktualizacji programów kształcenia	106
7.7. Rekomendacje dotyczące praktyk, staży i współpracy z pracodawcami	107
7.8. Rekomendacje dotyczące dalszych badań.....	107
7.9. Podsumowanie rekomendacji	107
8. Podsumowanie – wnioski końcowe i kierunki wykorzystania wyników badania	108
8.1. Charakter i cel przeprowadzonego badania	108
8.2. Znaczenie wyników badania dla rozwoju współpracy edukacji i rynku pracy w branży mody.....	108
8.3. Znaczenie modelowych opisów stanowisk pracy.....	109
8.4. Ograniczenia badania i kierunki kolejnych edycji	110
8.5. Wniosek końcowy.....	110
Bibliografia.....	112

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane przez PIOT na zlecenie Innowacyjnego Branżowego Centrum Mody w ramach realizacji działań ukierunkowanych na integrację edukacji z biznesem oraz wspieranie współpracy szkół, placówek prowadzących kształcenie zawodowe i uczelni z pracodawcami działającymi w branży mody. Badanie stanowi element systemowych działań podejmowanych na rzecz rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego i szkolnictwa wyższego, odpowiadającego na aktualne i przyszłe potrzeby rynku pracy w sektorze mody. Realizacja przedsięwzięcia wpisuje się w założenia Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, którego celem jest wzmacnianie odporności społeczno-gospodarczej kraju oraz podnoszenie konkurencyjności gospodarki, w szczególności poprzez rozwój kompetencji zawodowych, uczenie się przez całe życie oraz tworzenie trwałych powiązań pomiędzy edukacją a rynkiem pracy. Istotnym elementem tych działań jest funkcjonowanie Branżowych Centrów Umiejętności jako platform współpracy szkół, uczelni, pracodawców oraz innych interesariuszy zaangażowanych w rozwój kapitału ludzkiego w poszczególnych sektorach gospodarki.

W ramach działalności Branżowego Centrum Umiejętności Moda zaplanowano i realizuje się szereg zadań obejmujących w szczególności:

- prowadzenie działalności edukacyjno-szkoleniowej skierowanej do uczniów, studentów, nauczycieli oraz osób dorosłych, w tym w formie szkoleń zawodowych, kursów branżowych oraz działań z zakresu edukacji pozaformalnej;
- realizację działań integrujących edukację z biznesem, w tym wspierających współpracę szkół i uczelni z pracodawcami branży mody;
- prowadzenie aktywności o charakterze rozwojowym, doradczym, innowacyjnym i promocyjnym, służących wzmacnianiu potencjału sektora mody.

Jednym z kluczowych obszarów działalności IBCM jest systematyczne monitorowanie zmian zachodzących w środowisku pracy branży mody oraz dostosowywanie działań edukacyjnych i szkoleniowych do aktualnych potrzeb rynku pracy. W tym celu zaplanowano coroczne ogólnopolskie badania w środowisku pracy, ukierunkowane na analizę wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody oraz identyfikację uwarunkowań współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami.

Niniejszy raport prezentuje wyniki pierwszej edycji badania. Obejmowało ono identyfikację istniejących opisów stanowisk pracy, analizę wymagań stanowiskowych występujących w branży mody, opracowanie modelowych opisów wymagań stanowisk pracy oraz diagnozę współpracy pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami i pracodawcami. Raport zawiera opis zastosowanej metodologii i narzędzi badawczych, charakterystykę środowiska i próby badawczej, wyniki przeprowadzonych analiz, a także wnioski i rekomendacje służące dostosowywaniu kształcenia do potrzeb rynku pracy oraz wzmacnianiu współpracy edukacyjno-biznesowej.

Wyniki badań pozwalają odpowiedzieć na kluczowe pytania, w szczególności:

- Jakie stanowiska pracy występują najczęściej w branży mody?

- Jakie wymagania kwalifikacyjne, zawodowe, cyfrowe i społeczne są stawiane kandydatom do pracy?
- Jakie kompetencje są obecnie najbardziej poszukiwane przez pracodawców branży mody?
- Jakie luki kompetencyjne są najczęściej identyfikowane przez pracodawców?
- Jakie bariery występują w procesie nawiązywania współpracy pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami a pracodawcami branży mody?
- Czy trudności mają charakter organizacyjny, formalny czy wynikają ze specyfiki sektora?
- Czy współpraca powinna być formalizowana w postaci umów i porozumień?
- Jakie formy wsparcia ze strony administracji publicznej i samorządów są postrzegane jako najbardziej efektywne?
- Kto powinien inicjować i podtrzymywać współpracę edukacyjno-biznesową?
- Jakie działania sprzyjają budowaniu trwałych relacji pomiędzy edukacją a pracodawcami?
- Jak oceniany jest poziom zaangażowania poszczególnych stron współpracy?
- Jakie czynniki motywują instytucje edukacyjne i przedsiębiorstwa do podejmowania współpracy?
- Kto w organizacjach odpowiada za nawiązywanie i koordynowanie współpracy?
- Jakie kompetencje są kluczowe dla skutecznego zarządzania współpracą edukacyjno-biznesową?
- Jakie narzędzia komunikacji są wykorzystywane i w jakim stopniu spełniają oczekiwania stron?
- Jakie usprawnienia można wprowadzić w obszarze komunikacji?
- Jakie inicjatywy mogą zwiększyć efektywność i trwałość współpracy w branży mody?

Zgromadzone dane, opracowane modelowe opisy stanowisk pracy oraz wypracowane rekomendacje stanowią podstawę do dalszego rozwoju działań Innowacyjnego Branżowego Centrum Mody. Mogą one wspierać proces aktualizacji działań edukacyjnych i szkoleniowych, rozwój współpracy pomiędzy edukacją a pracodawcami oraz lepsze dostosowanie kształcenia do wymagań współczesnego rynku pracy w branży mody.

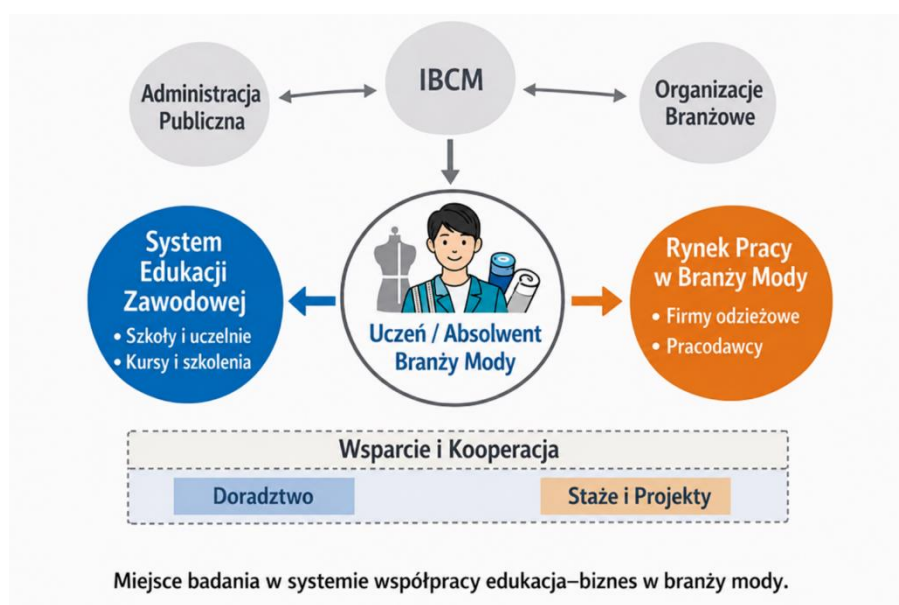
1. Założenia metodologiczne badań

Badania zostały zrealizowane w 2025 roku przez PIOT na zlecenie Innowacyjnego Branżowego Centrum Mody, w ramach działań ukierunkowanych na wspieranie współpracy szkół, placówek prowadzących kształcenie zawodowe, uczelni oraz pracodawców działających w branży mody. Przedsięwzięcie wpisuje się w systemowe działania na rzecz przygotowania kadr dla nowoczesnej gospodarki sektora mody, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb rynku pracy oraz wyzwań wynikających z transformacji technologicznej, organizacyjnej i społecznej branży.

Głównym celem realizowanych badań było wsparcie funkcjonowania Innowacyjnego Branżowego Centrum Mody poprzez dostarczenie aktualnej, rzetelnej i użytecznej wiedzy na temat wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody oraz uwarunkowań współpracy pomiędzy edukacją a pracodawcami.

Zakres przedsięwzięcia obejmował identyfikację istniejących opisów stanowisk pracy, analizę wymagań stanowiskowych występujących w branży mody, rozpoznanie oczekiwań pracodawców wobec kandydatów do pracy oraz analizę współpracy pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami i pracodawcami. Miejsce badania w systemie współpracy edukacji, rynku pracy i Innowacyjnego Branżowego Centrum Mody przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Miejsce badania w systemie współpracy edukacja–biznes w branży mody.



Realizacja badań miała na celu stworzenie podstaw do opracowania modelowych opisów wymagań stanowisk pracy, przygotowania rekomendacji dla instytucji edukacyjnych i pracodawców oraz wspierania działań Branżowego Centrum Umiejętności Moda w zakresie dostosowywania kształcenia do potrzeb rynku pracy.

1.1. Przedmiot i cele badań

Przedmiot badań

Przedmiotem badań jest analiza wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody oraz analiza współpracy pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami a pracodawcami

działającymi w tym sektorze. Badania koncentrują się na identyfikacji oczekiwań pracodawców wobec pracowników i kandydatów do pracy, rozpoznaniu najważniejszych kompetencji wymaganych na stanowiskach pracy oraz identyfikacji barier, czynników sprzyjających i kierunków rozwoju współpracy edukacyjno-biznesowej.

Zakres badań obejmuje identyfikację istniejących opisów stanowisk pracy, analizę ofert zatrudnienia, diagnozę wymagań stanowiskowych występujących w branży mody oraz rozpoznanie potrzeb i oczekiwań podmiotów zaangażowanych w kształcenie zawodowe i szkolnictwo wyższe. W raporcie termin „szkoły zawodowe” odnosi się do szkół prowadzących kształcenie zawodowe, w szczególności branżowych szkół I i II stopnia oraz techników. Analiza dotyczy zarówno wymagań kwalifikacyjnych i kompetencyjnych związanych z wykonywaniem pracy w branży mody, jak również uwarunkowań organizacyjnych, formalnych, komunikacyjnych i kompetencyjnych wpływających na współpracę pomiędzy edukacją a pracodawcami.

Cele badań

Głównym celem badań jest identyfikacja aktualnych wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody oraz określenie warunków sprzyjających efektywnemu nawiązywaniu i rozwojowi współpracy pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami a pracodawcami branży mody.

Cele szczegółowe badań obejmują:

- Identyfikację istniejących opisów stanowisk pracy oraz analizę ich zakresu i struktury.
- Rozpoznanie wymagań pracodawców dotyczących kwalifikacji, umiejętności zawodowych, kompetencji cyfrowych, kompetencji społecznych oraz innych kompetencji wymaganych na stanowiskach pracy w branży mody.
- Opracowanie podstaw do przygotowania modelowych opisów wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody.
- Diagnozę potrzeb i oczekiwań stron zaangażowanych w rozwój współpracy edukacyjno-biznesowej w branży mody.
- Identyfikację barier utrudniających nawiązywanie współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a pracodawcami.
- Określenie czynników sprzyjających skutecznemu inicjowaniu i rozwijaniu współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i przedsiębiorstwami branży mody.
- Analizę ról oraz poziomu zaangażowania poszczególnych stron współpracy.
- Badanie narzędzi komunikacji wykorzystywanych w procesie współpracy edukacji z pracodawcami.
- Sformułowanie rekomendacji wspierających rozwój współpracy edukacyjno-biznesowej oraz dostosowywanie kształcenia do potrzeb rynku pracy.

Wnioski i rekomendacje zawarte w raporcie posłużą do wspierania działań Branżowego Centrum Umiejętności Moda w zakresie rozwoju współpracy pomiędzy edukacją

a pracodawcami, aktualizacji działań edukacyjnych i szkoleniowych oraz dostosowywania kształcenia do aktualnych wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody.

1.2. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Założenia metodologiczne

Badanie zostało zaprojektowane jako pierwsza edycja corocznego ogólnopolskiego badania w środowisku pracy branży mody, ukierunkowanego na opracowanie opisów wymagań stanowisk pracy występujących u pracodawców działających w branży mody. Przyjęte podejście metodologiczne łączyło analizę danych zastanych z badaniem opinii i doświadczeń pracodawców oraz przedstawicieli instytucji edukacyjnych.

Zasadniczym założeniem badania było uzyskanie możliwie pełnego obrazu wymagań stanowiskowych występujących w branży mody. Oznaczało to konieczność połączenia kilku źródeł informacji: istniejących opisów stanowisk pracy, ofert pracy publikowanych przez pracodawców, dokumentów i materiałów wypracowanych w ramach projektów branżowych i edukacyjnych, a także danych uzyskanych bezpośrednio od podmiotów działających w środowisku pracy.

Badanie miało charakter diagnostyczno-aplikacyjny. Jego celem nie było wyłącznie opisanie sytuacji w branży, ale przede wszystkim przygotowanie podstaw do opracowania praktycznych opisów wymagań stanowisk pracy, które mogą być wykorzystywane przez Branżowe Centrum Umiejętności Moda, szkoły zawodowe, technika, uczelnie, instytucje szkoleniowe oraz pracodawców.

Metody badawcze

W badaniu zastosowano triangulację metod badawczych, polegającą na łączeniu różnych źródeł danych i sposobów analizy. Takie podejście pozwoliło zestawić informacje pochodzące z rynku pracy, dokumentów branżowych, ofert zatrudnienia oraz opinii respondentów.

Wykorzystano następujące metody badawcze:

1. Analiza danych zastanych
Metoda ta obejmowała identyfikację i analizę istniejących opisów stanowisk pracy w branży mody, dostępnych w materiałach branżowych, projektach edukacyjnych, opracowaniach dotyczących kwalifikacji oraz dokumentach odnoszących się do zawodów i kompetencji w sektorze odzieżowo-tekstylno-modowym. Analiza ta stanowiła pierwszy etap badania i pozwoliła określić, jakie stanowiska, zadania oraz wymagania kompetencyjne są już opisane w dostępnych źródłach.
2. Analiza ofert pracy z portali internetowych i źródeł pracodawców
W ramach badania dokonano przeglądu ogłoszeń rekrutacyjnych dotyczących stanowisk pracy związanych z branżą mody. Analizie poddano przede wszystkim nazwy stanowisk, zakresy zadań, wymagane kwalifikacje, oczekiwane doświadczenie, umiejętności praktyczne, kompetencje cyfrowe, kompetencje miękkie oraz dodatkowe wymagania wskazywane przez pracodawców. Analiza ofert

pracy pozwoliła uchwycić aktualny język rynku pracy oraz rzeczywiste oczekiwania formułowane wobec kandydatów.

3. Analiza dokumentów branżowych, edukacyjnych i projektowych
Analizie poddano również dokumenty dotyczące kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego, rozwoju kwalifikacji, kompetencji przyszłości oraz współpracy edukacji z pracodawcami. Uwzględniono materiały odnoszące się do branży mody, przemysłu odzieżowego, tekstyliów, projektowania, produkcji, sprzedaży, e-commerce oraz zrównoważonego rozwoju. Metoda ta umożliwiła osadzenie wyników badania w szerszym kontekście przemian zachodzących w sektorze.
4. Sondaż diagnostyczny
Sondaż diagnostyczny został przeprowadzony z wykorzystaniem kwestionariuszy ankiet skierowanych do dwóch grup respondentów: pracodawców działających w branży mody oraz przedstawicieli szkół i placówek prowadzących kształcenie zawodowe w zawodach związanych z branżą mody. Badanie ankietowe pozwoliło zebrać informacje dotyczące wymagań pracodawców, potrzeb kompetencyjnych, luk w przygotowaniu kandydatów do pracy oraz warunków współpracy pomiędzy edukacją a rynkiem pracy.
5. Synteza wymagań stanowiskowych
Na podstawie danych zgromadzonych w toku analizy ofert pracy, istniejących opisów stanowisk oraz wyników badań ankietowych opracowano syntetyczne ujęcie wymagań stanowisk pracy w branży mody. Synteza ta stanowiła podstawę do przygotowania modelowych opisów stanowisk pracy, obejmujących zadania zawodowe, wymagane kwalifikacje, umiejętności techniczne, kompetencje cyfrowe, kompetencje społeczne oraz kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem.

Techniki badawcze

W badaniu wykorzystano następujące techniki zbierania i analizy danych:

1. Przegląd i analiza treści ofert pracy
Technika ta polegała na analizie ogłoszeń rekrutacyjnych dotyczących stanowisk występujących w branży mody. Szczególną uwagę zwracano na powtarzające się nazwy stanowisk, typowe zadania zawodowe, wymagania dotyczące wykształcenia i doświadczenia, znajomość narzędzi branżowych, oczekiwane kompetencje miękkie oraz dodatkowe wymagania związane z organizacją pracy.
2. Analiza istniejących opisów stanowisk pracy
Technika ta obejmowała identyfikację i porównanie dostępnych opisów stanowisk pracy funkcjonujących w materiałach projektowych, edukacyjnych, branżowych i kwalifikacyjnych. Analiza pozwoliła określić, które elementy opisów są powtarzalne, jakie wymagania są najczęściej wskazywane oraz które obszary wymagają aktualizacji w świetle zmian zachodzących w branży mody.
3. Analiza dokumentów zastanych
Analizie poddano opracowania dotyczące rynku pracy, kształcenia zawodowego,

szkolnictwa wyższego, kompetencji przyszłości, transformacji cyfrowej, zrównoważonej mody oraz współpracy edukacji z pracodawcami. Technika ta pozwoliła uzupełnić dane pochodzące z ofert pracy i ankiet o kontekst systemowy i branżowy.

4. Ankieta internetowa CAWI
Ankieta została wykorzystana do zebrania opinii respondentów reprezentujących środowisko pracy oraz instytucje edukacyjne. Forma internetowa umożliwiła dotarcie do respondentów z różnych części kraju oraz pozyskanie danych dotyczących zarówno wymagań stanowiskowych, jak i uwarunkowań współpracy pomiędzy pracodawcami a instytucjami kształcenia.
5. Analiza porównawcza
Zastosowano analizę porównawczą, której celem było zestawienie informacji pochodzących z różnych źródeł: ofert pracy, istniejących opisów stanowisk, dokumentów branżowych oraz wyników ankiet. Pozwoliło to odróżnić wymagania jednostkowe od wymagań powtarzalnych i typowych dla określonych grup stanowisk.

Narzędzia badawcze

Na potrzeby badania opracowano zestaw narzędzi umożliwiających systematyczne gromadzenie i porządkowanie danych.

Wykorzystano następujące narzędzia badawcze:

1. Arkusz analizy ofert pracy
Arkusz służył do uporządkowanego zapisu informacji zawartych w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Obejmował m.in. nazwę stanowiska, segment branży, zakres obowiązków, wymagane kwalifikacje, wymagane doświadczenie, umiejętności zawodowe, kompetencje cyfrowe, kompetencje miękkie, wymagania dodatkowe oraz informacje o miejscu pracy.
2. Arkusz identyfikacji istniejących opisów stanowisk pracy
Narzędzie to umożliwiała zestawienie dostępnych opisów stanowisk pracy w branży mody, pochodzących z dokumentów branżowych, edukacyjnych, kwalifikacyjnych i projektowych. Arkusz pozwalał porównać zakres zadań, wymagania oraz strukturę opisów dostępnych w różnych źródłach.
3. Kwestionariusz ankiety dla pracodawców
Kwestionariusz dla pracodawców obejmował pytania dotyczące stanowisk występujących w przedsiębiorstwach branży mody, głównych zadań realizowanych na tych stanowiskach, oczekiwanych kwalifikacji, umiejętności technicznych, kompetencji cyfrowych, kompetencji miękkich, doświadczenia zawodowego oraz luk kompetencyjnych obserwowanych u kandydatów do pracy i absolwentów.
4. Kwestionariusz ankiety dla przedstawicieli szkół i placówek kształcenia zawodowego
Kwestionariusz dla instytucji edukacyjnych obejmował pytania dotyczące przygotowania uczniów do wykonywania pracy w branży mody, współpracy z pracodawcami, organizacji praktyk i staży, dopasowania treści kształcenia do

potrzeb rynku oraz obszarów wymagających wsparcia ze strony Branżowego Centrum Umiejętności Moda.

5. Macierz syntezy wymagań stanowiskowych
Macierz służyła do porządkowania i porównywania danych zebranych z różnych źródeł. Umożliwiła przypisanie do poszczególnych stanowisk pracy typowych zadań zawodowych, wymaganych kwalifikacji, umiejętności praktycznych, kompetencji cyfrowych, kompetencji społecznych oraz wymagań związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Zakres tematyczny badania

Zakres tematyczny badania obejmował w szczególności:

1. identyfikację stanowisk pracy występujących w przedsiębiorstwach branży mody;
2. analizę istniejących opisów stanowisk pracy w branży mody;
3. analizę ofert pracy publikowanych przez pracodawców;
4. określenie głównych zadań zawodowych realizowanych na stanowiskach pracy;
5. rozpoznanie wymaganych kwalifikacji formalnych, wykształcenia, doświadczenia i certyfikatów;
6. identyfikację wymaganych umiejętności technicznych i praktycznych;
7. rozpoznanie kompetencji cyfrowych oczekiwanych przez pracodawców;
8. identyfikację kompetencji miękkich, społecznych i organizacyjnych;
9. rozpoznanie kompetencji związanych ze zrównoważoną modą, gospodarką cyrkularną i odpowiedzialną produkcją;
10. określenie luk kompetencyjnych kandydatów do pracy i absolwentów;
11. analizę warunków współpracy szkół, uczelni i pracodawców w zakresie przygotowania kadr;
12. przygotowanie podstaw do opracowania modelowych opisów wymagań stanowisk pracy.

Analiza wyników

Zebrane dane zostały poddane analizie jakościowej i ilościowej. W pierwszym etapie uporządkowano informacje pochodzące z analizy ofert pracy oraz istniejących opisów stanowisk. Następnie zestawiono je z wynikami badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracodawców oraz przedstawicieli instytucji edukacyjnych.

Analiza polegała na identyfikacji powtarzających się wymagań stanowiskowych, porównaniu zakresów zadań dla poszczególnych stanowisk, określeniu kluczowych kompetencji oraz wskazaniu obszarów, w których występują największe luki kompetencyjne. Szczególną uwagę poświęcono wymaganiom, które pojawiają się w wielu źródłach jednocześnie, ponieważ uznano je za szczególnie istotne dla przygotowywania modelowych opisów stanowisk pracy.

Wyniki analizy stanowiły podstawę do sformułowania wniosków i rekomendacji dla Branżowego Centrum Umiejętności Moda, szkół zawodowych, techników, uczelni oraz pracodawców. Rezultaty badania mogą być wykorzystywane do aktualizacji programów kształcenia, projektowania praktyk i staży, planowania kursów branżowych, tworzenia

kwalifikacji rynkowych oraz prowadzenia kolejnych edycji corocznego monitorowania wymagań stanowisk pracy w branży mody.

1.3. Organizacja badań, teren badań oraz charakterystyka środowiska i próby badawczej

1.3.1. Organizacja badań – procedura badawcza

Badanie zostało przeprowadzone w końcówce 2025 r. jako pierwsza edycja corocznego ogólnopolskiego badania w środowisku pracy branży mody. Procedura badawcza została zaprojektowana w taki sposób, aby umożliwić identyfikację istniejących opisów stanowisk pracy, rozpoznanie aktualnych wymagań formułowanych przez pracodawców oraz przygotowanie podstaw do opracowania modelowych opisów wymagań stanowiskowych w branży mody.

Organizacja badania obejmowała kilka wzajemnie powiązanych etapów.

Etap 1. Analiza wejściowa istniejących opisów stanowisk pracy

Pierwszym etapem była identyfikacja istniejących opisów stanowisk pracy w branży mody. Analizie poddano dostępne materiały i przykładowe opisy funkcjonujące w projektach edukacyjnych, działaniach branżowych, opracowaniach dotyczących kwalifikacji oraz dokumentach odnoszących się do zawodów i kompetencji związanych z sektorem mody, odzieży i tekstyliów.

Celem tego etapu było rozpoznanie, jakie stanowiska pracy są już opisane w dostępnych źródłach, jakie zadania zawodowe są im przypisywane oraz jakie wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne pojawiają się najczęściej. Analiza wejściowa pozwoliła również określić, które opisy wymagają aktualizacji w związku ze zmianami technologicznymi, cyfryzacją procesów, rozwojem sprzedaży internetowej, wzrostem znaczenia zrównoważonego rozwoju oraz zmianami organizacji pracy w branży mody.

Etap 2. Analiza ofert pracy z portali i źródeł pracodawców

Drugim etapem była analiza ofert pracy publikowanych na portalach rekrutacyjnych oraz w źródłach udostępnianych przez pracodawców. Analiza ta została ukierunkowana na identyfikację rzeczywistych wymagań formułowanych wobec kandydatów do pracy w branży mody.

W ofertach pracy analizowano przede wszystkim:

1. nazwy stanowisk pracy;
2. zakres obowiązków i typowe zadania zawodowe;
3. wymagane wykształcenie i kwalifikacje;
4. oczekiwane doświadczenie zawodowe;
5. umiejętności techniczne i praktyczne;
6. znajomość narzędzi cyfrowych i specjalistycznego oprogramowania;

7. kompetencje miękkie i organizacyjne;
8. wymagania związane z jakością, terminowością i odpowiedzialnością;
9. oczekiwania dotyczące pracy zespołowej, komunikacji i samodzielności;
10. wymagania związane ze zrównoważoną produkcją, materiałami, ograniczaniem strat i odpowiedzialnością środowiskową.

Analiza ofert pracy pozwoliła uchwycić aktualny język rynku pracy oraz określić, które wymagania są powtarzalne i charakterystyczne dla wybranych grup stanowisk w branży mody.

Etap 3. Identyfikacja stanowisk pracy objętych analizą

Na podstawie analizy wejściowej oraz przeglądu ofert pracy wyodrębniono grupę stanowisk szczególnie istotnych dla branży mody i kształcenia kadr w tym sektorze. Uwzględniono stanowiska związane zarówno z projektowaniem i przygotowaniem produktu, jak i z produkcją, jakością, sprzedażą, obsługą klienta, e-commerce oraz zrównoważonym rozwojem.

Do analizy włączono w szczególności następujące stanowiska:

1. projektant mody / asystent projektanta;
2. konstruktor odzieży;
3. technolog odzieży;
4. krawiec / pracownik produkcji odzieży;
5. operator maszyn szwalniczych i urządzeń produkcyjnych;
6. kontroler jakości w produkcji odzieży;
7. specjalista ds. przygotowania produkcji;
8. specjalista ds. sprzedaży w branży mody;
9. specjalista ds. e-commerce w branży mody;
10. merchandiser / specjalista ds. ekspozycji i produktu;
11. specjalista ds. zrównoważonej mody i gospodarki cyrkularnej.

Wskazana lista nie ma charakteru zamkniętego. Stanowi punkt wyjścia do dalszego monitorowania zmian zachodzących w branży mody i może być rozwijana w kolejnych edycjach corocznego badania.

Etap 4. Przygotowanie i realizacja badań ankietowych

Kolejnym etapem było przygotowanie i przeprowadzenie badań ankietowych z wykorzystaniem techniki CAWI. Kwestionariusze ankiet opracowano w taki sposób, aby umożliwić zebranie informacji dotyczących zarówno wymagań stanowisk pracy, jak i warunków współpracy pomiędzy edukacją a pracodawcami.

Kwestionariusze skierowano do dwóch grup respondentów:

1. pracodawców działających w branży mody, reprezentujących różne segmenty sektora;
2. przedstawicieli szkół zawodowych, techników oraz placówek kształcenia zawodowego prowadzących kształcenie w zawodach związanych z branżą mody.

W badaniu pracodawców uwzględniono pytania dotyczące stanowisk występujących w przedsiębiorstwach, najważniejszych zadań zawodowych, oczekiwanych kwalifikacji, umiejętności praktycznych, kompetencji cyfrowych, kompetencji społecznych oraz luk kompetencyjnych obserwowanych u kandydatów do pracy i absolwentów.

W badaniu przedstawicieli edukacji uwzględniono pytania dotyczące przygotowania uczniów do wykonywania pracy w branży mody, współpracy z pracodawcami, organizacji praktyk i staży, dopasowania programów kształcenia do wymagań rynku oraz obszarów wymagających wsparcia ze strony Branżowego Centrum Umiejętności Moda.

Etap 5. Opracowanie wyników i synteza wymagań stanowiskowych

Po zakończeniu zbierania danych przeprowadzono analizę i syntezę wyników. Dane pochodzące z ofert pracy, istniejących opisów stanowisk, dokumentów branżowych oraz ankiet zostały zestawione w celu wyodrębnienia najczęściej powtarzających się wymagań dla poszczególnych stanowisk.

W ramach analizy porządkowano informacje według następujących kategorii:

1. nazwa stanowiska;
2. charakterystyka stanowiska;
3. główne zadania zawodowe;
4. wymagane kwalifikacje i doświadczenie;
5. umiejętności zawodowe i techniczne;
6. kompetencje cyfrowe;
7. kompetencje miękkie i społeczne;
8. kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem;
9. najczęstsze luki kompetencyjne;
10. znaczenie stanowiska dla działań edukacyjnych i szkoleniowych BCU Moda.

Efektem tego etapu było przygotowanie podstaw do modelowych opisów wymagań stanowisk pracy w branży mody.

1.3.2. Teren badań – charakterystyka środowiska badawczego

Terenem badań była branża mody rozumiana szeroko jako obszar działalności obejmujący projektowanie, konstrukcję, technologię i produkcję odzieży, konfekcjonowanie, kontrolę jakości, sprzedaż, dystrybucję, e-commerce, merchandising, komunikację marki oraz działania związane ze zrównoważonym rozwojem i gospodarką cyrkularną.

Badanie miało charakter ogólnopolski. Obejmowało analizę źródeł i danych odnoszących się do rynku pracy w branży mody w Polsce, a także odpowiedzi respondentów reprezentujących instytucje edukacyjne i przedsiębiorstwa działające w różnych częściach kraju. Ze względu na specyfikę branży oraz cel badania zastosowano dobór celowy, ukierunkowany na podmioty posiadające wiedzę i doświadczenie w zakresie kształcenia, zatrudniania lub współpracy z kadrami w sektorze mody.

Środowisko badawcze obejmowało w szczególności:

1. przedsiębiorstwa branży mody, w tym podmioty zajmujące się projektowaniem, produkcją, usługami odzieżowymi, sprzedażą, dystrybucją i e-commerce;
2. szkoły zawodowe, technika i placówki kształcenia zawodowego prowadzące kształcenie w zawodach związanych z branżą mody;
3. przedstawiciele kadry zarządzającej, właściciele firm, osoby odpowiedzialne za rekrutację, współpracę z edukacją, organizację praktyk i przygotowanie produkcji;
4. osoby reprezentujące środowisko edukacyjne, w tym dyrektorów, nauczycieli przedmiotów zawodowych, kierowników kształcenia praktycznego oraz osoby odpowiedzialne za współpracę z pracodawcami.

Tak określony teren badań pozwolił połączyć perspektywę środowiska pracy z perspektywą edukacyjną, co jest istotne dla przygotowywania opisów wymagań stanowisk pracy możliwych do wykorzystania w praktyce przez szkoły, uczelnie, BCU Moda i pracodawców.

1.3.3. Charakterystyka próby badawczej

Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Oznacza to, że do badania zaproszono podmioty i osoby posiadające doświadczenie lub wiedzę związaną z branżą mody, zatrudnianiem pracowników, organizacją pracy, współpracą z edukacją lub przygotowywaniem kadr dla sektora.

Do udziału w badaniu zaproszono 125 instytucji edukacyjnych prowadzących kształcenie w zawodach i obszarach związanych z branżą mody. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano kompletne, anonimowe odpowiedzi od 15 respondentów reprezentujących szkoły i placówki kształcenia zawodowego. Respondentami były osoby pełniące funkcje kierownicze, nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz osoby odpowiedzialne za organizację kształcenia praktycznego i współpracę z pracodawcami.

W badaniu uczestniczyło również 14 przedsiębiorstw działających w branży mody. Były to podmioty reprezentujące różne segmenty sektora, w tym produkcję, usługi odzieżowe, projektowanie, sprzedaż, dystrybucję oraz działania okołobranżowe. Respondentami po stronie pracodawców były osoby posiadające wiedzę na temat organizacji pracy, oczekiwań wobec pracowników, kompetencji wymaganych na stanowiskach pracy oraz współpracy z instytucjami edukacyjnymi.

Próba badawcza miała charakter diagnostyczny i eksploracyjny. Jej celem nie było statystyczne uogólnienie wyników na wszystkie przedsiębiorstwa i instytucje edukacyjne w Polsce, lecz zebranie informacji pozwalających na identyfikację najważniejszych wymagań

stanowiskowych, luk kompetencyjnych oraz uwarunkowań przygotowywania kadr dla branży mody. Zgromadzone dane stanowią punkt wyjścia do kolejnych, corocznych edycji badania, które mogą być sukcesywnie rozszerzane o większą liczbę pracodawców, dodatkowe stanowiska oraz pogłębione analizy sektorowe.

1.3.4. Zakres stanowisk i obszarów kompetencyjnych objętych badaniem

Badanie obejmowało stanowiska i obszary kompetencyjne istotne dla funkcjonowania branży mody. Uwzględniono zarówno stanowiska tradycyjnie kojarzone z produkcją i usługami odzieżowymi, jak i stanowiska związane z transformacją cyfrową, sprzedażą internetową oraz zrównoważonym rozwojem.

Analiza stanowisk koncentrowała się na czterech głównych grupach:

- 1. Stanowiska projektowo-konstrukcyjne**
Obejmujące projektowanie kolekcji, przygotowywanie dokumentacji, konstrukcję form, modelowanie odzieży, stopniowanie szablonów oraz współpracę z działami produkcji i sprzedaży.
- 2. Stanowiska produkcyjno-technologiczne**
Obejmujące przygotowanie procesu produkcji, dobór technologii wykonania, szyćce, obsługę maszyn, kontrolę jakości, organizację pracy oraz rozwiązywanie problemów technologicznych.
- 3. Stanowiska sprzedażowo-organizacyjne**
Obejmujące obsługę klienta, sprzedaż stacjonarną i internetową, merchandising, zarządzanie produktem, ekspozycję, logistykę sprzedaży oraz komunikację z klientem.
- 4. Stanowiska związane z transformacją branży**
Obejmujące działania związane z e-commerce, narzędziami cyfrowymi, analizą danych, zrównoważonym rozwojem, gospodarką cyrkularną, odpowiedzialną produkcją, ograniczaniem odpadów oraz świadomym doborem materiałów.

W odniesieniu do każdej grupy stanowisk analizowano wymagania dotyczące kwalifikacji, doświadczenia, umiejętności praktycznych, kompetencji cyfrowych, kompetencji społecznych oraz wiedzy branżowej. Taki zakres analizy umożliwił przygotowanie podstaw do opracowania modelowych opisów wymagań stanowisk pracy w branży mody.

2. Identyfikacja istniejących opisów stanowisk pracy w branży mody

2.1. Cel i znaczenie analizy wejściowej

Pierwszym elementem badania była identyfikacja istniejących opisów stanowisk pracy w branży mody. Etap ten miał charakter wejściowy i służył rozpoznaniu, jakie stanowiska są obecnie opisywane w dostępnych źródłach, jakie zadania zawodowe przypisywane są pracownikom branży mody oraz jakie wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne pojawiają się w odniesieniu do poszczególnych ról zawodowych.

Analiza wejściowa była niezbędna z punktu widzenia głównego celu badania, którym było przygotowanie opisów wymagań stanowisk pracy u pracodawców zatrudniających w branży mody. Przed opracowaniem modelowych opisów stanowisk konieczne było ustalenie, jakie nazwy stanowisk funkcjonują w praktyce rynkowej, jakie obowiązki są z nimi związane oraz jakie wymagania są najczęściej formułowane wobec kandydatów do pracy.

W ramach tego etapu analizowano zarówno źródła formalne i projektowe, jak również materiały pochodzące bezpośrednio z rynku pracy, w szczególności oferty zatrudnienia publikowane przez pracodawców. Takie podejście pozwoliło połączyć perspektywę systemową, edukacyjną i praktyczną. Z jednej strony uwzględniono istniejące opisy zawodów, kwalifikacji i stanowisk pracy, z drugiej zaś rzeczywisty język pracodawców wyrażony w ogłoszeniach rekrutacyjnych.

Analiza wejściowa pozwoliła również wskazać, które stanowiska wymagają szczególnej aktualizacji opisu ze względu na zmiany zachodzące w branży mody. Dotyczy to zwłaszcza stanowisk związanych z cyfryzacją projektowania i sprzedaży, wykorzystaniem narzędzi e-commerce, zarządzaniem produktem, kontrolą jakości, zrównoważonym rozwojem oraz gospodarką cyrkularną.

2.2. Zakres źródeł wykorzystanych w analizie wejściowej

W analizie wejściowej uwzględniono kilka typów źródeł, które pozwoliły na możliwie szerokie rozpoznanie istniejących opisów stanowisk pracy i wymagań formułowanych wobec pracowników branży mody.

Do najważniejszych źródeł należały:

1. **Oferty pracy publikowane na portalach rekrutacyjnych**
Analizie poddano treść ogłoszeń dotyczących stanowisk związanych z branżą mody, odzieży, tekstyliów, sprzedaży, e-commerce i produkcji. Z ofert pozyskiwano informacje dotyczące nazw stanowisk, zakresu obowiązków, wymaganych kwalifikacji, doświadczenia, umiejętności zawodowych, kompetencji cyfrowych i kompetencji miękkich.
2. **Opisy stanowisk dostępne w materiałach branżowych i projektowych**
Uwzględniono przykładowe opisy stanowisk pracy przygotowywane w ramach działań edukacyjnych, projektów branżowych, programów współpracy z pracodawcami oraz opracowań dotyczących kwalifikacji i kompetencji zawodowych.

3. **Dokumenty dotyczące zawodów i kwalifikacji**
Analiza obejmowała również dokumenty odnoszące się do zawodów funkcjonujących w branży mody i sektorze odzieżowo-tekstylnym. Pozwoliło to powiązać wymagania rynkowe z obszarem kształcenia zawodowego, kwalifikacji oraz efektów uczenia się.
4. **Materiały pracodawców i opisy rekrutacyjne**
Wzięto pod uwagę informacje publikowane przez przedsiębiorstwa branży mody, w tym opisy ról zawodowych, zakresy obowiązków, oczekiwania wobec kandydatów oraz informacje o organizacji pracy w firmach.
5. **Opracowania dotyczące trendów i kompetencji w branży mody**
Uwzględniono materiały dotyczące przemian technologicznych, cyfryzacji, sprzedaży internetowej, zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialnej produkcji i zmian organizacji pracy. Źródła te pozwoliły rozpoznać wymagania, które nie zawsze są jeszcze jednoznacznie zapisane w opisach stanowisk, ale coraz silniej wpływają na oczekiwania pracodawców.

Zastosowanie kilku typów źródeł umożliwiło porównanie wymagań formalnie opisanych z wymaganiami faktycznie formułowanymi przez pracodawców w środowisku pracy.

2.3. Stanowiska pracy zidentyfikowane w analizie wejściowej

Analiza dostępnych opisów stanowisk oraz ofert pracy pozwoliła wyodrębnić grupę stanowisk szczególnie istotnych dla branży mody. Obejmują one zarówno stanowiska tradycyjne, związane z projektowaniem, konstrukcją, technologią i produkcją odzieży, jak również stanowiska rozwijające się w związku z cyfryzacją, sprzedażą internetową, zmianą modeli biznesowych oraz rosnącym znaczeniem zrównoważonego rozwoju.

W analizie wejściowej zidentyfikowano następujące grupy stanowisk tabela1.

Tabela 1. Główne grupy stanowisk pracy zidentyfikowane w analizie wejściowej

Grupa stanowisk	Przykładowe stanowiska	Charakterystyka
Stanowiska projektowe	projektant mody, asystent projektanta, stylistyka, produkt	Obejmują tworzenie koncepcji kolekcji, dobór materiałów, przygotowanie projektów, współpracę z konstruktorami, technologami i działami sprzedaży.
Stanowiska konstrukcyjno-technologiczne	konstruktor odzieży, technolog odzieży, specjalista ds. przygotowania produkcji	Obejmują przygotowanie konstrukcji, modelowanie form, opracowanie dokumentacji technicznej, dobór technologii wykonania i nadzór nad przygotowaniem produkcji.
Stanowiska produkcyjne	krawiec, szwacz, operator maszyn szwalniczych, pracownik produkcji odzieży	Obejmują szycie, konfekcjonowanie, obsługę maszyn i urządzeń, wykonywanie poprawek, pracę z materiałem oraz

		realizację zadań produkcyjnych zgodnie ze standardami jakości.
Stanowiska kontroli jakości	kontroler jakości, specjalista ds. jakości produktu	Obejmują ocenę zgodności produktu z dokumentacją, kontrolę wykonania, identyfikację wad, nadzór nad standardami jakości i współpracę z produkcją.
Stanowiska sprzedażowo-handlowe	sprzedawca w branży mody, doradca klienta, specjalista ds. sprzedaży	Obejmują obsługę klienta, prezentację produktu, doradztwo, realizację sprzedaży, budowanie relacji z klientem oraz znajomość asortymentu.
Stanowiska e-commerce i digital	specjalista ds. e-commerce, specjalista ds. obsługi sklepu internetowego, specjalista ds. produktu online	Obejmują obsługę sprzedaży internetowej, przygotowanie opisów produktów, aktualizację oferty online, współpracę z marketingiem i logistyką oraz analizę danych sprzedażowych.
Stanowiska merchandisingowe	merchandiser, visual merchandiser, specjalista ds. ekspozycji	Obejmują zarządzanie ekspozycją produktu, prezentację kolekcji, analizę rotacji asortymentu, współpracę ze sprzedażą i budowanie spójnego wizerunku marki.
Stanowiska związane ze zrównoważonym rozwojem	specjalista ds. zrównoważonej mody, koordynator ds. odpowiedzialnej produkcji, specjalista ds. gospodarki cyrkularnej	Obejmują działania związane z doбором materiałów, ograniczaniem odpadów, odpowiedzialną produkcją, recyklingiem, ponownym wykorzystaniem surowców oraz komunikacją działań prośrodowiskowych.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych analiz

Zidentyfikowane stanowiska pokazują, że branża mody nie ogranicza się wyłącznie do projektowania i szycia odzieży. Obejmuje ona coraz bardziej złożony łańcuch wartości, w którym istotne są kompetencje projektowe, techniczne, produkcyjne, handlowe, cyfrowe, komunikacyjne i środowiskowe.

2.4. Najczęściej występujące elementy opisów stanowisk pracy

Analiza istniejących opisów stanowisk pracy oraz ofert zatrudnienia pozwoliła wskazać powtarzające się elementy, które powinny znaleźć się w modelowym opisie wymagań stanowisk pracy w branży mody.

Do najczęściej występujących elementów należą:

- 1. Nazwa stanowiska**
Określa podstawową rolę zawodową, np. konstruktor odzieży, technolog odzieży, krawiec, specjalista ds. e-commerce, kontroler jakości.
- 2. Krótka charakterystyka stanowiska**
Opisuje miejsce stanowiska w strukturze przedsiębiorstwa, jego znaczenie dla procesu projektowego, produkcyjnego, sprzedażowego lub organizacyjnego.
- 3. Zakres głównych zadań zawodowych**
Obejmuje najważniejsze czynności wykonywane przez pracownika, np. przygotowanie dokumentacji, szycie, kontrolę jakości, obsługę klienta, przygotowanie ekspozycji, aktualizację oferty internetowej.
- 4. Wymagane kwalifikacje i wykształcenie**
Dotyczy poziomu wykształcenia, kierunku kształcenia, kwalifikacji zawodowych, kursów, certyfikatów lub innych form przygotowania zawodowego.
- 5. Wymagane doświadczenie zawodowe**
W wielu opisach stanowisk pojawia się oczekiwanie wcześniejszego doświadczenia w branży, znajomości procesów produkcyjnych, pracy z materiałem, obsługi klienta lub pracy z systemami sprzedażowymi.
- 6. Umiejętności zawodowe i techniczne**
Dotyczą konkretnych umiejętności praktycznych, takich jak szycie, konstrukcja odzieży, modelowanie form, obsługa maszyn, kontrola jakości, przygotowanie dokumentacji technicznej czy zarządzanie produktem.
- 7. Kompetencje cyfrowe**
Coraz częściej obejmują znajomość programów projektowych, systemów sprzedażowych, platform e-commerce, narzędzi do obsługi klienta, arkuszy kalkulacyjnych, systemów magazynowych lub narzędzi wspierających organizację pracy.
- 8. Kompetencje miękkie i społeczne**
Pracodawcy podkreślają znaczenie dokładności, odpowiedzialności, terminowości, komunikatywności, umiejętności pracy zespołowej, samodzielności, elastyczności i dobrej organizacji pracy.
- 9. Wymagania związane z jakością i standardami pracy**
W wielu stanowiskach szczególnie istotne są dbałość o detale, zgodność

z dokumentacją, przestrzeganie procedur, estetyka wykonania oraz odpowiedzialność za efekt końcowy.

10. Wymagania związane ze zrównoważonym rozwojem

W opisach coraz częściej pojawiają się elementy związane ze świadomym doborem materiałów, ograniczaniem strat, odpowiedzialną produkcją, recyklingiem, ponownym użyciem produktów i gospodarką cyrkularną.

2.5. Wnioski z analizy wejściowej

Analiza wejściowa wskazuje, że w branży mody funkcjonuje wiele stanowisk o zróżnicowanym charakterze, jednak ich opisy nie zawsze są uporządkowane i porównywalne. W części źródeł stanowiska opisywane są bardzo szczegółowo, z podziałem na zadania, wymagania i kompetencje, natomiast w innych ograniczają się do ogólnego zakresu obowiązków. Uzasadnia to potrzebę przygotowania modelowych opisów wymagań stanowisk pracy, które mogłyby być wykorzystywane przez BCU Moda, szkoły, uczelnie i pracodawców.

Najważniejsze wnioski z analizy wejściowej są następujące:

1. Branża mody obejmuje szeroki katalog stanowisk — od projektowych i produkcyjnych po sprzedażowe, cyfrowe i związane ze zrównoważonym rozwojem.
2. Wymagania pracodawców coraz częściej wykraczają poza tradycyjne umiejętności zawodowe i obejmują kompetencje cyfrowe, organizacyjne, komunikacyjne oraz środowiskowe.
3. W opisach stanowisk często powtarzają się wymagania dotyczące dokładności, odpowiedzialności, terminowości, jakości wykonania i umiejętności pracy zespołowej.
4. Stanowiska konstrukcyjno-technologiczne i produkcyjne nadal mają kluczowe znaczenie dla branży, ale rośnie znaczenie stanowisk związanych z e-commerce, merchandisingiem i zarządzaniem produktem.
5. Istnieje potrzeba lepszego powiązania opisów stanowisk pracy z ofertą kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i szkoleń branżowych.
6. Przygotowanie modelowych opisów wymagań stanowisk pracy może ułatwić szkołom i uczelniom aktualizację programów nauczania, a pracodawcom — komunikowanie oczekiwań wobec kandydatów.
7. Wyniki analizy wejściowej powinny być aktualizowane w kolejnych edycjach corocznego badania, ponieważ wymagania stanowiskowe w branży mody zmieniają się wraz z rozwojem technologii, zmianami konsumenckimi i presją na zrównoważony rozwój.

Analiza wejściowa stanowi podstawę dla dalszej części raportu, w której przedstawiono szczegółowe wymagania stanowisk pracy oraz modelowe opisy stanowisk kluczowych dla branży mody.

3. Wymagania stanowisk pracy w branży mody – wyniki badania i analizy ofert

3.1. Znaczenie analizy wymagań stanowisk pracy

Analiza wymagań stanowisk pracy stanowi kluczowy element badania realizowanego w środowisku pracy branży mody. Pozwala ona określić, jakich kwalifikacji, umiejętności i kompetencji oczekują pracodawcy od osób zatrudnianych na stanowiskach związanych z projektowaniem, konstrukcją, technologią, produkcją, sprzedażą, e-commerce, merchandisingiem oraz zrównoważonym rozwojem.

Wymagania stanowisk pracy w branży mody są coraz bardziej złożone. Tradycyjne kompetencje zawodowe, takie jak szycie, konstrukcja odzieży, znajomość materiałów, przygotowanie dokumentacji czy kontrola jakości, pozostają bardzo ważne, jednak nie są już wystarczające. Pracodawcy coraz częściej oczekują również kompetencji cyfrowych, umiejętności organizacyjnych, komunikacyjnych, odpowiedzialności za jakość, elastyczności oraz rozumienia zasad zrównoważonego rozwoju.

Branża mody funkcjonuje w warunkach silnej konkurencji, skracających się cykli życia produktów, rozwoju sprzedaży internetowej, presji kosztowej oraz rosnących wymagań konsumentów. Z tego względu pracownicy muszą łączyć wiedzę branżową z umiejętnością szybkiego reagowania na zmiany, pracą w zespole, korzystaniem z narzędzi cyfrowych oraz dbałością o jakość i efektywność procesów.

Analiza przeprowadzona w ramach badania pozwoliła wyodrębnić kilka głównych kategorii wymagań stanowiskowych:

1. wymagania kwalifikacyjne i formalne;
2. wymagania dotyczące doświadczenia zawodowego;
3. umiejętności techniczne i praktyczne;
4. kompetencje cyfrowe;
5. kompetencje miękkie, społeczne i organizacyjne;
6. kompetencje związane z jakością i odpowiedzialnością za produkt;
7. kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem;
8. gotowość do uczenia się i adaptacji do zmian.

Wymagania te różnią się w zależności od stanowiska, jednak wiele z nich ma charakter przekrojowy i powtarza się w różnych obszarach branży mody.

3.2. Główne grupy wymagań stanowiskowych

Na podstawie analizy ofert pracy, istniejących opisów stanowisk oraz informacji uzyskanych od respondentów można wskazać główne grupy wymagań występujących w branży mody.

Tabela 2. Główne grupy wymagań stanowiskowych identyfikowane w branży mody

Grupa wymagań	Charakterystyka	Przykładowe stanowiska, których dotyczy
Kwalifikacje formalne	Wykształcenie kierunkowe, ukończona szkoła branżowa, technikum, studia lub kursy specjalistyczne związane z modą, odzieżą, tekstyliami, projektowaniem, produkcją lub sprzedażą.	konstruktor odzieży, technolog odzieży, projektant, krawiec, kontroler jakości
Doświadczenie zawodowe	Praktyczna znajomość pracy w branży, udział w procesie produkcji, sprzedaży, obsługi klienta, projektowania lub przygotowania produktu.	technolog, krawiec, operator maszyn, sprzedawca, merchandiser
Umiejętności techniczne	Obsługa maszyn, szycie, konstrukcja odzieży, modelowanie form, przygotowanie dokumentacji, kontrola jakości, praca z materiałem.	krawiec, szwacz, konstruktor, technolog, kontroler jakości
Kompetencje cyfrowe	Obsługa programów projektowych, systemów sprzedażowych, platform e-commerce, narzędzi biurowych, arkuszy kalkulacyjnych, systemów magazynowych lub produkcyjnych.	projektant, konstruktor, specjalista e-commerce, merchandiser, technolog
Kompetencje miękkie	Komunikatywność, dokładność, odpowiedzialność, terminowość, samodzielność, praca zespołowa, elastyczność i organizacja pracy.	wszystkie analizowane stanowiska
Kompetencje jakościowe	Dbłość o detale, znajomość standardów jakości, kontrola zgodności z dokumentacją, identyfikowanie błędów i wad.	kontroler jakości, technolog, krawiec, pracownik produkcji
Kompetencje środowiskowe	Świadomy dobór materiałów, ograniczanie strat, znajomość zasad zrównoważonej produkcji, recyklingu i gospodarki cyrkularnej.	projektant, technolog, specjalista ds. zrównoważonej mody, pracownik produkcji
Gotowość do uczenia się	Otwartość na nowe technologie, zmiany trendów, nowe narzędzia pracy i standardy funkcjonowania branży.	wszystkie analizowane stanowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych zastanych i ofert pracy.

Zestawienie pokazuje, że współczesne stanowiska pracy w branży mody wymagają łączenia kwalifikacji zawodowych, umiejętności technicznych, kompetencji cyfrowych, społecznych i organizacyjnych, a coraz częściej również kompetencji związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz gotowości do ciągłego uczenia się i dostosowywania do zmian zachodzących w branży.

3.3. Wymagania kwalifikacyjne i formalne

Wymagania kwalifikacyjne w branży mody są zróżnicowane i zależą od charakteru stanowiska. W przypadku stanowisk technicznych i produkcyjnych szczególne znaczenie ma wykształcenie kierunkowe oraz praktyczne przygotowanie do wykonywania zawodu. Dotyczy to zwłaszcza takich stanowisk jak krawiec, operator maszyn szwalniczych, konstruktor odzieży, technolog odzieży czy kontroler jakości.

W odniesieniu do stanowisk projektowych i konstrukcyjnych pracodawcy często oczekują przygotowania w zakresie projektowania, konstrukcji, materiałoznawstwa, technologii odzieży, rysunku technicznego, obsługi programów branżowych oraz znajomości procesu tworzenia produktu. W przypadku stanowisk sprzedażowych i e-commerce większe znaczenie mają kwalifikacje związane z obsługą klienta, sprzedażą, marketingiem internetowym, zarządzaniem produktem oraz komunikacją.

Najczęściej oczekiwane kwalifikacje i formy przygotowania zawodowego obejmują:

1. ukończenie szkoły branżowej, technikum lub kierunku studiów związanego z modą, odzieżą, tekstyliami, projektowaniem, technologią lub sprzedażą;
2. znajomość podstaw konstrukcji odzieży i technologii wykonania;
3. przygotowanie do pracy z dokumentacją techniczną;
4. znajomość materiałów, dodatków krawieckich i zasad ich doboru;
5. praktyczne umiejętności szycia, obsługi maszyn i wykonywania poprawek;
6. znajomość zasad kontroli jakości i standardów wykonania;
7. przygotowanie do obsługi klienta i sprzedaży produktów modowych;
8. znajomość narzędzi cyfrowych wykorzystywanych w projektowaniu, produkcji, sprzedaży lub e-commerce;
9. udział w kursach, szkoleniach, praktykach lub stażach branżowych;
10. doświadczenie praktyczne zdobyte w przedsiębiorstwie lub pracowni.

W przypadku części stanowisk, zwłaszcza produkcyjnych, pracodawcy mogą większą wagę przykładać do umiejętności praktycznych niż do formalnego wykształcenia. Dotyczy to szczególnie stanowisk, na których kluczowa jest sprawność manualna, dokładność, znajomość maszyn i umiejętność pracy z materiałem. Z kolei na stanowiskach konstrukcyjnych, technologicznych, projektowych i e-commerce większe znaczenie ma połączenie wiedzy specjalistycznej z umiejętnością korzystania z narzędzi cyfrowych oraz rozumieniem procesów organizacyjnych.

3.4. Umiejętności zawodowe i techniczne

Umiejętności zawodowe i techniczne stanowią podstawową kategorię wymagań stanowiskowych w branży mody. Ich zakres zależy od stanowiska, jednak można wskazać kilka powtarzających się obszarów.

W przypadku stanowisk produkcyjnych szczególne znaczenie mają umiejętności związane z szyciem, obsługą maszyn, przygotowaniem elementów odzieży, wykonywaniem poprawek, pracą z różnymi rodzajami materiałów oraz przestrzeganiem standardów jakości. Pracodawcy oczekują od pracowników dokładności, powtarzalności wykonania, znajomości podstawowych operacji technologicznych oraz umiejętności pracy zgodnie z dokumentacją lub instrukcją.

W przypadku stanowisk konstrukcyjno-technologicznych kluczowe są umiejętności związane z przygotowaniem konstrukcji, modelowaniem form, stopniowaniem szablonów, opracowywaniem dokumentacji technicznej, doбором technologii wykonania, analizą procesu produkcyjnego oraz rozwiązywaniem problemów technologicznych. Osoby zatrudnione na tych stanowiskach powinny rozumieć zależność pomiędzy projektem, konstrukcją, materiałem, technologią i finalną jakością produktu.

W odniesieniu do stanowisk projektowych ważne są umiejętności tworzenia koncepcji produktu, doboru kolorystyki, materiałów i dodatków, znajomość trendów, przygotowywanie szkiców, moodboardów, dokumentacji projektowej oraz współpraca z konstruktorem, technikiem i działem sprzedaży. Projektant lub asystent projektanta powinien rozumieć nie tylko aspekt estetyczny, ale także wykonalność produktu, koszty, potrzeby klienta i możliwości produkcyjne.

W przypadku stanowisk sprzedażowych, merchandisingowych i e-commerce szczególne znaczenie mają umiejętności związane z prezentacją produktu, obsługą klienta, przygotowaniem opisów produktów, zarządzaniem asortymentem, analizą sprzedaży, ekspozycją, komunikacją marki oraz współpracą z działami marketingu i logistyki.

Do najważniejszych umiejętności zawodowych i technicznych wskazywanych w analizie należą:

1. szycie ręczne i maszynowe;
2. obsługa maszyn szwalniczych i urządzeń produkcyjnych;
3. wykonywanie poprawek i przeróbek odzieżowych;
4. przygotowanie i czytanie dokumentacji technicznej;
5. konstrukcja odzieży i modelowanie form;
6. stopniowanie szablonów;
7. dobór materiałów, dodatków i technologii wykonania;
8. kontrola jakości produktu;
9. organizacja procesu produkcji;
10. rozpoznawanie wad materiałowych i wykonawczych;

11. przygotowanie produktu do sprzedaży;
12. obsługa klienta w branży mody;
13. przygotowywanie opisów produktów;
14. organizacja ekspozycji i prezentacji asortymentu;
15. współpraca między działami projektowania, produkcji, sprzedaży i marketingu.

Umiejętności zawodowe w branży mody mają charakter praktyczny i wymagają stałego doskonalenia. Z tego względu szczególnego znaczenia nabierają praktyki, staże, zajęcia warsztatowe, kontakt z realnym środowiskiem pracy oraz możliwość korzystania z aktualnych technologii i narzędzi stosowanych przez przedsiębiorstwa.

3.5. Kompetencje cyfrowe

Kompetencje cyfrowe stają się jednym z najważniejszych obszarów rozwoju branży mody. Ich znaczenie rośnie zarówno w projektowaniu, konstrukcji i przygotowaniu produkcji, jak również w sprzedaży, e-commerce, marketingu, komunikacji z klientem, zarządzaniu asortymentem i analizie danych.

Na stanowiskach projektowych i konstrukcyjnych kompetencje cyfrowe obejmują przede wszystkim obsługę programów wspierających projektowanie odzieży, przygotowywanie dokumentacji, modelowanie, konstrukcję i stopniowanie. W wielu przedsiębiorstwach coraz większego znaczenia nabierają również narzędzia do projektowania 3D, wizualizacji produktu oraz cyfrowego prototypowania.

Na stanowiskach produkcyjno-technologicznych kompetencje cyfrowe dotyczą m.in. korzystania z dokumentacji elektronicznej, arkuszy kalkulacyjnych, systemów planowania produkcji, systemów magazynowych, narzędzi do monitorowania jakości oraz komunikacji między działami. Technolog lub specjalista ds. przygotowania produkcji powinien umieć posługiwać się narzędziami cyfrowymi w celu organizacji pracy, analizy danych i nadzoru nad przebiegiem procesu.

W obszarze sprzedaży i e-commerce kompetencje cyfrowe są kluczowe. Obejmują obsługę sklepu internetowego, systemów sprzedażowych, platform marketplace, narzędzi do zarządzania treścią, systemów magazynowych, analityki sprzedaży, mediów społecznościowych oraz podstaw komunikacji marketingowej online.

Do najważniejszych kompetencji cyfrowych w branży mody należą:

1. podstawowa obsługa komputera i pakietów biurowych;
2. praca z arkuszami kalkulacyjnymi;
3. obsługa programów do projektowania odzieży i przygotowania dokumentacji;
4. znajomość narzędzi CAD/CAM wykorzystywanych w konstrukcji odzieży;
5. podstawy projektowania i wizualizacji 2D/3D;

6. korzystanie z elektronicznej dokumentacji technicznej;
7. obsługa systemów sprzedażowych i magazynowych;
8. obsługa platform e-commerce;
9. przygotowywanie i aktualizacja opisów produktów online;
10. podstawowa analiza danych sprzedażowych;
11. korzystanie z narzędzi komunikacji online;
12. znajomość podstaw marketingu internetowego i mediów społecznościowych;
13. umiejętność wyszukiwania, selekcji i porządkowania informacji branżowych.

Kompetencje cyfrowe nie są już dodatkiem do pracy w branży mody, lecz coraz częściej stanowią warunek efektywnego wykonywania obowiązków. Dotyczy to nie tylko stanowisk e-commerce, ale również projektowania, przygotowania produkcji, kontroli jakości i zarządzania produktem.

3.6. Kompetencje miękkie, społeczne i organizacyjne

Analiza wymagań pracodawców wskazuje, że kompetencje miękkie i organizacyjne mają bardzo duże znaczenie w branży mody. Wynika to ze specyfiki pracy, która często wymaga współpracy wielu osób i działów: projektowania, konstrukcji, produkcji, sprzedaży, marketingu, logistyki i obsługi klienta.

Do najczęściej wskazywanych kompetencji miękkich należą:

1. dokładność;
2. odpowiedzialność;
3. terminowość;
4. komunikatywność;
5. umiejętność pracy zespołowej;
6. samodzielność;
7. dobra organizacja pracy;
8. elastyczność;
9. gotowość do uczenia się;
10. odporność na presję czasu;
11. zaangażowanie;
12. dbałość o jakość;
13. kultura osobista;

14. umiejętność przyjmowania informacji zwrotnej;

15. rozwiązywanie problemów.

Szczególnie istotna jest dokładność, ponieważ błędy w branży mody mogą generować straty materiałowe, opóźnienia produkcyjne, reklamacje lub obniżenie jakości produktu. Odpowiedzialność i terminowość są ważne ze względu na sezonowość kolekcji, harmonogramy dostaw i krótkie cykle sprzedażowe. Komunikatywność i praca zespołowa mają znaczenie, ponieważ tworzenie produktu modowego wymaga współdziałania wielu osób na różnych etapach procesu.

Na stanowiskach sprzedażowych i e-commerce szczególnie ważne są komunikacja z klientem, kultura osobista, orientacja na potrzeby odbiorcy oraz umiejętność prezentowania produktu. Na stanowiskach produkcyjnych i technologicznych większe znaczenie mają dokładność, powtarzalność, dyscyplina pracy, odpowiedzialność za jakość i umiejętność pracy zgodnie z procedurą.

Kompetencje miękkie powinny być rozwijane równolegle z kompetencjami zawodowymi. Oznacza to, że programy kształcenia i szkoleń w branży mody powinny uwzględniać nie tylko naukę czynności technicznych, ale także organizację pracy, komunikację, współpracę, rozwiązywanie problemów oraz odpowiedzialność za efekt końcowy.

3.7. Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Zrównoważony rozwój staje się jednym z najważniejszych kierunków zmian w branży mody. Wymagania pracodawców w tym obszarze mogą dotyczyć zarówno stanowisk projektowych, technologicznych i produkcyjnych, jak również sprzedażowych, marketingowych i organizacyjnych.

W praktyce oznacza to, że pracownicy branży mody powinni rozumieć wpływ decyzji projektowych, materiałowych, produkcyjnych i sprzedażowych na środowisko. Coraz większego znaczenia nabierają zagadnienia związane z odpowiedzialnym doбором materiałów, ograniczaniem strat, recyklingiem, ponownym wykorzystaniem produktów, naprawą, upcyklingiem, jakością wykonania oraz wydłużaniem cyklu życia produktu.

Do kompetencji związanych ze zrównoważonym rozwojem należą:

1. podstawowa wiedza o materiałach i ich wpływie na środowisko;
2. świadomy dobór surowców, tkanin i dodatków;
3. ograniczanie strat materiałowych w procesie projektowania i produkcji;
4. znajomość zasad gospodarki cyrkularnej;
5. podstawy recyklingu i upcyklingu odzieży;
6. projektowanie z uwzględnieniem trwałości i możliwości naprawy produktu;
7. znajomość zasad odpowiedzialnej produkcji;
8. rozumienie znaczenia jakości jako elementu zrównoważonej mody;

9. umiejętność komunikowania klientowi wartości produktu trwałego i odpowiedzialnego;
10. ograniczanie nadprodukcji i racjonalne zarządzanie asortymentem;
11. znajomość podstaw certyfikacji materiałów i standardów środowiskowych;
12. odpowiedzialne gospodarowanie odpadami produkcyjnymi.

Znaczenie tych kompetencji będzie prawdopodobnie rosnąć w kolejnych latach. Dlatego Branżowe Centrum Umiejętności Moda powinno uwzględniać zrównoważony rozwój jako jeden z kluczowych obszarów szkoleń, kursów i działań edukacyjnych.

3.8. Luki kompetencyjne kandydatów i absolwentów

Jednym z ważnych elementów badania było rozpoznanie luk kompetencyjnych, czyli różnic pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a przygotowaniem kandydatów do pracy, absolwentów szkół zawodowych, techników i uczelni.

Analiza wskazuje, że luki kompetencyjne w branży mody mogą dotyczyć kilku obszarów. Pierwszym z nich są praktyczne umiejętności zawodowe. Pracodawcy często oczekują większej samodzielności, sprawności manualnej, znajomości realnych procesów produkcyjnych, umiejętności pracy z materiałem oraz doświadczenia w wykonywaniu konkretnych zadań zawodowych.

Drugim obszarem są kompetencje cyfrowe. Część kandydatów posiada ogólne umiejętności korzystania z narzędzi cyfrowych, ale nie zawsze zna specjalistyczne programy branżowe, systemy sprzedażowe, narzędzia e-commerce czy rozwiązania wykorzystywane w projektowaniu i przygotowaniu produkcji.

Trzecim obszarem są kompetencje organizacyjne i miękkie. Pracodawcy zwracają uwagę na znaczenie terminowości, odpowiedzialności, komunikacji, dokładności, pracy zespołowej oraz gotowości do uczenia się. Braki w tym zakresie mogą utrudniać adaptację pracownika do realnych warunków pracy.

Czwartym obszarem są kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem. Choć temat ten zyskuje na znaczeniu, nadal wymaga mocniejszego włączenia do kształcenia zawodowego, szkoleń branżowych i działań realizowanych we współpracy z pracodawcami.

Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła zidentyfikować najważniejsze luki kompetencyjne dostrzegane przez pracodawców. Zestawienie głównych obszarów luk kompetencyjnych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Najważniejsze luki kompetencyjne identyfikowane przez pracodawców branży mody

Obszar luki	Charakterystyka	Znaczenie dla kształcenia
-------------	-----------------	---------------------------

Praktyka zawodowa	Niewystarczające doświadczenie w realnych warunkach pracy, zbyt mała liczba godzin praktycznej nauki zawodu, ograniczony kontakt z produkcją i klientem.	Konieczne jest wzmacnianie praktyk, staży i zajęć warsztatowych.
Umiejętności techniczne	Braki w szyciu, konstrukcji, obsłudze maszyn, dokumentacji technicznej, kontroli jakości.	Należy rozwijać szkolenia praktyczne i doposażać pracownie.
Kompetencje cyfrowe	Niewystarczająca znajomość narzędzi CAD, systemów sprzedażowych, e-commerce, arkuszy danych i dokumentacji cyfrowej.	Potrzebne są kursy z narzędzi cyfrowych używanych w branży.
Kompetencje miękkie	Problemy z organizacją pracy, komunikacją, samodzielnością, terminowością i odpowiedzialnością.	Warto wprowadzać zadania projektowe i symulacje pracy zespołowej.
Znajomość rynku	Ograniczone rozumienie realiów pracy w przedsiębiorstwach, sezonowości, presji czasu i wymagań jakościowych.	Potrzebne są wizyty studyjne, spotkania z pracodawcami i case studies.
Zrównoważony rozwój	Niewystarczająca wiedza o materiałach, recyklingu, ograniczaniu odpadów i gospodarce cyrkularnej.	Warto rozwijać moduły dotyczące odpowiedzialnej i zrównoważonej mody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Luki kompetencyjne wskazują, że skuteczne przygotowanie kadr dla branży mody wymaga łączenia kształcenia formalnego, praktyk u pracodawców, krótkich szkoleń branżowych, doradztwa zawodowego oraz systematycznej współpracy szkół, uczelni, BCU Moda i przedsiębiorstw.

3.9. Wnioski z analizy wymagań stanowisk pracy

Analiza wymagań stanowisk pracy w branży mody prowadzi do kilku kluczowych wniosków.

Po pierwsze, branża mody wymaga pracowników posiadających zarówno kompetencje zawodowe, jak i przekrojowe. Umiejętności techniczne pozostają podstawą pracy na wielu stanowiskach, jednak coraz większe znaczenie mają kompetencje cyfrowe, komunikacyjne, organizacyjne i środowiskowe.

Po drugie, wymagania pracodawców są zróżnicowane w zależności od stanowiska, ale wiele oczekiwań powtarza się w całej branży. Dotyczy to zwłaszcza dokładności, odpowiedzialności, terminowości, umiejętności pracy zespołowej, dbałości o jakość i gotowości do uczenia się.

Po trzecie, stanowiska w branży mody ewoluują. Tradycyjne role, takie jak krawiec, konstruktor czy technolog, nadal są kluczowe, ale coraz większego znaczenia nabierają stanowiska

związane z e-commerce, merchandisingiem, zarządzaniem produktem, cyfrowym projektowaniem i zrównoważonym rozwojem.

Po czwarte, istnieje potrzeba lepszego powiązania programów kształcenia z realnymi wymaganiami stanowisk pracy. Szkoły, technika i uczelnie powinny korzystać z wyników badań pracodawców oraz analiz ofert pracy przy aktualizacji treści kształcenia, organizacji praktyk i planowaniu współpracy z firmami.

Po piąte, Branżowe Centrum Umiejętności Moda może pełnić ważną rolę w systematycznym monitorowaniu wymagań stanowiskowych, opracowywaniu opisów stanowisk pracy, prowadzeniu szkoleń uzupełniających oraz wspieraniu szkół i pracodawców w dostosowywaniu kształcenia do zmian zachodzących w branży.

Wyniki analizy stanowią podstawę do przygotowania modelowych opisów wymagań stanowisk pracy, przedstawionych w kolejnym rozdziale raportu.

4. Modelowe opisy wymagań stanowisk pracy w branży mody

4.1. Założenia opracowania modelowych opisów stanowisk pracy

Modelowe opisy wymagań stanowisk pracy zostały przygotowane na podstawie analizy istniejących opisów stanowisk, ofert pracy, dokumentów branżowych oraz wyników badania zrealizowanego wśród pracodawców i przedstawicieli instytucji edukacyjnych. Ich celem jest uporządkowanie wiedzy o wymaganiach pracodawców działających w branży mody oraz wskazanie kompetencji, które powinny być rozwijane w procesie kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego, edukacji pozaformalnej i szkoleń branżowych.

Przedstawione opisy mają charakter modelowy. Oznacza to, że nie są zamkniętym katalogiem wymagań dla każdego pracodawcy, lecz syntetycznym zestawieniem najczęściej powtarzających się zadań, kwalifikacji i kompetencji przypisywanych wybranym stanowiskom w branży mody. W praktyce zakres obowiązków może różnić się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, profilu działalności, poziomu zaawansowania technologicznego, modelu sprzedaży, organizacji produkcji oraz segmentu rynku.

W opisach uwzględniono następujące elementy:

1. charakterystykę stanowiska;
2. główne zadania zawodowe;
3. wymagane kwalifikacje i doświadczenie;
4. umiejętności zawodowe i techniczne;
5. kompetencje cyfrowe;
6. kompetencje miękkie i społeczne;
7. kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem;
8. znaczenie stanowiska dla działań Branżowego Centrum Umiejętności Moda.

Tak przygotowane opisy mogą być wykorzystywane jako materiał pomocniczy przy aktualizacji programów nauczania, projektowaniu kursów branżowych, planowaniu praktyk i staży, opracowywaniu efektów uczenia się oraz rozwijaniu współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami.

4.2. Projektant mody / asystent projektanta

Charakterystyka stanowiska

Projektant mody lub asystent projektanta odpowiada za udział w tworzeniu koncepcji kolekcji, projektowaniu wyrobów odzieżowych, doborze materiałów, kolorystyki, dodatków oraz przygotowywaniu dokumentacji projektowej. W zależności od wielkości firmy stanowisko może mieć charakter twórczy, koncepcyjny, techniczny lub wspierający. W małych firmach projektant często łączy kilka ról: projektową, organizacyjną, sprzedażową i komunikacyjną.

W większych przedsiębiorstwach pracuje zwykle w zespole z konstruktorem, technologiem, działem zakupów, działem produkcji, marketingiem i sprzedażą.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań zawodowych na tym stanowisku należą:

1. analizowanie trendów modowych, rynkowych i konsumenckich;
2. przygotowywanie koncepcji kolekcji lub pojedynczych produktów;
3. tworzenie szkiców, moodboardów, zestawień kolorystycznych i materiałowych;
4. dobór tkanin, dzianin, dodatków i elementów wykończeniowych;
5. opracowywanie dokumentacji projektowej;
6. współpraca z konstruktorem odzieży i technologiem;
7. udział w przygotowywaniu prototypów i wzorów;
8. wprowadzanie korekt projektowych po przymiarkach i testach;
9. współpraca z działem sprzedaży, marketingu i e-commerce;
10. dbanie o spójność estetyczną kolekcji i zgodność produktu z założeniami marki.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy najczęściej oczekują wykształcenia kierunkowego związanego z projektowaniem mody, wzornictwem, odzieżownictwem, tekstyliami lub sztukami projektowymi. Na stanowisku asystenta projektanta dopuszczalne może być mniejsze doświadczenie, jednak ważne jest portfolio, znajomość podstaw procesu projektowego oraz gotowość do pracy zespołowej. W przypadku samodzielnego projektanta oczekiwane jest doświadczenie w tworzeniu kolekcji, znajomość rynku i umiejętność przekładania trendów na produkt możliwy do wdrożenia.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Kluczowe umiejętności obejmują:

1. projektowanie odzieży i dodatków;
2. znajomość zasad kompozycji, kolorystyki i proporcji;
3. rozumienie konstrukcji odzieży i technologii wykonania;
4. znajomość materiałów i dodatków;
5. przygotowywanie dokumentacji projektowej;
6. umiejętność pracy z prototypem;
7. analiza trendów i potrzeb klienta;
8. współpraca z działami konstrukcji, produkcji, sprzedaży i marketingu;

9. ocena estetyki, funkcjonalności i wykonalności projektu;
10. dostosowywanie projektu do możliwości technologicznych i kosztowych.

Kompetencje cyfrowe

Na tym stanowisku szczególnie ważna jest znajomość narzędzi cyfrowych wykorzystywanych do projektowania, prezentacji koncepcji i przygotowania dokumentacji. Mogą to być programy graficzne, narzędzia do tworzenia moodboardów, programy wspierające projektowanie 2D i 3D, a także podstawowe narzędzia biurowe i komunikacyjne. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność przygotowywania cyfrowych prezentacji kolekcji oraz współpracy z zespołami sprzedaży i e-commerce.

Kompetencje miękkie i społeczne

Najważniejsze kompetencje miękkie to kreatywność, komunikatywność, otwartość na informację zwrotną, umiejętność pracy zespołowej, samodzielność, terminowość, elastyczność i odporność na presję czasu. Projektant musi łączyć myślenie twórcze z praktycznym rozumieniem rynku, kosztów, technologii i oczekiwań klienta.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Na stanowisku projektanta rośnie znaczenie wiedzy o materiałach ekologicznych, trwałości produktu, ograniczaniu nadprodukcji, projektowaniu z myślą o dłuższym cyklu życia odzieży, naprawialności i możliwości recyklingu. Projektant powinien rozumieć, że decyzje podejmowane na etapie projektu wpływają na późniejsze zużycie materiałów, odpady produkcyjne i oddziaływanie produktu na środowisko.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia dotyczące analizy trendów, projektowania kolekcji, materiałowznawstwa, cyfrowych narzędzi projektowych, projektowania zrównoważonego oraz współpracy projektanta z konstruktorem, technologiem i działem sprzedaży.

4.3. Konstruktor odzieży

Charakterystyka stanowiska

Konstruktor odzieży odpowiada za opracowanie form, szablonów i konstrukcji wyrobów odzieżowych na podstawie projektu, dokumentacji lub wzoru. Jest to stanowisko łączące wiedzę techniczną, znajomość anatomii, materiałów, technologii wykonania oraz umiejętność pracy z dokumentacją. Konstruktor odgrywa kluczową rolę w przełożeniu koncepcji projektowej na produkt możliwy do wykonania w warunkach produkcyjnych.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań konstruktora odzieży należą:

1. opracowywanie konstrukcji odzieży na podstawie projektu lub wzoru;

2. przygotowywanie form i szablonów;
3. modelowanie i stopniowanie szablonów;
4. analizowanie proporcji, wymiarów i dopasowania odzieży;
5. udział w przymiarkach i nanoszenie korekt konstrukcyjnych;
6. przygotowywanie lub uzupełnianie dokumentacji technicznej;
7. współpraca z projektantem, technologiemi i działem produkcji;
8. dobór rozwiązań konstrukcyjnych do rodzaju materiału;
9. kontrola poprawności konstrukcji przed wdrożeniem do produkcji;
10. optymalizacja konstrukcji pod kątem jakości, kosztów i efektywności produkcji.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Na tym stanowisku pracodawcy najczęściej oczekują wykształcenia kierunkowego związanego z odzieżownictwem, konstrukcją odzieży, technologią odzieży lub projektowaniem. Bardzo ważne jest doświadczenie praktyczne w przygotowywaniu form, stopniowaniu, pracy z tabelami wymiarów oraz znajomość procesu produkcyjnego. Atutem jest znajomość programów CAD wykorzystywanych w konstrukcji odzieży.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Kluczowe umiejętności obejmują:

1. konstruowanie odzieży damskiej, męskiej lub dziecięcej;
2. modelowanie form odzieżowych;
3. stopniowanie szablonów;
4. czytanie i tworzenie dokumentacji technicznej;
5. praca z tabelami wymiarów;
6. znajomość zasad dopasowania odzieży do sylwetki;
7. rozumienie właściwości materiałów;
8. nanoszenie poprawek po przymiarkach;
9. współpraca z technologiemi i produkcją;
10. rozwiązywanie problemów konstrukcyjnych.

Kompetencje cyfrowe

Coraz częściej wymagane są kompetencje związane z obsługą programów CAD/CAM do konstrukcji i stopniowania odzieży. Konstruktor powinien umieć pracować z dokumentacją elektroniczną, plikami konstrukcyjnymi, tabelami wymiarów i arkuszami kalkulacyjnymi. W

bardziej zaawansowanych firmach znaczenia nabiera również znajomość narzędzi do projektowania i symulacji 3D.

Kompetencje miękkie i społeczne

Na stanowisku konstruktora szczególnie ważne są dokładność, cierpliwość, odpowiedzialność, analityczne myślenie, dobra organizacja pracy, komunikatywność i umiejętność współpracy. Konstruktor często pośredniczy między projektem a produkcją, dlatego musi jasno komunikować rozwiązania techniczne i reagować na uwagi zespołu.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Konstruktor może wpływać na ograniczanie strat materiałowych poprzez optymalizację form, racjonalne planowanie elementów wykroju oraz współpracę przy doborze konstrukcji umożliwiających trwałość, naprawę lub łatwiejsze przetwarzanie produktu. Znajomość zasad efektywnego wykorzystania materiałów staje się coraz ważniejszym elementem pracy konstruktora.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia z zakresu konstrukcji odzieży, modelowania, stopniowania, obsługi programów CAD, pracy z dokumentacją techniczną oraz optymalizacji konstrukcji pod kątem jakości i zrównoważonego wykorzystania materiałów.

4.4. Technolog odzieży

Charakterystyka stanowiska

Technolog odzieży odpowiada za opracowanie, organizację i nadzorowanie procesu technologicznego wykonania wyrobu odzieżowego. Stanowisko to łączy wiedzę o materiałach, konstrukcji, maszynach, operacjach technologicznych, jakości i organizacji produkcji. Technolog jest ważnym ogniwem pomiędzy projektowaniem, konstrukcją, przygotowaniem produkcji i działem produkcyjnym.

Główne zadania zawodowe

Do głównych zadań technologa odzieży należą:

1. opracowywanie technologii wykonania wyrobów odzieżowych;
2. dobór metod szycia, klejenia, wykańczania i konfekcjonowania;
3. przygotowywanie lub weryfikacja dokumentacji technologicznej;
4. dobór maszyn, urządzeń i parametrów pracy;
5. analizowanie możliwości produkcyjnych;
6. współpraca z projektantem, konstruktorem i produkcją;
7. nadzorowanie wykonania wzorów i prototypów;
8. identyfikowanie problemów technologicznych;

9. wdrażanie korekt w procesie produkcji;
10. kontrola zgodności procesu z wymaganiami jakościowymi.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy oczekują zwykle wykształcenia kierunkowego związanego z technologią odzieży, włókiennictwem, produkcją odzieży lub pokrewnymi obszarami. Istotne jest doświadczenie w pracy z dokumentacją technologiczną, znajomość maszyn i operacji szwalniczych oraz rozumienie procesu produkcji. Na stanowiskach samodzielnych ważna jest umiejętność rozwiązywania problemów i optymalizacji procesu.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Najważniejsze umiejętności technologa obejmują:

1. znajomość technologii wytwarzania odzieży;
2. dobór operacji technologicznych;
3. znajomość maszyn i urządzeń szwalniczych;
4. przygotowywanie dokumentacji technologicznej;
5. analizę właściwości materiałów;
6. ocenę wykonalności projektu;
7. nadzór nad wykonaniem wzoru;
8. kontrolę jakości procesu;
9. rozwiązywanie problemów produkcyjnych;
10. optymalizację czasu i kosztów wykonania.

Kompetencje cyfrowe

Technolog powinien posługiwać się dokumentacją elektroniczną, arkuszami kalkulacyjnymi, systemami wspierającymi planowanie produkcji, kontrolę jakości i komunikację między działami. W nowoczesnych przedsiębiorstwach istotna jest również znajomość systemów ERP, systemów magazynowych lub narzędzi służących do monitorowania przebiegu produkcji.

Kompetencje miękkie i społeczne

Na tym stanowisku szczególnie ważne są odpowiedzialność, dokładność, umiejętność analitycznego myślenia, komunikatywność, odporność na presję czasu, samodzielność i zdolność szybkiego reagowania na problemy. Technolog musi współpracować z wieloma osobami i często podejmować decyzje wpływające na jakość, terminowość i koszty produkcji.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Technolog odzieży ma istotny wpływ na ograniczanie strat materiałowych, dobór technologii przyjaznych środowisku, trwałość produktu, jakość wykonania i efektywność procesu

produkcyjnego. Powinien rozumieć znaczenie racjonalnego wykorzystania surowców, ograniczania odpadów oraz wdrażania rozwiązań wspierających odpowiedzialną produkcję.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia z zakresu technologii odzieży, dokumentacji technologicznej, organizacji produkcji, kontroli jakości, nowoczesnych maszyn i urządzeń, systemów wspierających produkcję oraz zrównoważonych technologii w branży mody.

4.5. Krawiec / pracownik produkcji odzieży

Charakterystyka stanowiska

Krawiec lub pracownik produkcji odzieży wykonuje zadania związane z szyciem, poprawkami, konfekcjonowaniem i przygotowaniem wyrobów odzieżowych. Jest to jedno z kluczowych stanowisk praktycznych w branży mody. W zależności od miejsca zatrudnienia praca może mieć charakter usługowy, jednostkowy, rzemieślniczy lub produkcyjny.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań należą:

1. szycie elementów i wyrobów odzieżowych;
2. wykonywanie poprawek i przeróbek;
3. przygotowywanie elementów do szycia;
4. obsługa maszyn szwalniczych;
5. wykonywanie prostych operacji ręcznych;
6. kontrola jakości wykonania własnej pracy;
7. praca z różnymi rodzajami tkanin i dzianin;
8. wykonywanie wykończeń, podszyć, wszyć i elementów ozdobnych;
9. współpraca z konstruktorem, technikiem lub przełożonym produkcji;
10. dbanie o porządek i bezpieczeństwo na stanowisku pracy.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Na tym stanowisku szczególnie ważne są praktyczne umiejętności szycia i obsługi maszyn. Pracodawcy mogą oczekiwać ukończenia szkoły branżowej, technikum, kursu krawieckiego lub doświadczenia zdobytego w pracy. W wielu przypadkach decydujące znaczenie ma jakość wykonania, dokładność, tempo pracy i znajomość podstawowych operacji szwalniczych.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Najważniejsze umiejętności obejmują:

1. szycie ręczne i maszynowe;
2. obsługę podstawowych maszyn szwalniczych;
3. wykonywanie poprawek krawieckich;
4. łączenie elementów odzieży;
5. wykańczanie odzieży;
6. rozpoznawanie podstawowych rodzajów materiałów;
7. dobór igieł, nici i parametrów szycia;
8. czytanie prostych instrukcji i dokumentacji;
9. kontrolę jakości szwu i wykończenia;
10. przestrzeganie zasad BHP.

Kompetencje cyfrowe

Na tym stanowisku kompetencje cyfrowe są zwykle mniej rozbudowane niż na stanowiskach projektowych lub e-commerce, ale coraz częściej oczekuje się umiejętności korzystania z elektronicznych instrukcji, prostych systemów produkcyjnych, rejestracji czasu pracy, komunikatorów firmowych lub dokumentacji cyfrowej.

Kompetencje miękkie i społeczne

Najważniejsze kompetencje to dokładność, cierpliwość, odpowiedzialność, systematyczność, dobra organizacja pracy, gotowość do uczenia się, współpraca w zespole i odporność na monotonię. Ważna jest także estetyka wykonania i dbałość o detale.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Krawiec i pracownik produkcji mogą wspierać zrównoważony rozwój poprzez ograniczanie strat materiałowych, staranne wykonywanie produktów, naprawę odzieży, przeróbki, ponowne wykorzystanie materiałów i dbałość o trwałość wyrobu.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać praktyczne kursy szycia, obsługi maszyn, poprawek krawieckich, pracy z różnymi materiałami, podstaw jakości oraz naprawy i przeróbki odzieży w duchu zrównoważonej mody.

4.6. Operator maszyn szwalniczych i urządzeń produkcyjnych

Charakterystyka stanowiska

Operator maszyn szwalniczych i urządzeń produkcyjnych wykonuje określone operacje technologiczne przy użyciu maszyn i urządzeń stosowanych w produkcji odzieży. Stanowisko to

ma charakter praktyczny i wymaga znajomości obsługi maszyn, zasad bezpieczeństwa, kontroli jakości oraz organizacji pracy na stanowisku produkcyjnym.

Główne zadania zawodowe

Do zadań operatora należą:

1. obsługa maszyn szwalniczych i urządzeń pomocniczych;
2. wykonywanie określonych operacji technologicznych;
3. przygotowywanie stanowiska pracy;
4. dobór podstawowych parametrów pracy maszyny;
5. kontrola jakości wykonanej operacji;
6. zgłaszanie usterek i problemów technicznych;
7. utrzymywanie porządku na stanowisku;
8. przestrzeganie instrukcji technologicznych;
9. współpraca z brygadystą, technologiem lub kontrolą jakości;
10. przestrzeganie zasad BHP.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy oczekują najczęściej doświadczenia w obsłudze maszyn szwalniczych lub gotowości do przyuczenia. Atutem jest ukończenie szkoły lub kursu w obszarze krawiectwa, produkcji odzieży lub obsługi urządzeń szwalniczych. Ważna jest sprawność manualna, dokładność i umiejętność pracy w rytmie produkcyjnym.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Kluczowe umiejętności obejmują:

1. obsługę maszyn jednoigłowych, overlocków, renderki lub innych urządzeń;
2. wykonywanie powtarzalnych operacji szwalniczych;
3. podstawową regulację maszyny;
4. rozpoznawanie nieprawidłowości w pracy urządzenia;
5. kontrolę jakości szwu;
6. pracę zgodnie z instrukcją;
7. dobór nici, igieł i podstawowych parametrów szycia;
8. przestrzeganie zasad ergonomii i bezpieczeństwa pracy.

Kompetencje cyfrowe

W coraz większym stopniu operatorzy mogą korzystać z elektronicznych instrukcji, paneli sterowania, systemów raportowania produkcji lub prostych narzędzi do ewidencji pracy. Wymagana jest gotowość do uczenia się obsługi nowych urządzeń i rozwiązań technicznych.

Kompetencje miękkie i społeczne

Ważne są dokładność, odpowiedzialność, koncentracja, punktualność, systematyczność, gotowość do pracy zespołowej oraz przestrzeganie standardów. Operator powinien reagować na błędy i informować przełożonych o problemach jakościowych lub technicznych.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Operator wpływa na ograniczanie odpadów poprzez staranne wykonywanie operacji, minimalizowanie błędów, właściwe obchodzenie się z materiałem i zgłaszanie nieprawidłowości, które mogą prowadzić do strat produkcyjnych.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno prowadzić praktyczne szkolenia z obsługi maszyn, zasad BHP, jakości wykonania, podstaw technologii szycia oraz efektywnej i odpowiedzialnej pracy produkcyjnej.

4.7. Kontroler jakości w produkcji odzieży

Charakterystyka stanowiska

Kontroler jakości odpowiada za ocenę zgodności wyrobów odzieżowych z dokumentacją, standardami firmy i oczekiwaniami klienta. Stanowisko to ma duże znaczenie dla ograniczania reklamacji, utrzymania jakości produktu i poprawy efektywności procesu produkcyjnego.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań należą:

1. kontrola jakości półproduktów i gotowych wyrobów;
2. sprawdzanie zgodności produktu z dokumentacją techniczną;
3. identyfikacja wad materiałowych i wykonawczych;
4. ocena jakości szwów, wykończeń, wymiarów i detali;
5. dokumentowanie wyników kontroli;
6. zgłaszanie niezgodności;
7. współpraca z produkcją, technologiem i konstruktorem;
8. proponowanie działań korygujących;
9. udział w analizie reklamacji;
10. dbanie o przestrzeganie standardów jakości.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy oczekują znajomości procesu produkcji odzieży, materiałów, dokumentacji technicznej oraz standardów jakości. Wymagane może być doświadczenie w produkcji odzieży, kontroli jakości lub technologii. Ważna jest dokładność, spostrzegawczość i umiejętność oceny produktu.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Kluczowe umiejętności obejmują:

1. ocenę jakości wykonania odzieży;
2. rozpoznawanie wad materiałowych;
3. rozpoznawanie błędów szycia i wykończenia;
4. pomiar wyrobów zgodnie z tabelą wymiarów;
5. czytanie dokumentacji technicznej;
6. prowadzenie zapisów kontroli;
7. analizę przyczyn niezgodności;
8. współpracę z działem produkcji;
9. znajomość standardów jakości;
10. formułowanie zaleceń korygujących.

Kompetencje cyfrowe

Kontroler jakości powinien umieć korzystać z arkuszy kalkulacyjnych, dokumentacji elektronicznej, systemów raportowania jakości i narzędzi komunikacji wewnętrznej. W bardziej zaawansowanych firmach może korzystać z systemów zarządzania jakością lub systemów produkcyjnych.

Kompetencje miękkie i społeczne

Najważniejsze kompetencje to dokładność, obiektywność, odpowiedzialność, komunikatywność, konsekwencja, samodzielność i umiejętność przekazywania informacji zwrotnej. Kontroler jakości powinien potrafić wskazywać błędy w sposób rzeczowy i wspierający poprawę procesu.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Jakość jest ważnym elementem zrównoważonej mody. Produkt dobrze wykonany ma dłuższy cykl życia, rzadziej podlega reklamacji i nie generuje niepotrzebnych odpadów. Kontroler jakości wspiera zrównoważony rozwój poprzez ograniczanie braków, wad i strat produkcyjnych.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia dotyczące kontroli jakości, dokumentacji technicznej, pomiarów, identyfikacji wad, standardów wykonania oraz jakości jako elementu zrównoważonej produkcji.

4.8. Specjalista ds. przygotowania produkcji

Charakterystyka stanowiska

Specjalista ds. przygotowania produkcji odpowiada za organizacyjne i techniczne przygotowanie procesu wytwarzania produktów odzieżowych. Stanowisko to wymaga koordynacji działań pomiędzy projektowaniem, konstrukcją, technologią, zaopatrzeniem, produkcją i kontrolą jakości.

Główne zadania zawodowe

Do zadań specjalisty ds. przygotowania produkcji należą:

1. kompletowanie dokumentacji produkcyjnej;
2. współpraca z projektantem, konstruktorem i technologiem;
3. przygotowanie informacji potrzebnych do uruchomienia produkcji;
4. koordynacja materiałów, dodatków i akcesoriów;
5. monitorowanie terminów przygotowania produkcji;
6. kontakt z dostawcami lub podwykonawcami;
7. udział w przygotowywaniu wzorów i prób produkcyjnych;
8. kontrola kompletności danych produkcyjnych;
9. współpraca z działem zakupów, magazynem i produkcją;
10. rozwiązywanie bieżących problemów organizacyjnych.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy oczekują znajomości procesu przygotowania produkcji odzieży, podstaw technologii, materiałoznawstwa i dokumentacji. Atutem jest doświadczenie w firmie produkcyjnej, znajomość pracy z dostawcami oraz umiejętność koordynacji wielu zadań jednocześnie.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Najważniejsze umiejętności obejmują:

1. organizację procesu przygotowania produkcji;
2. pracę z dokumentacją techniczną i produkcyjną;
3. koordynację materiałów i dodatków;

4. analizę kompletności danych;
5. współpracę z wieloma działami;
6. podstawową znajomość technologii odzieży;
7. planowanie terminów;
8. rozwiązywanie problemów organizacyjnych;
9. komunikację z dostawcami;
10. kontrolę zgodności przygotowania z założeniami projektu.

Kompetencje cyfrowe

Na tym stanowisku ważna jest obsługa arkuszy kalkulacyjnych, dokumentacji elektronicznej, systemów magazynowych, systemów produkcyjnych, poczty elektronicznej i narzędzi do planowania. W większych firmach przydatna jest znajomość systemów ERP lub PLM.

Kompetencje miękkie i społeczne

Kluczowe są: dobra organizacja pracy, komunikatywność, odpowiedzialność, terminowość, samodzielność, umiejętność pracy pod presją czasu, dokładność i zdolność koordynowania wielu zadań równocześnie.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Specjalista ds. przygotowania produkcji może wpływać na ograniczanie strat materiałowych, racjonalne zamawianie surowców, dobór bardziej odpowiedzialnych dostawców i sprawną organizację procesu, która ogranicza nadprodukcję i błędy.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia z zakresu organizacji przygotowania produkcji, dokumentacji, współpracy międzydziałowej, systemów cyfrowych, planowania i odpowiedzialnego zarządzania materiałami.

4.9. Specjalista ds. sprzedaży w branży mody

Charakterystyka stanowiska

Specjalista ds. sprzedaży w branży mody odpowiada za kontakt z klientem, prezentację produktu, doradztwo, realizację celów sprzedażowych oraz budowanie pozytywnego doświadczenia zakupowego. Może pracować w sprzedaży stacjonarnej, hurtowej, showroomie, butik, salonie marki lub w dziale obsługi klienta.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań należą:

1. obsługa klienta;
2. prezentacja produktów i kolekcji;
3. doradztwo w zakresie stylu, rozmiaru, materiału i zastosowania produktu;
4. realizacja sprzedaży;
5. budowanie relacji z klientami;
6. dbanie o ekspozycję produktu;
7. przyjmowanie zamówień;
8. obsługa reklamacji lub zwrotów;
9. współpraca z magazynem i działem e-commerce;
10. przekazywanie informacji zwrotnej o potrzebach klientów.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy oczekują zwykle doświadczenia w sprzedaży, obsłudze klienta lub branży mody. Atutem jest wiedza o produktach, materiałach, trendach, rozmiarach i stylizacji. W wielu przypadkach ważniejsze od formalnego wykształcenia są komunikatywność, kultura osobista i umiejętność pracy z klientem.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Najważniejsze umiejętności obejmują:

1. profesjonalną obsługę klienta;
2. prezentację produktu;

3. znajomość asortymentu;
4. doradztwo zakupowe;
5. realizację sprzedaży;
6. obsługę kasy lub systemu sprzedażowego;
7. obsługę reklamacji;
8. dbanie o ekspozycję;
9. komunikację z klientem;
10. rozpoznawanie potrzeb odbiorcy.

Kompetencje cyfrowe

W sprzedaży coraz częściej wymagana jest obsługa systemów POS, systemów magazynowych, narzędzi CRM, platform sprzedażowych, komunikatorów, terminali płatniczych oraz podstaw e-commerce. Pracownik sprzedaży powinien rozumieć powiązanie sprzedaży stacjonarnej i internetowej.

Kompetencje miękkie i społeczne

Najważniejsze są komunikatywność, kultura osobista, cierpliwość, odporność na stres, pozytywne nastawienie, umiejętność słuchania, odpowiedzialność i orientacja na klienta. Ważna jest również umiejętność pracy zespołowej i radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Specjalista ds. sprzedaży powinien umieć komunikować klientowi informacje o jakości produktu, materiałach, trwałości, pielęgnacji, naprawie i odpowiedzialnym użytkowaniu odzieży. Może wspierać świadome decyzje zakupowe i ograniczanie nadmiernej konsumpcji.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia z zakresu obsługi klienta, sprzedaży produktów modowych, wiedzy o materiałach, komunikacji, visual merchandisingu, podstaw e-commerce oraz odpowiedzialnej sprzedaży.

4.10. Specjalista ds. e-commerce w branży mody

Charakterystyka stanowiska

Specjalista ds. e-commerce odpowiada za obsługę i rozwój sprzedaży internetowej produktów modowych. Stanowisko to łączy wiedzę o produkcie, sprzedaży, marketingu, obsłudze klienta, systemach cyfrowych i analizie danych. Wraz z rozwojem handlu internetowego rola ta staje się coraz ważniejsza dla przedsiębiorstw branży mody.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań należą:

1. obsługa sklepu internetowego;
2. dodawanie i aktualizacja produktów;
3. przygotowywanie opisów produktów;
4. współpraca przy organizacji sesji produktowych;
5. kontrola poprawności zdjęć, opisów, rozmiarów i cen;
6. analiza sprzedaży online;
7. współpraca z marketingiem, magazynem i obsługą klienta;
8. monitorowanie dostępności produktów;
9. obsługa zamówień lub wsparcie procesu sprzedaży;
10. udział w działaniach promocyjnych online.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy oczekują znajomości podstaw e-commerce, obsługi systemów sprzedażowych, narzędzi do zarządzania treścią oraz podstaw marketingu internetowego. Atutem jest doświadczenie w branży mody, znajomość produktu, umiejętność pisania opisów i rozumienie potrzeb klienta internetowego.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Najważniejsze umiejętności obejmują:

1. obsługę platform e-commerce;
2. przygotowywanie opisów produktów;
3. zarządzanie danymi produktowymi;
4. analizę sprzedaży;
5. współpracę z działem marketingu;
6. podstawy SEO dla opisów produktów;
7. kontrolę poprawności oferty online;
8. znajomość procesów realizacji zamówień;
9. komunikację z klientem;
10. organizację pracy w środowisku cyfrowym.

Kompetencje cyfrowe

Na tym stanowisku kompetencje cyfrowe są kluczowe. Obejmują obsługę panelu sklepu internetowego, arkuszy kalkulacyjnych, systemów PIM, CMS, CRM, systemów magazynowych, narzędzi analitycznych, platform marketplace i narzędzi komunikacji online.

Kompetencje miękkie i społeczne

Ważne są dokładność, samodzielność, dobra organizacja pracy, komunikatywność, odpowiedzialność, umiejętność analizowania danych, terminowość i gotowość do uczenia się. Specjalista e-commerce musi współpracować z wieloma działami i szybko reagować na zmiany w ofercie oraz potrzeby klientów.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

W e-commerce znaczenie ma rzetelne komunikowanie informacji o składzie produktu, pochodzeniu materiałów, trwałości, pielęgnacji i odpowiedzialnym użytkowaniu. Specjalista e-commerce może wspierać transparentność marki i edukację klienta.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia z zakresu e-commerce w modzie, opisów produktowych, obsługi platform sprzedażowych, analityki sprzedaży, komunikacji online, podstaw SEO, fotografii produktowej i cyfrowego zarządzania asortymentem.

4.11. Merchandiser / specjalista ds. ekspozycji i produktu

Charakterystyka stanowiska

Merchandiser lub specjalista ds. ekspozycji i produktu odpowiada za sposób prezentacji asortymentu, analizę sprzedaży, rozmieszczenie produktów, spójność ekspozycji i wsparcie sprzedaży. Stanowisko to występuje szczególnie w firmach prowadzących sprzedaż detaliczną, sieciową, showroomową lub internetową.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań należą:

1. planowanie ekspozycji produktów;
2. dbanie o spójność wizualną prezentacji kolekcji;
3. analiza rotacji asortymentu;
4. współpraca ze sprzedażą i marketingiem;
5. przygotowywanie rekomendacji dotyczących układu produktów;
6. monitorowanie dostępności towaru;
7. wspieranie działań promocyjnych;
8. analiza zachowań klientów;

9. wdrażanie standardów visual merchandisingu;
10. raportowanie wyników i obserwacji.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Pracodawcy oczekują znajomości branży mody, sprzedaży, trendów, zasad ekspozycji i zachowań konsumenckich. Atutem jest doświadczenie w sprzedaży, merchandisingu, visual merchandisingu lub zarządzaniu produktem.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Najważniejsze umiejętności obejmują:

1. planowanie ekspozycji;
2. znajomość zasad visual merchandisingu;
3. analiza sprzedaży i rotacji produktu;
4. zarządzanie asortymentem;
5. prezentacja kolekcji;
6. współpraca z działem sprzedaży;
7. rozumienie zachowań klienta;
8. przygotowywanie prostych raportów;
9. wdrażanie standardów marki;
10. reagowanie na wyniki sprzedażowe.

Kompetencje cyfrowe

Merchandiser powinien umieć korzystać z arkuszy kalkulacyjnych, systemów sprzedażowych, raportów sprzedaży, narzędzi do analizy danych, systemów magazynowych oraz materiałów cyfrowych wspierających ekspozycję i komunikację produktu.

Kompetencje miękkie i społeczne

Ważne są kreatywność, dokładność, komunikatywność, analityczne myślenie, orientacja na klienta, samodzielność, estetyka, dobra organizacja pracy i umiejętność współpracy z zespołem sprzedaży.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Merchandiser może wspierać racjonalne zarządzanie asortymentem, ograniczanie nadwyżek, promowanie trwałych produktów, odpowiedzialną ekspozycję i komunikowanie wartości związanych ze świadomą konsumpcją.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia z zakresu visual merchandisingu, analizy sprzedaży, zarządzania produktem, ekspozycji, komunikacji marki oraz odpowiedzialnego zarządzania asortymentem.

4.12. Specjalista ds. zrównoważonej mody i gospodarki cyrkularnej

Charakterystyka stanowiska

Specjalista ds. zrównoważonej mody i gospodarki cyrkularnej odpowiada za wspieranie działań związanych z odpowiedzialnym projektowaniem, produkcją, doбором materiałów, ograniczaniem odpadów, recyklingiem, upcyklingiem, transparentnością i komunikowaniem działań prośrodowiskowych. Jest to stanowisko rozwijające się, które może występować samodzielnie w większych organizacjach lub jako zakres obowiązków przypisany projektantom, technologom, specjalistom ds. produktu, jakości albo marketingu.

Główne zadania zawodowe

Do najważniejszych zadań należą:

1. analiza materiałów pod kątem wpływu środowiskowego;
2. wspieranie doboru bardziej odpowiedzialnych surowców;
3. ograniczanie strat materiałowych;
4. współpraca przy projektowaniu produktów trwałych i łatwiejszych do naprawy;
5. wspieranie działań z zakresu recyklingu i upcyklingu;
6. monitorowanie standardów środowiskowych;
7. współpraca z dostawcami;
8. przygotowywanie informacji dotyczących odpowiedzialnej produkcji;
9. edukowanie zespołu lub klientów w zakresie zrównoważonej mody;
10. wspieranie wdrażania zasad gospodarki cyrkularnej.

Wymagane kwalifikacje i doświadczenie

Wymagane może być wykształcenie lub doświadczenie związane z branżą mody, tekstyliami, ochroną środowiska, zarządzaniem produktem, jakością lub zrównoważonym rozwojem. Ważna jest znajomość materiałów, procesów produkcyjnych, podstaw gospodarki cyrkularnej oraz umiejętność współpracy z różnymi działami firmy.

Umiejętności zawodowe i techniczne

Najważniejsze umiejętności obejmują:

1. ocenę materiałów i surowców;
2. rozumienie cyklu życia produktu;

3. podstawy gospodarki cyrkularnej;
4. analizę możliwości ograniczania odpadów;
5. wspieranie projektowania trwałych produktów;
6. znajomość zasad recyklingu i upcyklingu;
7. współpracę z projektowaniem, produkcją i sprzedażą;
8. przygotowywanie rekomendacji środowiskowych;
9. komunikowanie działań odpowiedzialnych;
10. analizę dobrych praktyk branżowych.

Kompetencje cyfrowe

Na tym stanowisku przydatne są arkusze kalkulacyjne, narzędzia raportowe, bazy danych materiałów, systemy zarządzania produktem, dokumentacja elektroniczna oraz narzędzia do przygotowywania prezentacji i materiałów informacyjnych.

Kompetencje miękkie i społeczne

Kluczowe są komunikatywność, odpowiedzialność, analityczne myślenie, umiejętność przekonywania, współpraca międzypiętowa, samodzielność, dokładność i gotowość do ciągłego uczenia się. Specjalista ds. zrównoważonej mody często pełni rolę osoby edukującej i koordynującej zmiany.

Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Jest to podstawowy obszar kompetencyjny tego stanowiska. Obejmuje wiedzę o materiałach, produkcji, odpadach, śladzie środowiskowym, recyklingu, upcyklingu, trwałości produktu, odpowiedzialnej komunikacji i gospodarce cyrkularnej.

Znaczenie dla BCU Moda

BCU Moda powinno rozwijać szkolenia dotyczące zrównoważonej mody, gospodarki cyrkularnej, materiałów odpowiedzialnych, recyklingu tekstyliów, projektowania trwałych produktów, naprawy i przeróbki odzieży oraz komunikacji środowiskowej.

4.13. Podsumowanie modelowych opisów stanowisk pracy

Przygotowane modelowe opisy stanowisk pracy wskazują, że branża mody wymaga szerokiego zakresu kwalifikacji i kompetencji. Obok tradycyjnych umiejętności zawodowych, takich jak szycie, konstrukcja, technologia i kontrola jakości, coraz większego znaczenia nabierają kompetencje cyfrowe, sprzedażowe, organizacyjne, komunikacyjne oraz środowiskowe.

Analiza pokazuje, że niektóre wymagania są wspólne dla większości stanowisk. Należą do nich: dokładność, odpowiedzialność, terminowość, gotowość do uczenia się, umiejętność pracy zespołowej, dbałość o jakość oraz rozumienie potrzeb klienta. Równocześnie każde stanowisko posiada własną specyfikę i wymaga rozwijania odrębnych kompetencji technicznych.

Z perspektywy Branżowego Centrum Umiejętności Moda szczególnie istotne jest rozwijanie oferty szkoleniowej w następujących obszarach:

1. konstrukcja i modelowanie odzieży;
2. technologia produkcji odzieży;
3. szycie, poprawki i obsługa maszyn;
4. kontrola jakości;
5. dokumentacja techniczna i produkcyjna;
6. cyfrowe narzędzia projektowe i CAD;
7. e-commerce w branży mody;
8. visual merchandising i sprzedaż;
9. zrównoważona moda i gospodarka cyrkularna;
10. kompetencje miękkie, komunikacyjne i organizacyjne.

Modelowe opisy stanowisk pracy powinny być aktualizowane w kolejnych edycjach corocznego badania, ponieważ wymagania pracodawców zmieniają się wraz z rozwojem technologii, zmianami modeli sprzedaży, rosnącym znaczeniem cyfryzacji oraz presją na bardziej odpowiedzialne i zrównoważone funkcjonowanie branży mody.

5. Współpraca szkół, uczelni i pracodawców jako warunek aktualizacji wymagań stanowisk pracy w branży mody

Identyfikacja wymagań stanowisk pracy w branży mody nie może być traktowana jako działanie jednorazowe. Sektor mody podlega dynamicznym zmianom wynikającym z cyfryzacji projektowania i sprzedaży, rozwoju e-commerce, automatyzacji wybranych procesów, presji na jakość, skracania cykli życia produktów oraz rosnącego znaczenia zrównoważonego rozwoju. Wymagania wobec pracowników zmieniają się więc wraz z technologią, organizacją produkcji, modelem sprzedaży i oczekiwaniami konsumentów.

Z tego względu przygotowanie aktualnych opisów wymagań stanowisk pracy wymaga stałej współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami. Pracodawcy posiadają wiedzę o rzeczywistych zadaniach wykonywanych na stanowiskach pracy, problemach kompetencyjnych kandydatów, brakach absolwentów oraz nowych wymaganiach pojawiających się w środowisku pracy. Szkoły i uczelnie odpowiadają natomiast za przygotowanie przyszłych kadr, aktualizację treści kształcenia, organizację praktyk i rozwijanie kompetencji uczniów oraz studentów. Branżowe Centrum Umiejętności Moda może pełnić rolę instytucji łączącej te perspektywy.

Współpraca edukacji z biznesem stanowi zatem nie tylko cel sam w sobie, ale przede wszystkim mechanizm umożliwiający systematyczną aktualizację wiedzy o wymaganiach stanowiskowych. Dzięki regularnemu kontaktowi z pracodawcami możliwe jest monitorowanie zmian w zakresie zadań zawodowych, kwalifikacji, umiejętności technicznych, kompetencji cyfrowych, kompetencji miękkich oraz wymagań związanych ze zrównoważonym rozwojem.

W niniejszym rozdziale przedstawiono uwarunkowania współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami branży mody. Analiza ta uzupełnia wcześniejsze rozdziały dotyczące identyfikacji stanowisk pracy i wymagań pracodawców. Pokazuje bowiem, jakie bariery, mechanizmy wsparcia, formy komunikacji i modele zaangażowania mogą wpływać na skuteczność pozyskiwania informacji z rynku pracy oraz przekładania ich na działania edukacyjne, szkoleniowe i doradcze.

Z perspektywy Branżowego Centrum Umiejętności Moda szczególne znaczenie mają te formy współpracy, które pozwalają:

1. systematycznie pozyskiwać informacje o aktualnych wymaganiach stanowisk pracy;
2. konsultować programy kształcenia z pracodawcami;
3. organizować praktyki, staże i wizyty studyjne w realnym środowisku pracy;
4. identyfikować luki kompetencyjne uczniów, studentów i absolwentów;
5. aktualizować ofertę szkoleń i kursów branżowych;
6. rozwijać modelowe opisy stanowisk pracy;
7. wzmacniać przepływ informacji pomiędzy edukacją a rynkiem pracy;
8. tworzyć trwałe partnerstwa ukierunkowane na przygotowanie kadr dla branży mody.

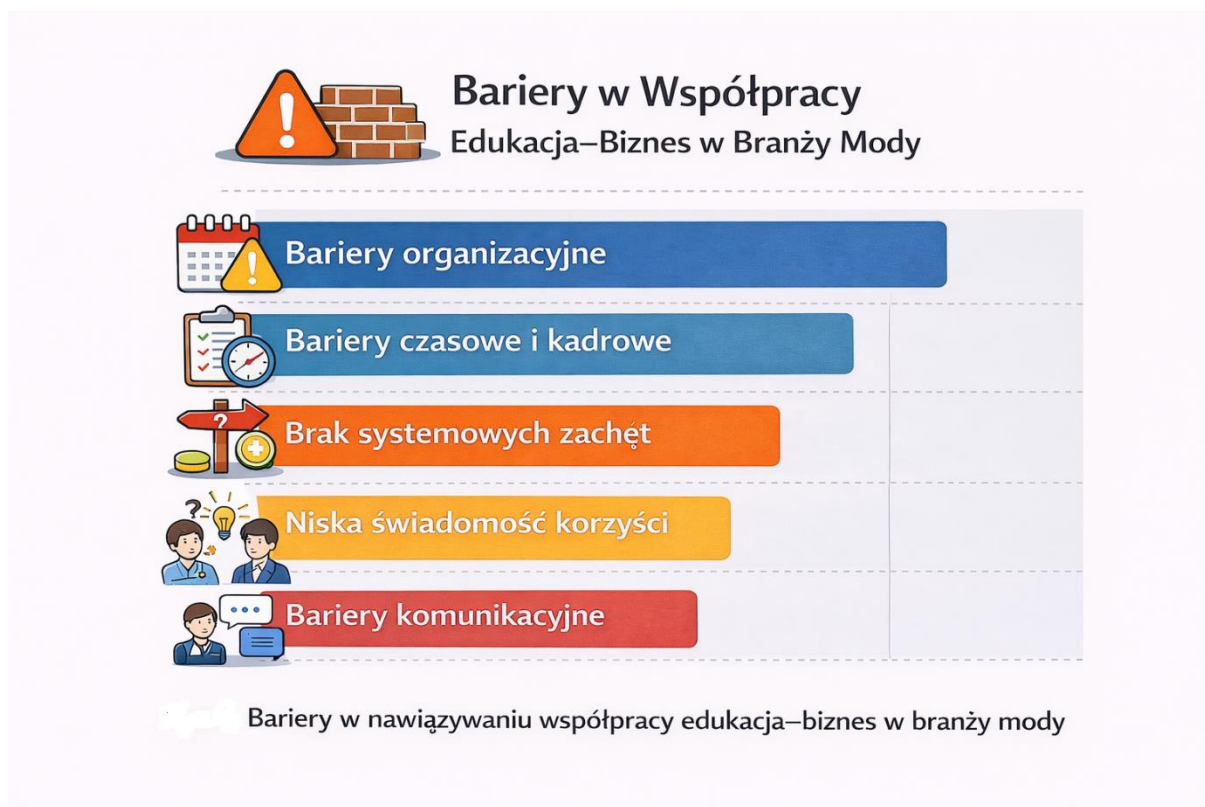
Współpraca szkół, uczelni i pracodawców jest więc warunkiem skutecznego wykorzystania wyników corocznych badań w środowisku pracy. Bez aktywnego udziału pracodawców opisy stanowisk mogą szybko tracić aktualność, natomiast bez zaangażowania instytucji edukacyjnych trudno przełożyć zidentyfikowane wymagania na konkretne działania kształceniowe. Rolą BCU Moda jest wspieranie tego procesu poprzez koordynację, animowanie kontaktów, upowszechnianie dobrych praktyk, prowadzenie szkoleń oraz tworzenie narzędzi ułatwiających współpracę.

5.1. Bariery w nawiązywaniu współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami a przedsiębiorstwami branży mody

Współpraca między szkołami zawodowymi, uczelniami a przedsiębiorstwami branży mody odgrywa kluczową rolę w dostosowaniu systemu edukacji do potrzeb rynku pracy oraz podnoszeniu jakości kształcenia praktycznego. W efektywnie funkcjonującym modelu współpracy pracodawcy współuczestniczą w przygotowaniu uczniów i studentów do pracy w realnym środowisku zawodowym (np. poprzez praktyki, staże czy współtworzenie programów nauczania), natomiast szkoły i uczelnie przygotowują absolwentów wyposażonych w kompetencje odpowiadające rzeczywistym wymaganiom stanowisk pracy. W praktyce jednak proces nawiązywania i utrzymywania współpracy napotyka na liczne bariery o charakterze organizacyjnym, formalnym, komunikacyjnym i zasobowym.

Najważniejsze bariery identyfikowane przez respondentów w obszarze współpracy edukacja–biznes przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Bariery w nawiązywaniu współpracy edukacja–biznes w branży mody



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Zrozumienie barier pozwala świadomie nimi zarządzać i usuwać przeszkody hamujące współpracę między stronami. Ma to bezpośrednie przełożenie na jakość kształcenia zawodowego, przygotowanie absolwentów do wejścia na rynek pracy oraz zdolność przedsiębiorstw do pozyskiwania kadr o odpowiednich kompetencjach. Identyfikacja barier umożliwia projektowanie adekwatnych działań wspierających - zarówno na poziomie systemowym (instrumenty publiczne), jak i operacyjnym (działania szkół, uczelni i firm). Przykładowo, jeżeli barierą jest niedostateczna wiedza na temat sposobów inicjowania relacji

z biznesem lub brak wypracowanych procedur współpracy, możliwe jest wdrożenie programów szkoleniowych, narzędzi ułatwiających kontakt i standaryzację działań (WPT, 2024). W efekcie redukcja barier sprzyja tworzeniu sytuacji „win–win”: korzystają uczniowie i studenci (większa szansa na zatrudnienie), szkoły i uczelnie (wyższa jakość i atrakcyjność kształcenia), przedsiębiorstwa (lepsze dopasowanie kompetencji kandydatów), a także otoczenie społeczno-gospodarcze.

Badania ankietowe przeprowadzono wśród przedstawicieli pracodawców branży mody (N=14), którzy oceniali bariery we współpracy ze szkołami zawodowymi i instytucjami edukacyjnymi. Celem tej części badania było zidentyfikowanie głównych barier w nawiązywaniu współpracy pomiędzy edukacją a przedsiębiorstwami sektora mody.

5.1.1. Bariery wskazane przez firmy

Przedstawiciele przedsiębiorstw branży mody wskazali na różne trudności w nawiązywaniu i utrzymywaniu współpracy ze szkołami zawodowymi. Najczęściej wymieniane bariery obejmowały:

1. **Problemy organizacyjne** (np. harmonogramy, ograniczona dostępność czasowa, sezonowość pracy) – 6 firm
2. **Brak zasobów** (np. kadrowych, finansowych, brak osób do opieki nad praktykantami/stażystami) – 6 firm
3. **Brak zainteresowania ze strony szkół** – 3 firmy
4. **Brak zainteresowania ze strony firmy** – 4 firmy
5. **Brak możliwości organizacji praktyk/staży** – 0 firm

Najbardziej problematyczne okazały się kwestie organizacyjne oraz brak zasobów, wskazane przez niemal połowę ankietowanych przedsiębiorstw. Oznacza to, że firmy często nie dysponują wystarczającymi warunkami operacyjnymi, aby angażować się w długofalowe programy współpracy lub rozwijać je ponad podstawowe formy (np. poza standardowymi praktykami). W branży mody problemy organizacyjne mogą być dodatkowo wzmacniane przez zmienność portfela zamówień, cykliczność sezonów, presję terminów oraz specyfikę pracy projektowo-produkcyjnej, co utrudnia planowanie z wyprzedzeniem.

Jednocześnie wskazania dotyczące braku zainteresowania po obu stronach (szkoły – 3 odpowiedzi; firmy – 4 odpowiedzi) pokazują, że inicjatywa i motywacja do podejmowania partnerstw nie zawsze są wystarczające. Warto podkreślić, że żadna firma nie zadeklarowała braku możliwości organizacji praktyk lub staży jako istotnej przeszkody. Może to sugerować, że realizacja praktycznej nauki zawodu jest możliwa, jednak wymaga lepszego dopasowania warunków współpracy (np. harmonogramów, zakresu zadań, roli opiekuna, komunikacji) oraz wzmocnienia wsparcia organizacyjnego.

5.1.2. Porównanie wyników badań z innymi źródłami literaturowymi

Wyniki ankiet korespondują z ustaleniami prezentowanymi w literaturze dotyczącej współpracy edukacji z rynkiem pracy. Jedną z istotnych barier wskazywanych w badaniach jest

rozbieżność celów i oczekiwań instytucji edukacyjnych oraz przedsiębiorstw, przejawiająca się w asymetrii korzyści i w różnym rozumieniu „optymalności” współpracy. Pracodawcy częściej oczekują efektów bezpośrednich (np. lepiej przygotowanych kandydatów, sprawniejszych procesów rekrutacyjnych, możliwości selekcji praktykantów), natomiast szkoły i uczelnie częściej wskazują potrzebę wsparcia w zakresie organizacji praktyk, dostępu do nowoczesnych technologii i realiów pracy, a także wzmacniania kompetencji kadry (Kabaj, 2010; Jeruszka, 2012; NIK, 2016). Niezbieżność oczekiwań może prowadzić do sytuacji, w której każda ze stron oczekuje inicjatywy od drugiej, co sprzyja bierności i utrwalaniu minimalnego poziomu współpracy.

Literatura wskazuje również na bariery strukturalne i organizacyjne – w szczególności ograniczenia zasobowe po stronie przedsiębiorstw (zwłaszcza MŚP), koszty opieki nad praktykantami, brak dedykowanych osób odpowiedzialnych za współpracę oraz obciążenia formalne towarzyszące organizacji praktyk i staży. Te czynniki są spójne z wynikami badania, w którym dominowały bariery organizacyjne i zasobowe. Wskazywane w opracowaniach przeszkody biurokratyczne oraz niedostateczny poziom zachęt systemowych także mogą ograniczać gotowość firm do angażowania się w działania edukacyjne ponad minimum (NIK, 2016).

Co istotne, badania zagraniczne pokazują, że nawet w krajach o rozwiniętych rozwiązaniach dualnych współpraca szkoła–firma nie zawsze ma charakter pogłębionego partnerstwa i bywa ograniczona do realizacji praktyk lub działań niezbędnych formalnie. Oznacza to, że bariery współpracy nie są zjawiskiem specyficznym wyłącznie dla Polski, lecz wynikają z naturalnych różnic w celach, kulturze organizacyjnej i uwarunkowaniach działania edukacji oraz biznesu.

Podsumowując, zarówno wyniki niniejszego badania, jak i przegląd literatury wskazują na powtarzalny katalog barier: ograniczenia zasobowe, trudności organizacyjne, brak czasu, niewystarczającą inicjatywę po obu stronach, a także czynniki formalne i komunikacyjne. Z perspektywy Branżowego Centrum Umiejętności Moda oznacza to potrzebę projektowania działań, które jednocześnie: (1) upraszczają i porządkują współpracę, (2) obniżają koszt organizacyjny po stronie firm i szkół, (3) wzmacniają motywację interesariuszy do podejmowania partnerstw oraz (4) tworzą przewidywalne i powtarzalne mechanizmy współdziałania.

Rekomendacje ukierunkowane na branżę mody

Rekomendacje o charakterze systemowym

- **Wprowadzenie zachęt finansowych i organizacyjnych dla współpracy** – rozważenie mechanizmów wspierających firmy angażujące się w praktyczną naukę zawodu (np. dofinansowanie opiekunów staży, granty na działania edukacyjne, instrumenty wspierające udział firm w rozwoju programów nauczania).
- **Ograniczenie obciążeń formalnych i standaryzacja współpracy** – ujednolicone wzory dokumentów (umowy, porozumienia, programy praktyk), uproszczone procedury, narzędzia elektroniczne ułatwiające obsługę praktyk.

- **Stała aktualizacja treści kształcenia w oparciu o rynek pracy** – włączanie przedstawicieli branży mody w konsultacje programów, aby zmniejszać rozbieżność oczekiwań i lepiej dopasowywać kształcenie do realnych procesów pracy.

Wskazówki praktyczne dla Branżowego Centrum Umiejętności Moda

- **Rola pośrednika i platformy współpracy** – cykliczne spotkania branżowe, fora partnerów, warsztaty kojarzące szkoły/uczelnie z firmami, budowanie sieci kontaktów i wspólnego języka współpracy.
- **Wsparcie organizacyjne i „odciążanie” stron** – przygotowanie pakietu narzędzi współpracy (wzory dokumentów, checklisty, standardy programów praktyk), uruchomienie bazy ofert współpracy (praktyki, staże, projekty, wykłady gościnne), wsparcie w koordynacji terminów.
- **Programy rozwoju kompetencji osób odpowiedzialnych za współpracę** – szkolenia dla koordynatorów po stronie szkół i firm (komunikacja, planowanie praktyk, praca z uczniem/praktykantem, ocena efektów), a także krótkie staże branżowe dla nauczycieli w przedsiębiorstwach mody.
- **Monitoring i ewaluacja współpracy** – regularne badanie satysfakcji stron oraz analiza barier w kolejnych edycjach badań, tak aby działania BCU Moda były oparte na danych i możliwe do doskonalenia.

Wdrożenie powyższych działań powinno stopniowo ograniczać bariery współpracy zidentyfikowane w badaniu. Połączenie rozwiązań systemowych z działaniami koordynacyjnymi i wspierającymi realizowanymi przez Branżowe Centrum Umiejętności Moda może stworzyć warunki, w których współpraca edukacji z biznesem w branży mody będzie bardziej przewidywalna, łatwiejsza organizacyjnie i korzystna dla wszystkich stron.

5.2. Wsparcie państwa i samorządów w nawiązywaniu współpracy między szkołą zawodową i uczelnią a pracodawcami branży mody

Efektywna współpraca pomiędzy szkołami zawodowymi, uczelniami a przedsiębiorstwami branży mody stanowi istotny element strategii rozwoju kapitału ludzkiego oraz dostosowania systemu edukacyjnego do potrzeb nowoczesnej gospodarki. Jednocześnie liczne badania wskazują, że nawiązywanie i utrzymanie tej współpracy napotyka bariery organizacyjne, finansowe oraz strukturalne (CEDEFOP, 2020; OECD, 2021). W tym kontekście rola państwa i samorządów jest kluczowa, ponieważ odpowiednio zaprojektowane interwencje publiczne mogą zarówno stymulować współpracę, jak i ograniczać bariery utrudniające jej rozwój.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że jednym z głównych problemów relacji między edukacją zawodową a biznesem bywa brak systemowych mechanizmów koordynacji oraz niewystarczające wsparcie finansowe (Maleszyk, 2017; Wołodźko i in., 2021). W Polsce obserwuje się, że współpraca wielu firm z placówkami edukacyjnymi często ogranicza się do organizacji praktyk zawodowych, a niski poziom zaangażowania może wynikać m.in. z braku zachęt ekonomicznych oraz złożonych procedur administracyjnych (FRSE, 2020).

W konsekwencji działania państwa i samorządów mogą pełnić rolę „katalizatora”, który obniża koszt współpracy (czasowy i organizacyjny) oraz wzmacnia jej przewidywalność.

Bez rzetelnych badań trudno byłoby podejmować świadome decyzje polityczne i tworzyć rozwiązania adekwatne do realnych potrzeb interesariuszy. Doświadczenia europejskie pokazują, że tam, gdzie instytucje publiczne aktywnie wspierają współpracę edukacji i biznesu, jej efektywność jest wyższa (CEDEFOP, 2021). Przykładowo:

- w systemach o rozwiniętych elementach kształcenia dualnego istotne są stabilne ramy prawne i finansowe oraz jasny podział odpowiedzialności między edukacją a pracodawcami,
- w modelach bardziej elastycznych (partnerstwa sektorowe) rolą państwa bywa wspieranie finansowania, tworzenie standardów i upowszechnianie dobrych praktyk (OECD, 2020).

Brak skutecznych mechanizmów wsparcia współpracy między edukacją a biznesem prowadzi do niedopasowania kompetencyjnego absolwentów do realnych potrzeb rynku. W konsekwencji część absolwentów ma trudności ze znalezieniem zatrudnienia zgodnego z kierunkiem kształcenia, podczas gdy przedsiębiorstwa sygnalizują niedobory kompetencyjne (OECD, 2021). Dlatego rozpoznanie mechanizmów wsparcia pozwala określić, w jaki sposób państwo i samorzady mogą skuteczniej:

- wspierać rozwój kierunków kształcenia odpowiadających na potrzeby branży mody,
- zwiększać liczbę i trwałość partnerstw edukacyjno-biznesowych,
- promować dobre praktyki i wymianę doświadczeń między regionami.

Niniejszy rozdział łączy perspektywę systemową (analiza literatury i rozwiązań) z wynikami badań zrealizowanych przez PIOT na zlecenie Branżowego Centrum Umiejętności Moda, koncentrując się na potrzebie formalizacji współpracy oraz roli instytucji publicznych – ministerstw i samorządów – w ułatwianiu nawiązywania i rozwijania partnerstw pomiędzy edukacją a pracodawcami branży mody.

5.2.1. Formalizacja nawiązywania współpracy między szkołami zawodowymi a pracodawcami – konieczność czy opcjonalne rozwiązanie?

Badania przeprowadzone wśród przedstawicieli szkół zawodowych (N=15) oraz pracodawców (N=14) pozwalają określić dominujące podejście do formalizacji współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a przedsiębiorstwami.

Wśród przedstawicieli szkół zawodowych:

- **10 respondentów** uznało, że współpraca z pracodawcami powinna być **formalnie regulowana** (umowy/porozumienia),
- **5 respondentów** wskazało, że formalizacja jest potrzebna, ale w niektórych sytuacjach wystarczające mogą być **uzgodnienia mniej sformalizowane**,
- nikt nie uznał, że współpraca powinna przebiegać całkowicie bez formalności.

Podobnie wśród pracodawców:

- **10 respondentów** opowiedziało się za koniecznością formalnych umów,
- **3 osoby** wskazały, że w określonych sytuacjach wystarczające są uzgodnienia o bardziej elastycznym charakterze,
- **1 osoba** uznała, że współpraca może być prowadzona bez formalności.

Porównanie odpowiedzi obu grup wskazuje na wysoką zgodność co do potrzeby formalizacji współpracy. Jednocześnie widoczna jest różnica w podejściu do zakresu formalizacji:

- obie strony dostrzegają korzyści wynikające z jasnego określenia zasad, praw i obowiązków,
- szkoły częściej dopuszczają wariant elastyczny (porozumienia mniej sformalizowane), co może wynikać z potrzeby szybkiego reagowania na możliwości współpracy w środowisku lokalnym,
- pracodawcy nieco częściej akcentują ryzyko braku regulacji (pojedyncze wskazanie dopuszczające brak formalności).

W literaturze podkreśla się, że formalizacja relacji sprzyja stabilności współpracy i zwiększa jej odporność na zmiany kadrowe i organizacyjne (Maleszyk, 2017; CEDEFOP, 2020). Z kolei raport NIK wskazuje, że tam, gdzie współpraca jest ujęta w ramy formalne, łatwiejsze jest planowanie praktyk i działań dydaktycznych, a efektywność współdziałania bywa wyższa (NIK, 2016). Doświadczenia europejskie pokazują, że formalizacja jest standardem w systemach dualnych, natomiast w modelach bardziej elastycznych funkcjonują rozwiązania sektorowe wspierane przez państwo, które łączą ramy formalne z możliwością dostosowania do zmiennego rynku (CEDEFOP, 2021; OECD, 2020).

Wnioski

1. Zarówno szkoły, jak i pracodawcy uznają formalizację współpracy za rozwiązanie korzystne i zwiększające stabilność relacji.
2. Formalne umowy wspierają przewidywalność i planowanie współpracy (praktyki, staże, działania dydaktyczne).
3. Część respondentów wskazuje potrzebę elastyczności, dopuszczając mniej sformalizowane uzgodnienia w określonych sytuacjach.
4. Doświadczenia europejskie potwierdzają, że formalizacja sprzyja długofalowemu zaangażowaniu pracodawców.

Rekomendacje

- Opracowanie zestawu standardowych wzorów dokumentów (umowy, porozumienia, programy praktyk/staży) ułatwiających szkołom i firmom formalizowanie współpracy.
- Wprowadzenie zachęt dla pracodawców angażujących się w długofalową współpracę (np. instrumenty finansowe, granty na projekty, wsparcie kosztów opieki nad praktykantami).
- Rozwój elastycznych modeli współpracy (od stałych partnerstw po porozumienia sektorowe), uwzględniających dynamikę branży mody i zróżnicowanie podmiotów (MŚP, większe firmy, podmioty usługowe, e-commerce).

5.2.2. Rola ministerstw w ułatwianiu nawiązywania współpracy – oczekiwane formy wsparcia

W badaniu (pytanie wielokrotnego wyboru) respondenci wskazali oczekiwane formy wsparcia ze strony ministerstw w ułatwianiu współpracy edukacji z pracodawcami branży mody.

Perspektywa szkół zawodowych (N=15):

- większe finansowanie i kampanie promujące współpracę – **11 wskazań (73,3%)**,
- ułatwienia prawne – **10 wskazań (66,7%)**,
- pomoc w nawiązywaniu kontaktów z firmami – **7 wskazań (46,7%)**,
- „inne” – **0 wskazań**.

Perspektywa pracodawców (N=14):

- większe finansowanie / ułatwienia prawne / kampanie promujące współpracę – **9 wskazań (64,3%)**,
- pomoc w nawiązywaniu kontaktów – **2 wskazania (14,3%)**,
- „inne” – **2 wskazania (14,3%)**.

Wyniki pokazują, że zarówno szkoły, jak i pracodawcy oczekują przede wszystkim instrumentów finansowych i uproszczeń regulacyjnych, a także działań promujących współpracę. Jednocześnie szkoły częściej niż pracodawcy wskazują potrzebę wsparcia w nawiązywaniu kontaktów. Może to oznaczać, że to po stronie edukacji częściej występują bariery inicjowania

relacji (brak sieci kontaktów, brak „wejścia” do firm, brak kompetencji w prowadzeniu rozmów partnerstwa).

Wnioski te korespondują z raportami wskazującymi na znaczenie stabilnego finansowania i jasnych przepisów jako warunku rozwijania współpracy (NIK, 2016; CEDEFOP, 2020).

Wnioski

1. Kluczowym oczekiwaniem obu grup jest większe finansowanie oraz uproszczenie regulacji współpracy.
2. Szkoły częściej oczekują wsparcia w inicjowaniu kontaktów z pracodawcami, co wskazuje na potrzebę mechanizmów koordynacyjnych.
3. Wysokie wskazania kampanii promujących współpracę sugerują, że wciąż potrzebne jest wzmocnienie świadomości korzyści i standardów współpracy.

Rekomendacje

- Zwiększenie finansowania współpracy edukacja–biznes (dotacje/granty, instrumenty wspierające praktyki/staże, wsparcie opiekunów praktyk).
- Reforma i uproszczenie procedur prawnych dotyczących praktyk i staży (standaryzacja, rozwiązania cyfrowe, ograniczenie obciążeń).
- Kampanie informacyjne i upowszechnianie dobrych praktyk (narzędzia, przewodniki, przykłady modeli współpracy).
- Wsparcie koordynacyjne (np. instytucje/centra pośredniczące w kontaktach szkół, uczelni i firm).

5.2.3. Rola samorządów we wspieraniu nawiązywania współpracy - potrzeby i oczekiwania interesariuszy

Badania (N=15 - szkoły, N=14 - pracodawcy) pozwalają określić oczekiwane formy wsparcia ze strony samorządów.

Perspektywa szkół zawodowych (N=15):

- większe finansowanie - **14 wskazań (93,3%)**,
- pomoc w nawiązywaniu kontaktów z firmami - **9 wskazań (60%)**,
- kampanie promujące współpracę - **7 wskazań (46,7%)**,
- ułatwienia prawne - **5 wskazań (33,3%)**,
- „inne” - **0 wskazań**.

Perspektywa pracodawców (N=14):

- kampanie promujące współpracę – **10 wskazań (71,4%)**,
- większe finansowanie – **9 wskazań (64,3%)**,

- ułatwienia prawne – **7 wskazań (50%)**,
- pomoc w nawiązywaniu kontaktów – **5 wskazań (35,7%)**,
- „inne” – **0 wskazań**.

Wyniki wskazują, że szkoły zdecydowanie akcentują potrzebę finansowania i wsparcia kontaktów, natomiast pracodawcy relatywnie częściej wskazują na znaczenie promocji współpracy (kampanie, informacja, upowszechnianie modeli). Może to sugerować, że w wielu miejscach brakuje lokalnych, dobrze widocznych mechanizmów kojarzenia partnerów i ułatwiania współpracy, a jej rozwój wymaga aktywnego „moderowania” relacji przez instytucje otoczenia (w tym samorządy).

Wnioski

1. Finansowanie jest kluczowym oczekiwaniem wobec samorządów po obu stronach współpracy.
2. Szkoły szczególnie potrzebują wsparcia w inicjowaniu kontaktów z pracodawcami.
3. Pracodawcy silniej akcentują potrzebę promocji współpracy i budowania świadomości korzyści.

Rekomendacje

- Tworzenie regionalnych mechanizmów finansowania współpracy (lokalne granty na projekty szkoła–firma, doposażenie pracowni, wspólne inicjatywy).
- Powoływanie lokalnych platform współpracy (cykliczne spotkania, fora branżowe, bazy ofert praktyk/staży).
- Kampanie informacyjne kierowane do pracodawców i szkół, promujące korzyści i dobre praktyki współpracy.
- Szkolenia dla dyrektorów, koordynatorów współpracy i pracodawców w zakresie organizacji praktyk, planowania współpracy i komunikacji.

5.2.4. Najbardziej efektywne formy wsparcia współpracy – perspektywa interesariuszy

W badaniu określono preferowane mechanizmy wsparcia współpracy.

Perspektywa szkół zawodowych (N=15):

- dotacje/granty na wspólne projekty edukacyjne – **14 wskazań (93,3%)**,
- promowanie dobrych praktyk oraz szkolenia dla nauczycieli i pracodawców – **12 wskazań (80%)**,
- wydarzenia networkingowe – **8 wskazań (53,3%)**,
- „inne” – **0 wskazań**.

Perspektywa pracodawców (N=14):

- promowanie dobrych praktyk – **11 wskazań (78,6%)**,
- dotacje/granty na wspólne projekty – **9 wskazań (64,3%)**,
- szkolenia dla nauczycieli i pracodawców – **7 wskazań (50%)**,
- wydarzenia networkingowe – **4 wskazania (28,6%)**,
- „inne” – **0 wskazań**.

Wyniki wskazują na wspólny mianownik: finansowanie projektów oraz upowszechnianie dobrych praktyk. Różnica polega na tym, że szkoły częściej niż pracodawcy wskazują potrzebę networkingu i szkoleń, co może wynikać z potrzeby budowania kompetencji organizacyjnych oraz sieci kontaktów.

Wnioski

1. Dotacje i granty są kluczowym elementem wsparcia współpracy edukacji z biznesem.
2. Szkoły silniej akcentują potrzebę szkoleń i networkingu, co wskazuje na potrzebę wzmocnienia kompetencji koordynatorów współpracy.
3. Pracodawcy preferują promowanie dobrych praktyk, co wskazuje na potrzebę zwiększenia widoczności udanych modeli współpracy.

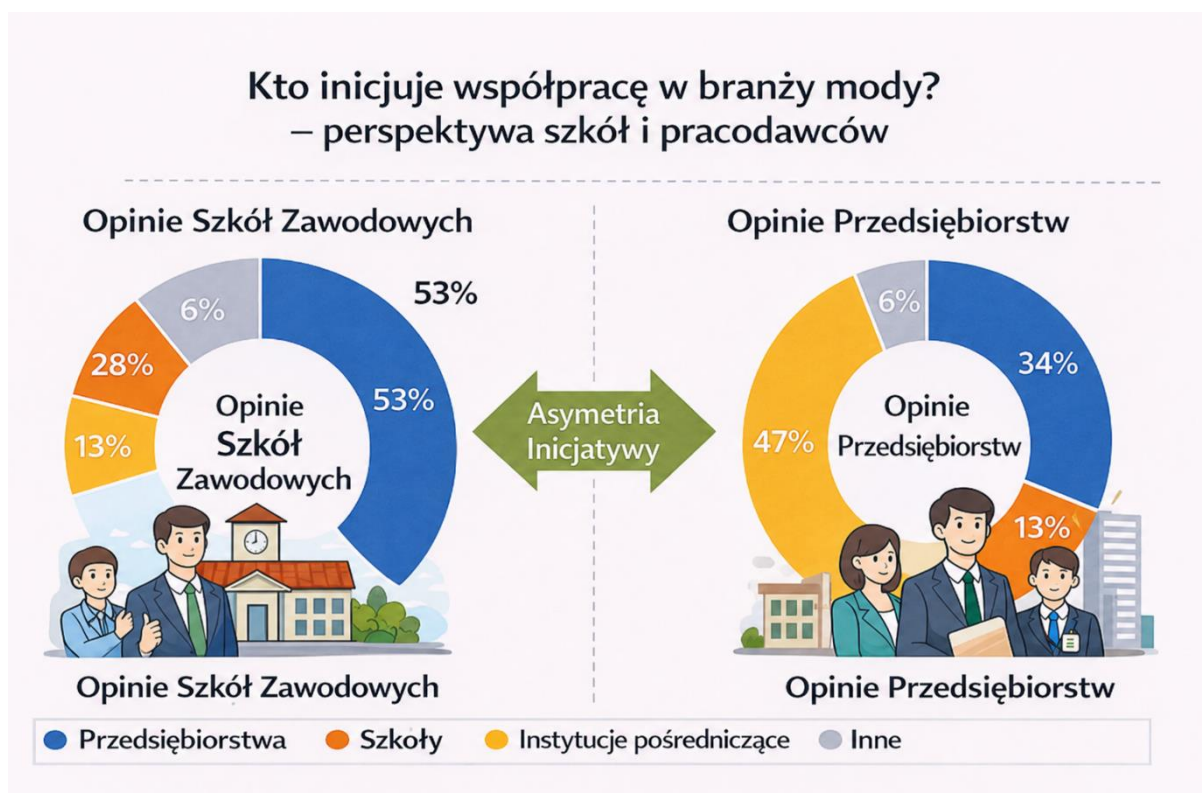
Rekomendacje systemowe

- Zwiększenie dostępności grantów i dotacji na wspólne projekty (praktyki, staże, projekty uczniowskie, doposażenie, działania innowacyjne).
- Programy upowszechniania dobrych praktyk współpracy szkoła–uczelnia–pracodawca w branży mody (repozytorium modeli, case studies, wydarzenia branżowe).
- Szkolenia dla nauczycieli i pracodawców w zakresie planowania, realizacji i oceny współpracy.
- Regionalne platformy networkingowe ułatwiające kontakt i inicjowanie partnerstw.

5.3. Inicjowanie współpracy między szkołą zawodową i uczelnią a przedsiębiorstwem w branży mody

Współpraca między szkołami zawodowymi, uczelniami a pracodawcami branży mody odgrywa kluczową rolę w dostosowaniu systemu edukacji do potrzeb dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. W sektorze mody, w którym równolegle rozwijają się nowe technologie (m.in. narzędzia cyfrowe, e-commerce, automatyzacja wybranych procesów, analityka danych), rosną wymagania dotyczące jakości i organizacji produkcji, a także znaczenie zrównoważonego rozwoju, kształcenie zawodowe i wyższe stoi przed wyzwaniem przygotowania absolwentów zdolnych do sprawnego wejścia w realne warunki pracy. Efektywność współpracy zależy jednak od jasnego określenia ról i odpowiedzialności stron oraz od skutecznych mechanizmów inicjowania i rozwijania relacji między edukacją a biznesem.

Rysunek 3. Podmioty inicjujące współpracę pomiędzy edukacją a biznesem w branży mody



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Wyniki wskazują na występowanie asymetrii w postrzeganiu inicjatywy współpracy. Szkoły zawodowe najczęściej wskazują przedsiębiorstwa jako podmiot inicjujący współpracę, natomiast przedsiębiorstwa częściej oczekują inicjatywy ze strony instytucji edukacyjnych lub innych podmiotów wspierających współpracę.

W niniejszym rozdziale przedstawiono analizę wyników badań zrealizowanych wśród przedstawicieli szkół zawodowych (N=15) oraz pracodawców branży mody (N=14). Na podstawie zgromadzonych danych omówiono kluczowe zagadnienia dotyczące inicjowania współpracy edukacji z biznesem, w tym:

- kto powinien pełnić rolę głównego inicjatora współpracy,
- jakie metody inicjowania współpracy są oceniane jako najbardziej skuteczne (z perspektywy szkół i firm),
- jakie działania mogą wzmocnić równowagę zaangażowania obu stron oraz zwiększyć trwałość partnerstw.

Analiza tych zagadnień pozwala identyfikować skuteczne modele inicjowania współpracy oraz formułować rekomendacje dla instytucji edukacyjnych, pracodawców oraz interesariuszy wspierających rozwój współpracy w branży mody, w tym dla działań koordynacyjnych realizowanych przez PIOT na zlecenie Branżowego Centrum Umiejętności Moda.

5.3.1. Inicjator współpracy między pracodawcami a szkołami zawodowymi

W badaniu poproszono respondentów o wskazanie, kto powinien być głównym inicjatorem współpracy pomiędzy szkołą zawodową a pracodawcami. Wyniki w grupie pracodawców (N=14) wskazują, że:

- **najczęściej jako inicjator wskazywane są szkoły zawodowe** – 57%, co podkreśla oczekiwanie, że to strona edukacyjna będzie aktywnie poszukiwać partnerów i wychodzić z propozycją współpracy,
- **istotną rolę przypisywano instytucjom publicznym** – 29% (np. samorzady, urzędy pracy), co sugeruje, że pracodawcy dostrzegają potrzebę koordynacji współpracy na poziomie lokalnym i regionalnym,
- **pracodawcy oraz organizacje branżowe/zawodowe** uzyskały po 7% wskazań, co oznacza, że ich rola jako inicjatorów jest oceniana jako mniej znacząca w porównaniu do szkół i instytucji publicznych,
- odpowiedź „inne” nie pojawiła się w tej części, co wskazuje, że katalog inicjatorów był adekwatny.

Wyniki te sugerują, że inicjowanie współpracy jest w dużej mierze „przypisywane” stronie edukacyjnej, natomiast rola pracodawców w tym obszarze bywa postrzegana jako wspierająca, a nie wiodąca. W praktyce oznacza to konieczność wzmocnienia kompetencji szkół i uczelni w zakresie budowania relacji z biznesem (np. kontaktów branżowych, negocjowania warunków współpracy, projektowania programów praktyk), a także tworzenia systemowych zachęt, aby zwiększać gotowość firm do proaktywnego działania.

Zgodnie z ustaleniami literatury, dominująca rola szkół jako inicjatorów współpracy jest częstym zjawiskiem również w innych branżach – to instytucje edukacyjne najczęściej inicjują pierwsze kontakty w sprawie praktyk czy wspólnych działań, podczas gdy bezpośrednie inicjatywy ze strony przedsiębiorstw stanowią mniejszy odsetek (Zaręba P. i in., 2013). Pracodawcy częściej podejmują inicjatywę w sytuacjach szczególnych, np. przy pilnej potrzebie pozyskania kadr lub w ramach strategii zaangażowania społecznego.

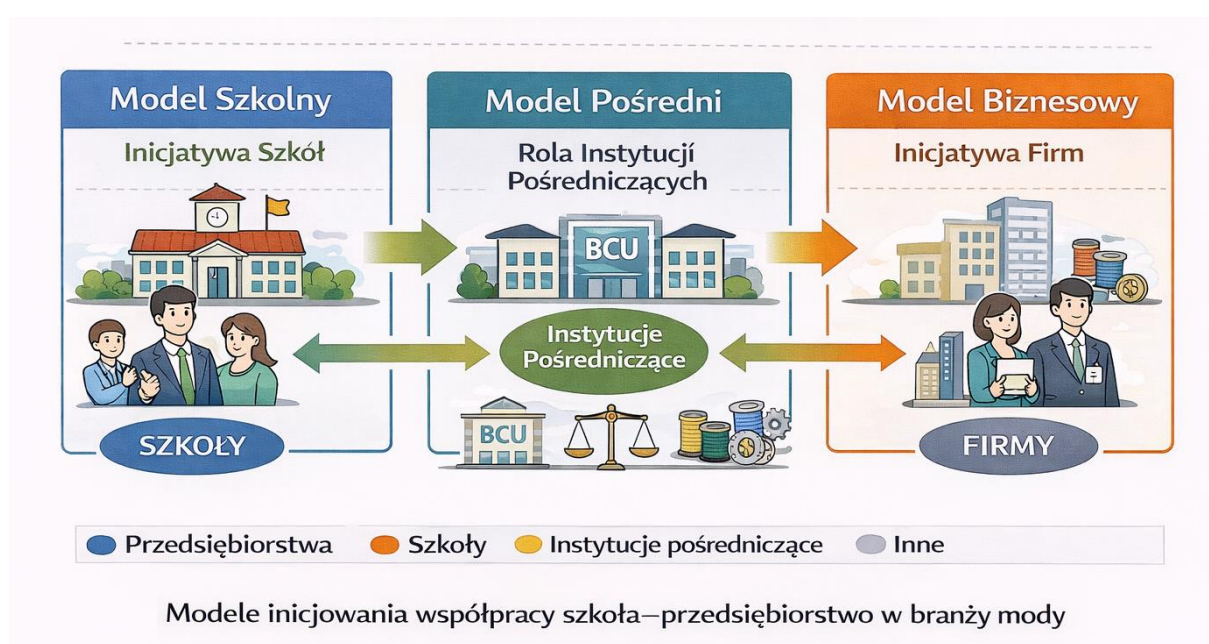
Wnioski praktyczne

1. Szkoły zawodowe i uczelnie powinny dysponować narzędziami i wsparciem umożliwiającymi aktywne pozyskiwanie partnerów z branży mody (np. baza firm, kontaktów, model oferty współpracy).
2. Instytucje publiczne i środowiska branżowe powinny wzmacniać rolę koordynacyjną (mediacja, łączenie stron, wsparcie formalne i finansowe).
3. Pracodawcy i organizacje branżowe mogą zwiększać udział w inicjowaniu współpracy poprzez programy patronackie, współtworzenie programów praktyk, sygnalizowanie zapotrzebowania kompetencyjnego oraz udział w działaniach doradczych.

5.3.2. Sposoby inicjowania współpracy między stronami

Identyfikacja inicjatora współpracy stanowi pierwszy krok w analizie. Dla trwałości i efektywności partnerstwa kluczowe jest jednak rozpoznanie sposobów, w jakie współpraca jest inicjowana oraz jakie kanały kontaktu są uznawane za najbardziej skuteczne. Inicjowanie kontaktów może przybierać formę działań bezpośrednich (np. zapytania mailowe, rozmowy telefoniczne, spotkania), działań środowiskowych (targi, organizacje branżowe) oraz mechanizmów pośredniczących (platformy współpracy, instytucje koordynujące). Na podstawie wyników badania można wyróżnić trzy podstawowe modele inicjowania współpracy pomiędzy edukacją a biznesem, które przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Modele inicjowania współpracy pomiędzy szkołami a przedsiębiorstwami w branży mody



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

A) W jaki sposób szkoły zawodowe powinny inicjować współpracę z pracodawcami?

Porównanie odpowiedzi szkół i pracodawców wskazuje na następujące wnioski:

- **najczęściej wskazywane metody po stronie szkół to:**
 - organizowanie spotkań i konferencji z udziałem lokalnych firm – 87%,
 - wysyłanie zapytań do pracodawców – 87%.
Po stronie pracodawców wysyłanie zapytań również uzyskało wysoką ocenę (86%), natomiast spotkania/konferencje wskazywano rzadziej (57%). Może to oznaczać, że firmy częściej preferują kontakt bezpośredni i „konkretny” (zapytanie, oferta współpracy), a rzadziej duże wydarzenia o charakterze ogólnym.
- **kontakt przez organizacje branżowe oraz udział w targach pracy** były wysoko oceniane przez szkoły (po 73%), natomiast przez pracodawców niżej (odpowiednio 50% i 43%). Może to wskazywać, że szkoły częściej korzystają z kanałów instytucjonalnych, podczas gdy firmy częściej działają poprzez relacje bezpośrednie.
- **rola Branżowych Centrów Umiejętności** została oceniona wyżej przez pracodawców (50%) niż przez szkoły (20%). W warunkach projektu BCU Moda jest to szczególnie istotny sygnał: przedsiębiorstwa dostrzegają potencjał instytucji pośredniczącej, natomiast szkoły mogą jeszcze w niewystarczającym stopniu korzystać z tej możliwości.
- odpowiedź „inne” nie pojawiła się wśród szkół, natomiast była wskazywana przez część pracodawców (21%). Może to oznaczać, że firmy wykorzystują również mniej formalne kanały (np. rekomendacje, sieci kontaktów, współpraca z konkretnymi nauczycielami, inicjatywy lokalne), które nie zawsze są „instytucjonalizowane” po stronie edukacji.

Wnioski

1. Obie strony uznają, że skuteczny jest bezpośredni kontakt (zapytania do firm), natomiast firmy słabiej oceniają duże wydarzenia jako główną metodę inicjowania współpracy.
2. Szkoły częściej opierają się na narzędziach formalnych (targi, organizacje), firmy częściej preferują kanały bezpośrednie i operacyjne.
3. Potencjał BCU Moda jako platformy inicjowania współpracy jest wyraźnie dostrzegany przez pracodawców, co wskazuje na potrzebę wzmocnienia świadomości i praktycznego wykorzystania tej ścieżki po stronie szkół.

B) W jaki sposób pracodawcy powinni inicjować współpracę ze szkołami zawodowymi?

Porównanie opinii szkół (N=15) i pracodawców (N=14) wskazuje, że:

- **najbardziej preferowaną metodą** w ocenie szkół jest **oferowanie staży i praktyk** – 100% wskazań. Po stronie pracodawców wskazanie to było istotnie niższe (50%), co może wynikać z obciążeń organizacyjnych, sezonowości pracy lub kosztów związanych z opieką nad praktykantem.
- **bezpośredni kontakt z dyrekcją szkoły** został wysoko oceniony w obu grupach: 93% (szkoły) i 78% (pracodawcy). Wskazuje to, że kontakt bezpośredni pozostaje

fundamentem inicjowania współpracy, jednak firmy mogą preferować kontakt prowadzony w sposób szybki i jednoznaczny (krótkie rozmowy, jasna propozycja).

- **udział w programach edukacyjnych i targach edukacyjnych:** 80% wskazań w szkołach vs 36% u pracodawców. Oznacza to, że szkoły postrzegają takie wydarzenia jako istotny kanał budowania relacji, natomiast firmy częściej traktują je jako działanie dodatkowe, nie kluczowe.
- **udział w radach programowych:** 40% (szkoły) i 29% (pracodawcy) – forma doceniana, ale nie priorytetowa.

Wnioski

1. Szkoły oczekują od pracodawców przede wszystkim działań „praktycznych” (staże/praktyki) oraz kontaktu bezpośredniego.
2. Pracodawcy rzadziej postrzegają praktyki jako narzędzie inicjowania współpracy, co sugeruje potrzebę wsparcia organizacyjnego (np. ułatwienia formalne, standardy praktyk, wsparcie opiekunów).
3. Wydarzenia edukacyjne są istotne dla szkół, natomiast mniej atrakcyjne dla firm – co warto uwzględnić w projektowaniu działań networkingowych (mniejsza skala, bardziej „branżowe” i celowane spotkania).

Podsumowanie i kierunki działań

Wyniki badań pokazują, że współpraca w branży mody jest najczęściej inicjowana przez instytucje edukacyjne, a pracodawcy częściej oczekują kontaktu bezpośredniego i dobrze przygotowanej propozycji współpracy. Jednocześnie pracodawcy relatywnie wysoko oceniają potencjał instytucji pośredniczących (takich jak BCU Moda), co stanowi ważną przesłankę do rozwijania roli BCU jako platformy kojarzącej partnerów, standaryzującej współpracę oraz redukującej koszty organizacyjne po obu stronach.

Rekomendacje praktyczne (dla BCU Moda / PIOT)

- rozwój „pakietu startowego współpracy” (wzory porozumień, krótkie opisy modeli współpracy, standardy praktyk/staży, checklisty organizacyjne),
- uruchomienie bazy ofert współpracy i „mapy pracodawców” branży mody (praktyki, staże, projekty, wykłady gościnne, patronaty),
- organizowanie krótkich, tematycznych spotkań branżowych (mniejsze formaty, konkretne cele), zamiast wyłącznie dużych konferencji,
- wsparcie szkół w inicjowaniu kontaktów (szablony maili/ofert, szkolenia dla koordynatorów współpracy),
- budowanie widoczności BCU Moda jako neutralnego pośrednika i „punktu pierwszego kontaktu” dla firm.

5.4. Zaangażowanie stron w nawiązywanie współpracy między szkołą zawodową i uczelnią a przedsiębiorstwem w branży mody

Efektywne kształcenie zawodowe i wyższe w branży mody wymaga ścisłej, realnej współpracy instytucji edukacyjnych z pracodawcami. Bez zaangażowania szkół, uczelni, firm oraz instytucji otoczenia publicznego uczniowie i studenci mogą nie zdobyć kompetencji odpowiadających rzeczywistym potrzebom rynku pracy (np. w obszarach produkcji, jakości, logistyki, projektowania, sprzedaży, e-commerce, obsługi klienta, technologii cyfrowych oraz zagadnień zrównoważonego rozwoju). Z tego względu analiza poziomu zaangażowania stron w inicjowanie współpracy oraz identyfikacja czynników motywujących i ograniczających współdziałanie pozwalają lepiej rozumieć mechanizmy współpracy edukacji z biznesem

i stanowią podstawę do formułowania praktycznych rekomendacji. W celu określenia, które grupy interesariuszy są postrzegane jako najbardziej zaangażowane w inicjowanie i rozwijanie współpracy edukacyjno-biznesowej, respondentów poproszono o ocenę poziomu zaangażowania poszczególnych stron procesu współpracy. Ocenie podlegały szkoły zawodowe, przedsiębiorstwa branży mody, uczelnie i instytucje wspierające oraz instytucje publiczne. Wyniki przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Poziom zaangażowania poszczególnych interesariuszy we współpracę



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Przedstawione wyniki wskazują, że najwyższy poziom zaangażowania we współpracę przypisywany jest szkołom zawodowym oraz przedsiębiorstwom branży mody. Niżej oceniono zaangażowanie uczelni i instytucji wspierających, natomiast najniższe oceny uzyskały instytucje publiczne. Oznacza to, że współpraca edukacyjno-biznesowa jest postrzegana przede wszystkim jako rezultat aktywności bezpośrednich uczestników procesu kształcenia i rynku pracy, przy mniejszym udziale podmiotów pełniących funkcje wspierające i administracyjne.

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań zrealizowanych przez **PIOT na zlecenie Branżowego Centrum Umiejętności Moda**, które pozwalają ocenić:

- poziom zaangażowania szkół zawodowych, pracodawców, instytucji publicznych i uczelni w inicjowanie współpracy,
- czynniki motywujące szkoły do inicjowania współpracy z pracodawcami,
- czynniki motywujące pracodawców do inicjowania współpracy z instytucjami edukacyjnymi.

5.4.1. Ocena poziomu zaangażowania różnych stron w inicjowanie współpracy

Dane zestawione w tabelach 1–2 (N=15 – szkoły zawodowe; N=14 – pracodawcy) umożliwiają ocenę poziomu zaangażowania poszczególnych stron w inicjowanie współpracy edukacja–biznes.

Tabela 1. Ocena poziomu zaangażowania (opinia szkół zawodowych, N=15)

- **Szkoły zawodowe:** niski 13,3%, średni 6,7%, wysoki 40%, bardzo wysoki 20%
- **Pracodawcy:** bardzo niski 20%, niski 13,3%, średni 46,7%, wysoki 20%
- **Instytucje publiczne:** bardzo niski 40%, niski 33,3%, średni 26,7%
- **Uczelnie:** bardzo niski 20%, niski 40%, średni 33,3%, wysoki 6,7%

Tabela 2. Ocena poziomu zaangażowania (opinia pracodawców, N=14)

- **Szkoły zawodowe:** bardzo niski 7,1%, niski 21,4%, średni 57,1%, wysoki 14,3%
- **Pracodawcy (samoocena):** bardzo niski 7,1%, niski 35,7%, średni 28,6%, wysoki 14,3%
- **Instytucje publiczne:** bardzo niski 14,3%, niski 35,7%, średni 42,9%, wysoki 21,4%
- **Uczelnie:** bardzo niski 7,1%, niski 21,4%, średni 50%, wysoki 21,4%

Poniżej przedstawiono syntetyczne porównanie ocen poziomu zaangażowania.

1) Szkoły zawodowe

Szkoły zawodowe oceniają własne zaangażowanie relatywnie wysoko, natomiast pracodawcy postrzegają je bardziej umiarkowanie:

- w ocenie szkół: **40% wskazało poziom wysoki, a 20% bardzo wysoki,**
- w ocenie pracodawców: dominowała ocena **średnia (57,1%), przy 21,4% ocen niskich i 14,3% ocen wysokich.**

Wnioski

- szkoły postrzegają siebie jako aktywnych inicjatorów współpracy, jednak część tej aktywności może nie być dostatecznie widoczna lub „przekładana” na konkretne, atrakcyjne dla firm propozycje,
- relacje szkoła–pracodawca są oceniane korzystniej niż relacje szkoła–uczelnia, co może wskazywać, że współpraca z uczelniami (w kontekście kształcenia powiązanego z branżą mody) wymaga dodatkowych mechanizmów koordynacyjnych.

2) Pracodawcy

Pracodawcy są oceniani jako umiarkowanie aktywni, a ich zaangażowanie jest różnie postrzegane przez szkoły i przez samych pracodawców:

- w ocenie szkół: dominowała ocena **średnia (46,7%)**, ale łącznie **33,3%** oceniło poziom zaangażowania pracodawców jako niski lub bardzo niski,
- w samoocenie pracodawców: przeważały wskazania **średnie (28,6%)**, przy zauważalnym udziale ocen niskich (**35,7%**), a poziom wysoki wskazywano rzadziej (**14,3%**).

Wnioski

- pracodawcy mogą podejmować inicjatywy, które nie są w pełni dostrzegane po stronie szkół (np. okazjonalne przyjęcia praktykantów, udział w wydarzeniach, wsparcie merytoryczne), co wskazuje na potrzebę lepszej komunikacji i „porządkowania” współpracy,
- firmy częściej oczekują gotowych propozycji współpracy niż aktywnie poszukują partnerów edukacyjnych – co jest spójne z wynikami dotyczącymi inicjowania współpracy (rozdz. 2.3).

3) Instytucje publiczne

Instytucje publiczne uzyskały najniższe oceny w ocenach szkół i pracodawców, co wskazuje na postrzeganą bierność w inicjowaniu współpracy:

- w ocenie szkół: **40% bardzo niski** i **33,3% niski** (łącznie **73,3% ocen negatywnych**),
- w ocenie pracodawców: dominowały oceny **niska (35,7%)** i **średnia (42,9%)**, przy istotnym udziale oceny bardzo niskiej (14,3%).

Wnioski

- instytucje publiczne są postrzegane jako najmniej aktywne w inicjowaniu współpracy,
- może to wynikać z braku czytelnych mechanizmów koordynacji oraz niewystarczającego wsparcia informacyjnego i organizacyjnego dla współpracy edukacji z biznesem,
- z perspektywy branży mody zasadne jest wzmocnienie roli instytucji publicznych jako koordynatorów, szczególnie na poziomie lokalnym i regionalnym.

5.4.2. Czynniki motywujące szkoły zawodowe do inicjowania współpracy z pracodawcami

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że szkoły zawodowe i przedsiębiorstwa dostrzegają odmienne korzyści wynikające ze współpracy. Szkoły koncentrują się przede wszystkim na jakości kształcenia i przygotowaniu uczniów do rynku pracy, natomiast przedsiębiorstwa zwracają większą uwagę na możliwość pozyskiwania przyszłych pracowników. Wyniki przedstawiono na rysunku 6.



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Wyniki wskazują, że najważniejszym motywatorem podejmowania współpracy przez szkoły zawodowe jest lepsze przygotowanie uczniów do rynku pracy (93%) oraz poprawa jakości kształcenia (88%). Z kolei przedsiębiorstwa najczęściej wskazują możliwość pozyskania przyszłych pracowników (95%). Oznacza to, że współpraca edukacyjno-biznesowa jest postrzegana przez szkoły głównie jako narzędzie podnoszenia jakości procesu kształcenia, natomiast przez przedsiębiorstwa jako sposób budowania przyszłego zaplecza kadrowego.

Motywacje szkół (N=15) oraz opinia pracodawców (N=14)

- **Lepsze przygotowanie uczniów do kariery zawodowej:**
szkoły – 14 (93,3%), pracodawcy – 11 (78,6%)
- **Poprawa jakości edukacji i dopasowanie do rynku pracy:**
szkoły – 13 (86,7%), pracodawcy – 8 (57,1%)
- **Budowanie relacji z lokalną społecznością i rynkiem pracy:**
szkoły – 11 (73,3%), pracodawcy – 6 (42,9%)
- **Inne:**
szkoły – 0, pracodawcy – 1 (7,1%)

Wnioski

1. Najsilniejszym motywatorem (dla szkół i w ocenie pracodawców) jest lepsze przygotowanie uczniów do kariery zawodowej.
2. Wysoko oceniana jest również potrzeba podnoszenia jakości kształcenia i dopasowania go do wymagań rynku.
3. Relacje z lokalną społecznością i rynkiem pracy są istotne, ale relatywnie rzadziej akcentowane przez pracodawców – co może wskazywać, że szkoły widzą w tym komponent długofalowy, natomiast firmy silniej koncentrują się na efektach praktycznych.

Implikacje dla działań BCU Moda

Choć szkoły deklarują silną orientację na jakość kształcenia i przygotowanie ucznia, pomijanie komponentu trwałego budowania relacji (sieci współpracy, stałych kanałów kontaktu, stałych form partnerstwa) może osłabić efektywność współpracy w dłuższej perspektywie. Z tego względu rekomendowane jest:

- wzmacnianie partnerstw z lokalnymi i regionalnymi firmami branży mody (różne segmenty: produkcja, usługi, handel, e-commerce),
- wzmacnianie komunikacji wartości kształcenia zawodowego w środowisku lokalnym,
- tworzenie mechanizmów stałej współpracy szkoły–firma–samorząd–BCU Moda (np. cykliczne spotkania, rady interesariuszy, baza ofert praktyk i projektów).

5.4.3. Czynniki motywujące pracodawców do inicjowania współpracy ze szkołami zawodowymi

Analiza wyników (tabela 4) wskazuje, że pracodawcy angażują się we współpracę przede wszystkim z powodów praktycznych i rekrutacyjnych – aby zapewnić sobie dopływ przyszłych pracowników. Motywy związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz współkształtowaniem edukacji przyszłych kadr pojawiają się rzadziej.

Motywacje pracodawców (N=14) oraz opinia szkół (N=15)

- **Pozyskanie wykwalifikowanych pracowników w przyszłości:**
szkoły – **15 (100%)**, pracodawcy – (dominujący motyw w wynikach)
- **Udział w kształtowaniu edukacji przyszłych pracowników:**
szkoły – **12 (85,7%)**, pracodawcy – **8 (53,3%)**
- **Społeczna odpowiedzialność biznesu:**
szkoły – **4 (28,6%)**, pracodawcy – **1 (6,7%)**
- **Inne:**
szkoły – **4 (28,6%)**, pracodawcy – **0 / 1 (7,1%)** (w zależności od ujęcia w ankiecie)

Interpretacja

- kluczowym powodem współpracy jest zapewnienie kadr (perspektywa długofalowej rekrutacji), co w branży mody może obejmować zarówno zawody stricte produkcyjne i techniczne, jak i kompetencje sprzedażowe, logistyczne, projektowe oraz cyfrowe,

- choć szkoły częściej zakładają, że firmy chcą wpływać na programy nauczania, sami pracodawcy wskazują ten motyw rządziej – co sugeruje, że firmy częściej oczekują efektu w postaci „gotowych kandydatów”, a mniej chętnie inwestują czas w stałe współprojektowanie kształcenia,
- społeczna odpowiedzialność biznesu jest motywacją marginalną, co oznacza, że argumenty wizerunkowe zwykle nie są wystarczającym bodźcem do inicjowania współpracy.

Wnioski

1. Współpraca ma przede wszystkim charakter praktyczny i rekrutacyjny – firmy angażują się głównie z myślą o przyszłych pracownikach.
2. Motyw „współkształtowania edukacji” jest istotny, ale nie dominuje – może być ograniczany przez czas, zasoby lub brak prostych narzędzi współpracy.
3. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma drugorzędne znaczenie – potrzebne są mechanizmy wzmacniające atrakcyjność i opłacalność współpracy.

Rekomendacje

1. Tworzenie mechanizmów ułatwiających firmom wpływ na kształcenie bez wysokich kosztów czasu (np. krótkie konsultacje programów, „pakiety współpracy”, gotowe formaty spotkań i działań).
2. Wzmocnienie bodźców wizerunkowych poprzez realne narzędzia (np. certyfikat/znak jakości „Pracodawca wspierający edukację w branży mody”, publikowanie dobrych praktyk, promocja firm w kanałach BCU Moda).
3. Lepsza komunikacja korzyści: szkoły i BCU Moda powinny prezentować współpracę nie tylko jako „źródło kadr”, ale jako możliwość poprawy dopasowania kompetencji, ograniczenia kosztów wdrożenia pracownika i zwiększenia stabilności zatrudnienia.

5.5. Odpowiedzialni za nawiązywanie współpracy między szkołą zawodową a przedsiębiorstwem

Sprawne funkcjonowanie systemu kształcenia zawodowego wymaga realnej i stałej współpracy pomiędzy szkołami a przedsiębiorstwami. To dzięki niej możliwe jest dopasowanie treści kształcenia do potrzeb rynku pracy, organizacja praktyk i staży na odpowiednim poziomie oraz budowanie ścieżek przejścia absolwentów do zatrudnienia. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają osoby odpowiedzialne za inicjowanie i podtrzymywanie współpracy – ich kompetencje, czas, umiejętność budowania relacji i sprawność organizacyjna wprost przekładają się na efekty partnerstwa edukacyjno-biznesowego.

Celem niniejszego podrozdziału jest analiza:

- kto w szkołach i firmach pełni rolę „łącznika” współpracy,
- jakie kompetencje są niezbędne w tej roli,

- jakie wyzwania napotykają osoby odpowiedzialne za współpracę,
- czy interesariusze widzą potrzebę dodatkowego wsparcia i szkoleń.

5.5.1. Osoby odpowiedzialne za nawiązywanie współpracy w szkole zawodowej i przedsiębiorstwie

Szkoły zawodowe (N=15)

Analiza odpowiedzi respondentów ze szkół zawodowych wskazuje, że odpowiedzialność za nawiązywanie i utrzymywanie współpracy z pracodawcami najczęściej spoczywa na kadrze zarządzającej oraz osobach odpowiadających za organizację kształcenia praktycznego.

1) Dyrektor szkoły – główny inicjator współpracy

- **10 z 15 respondentów (66,7%)** wskazało dyrektora jako kluczową osobę odpowiedzialną za współpracę.
- Wynika to z roli dyrektora jako reprezentanta szkoły i głównego decydenta, w tym w zakresie podpisywania porozumień, ustalania kierunków rozwoju oraz budowania relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

2) Kierownik kształcenia praktycznego – filar działań operacyjnych

- **9 respondentów (60%)** wskazało kierownika kształcenia praktycznego.
- Jest to funkcja bezpośrednio powiązana z organizacją praktyk i staży, kontaktem z opiekunami praktyk oraz koordynacją przebiegu praktycznej nauki zawodu.

3) Koordynator ds. współpracy z pracodawcami – rola wspierająca

- **4 respondentów (26,7%)** wskazało koordynatora ds. współpracy.
- Może to oznaczać, że w części szkół funkcja ta istnieje, ale **nie jest standardem** – a tam, gdzie jej brakuje, zadania współpracy „doklejane” są do innych ról.

4) Zastępca dyrektora – rzadziej wskazywany

- tylko **2 osoby (13,3%)**.
- Sugeruje to, że zastępcy dyrektora częściej koncentrują się na zadaniach zarządczych wewnątrz szkoły niż na relacjach zewnętrznych.

5) Inne stanowiska – sporadycznie

- **1 respondent (6,7%)** wskazał inne rozwiązanie organizacyjne, co potwierdza, że model odpowiedzialności jest zasadniczo powtarzalny.

Wniosek ogólny (szkoły)

Najczęściej współpracę z pracodawcami prowadzą dyrektorzy i kierownicy kształcenia praktycznego. Jednocześnie ograniczona liczba szkół z dedykowanym koordynatorem może powodować, że współpraca jest silnie zależna od dostępności czasowej kadry kierowniczej, co utrudnia długofalowe budowanie relacji z biznesem.

Rekomendacje (szkoły / BCU)

1. **Wzmacnianie roli dedykowanego koordynatora ds. współpracy z pracodawcami** (nawet jeśli jest to funkcja łączona, ale z jasno określonym zakresem obowiązków i czasem pracy).
2. **Szkolenia dla dyrektorów i kierowników kształcenia praktycznego** z zakresu współpracy z biznesem (modele partnerstwa, komunikacja, planowanie projektów, formalizacja współpracy).
3. **Opracowanie jednolitych wytycznych i dobrych praktyk** dla szkół (checklista współpracy, wzory działań, model rocznego planu kontaktów z firmami).

Przedsiębiorstwa (N=14)

W firmach odpowiedzialność za współpracę ze szkołami zawodowymi jest bardziej zróżnicowana. Najczęściej zadanie to lokowane jest w obszarze HR lub przypisywane koordynatorowi, jednak zauważalny jest także odsetek firm, które nie mają formalnie wyznaczonej osoby do tego typu działań.

1) Dział HR – najczęściej wskazywany

- **6 z 14 respondentów (42,9%).**
- Wskazuje to, że firmy traktują współpracę ze szkołami przede wszystkim jako element strategii rekrutacyjnej i budowania przyszłych kadr.

2) Koordynator ds. współpracy – ważna rola

- **5 respondentów (35,7%).**
- Może to oznaczać, że część firm tworzy dedykowane role do kontaktu z edukacją (co sprzyja ciągłości współpracy i lepszej organizacji działań).

3) Zastępca dyrektora i dyrektor – drugorzędnie

- zastępca dyrektora: **3 osoby (21,4%)**
- dyrektor: **2 osoby (14,3%)**
- Wynik sugeruje, że najwyższe kierownictwo częściej deleguje współpracę na inne role (HR/koordynator).

4) Brak dedykowanej osoby

- **3 firmy (21,4%)** nie wskazały żadnej konkretnej osoby.
- To istotny sygnał: współpraca może mieć charakter okazjonalny i zależny od bieżących potrzeb, bez stałego kanału komunikacji ze szkołami.

5) Inne osoby

- **2 respondentów (14,3%)** wskazało inne stanowiska (np. działy techniczne, szkoleniowe), co może świadczyć o branżowej specyfice i lokalnych rozwiązaniach.

Wniosek ogólny (firmy)

W firmach dominuje podejście „HR-owe” (współpraca jako rekrutacja) lub model koordynatora. Jednocześnie brak dedykowanej osoby w części firm może ograniczać trwałość współpracy i utrudniać szkołom kontakt.

Rekomendacje (firmy)

1. **Promowanie standardu wyznaczania koordynatora współpracy** (nawet w małych firmach – jako rola przypisana, niekoniecznie nowy etat).
2. **Upowszechnianie dobrych praktyk w działach HR**: programy stażowe, „ścieżki wejścia” absolwenta, opiekun praktyk, cykliczne spotkania ze szkołami.
3. **Wytyczne dla firm**: proste modele współpracy (pakiety: minimum–standard–premium), wskazujące czas, zasoby i korzyści.

5.5.2. Kompetencje osób odpowiedzialnych za nawiązywanie współpracy

Opinia szkół zawodowych (N=15)

Respondenci ze szkół wskazują, że osoba odpowiedzialna za współpracę powinna łączyć kompetencje „rynkowe” z kompetencjami relacyjnymi.

Najważniejsze obszary:

- **znajomość rynku pracy** (wskazana jako kompetencja kluczowa),
- **znajomość specyfiki branż związanych z profilem szkoły,**
- **umiejętność budowania relacji,**
- **umiejętności negocjacyjne.**

Interpretacyjnie oznacza to, że szkoły postrzegają współpracę jako proces wymagający zarówno rozumienia trendów (zapotrzebowanie, technologie, standardy pracy), jak i aktywnego „sprzedania” współpracy firmie (negocjacje, oferta, warunki).

Rekomendacje (na bazie opinii szkół)

1. szkolenia rynkowe/branżowe (trendwatching, analiza potrzeb kompetencyjnych),
2. warsztaty z komunikacji i negocjacji,

- narzędzia do analizy rynku (np. krótkie raporty branżowe, dashboard lokalnych firm, mapowanie partnerów).

Opinia firm (N=14)

Pracodawcy akcentują:

- znajomość systemu kształcenia zawodowego i rynku edukacyjnego,
- umiejętność budowania relacji,
- mniejsze znaczenie przypisują negocjacjom (w porównaniu do szkół).

Oznacza to, że firmy oczekują od osoby odpowiedzialnej za współpracę przede wszystkim sprawnego „poruszania się” po realiach edukacji (procedury, organizacja praktyk, wymagania szkoły) oraz stabilnej komunikacji, opartej na zaufaniu i prostych zasadach.

Rekomendacje (na bazie opinii firm)

- szkolenia o systemie kształcenia zawodowego (jak działa szkoła, praktyki, odpowiedzialności),
- rozwój kompetencji relacyjnych (koordynacja, partnerstwo, rozwiązywanie problemów),
- usprawnienie komunikacji poprzez stałe kanały (koordynator–koordynator, platforma kontaktów).

Podsumowanie różnic

Wspólny mianownik obu grup to przekonanie, że kluczowe są **wiedza o rynku/edukacji** oraz **umiejętność budowania relacji**. Różnice polegają na tym, że:

- szkoły mocniej podkreślają **negocjacje** i **wiedzę branżową**,
- firmy mocniej podkreślają **znajomość systemu edukacji** i pragmatyczną współpracę operacyjną.

To cenna wskazówka do projektowania szkoleń: potrzebne są moduły wspólne (relacje) i moduły specyficzne (rynek pracy dla szkół; system edukacji dla firm).

5.5.3. Wyzwania napotymane przez osoby odpowiedzialne za współpracę

Wyzwania – opinia szkół (N=15)

Najczęściej opisywane bariery (w ujęciu jakościowym) to:

- trudność w znalezieniu odpowiednich firm do współpracy,
- brak środków finansowych na rozwijanie współpracy,
- ograniczony czas osób odpowiedzialnych (dużo zadań „równolegle”),
- niewystarczające zainteresowanie pracodawców,

- w części przypadków także **niska motywacja uczniów/rodziców** do korzystania z ofert współpracy.

Wnioski i kierunki działań

- potrzebne są narzędzia typu „matchmaking” (baza firm, broker współpracy, rola BCU),
- potrzebne mechanizmy finansowe ułatwiające działania (np. mikrogranty na inicjatywy),
- konieczne jest odciążenie osób odpowiedzialnych (koordynator, zespół, procedury).

Wyzwania – opinia firm (N=14)

Firmy wskazują głównie:

- **brak środków finansowych,**
- **brak czasu na kontakty ze szkołami,**
- **niskie zaangażowanie kierownictwa firm** (współpraca nie jest priorytetem),
- **trudność w znalezieniu odpowiednich szkół / brak jasnych kanałów kontaktu,**
- relatywnie rzadziej: brak zainteresowania szkół (co sugeruje, że szkoły są raczej otwarte, ale mechanizmy współpracy są niewygodne lub kosztowne dla firm).

Wnioski i kierunki działań

- potrzeba „prostych formatów współpracy” (mało formalności, jasne kroki),
- praca z zarządami firm: pokazanie ROI współpracy (rekrutacja, skrócenie wdrożenia),
- narzędzia kojarzenia partnerów (platforma, wydarzenia branżowe, rola BCU).

5.5.4. Porównanie wyzwań – podobieństwa i różnice

Podobieństwa

- obie strony wskazują **brak finansowania** i **brak czasu** jako główne bariery,
- obie strony widzą problem „zaangażowania”, choć lokalizują go inaczej.

Różnice

- szkoły częściej mówią: „trudno znaleźć firmy i utrzymać ich zainteresowanie”,
- firmy częściej mówią: „brakuje zasobów i decyzji po stronie kierownictwa; współpraca jest trudna organizacyjnie”.

W praktyce oznacza to potrzebę rozwiązań dwutorowych: szkołom trzeba ułatwiać dotarcie do firm, a firmom – obniżać koszty transakcyjne współpracy.

5.5.5. Doskonalenie zawodowe osób odpowiedzialnych za współpracę – potrzeba szkoleń

Wyniki wskazują na szeroką zgodę co do potrzeby dodatkowego wsparcia w formie szkoleń.

Czy osoby odpowiedzialne za współpracę powinny otrzymywać szkolenia?

- szkoły zawodowe: **Tak – 14, Nie – 0, Nie wiem – 1**
- biznes: **Tak – 12, Nie – 0, Nie wiem – 2**

Wnioski

- większość respondentów w obu grupach jednoznacznie popiera szkolenia,
- szkoły są bardziej przekonane o ich konieczności (bo częściej inicjują współpracę i bezpośrednio odczuwają bariery),
- część firm ma wątpliwości, co może wynikać z niedoszacowania złożoności współpracy lub braku przekonania o korzyściach.

Rekomendacje

1. Program szkoleń modułowych:

- moduł wspólny: komunikacja, budowanie relacji, rozwiązywanie problemów, planowanie współpracy,
- moduł dla szkół: analiza rynku pracy, budowanie oferty współpracy, negocjacje, partnerstwa,
- moduł dla firm: system kształcenia zawodowego, organizacja praktyk, rola opiekuna, korzyści i modele współpracy.

2. Promocja szkoleń wśród firm (językiem korzyści: rekrutacja, employer branding, skrócenie wdrożenia pracownika).

3. Mechanizmy zachęty: certyfikacja, dofinansowania, pakiety współpracy i publikowanie dobrych praktyk.

5.6. Narzędzia komunikacji w procesie nawiązywania współpracy między stronami

Skuteczna komunikacja stanowi fundament współpracy pomiędzy szkołami zawodowymi a pracodawcami. Dobór narzędzi komunikacyjnych oraz częstotliwość kontaktów wpływają

bezpośrednio na sprawność uzgadniania warunków współpracy, organizację praktyk i staży, a także na zdolność obu stron do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku pracy. W warunkach rosnącej cyfryzacji gospodarki i edukacji zawodowej, szczególnego znaczenia nabiera łączenie komunikacji formalnej (zapewniającej przejrzystość i dokumentowanie ustaleń) z komunikacją operacyjną (szybką, bieżącą i elastyczną). Najczęściej wykorzystywane narzędzia komunikacji pomiędzy szkołami zawodowymi a pracodawcami przedstawiono na rysunku 7.

Rysunek 7. Narzędzia komunikacji wykorzystywane w procesie współpracy pomiędzy szkołami zawodowymi a pracodawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że współpraca pomiędzy szkołami zawodowymi a pracodawcami opiera się zarówno na bezpośrednich formach kontaktu, jak i na wykorzystaniu narzędzi komunikacji elektronicznej. Szczególne znaczenie mają spotkania bezpośrednie, umożliwiające budowanie relacji i uzgadnianie warunków współpracy, natomiast poczta elektroniczna, kontakt telefoniczny i wideokonferencje wspierają bieżącą komunikację operacyjną pomiędzy stronami.

Rozdział koncentruje się na analizie:

- częstotliwości kontaktów szkoła–firma,
- narzędzi komunikacji wykorzystywanych przez szkoły,
- narzędzi komunikacji wykorzystywanych przez pracodawców,

- różnic w preferencjach komunikacyjnych oraz barier komunikacyjnych.

5.6.1. Analiza częstotliwości kontaktów między szkołami zawodowymi a pracodawcami (N=15)

Wyniki badania pokazują, że większość szkół utrzymuje kontakt z pracodawcami w sposób regularny, jednak występują znaczące różnice w intensywności tych relacji:

- **40% respondentów (6 osób)** deklaruje kontakt **regularny (np. co miesiąc)**,
- **40% (6 osób)** utrzymuje kontakt **kilka razy w roku**,
- **13,3% (2 osoby)** kontaktuje się **sporadycznie**,
- **6,7% (1 osoba)** kontaktuje się **wyłącznie w razie potrzeby**.

Interpretacja wyników

Rozkład odpowiedzi sugeruje istnienie dwóch dominujących modeli współpracy:

1. **model systematyczny** – szkoła traktuje współpracę jako proces ciągły, a kontakt z firmami jest elementem stałego zarządzania relacjami (np. miesięczne uzgodnienia, cykliczne przeglądy praktyk, konsultacje programowe);
2. **model doraźny** – szkoła kontaktuje się z firmami głównie wtedy, gdy pojawia się konkretna potrzeba (najczęściej organizacja praktyk/staży lub bieżące kwestie formalne).

Możliwe przyczyny zróżnicowania częstotliwości kontaktów

- **różna liczba partnerów biznesowych** (szkoły w regionach o większej liczbie firm technologicznych utrzymują więcej relacji równoległe),
- **brak dedykowanej osoby/zespołu** do zarządzania współpracą (kontakt spoczywa na dyrekcji lub kierowniku praktyk, którzy mają wiele innych obowiązków),
- **niedobór zasobów i czasu** (współpraca nie jest „obsadzona organizacyjnie”),
- **różny poziom dojrzałości współpracy** (niektóre relacje są dopiero inicjowane, inne są partnerskie i wieloletnie).

Rekomendacje (na podstawie wyników)

1. **Promowanie regularnego kontaktu jako standardu** – np. minimalny standard kwartalny (4x w roku) oraz model docelowy miesięczny (12x w roku) dla szkół aktywnie współpracujących z większą liczbą firm.
2. **Wyznaczenie koordynatora ds. współpracy** – zwłaszcza w szkołach, gdzie kontakt jest sporadyczny lub „w razie potrzeby”; firma powinna mieć stały punkt kontaktu po stronie szkoły.
3. **Cykliczne spotkania z pracodawcami** – np. kwartalne panele współpracy, rady pracodawców, dni branżowe, konsultacje programowe.

4. **Wdrożenie narzędzi ułatwiających planowanie komunikacji** – np. kalendarz współpracy (spotkania, terminy praktyk, przeglądy), proste raporty kwartalne, mailing do partnerów.

5.6.2. Narzędzia komunikacji wykorzystywane w kontaktach szkoła zawodowa – pracodawca

Opinia szkół zawodowych (N=15)

Badania wskazują, że szkoły zawodowe opierają komunikację z firmami przede wszystkim na kanałach formalnych i bezpośrednich:

- e-mail – 93,3% (14/15),
- spotkania bezpośrednie – 86,7% (13/15),
- media społecznościowe – 13,3% (2/15),
- wideokonferencje – 6,7% (1/15),
- inne – 0%.

Wnioski

1. **Dominacja e-maila** wskazuje na wysoki poziom formalizacji współpracy (możliwość dokumentowania ustaleń, przesyłania umów, potwierdzeń, harmonogramów).
2. **Wysoki udział spotkań bezpośrednich** świadczy o znaczeniu relacji osobistych – szczególnie przy negocjowaniu zasad współpracy, ustalaniu zakresu praktyk, omawianiu oczekiwań wobec uczniów i dopasowaniu działań do potrzeb firm.
3. **Znikome wykorzystanie wideokonferencji** sugeruje niewykorzystany potencjał komunikacji zdalnej, która mogłaby znacząco ułatwić kontakt (szczególnie przy ograniczeniach czasu i odległości).
4. **Niska rola mediów społecznościowych** może wynikać z postrzegania ich jako kanału mniej formalnego, jednak ogranicza to możliwości budowania sieci kontaktów i docierania do nowych partnerów.

Rekomendacje dla szkół

1. **Rozszerzenie wykorzystania wideokonferencji** jako narzędzia operacyjnego (np. krótkie spotkania online: 30–45 minut, raz w miesiącu/kwartale).
2. **Lepsze wykorzystanie LinkedIn** jako narzędzia sieciowania i promocji współpracy (informacje o praktykach, wydarzeniach, sukcesach współpracy).
3. **Ustrukturyzowanie komunikacji:**
 - kanał formalny: e-mail + dokumenty,
 - kanał operacyjny: telefon / spotkanie online,
 - kanał wizerunkowo-sieciujący: LinkedIn / strona www szkoły / BCU.

Opinia pracodawców (N=14)

Wśród firm dominują narzędzia tradycyjne, ale pracodawcy częściej niż szkoły deklarują wykorzystanie kontaktu telefonicznego oraz wideokonferencji:

- spotkania bezpośrednie – 85,7% (12/14),
- e-mail – 85,7% (12/14),
- telefon – 85,7% (12/14),
- wideokonferencje – ok. 29% (4/14),
- media społecznościowe – 21,4% (3/14),
- brak współpracy – 7,1% (1/14),
- inne – 0%.

Wnioski

1. Pracodawcy silnie łączą komunikację formalną (e-mail) z operacyjną (telefon), co wskazuje na potrzebę szybkiego uzgadniania spraw organizacyjnych.
2. Spotkania bezpośrednie pozostają kluczowe – firmy, podobnie jak szkoły, cenią kontakt osobisty jako narzędzie budowania zaufania i uzgadniania współpracy.
3. Firmy częściej niż szkoły sięgają po wideokonferencje, co może oznaczać większą gotowość biznesu do narzędzi zdalnych (lub większą presję czasu po stronie firm).

Rekomendacje dla firm

1. **Upowszechnienie wideokonferencji** jako standardu dla kontaktów bieżących (np. konsultacje przebiegu praktyk, uzgadnianie terminów, szybkie spotkania koordynacyjne).
2. **Większa aktywność w kanałach sieciujących** (LinkedIn) – promocja praktyk, programów patronackich, klas partnerskich.
3. **Wyznaczenie stałego kanału komunikacji** (koordynator po stronie firmy) – ogranicza „rozmycie odpowiedzialności” i skraca czas uzgodnień ze szkołą.

5.6.3. Porównanie opinii szkół zawodowych i pracodawców – narzędzia komunikacji

Podobieństwa

- Obie strony najczęściej korzystają z **e-maila** i **spotkań bezpośrednich** – rdzeń komunikacji jest formalny i relacyjny.
- Obie strony rzadko wykorzystują media społecznościowe oraz wideokonferencje jako stały element współpracy.

Różnice

- Pracodawcy częściej korzystają z **telefonu** (w szkołach nie jest to kanał dominujący w deklaracjach), co sugeruje, że biznes oczekuje sprawnej komunikacji operacyjnej.

- Pracodawcy częściej wskazują **wideokonferencje**, co może oznaczać większą otwartość firm na rozwiązania zdalne niż szkół.

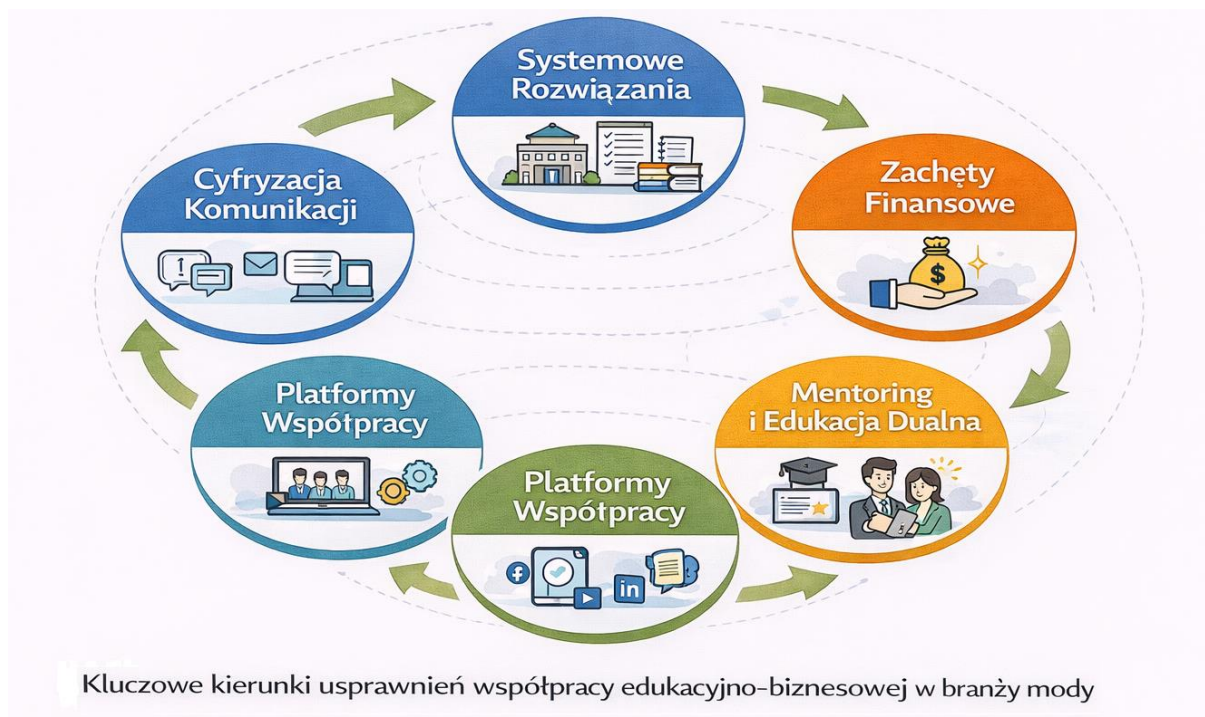
Wnioski i rekomendacje systemowe

1. **Tradycyjne formy komunikacji dominują i zapewniają formalność współpracy, ale mogą ograniczać jej elastyczność.**
 - e-mail i spotkania budują stabilność,
 - jednak przy ograniczeniach czasu i zasobów utrudniają szybkie uzgodnienia i częsty kontakt.
2. **Niskie wykorzystanie narzędzi cyfrowych ogranicza dostępność i regularność kontaktu.**
 - wideokonferencje mogą redukować barierę odległości i czasu,
 - LinkedIn może wspierać docieranie do nowych partnerów, promocję praktyk i dobrych praktyk.
3. **Potrzebna jest systematyzacja komunikacji i wprowadzenie „modelu hybrydowego”.** Proponowany standard komunikacji szkoła–firma:
 - **e-mail** jako kanał formalny (umowy, potwierdzenia, harmonogramy),
 - **telefon / wideokonferencje** jako kanał operacyjny (szybkie ustalenia),
 - **cykliczne spotkania** (np. kwartalne) jako kanał strategiczny (planowanie, ocena jakości praktyk, potrzeby kompetencyjne),
 - **LinkedIn / strona / BCU** jako kanał sieciująco-informacyjny (promocja współpracy, rekrutacja uczniów na praktyki).
4. **Rola BCU jako „węzła komunikacyjnego”:**
 - BCU może prowadzić bazę partnerów, cykliczne spotkania online, newsletter branżowy i kalendarz wydarzeń, odciążając szkoły i firmy w utrzymaniu regularnej komunikacji.

5.7. Sugestie poprawy w obszarze nawiązywania współpracy między szkołami zawodowymi a przedsiębiorstwami

Na podstawie zgłoszonych przez respondentów sugestii można wskazać kilka kluczowych kierunków usprawniania współpracy edukacyjno-biznesowej w branży mody. Najważniejsze z nich przedstawiono na rysunku 8.

Rysunek 8. Kluczowe kierunki usprawnień współpracy edukacyjno-biznesowej w branży mody



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Prezentowane kierunki działań obejmują zarówno rozwiązania systemowe i finansowe, jak również działania organizacyjne, komunikacyjne oraz edukacyjne. Wyniki wskazują, że skuteczne wzmacnianie współpracy wymaga jednoczesnego zaangażowania instytucji edukacyjnych, pracodawców oraz podmiotów wspierających rozwój branży mody.

Rozdział koncentruje się na analizie propozycji zgłoszonych przez respondentów – przedstawicieli szkół zawodowych oraz przedsiębiorstw – dotyczących usprawnienia procesu inicjowania i rozwijania współpracy edukacyjno-biznesowej. Odpowiedzi otwarte pozwalają uchwycić zarówno oczekiwania, jak i bariery, które w codziennej praktyce ograniczają efektywność i trwałość partnerstw. Na podstawie zebranych wypowiedzi można wyróżnić cztery kluczowe obszary postulowanych zmian: (1) usprawnienie organizacji i komunikacji, (2) lepsze dopasowanie programów kształcenia do potrzeb rynku, (3) rozwój narzędzi i systemów wspierających współpracę, (4) zwiększenie motywacji i zaangażowania stron.

5.7.1. Najważniejsze potrzeby w obszarze współpracy edukacyjno-biznesowej

Pierwszym powtarzającym się wątkiem jest potrzeba uporządkowania procesu współpracy i nadania mu charakteru bardziej systemowego. Respondenci wskazują, że kontakty szkół z firmami często są inicjowane „okazjonalnie”, zależą od indywidualnej aktywności konkretnej osoby i nie zawsze mają ciągłość. W tym kontekście pojawia się postulat powołania koordynatora współpracy (po stronie szkoły lub jako funkcja zewnętrzna), który pełniłby rolę stałego „łącznika” między szkołami i przedsiębiorstwami, wspierałby komunikację oraz dbał o regularność kontaktów i realizację ustaleń.

Drugim kluczowym kierunkiem jest dopasowanie programów nauczania do realiów rynkowych. Pracodawcy sygnalizują, że kompetencje absolwentów bywają niewystarczające lub nieadekwatne do aktualnych technologii i standardów branżowych. W odpowiedziach pojawia się postulat regularnej aktualizacji sylabusów w oparciu o informację zwrotną od pracodawców oraz bieżące trendy w branży. Wskazuje to na potrzebę ustrukturyzowanego mechanizmu konsultacji programu kształcenia (np. cykliczne przeglądy, rady programowe z udziałem firm, konsultacje w ramach BCU).

Trzecim istotnym elementem jest niedostateczna świadomość korzyści ze współpracy. Respondenci zwracają uwagę na potrzebę wzajemnego zrozumienia – firmy powinny lepiej znać potrzeby szkół i uczniów, a szkoły powinny lepiej rozumieć realia organizacyjne i oczekiwania pracodawców. Pojawiają się postulaty działań informacyjnych i promocyjnych, pokazujących, że współpraca nie jest wyłącznie „kosztem organizacyjnym”, ale może być inwestycją w przyszłe kadry.

5.7.2. Bariery utrudniające skuteczną współpracę

W wypowiedziach respondentów wyraźnie zaznaczają się bariery o charakterze organizacyjnym, finansowym oraz systemowym.

Najczęściej opisywaną przeszkodą jest brak jasnych mechanizmów organizacyjnych i standardów współpracy. Relacje między szkołami a firmami w dużej mierze opierają się na działaniach jednostkowych i lokalnych, a dobre przykłady współpracy są postrzegane jako „nieliczne”. Oznacza to, że współpraca bywa efektywna tam, gdzie istnieje silny lider (dyrektor, kierownik praktyk, koordynator HR w firmie), natomiast bez takiej osoby relacje są niestabilne i sporadyczne.

Drugą barierą jest niedostateczne wsparcie finansowe i brak powszechnych zachęt dla firm do angażowania się w kształcenie zawodowe. Przedsiębiorstwa często nie widzą bezpośrednich korzyści ekonomicznych, a szkoły sygnalizują ograniczone środki na rozwój infrastruktury dydaktycznej oraz organizację działań wspólnych (praktyki, wizyty studyjne, projekty). W odpowiedziach pojawiają się sugestie rozwiązań opartych o zachęty finansowe lub podatkowe oraz wsparcie grantowe dla szkół i nauczycieli.

Trzecim problemem jest niewystarczające wsparcie dla praktycznego wymiaru kształcenia. Respondenci wskazują potrzebę częstszych praktyk zawodowych oraz równoległego doskonalenia kadry (np. szkolenia nauczycieli w firmach). W odpowiedziach pojawia się

również postulat rozwijania mentoringu, w ramach którego doświadczeni pracownicy firm wspieraliby uczniów w zdobywaniu praktycznych umiejętności i rozumieniu realiów pracy.

5.7.3. Potencjalne kierunki działań usprawniających współpracę

Na podstawie propozycji respondentów można wskazać zestaw działań, które mają charakter wdrożeniowy i mogą zostać przełożone na rozwiązania organizacyjne lub systemowe.

Po pierwsze – struktury koordynacyjne i platformy współpracy. Respondenci sugerują, że współpraca wymaga stałego mechanizmu „łączenia” szkół i firm. Rozwiązaniem mogą być regionalne lub branżowe platformy współpracy (również w formule BCU), które:

- prowadzą bazę partnerów i ofert praktyk,
- organizują cykliczne spotkania,
- wspierają formalizację współpracy (wzory porozumień, standardy praktyk).

Po drugie – zachęty i wsparcie finansowe. Aby zwiększyć zaangażowanie firm i umożliwić szkołom rozwój infrastruktury, rekomendowane jest wdrażanie rozwiązań takich jak:

- granty/dotacje na wspólne projekty szkoła–firma,
- wsparcie dla wyposażenia pracowni i laboratoriów,
- mechanizmy zachęt dla firm (np. finansowanie opiekunów praktyk, ulgi/bonusy w programach publicznych).

Po trzecie – stały mechanizm aktualizacji programów nauczania. Respondenci podkreślają konieczność, aby programy były „żywe” i regularnie uzupełniane o technologie oraz kompetencje oczekiwane na rynku. Możliwymi rozwiązaniami są:

- cykliczne konsultacje z pracodawcami (np. raz do roku przegląd programu),
- udział firm w radach programowych,
- krótkie moduły/mikrokwalifikacje reagujące na zmiany technologiczne w branży.

Po czwarte – wzmocnienie praktyk, mentoringu i rozwoju kadry. Respondenci wskazują, że bez realnego kontaktu ucznia z technologią i środowiskiem pracy współpraca pozostanie powierzchowna. Dlatego warto rozwijać:

- regularne praktyki w firmach,
- mentoring pracowniczy,
- szkolenia i staże branżowe dla nauczycieli.

5.7.4. Podsumowanie i kierunki rozwoju współpracy edukacyjno-biznesowej

Sugestie respondentów pokazują, że najważniejsze potrzeby koncentrują się wokół **systematyzacji współpracy**, wzmocnienia jej praktycznego wymiaru oraz stworzenia zachęt i narzędzi, które obniżą koszty organizacyjne po stronie szkół i firm. W badaniu wyraźnie widać,

że współpraca może być efektywna, ale bez wsparcia organizacyjnego i finansowego pozostaje zjawiskiem punktowym, zależnym od indywidualnego zaangażowania pojedynczych osób.

Kierunki działań, które najczęściej wynikają z wypowiedzi respondentów, można ująć jako cztery filary rozwoju:

1. **koordynacja i standaryzacja** (koordynatorzy, platformy, procedury, wzory porozumień),
2. **zachęty finansowe i inwestycje** (granty, doposażenie, wsparcie kosztów współpracy),
3. **programy nauczania „w rytmie rynku”** (regularne aktualizacje, konsultacje z branżą),
4. **praktyka, mentoring i rozwój kadry** (staże uczniów, mentoring w firmach, szkolenia nauczycieli).

Wdrożenie tych rozwiązań sprzyjałoby trwałości relacji szkoła–przedsiębiorstwo, zwiększało dopasowanie kompetencji absolwentów do potrzeb rynku oraz wzmacniało przewidywalność i efektywność współpracy – szczególnie w branży mody, w której wymagania stanowisk pracy zmieniają się pod wpływem cyfryzacji, rozwoju e-commerce, presji jakościowej oraz rosnącego znaczenia zrównoważonego rozwoju.

6. Wnioski z badania wymagań stanowisk pracy w branży mody

6.1. Charakter zmian zachodzących na stanowiskach pracy w branży mody

Wyniki badania wskazują, że stanowiska pracy w branży mody podlegają wyraźnym zmianom wynikającym z transformacji technologicznej, organizacyjnej, rynkowej i środowiskowej. Branża mody nie ogranicza się już wyłącznie do tradycyjnie rozumianego projektowania i szycia odzieży. Obejmuje coraz bardziej złożony system działań obejmujących projektowanie produktu, konstrukcję, technologię, przygotowanie produkcji, kontrolę jakości, sprzedaż, e-commerce, merchandising, komunikację marki oraz działania związane ze zrównoważonym rozwojem.

Zmiany te wpływają na wymagania stawiane pracownikom. Pracodawcy oczekują nie tylko umiejętności technicznych właściwych dla danego stanowiska, ale również zdolności do współpracy, rozumienia procesu powstawania produktu, korzystania z narzędzi cyfrowych, komunikacji z klientem, odpowiedzialności za jakość i gotowości do uczenia się. Oznacza to, że współczesne wymagania stanowiskowe w branży mody mają charakter wielowymiarowy.

Szczególnie istotne jest przechodzenie od wąskiego rozumienia kwalifikacji zawodowych do szerszego podejścia kompetencyjnego. Pracownik branży mody powinien posiadać zarówno wiedzę zawodową, jak i kompetencje praktyczne, cyfrowe, społeczne, organizacyjne oraz środowiskowe. Dotyczy to zarówno stanowisk produkcyjnych, jak i projektowych, technologicznych, sprzedażowych i cyfrowych.

6.2. Najważniejsze grupy stanowisk pracy w branży mody

Analiza istniejących opisów stanowisk, ofert pracy oraz wyników badań pozwoliła wskazać kilka grup stanowisk szczególnie istotnych dla funkcjonowania i rozwoju branży mody.

Do najważniejszych grup należą:

1. **stanowiska projektowe**, obejmujące m.in. projektanta mody i asystenta projektanta;
2. **stanowiska konstrukcyjno-technologiczne**, obejmujące konstruktora odzieży, technologa odzieży oraz specjalistę ds. przygotowania produkcji;
3. **stanowiska produkcyjne**, obejmujące krawca, pracownika produkcji odzieży oraz operatora maszyn szwalniczych;
4. **stanowiska kontroli jakości**, obejmujące kontrolera jakości oraz specjalistę ds. jakości produktu;
5. **stanowiska sprzedażowe i obsługi klienta**, obejmujące specjalistę ds. sprzedaży, doradcę klienta i pracownika salonu mody;
6. **stanowiska cyfrowe i e-commerce**, obejmujące specjalistę ds. e-commerce, specjalistę ds. produktu online i osoby odpowiedzialne za obsługę sprzedaży internetowej;
7. **stanowiska merchandisingowe**, obejmujące merchandisera, visual merchandisera oraz specjalistę ds. ekspozycji produktu;

8. **stanowiska związane ze zrównoważonym rozwojem**, obejmujące specjalistę ds. zrównoważonej mody, gospodarki cyrkularnej i odpowiedzialnej produkcji.

Wskazane grupy stanowisk pokazują, że branża mody jest sektorem interdyscyplinarnym. Łączy kompetencje twórcze, techniczne, produkcyjne, handlowe, cyfrowe i środowiskowe. W związku z tym oferta edukacyjna i szkoleniowa powinna odpowiadać nie tylko na potrzeby tradycyjnych zawodów odzieżowych, ale również na nowe role związane z cyfryzacją, sprzedażą internetową i odpowiedzialnym zarządzaniem produktem.

6.3. Najczęściej powtarzające się wymagania pracodawców

Wymagania pracodawców różnią się w zależności od stanowiska, jednak analiza pozwala wskazać grupę kompetencji powtarzających się w wielu opisach stanowisk pracy. Są to wymagania przekrojowe, istotne dla większości stanowisk w branży mody.

Do najczęściej powtarzających się wymagań należą:

1. dokładność i dbałość o detale;
2. odpowiedzialność za jakość wykonywanej pracy;
3. terminowość i dobra organizacja pracy;
4. umiejętność pracy zespołowej;
5. komunikatywność;
6. samodzielność;
7. gotowość do uczenia się;
8. znajomość materiałów, produktu i procesu pracy;
9. umiejętność korzystania z narzędzi cyfrowych;
10. rozumienie potrzeb klienta;
11. elastyczność w reagowaniu na zmiany;
12. umiejętność pracy pod presją czasu;
13. przestrzeganie standardów jakościowych;
14. świadomość kosztów, strat materiałowych i efektywności procesu;
15. podstawowa wiedza o zrównoważonym rozwoju i odpowiedzialnej produkcji.

Wnioskiem istotnym dla edukacji zawodowej jest to, że część wymagań nie dotyczy wyłącznie wiedzy branżowej, ale sposobu funkcjonowania pracownika w środowisku pracy. Pracodawcy oczekują osób, które potrafią działać odpowiedzialnie, komunikować się, współpracować, uczyć się i rozwiązywać problemy. Oznacza to, że kształcenie w branży mody powinno łączyć naukę czynności zawodowych z rozwijaniem kompetencji społecznych i organizacyjnych.

6.4. Znaczenie umiejętności technicznych i praktycznych

Umiejętności techniczne i praktyczne pozostają podstawą zatrudnienia w wielu obszarach branży mody. Dotyczy to zwłaszcza stanowisk związanych z produkcją, konstrukcją, technologią, szyciem i kontrolą jakości. Pracodawcy oczekują, że kandydaci będą posiadać realne umiejętności wykonywania zadań zawodowych, a nie tylko wiedzę teoretyczną.

Szczególne znaczenie mają:

1. szycie ręczne i maszynowe;
2. obsługa maszyn szwalniczych;
3. wykonywanie poprawek i przeróbek;
4. konstrukcja i modelowanie odzieży;
5. stopniowanie szablonów;
6. przygotowywanie i odczytywanie dokumentacji technicznej;
7. dobór materiałów i dodatków;
8. znajomość technologii wykonania odzieży;
9. kontrola jakości wyrobów;
10. organizacja procesu przygotowania produkcji.

Wyniki badania wskazują, że praktyczny wymiar kształcenia powinien być wzmacniany. Uczniowie, studenci i osoby dorosłe przygotowujące się do pracy w branży mody powinny mieć możliwość pracy na rzeczywistych zadaniach, z wykorzystaniem narzędzi, materiałów, dokumentacji i standardów stosowanych w przedsiębiorstwach.

6.5. Rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych

Jednym z najważniejszych kierunków zmian w wymaganiach stanowiskowych jest rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych. Dotyczą one już nie tylko stanowisk administracyjnych czy sprzedażowych, ale również projektowania, konstrukcji, technologii, produkcji i kontroli jakości.

W branży mody kompetencje cyfrowe obejmują m.in.:

1. obsługę programów graficznych i projektowych;
2. korzystanie z narzędzi CAD/CAM;
3. przygotowywanie dokumentacji elektronicznej;
4. obsługę arkuszy kalkulacyjnych;
5. korzystanie z systemów sprzedażowych i magazynowych;
6. obsługę platform e-commerce;

7. przygotowywanie opisów produktów online;
8. analizę danych sprzedażowych;
9. korzystanie z narzędzi komunikacji online;
10. podstawy marketingu internetowego;
11. obsługę systemów wspierających produkcję lub zarządzanie produktem.

Brak kompetencji cyfrowych może ograniczać możliwość zatrudnienia lub rozwoju zawodowego, szczególnie na stanowiskach związanych z projektowaniem, konstrukcją, przygotowaniem produkcji, sprzedażą internetową i zarządzaniem asortymentem. Dlatego kompetencje cyfrowe powinny być jednym z priorytetowych obszarów działań BCU Moda.

6.6. Znaczenie kompetencji miękkich i organizacyjnych

Kompetencje miękkie i organizacyjne są jednym z najczęściej powtarzających się elementów wymagań pracodawców. Ich znaczenie wynika z charakteru pracy w branży mody, która wymaga współpracy wielu osób, działania pod presją czasu, reagowania na zmiany i zachowania wysokiej jakości wykonania.

Najważniejsze kompetencje miękkie i organizacyjne to:

1. komunikatywność;
2. odpowiedzialność;
3. terminowość;
4. dokładność;
5. samodzielność;
6. umiejętność pracy w zespole;
7. elastyczność;
8. odporność na stres;
9. dobra organizacja pracy;
10. umiejętność rozwiązywania problemów;
11. gotowość do przyjmowania informacji zwrotnej;
12. kultura osobista;
13. orientacja na klienta;
14. zaangażowanie;
15. gotowość do uczenia się.

W praktyce oznacza to, że przygotowanie do pracy w branży mody powinno obejmować nie tylko naukę technik zawodowych, ale także ćwiczenie pracy projektowej, komunikacji,

odpowiedzialności za zadanie, współpracy międzydziałowej i rozwiązywania realnych problemów zawodowych.

6.7. Kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem

Zrównoważony rozwój staje się coraz ważniejszym elementem wymagań stanowisk pracy w branży mody. Dotyczy to zarówno stanowisk projektowych, technologicznych i produkcyjnych, jak również sprzedażowych, e-commerce i marketingowych.

Do najważniejszych kompetencji w tym obszarze należą:

1. podstawowa wiedza o wpływie branży mody na środowisko;
2. znajomość materiałów i ich właściwości;
3. świadomy dobór surowców i dodatków;
4. ograniczanie strat materiałowych;
5. projektowanie produktów trwałych;
6. naprawa, przeróbka i ponowne wykorzystanie odzieży;
7. podstawy recyklingu i upcyklingu;
8. rozumienie zasad gospodarki cyrkularnej;
9. odpowiedzialna komunikacja z klientem;
10. znajomość podstaw certyfikacji i standardów środowiskowych.

Wymagania w tym obszarze będą prawdopodobnie wzrastać w kolejnych latach. Dlatego BCU Moda powinno uwzględniać zrównoważony rozwój nie jako temat dodatkowy, lecz jako jeden z filarów kształcenia i doskonalenia zawodowego w branży mody.

6.8. Najważniejsze luki kompetencyjne

Na podstawie analizy wymagań stanowisk pracy można wskazać kilka najważniejszych luk kompetencyjnych, które powinny zostać uwzględnione w działaniach edukacyjnych i szkoleniowych.

Do głównych luk należą:

1. niewystarczająca liczba praktycznych doświadczeń zawodowych;
2. ograniczona znajomość realnych procesów produkcyjnych;
3. braki w zakresie obsługi specjalistycznych maszyn i urządzeń;
4. niewystarczająca znajomość dokumentacji technicznej;
5. braki w zakresie konstrukcji, modelowania i stopniowania odzieży;
6. niewystarczające kompetencje cyfrowe;
7. ograniczona znajomość narzędzi e-commerce;

8. słabe przygotowanie do pracy pod presją czasu;
9. trudności w organizacji pracy własnej;
10. niewystarczająca komunikacja i praca zespołowa;
11. ograniczona wiedza o materiałach i zrównoważonym rozwoju;
12. niewystarczające rozumienie standardów jakościowych.

Luki te wskazują na potrzebę rozwijania oferty kształcenia praktycznego, krótkich kursów branżowych, szkoleń dla nauczycieli, warsztatów z pracodawcami, staży zawodowych oraz modułów dotyczących cyfryzacji i zrównoważonej mody.

6.9. Znaczenie wyników badania dla BCU Moda

Wyniki badania mają bezpośrednie znaczenie dla działań Branżowego Centrum Umiejętności Moda. Pozwalają wskazać, jakie obszary kompetencyjne powinny być rozwijane w ramach szkoleń, kursów, warsztatów, doradztwa, współpracy z pracodawcami oraz działań promujących uczenie się przez całe życie.

BCU Moda może wykorzystywać wyniki badania do:

1. projektowania oferty szkoleniowej odpowiadającej na potrzeby pracodawców;
2. aktualizacji programów kursów branżowych;
3. wspierania szkół i uczelni w dostosowywaniu treści kształcenia;
4. organizowania praktyk, staży i wizyt studyjnych;
5. prowadzenia szkoleń dla nauczycieli kształcenia zawodowego;
6. przygotowywania materiałów edukacyjnych i standardów kompetencyjnych;
7. tworzenia modelowych opisów stanowisk pracy;
8. monitorowania zmian zachodzących w branży;
9. wspierania rozwoju kwalifikacji rynkowych;
10. budowania sieci współpracy pomiędzy edukacją a pracodawcami.

Szczególnie ważne jest, aby badanie wymagań stanowisk pracy było kontynuowane cyklicznie. Coroczny charakter badania pozwoli śledzić zmiany w wymaganiach pracodawców, aktualizować modelowe opisy stanowisk i lepiej reagować na potrzeby rynku pracy.

6.10. Podsumowanie wniosków

Badanie potwierdza, że wymagania stanowisk pracy w branży mody stają się coraz bardziej złożone i interdyscyplinarne. Pracownicy powinni posiadać nie tylko umiejętności zawodowe związane z konkretnym stanowiskiem, ale również kompetencje cyfrowe, społeczne, organizacyjne i środowiskowe.

Najważniejsze znaczenie dla przyszłości branży mają:

1. praktyczne przygotowanie do pracy;
2. znajomość procesu powstawania produktu;
3. kompetencje cyfrowe;
4. dbałość o jakość;
5. odpowiedzialność i terminowość;
6. umiejętność współpracy;
7. elastyczność i gotowość do uczenia się;
8. znajomość zasad zrównoważonego rozwoju;
9. rozwój e-commerce i sprzedaży online;
10. systematyczna współpraca edukacji z pracodawcami.

Wyniki badania stanowią podstawę do opracowywania rekomendacji dla BCU Moda, szkół, uczelni i pracodawców. Pokazują również, że modelowe opisy stanowisk pracy powinny być traktowane jako narzędzie dynamiczne, regularnie aktualizowane w kolejnych edycjach corocznych badań w środowisku pracy.

7. Rekomendacje dla BCU Moda, szkół, uczelni i pracodawców

7.1. Znaczenie rekomendacji

Wyniki badania wymagań stanowisk pracy w branży mody wskazują na potrzebę systematycznego dostosowywania kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego, edukacji pozaformalnej oraz działań szkoleniowych do realnych oczekiwań pracodawców. Branża mody zmienia się pod wpływem cyfryzacji, rozwoju e-commerce, automatyzacji wybranych procesów, rosnącego znaczenia jakości, presji kosztowej, zmian konsumenckich oraz wymagań związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Rekomendacje przedstawione w niniejszym rozdziale mają charakter praktyczny i wdrożeniowy. Zostały sformułowane z myślą o Branżowym Centrum Umiejętności Moda, szkołach zawodowych, technikach, uczelniach, pracodawcach oraz innych podmiotach zaangażowanych w przygotowywanie kadr dla sektora mody.

Ich celem jest wskazanie działań, które mogą wspierać:

1. aktualizację programów kształcenia;
2. rozwój praktycznych umiejętności zawodowych;
3. wzmacnianie kompetencji cyfrowych;
4. rozwijanie kompetencji miękkich i organizacyjnych;
5. wdrażanie zagadnień zrównoważonego rozwoju;
6. lepsze przygotowanie uczniów, studentów i osób dorosłych do pracy;
7. tworzenie i aktualizację opisów wymagań stanowisk pracy;
8. wzmacnianie współpracy pomiędzy edukacją a pracodawcami.

7.2. Rekomendacje dla Branżowego Centrum Umiejętności Moda

Branżowe Centrum Umiejętności Moda powinno pełnić rolę instytucji koordynującej, integrującej i wspierającej rozwój kompetencji w branży mody. Wyniki badania pokazują, że BCU Moda może stać się ważnym ogniwem łączącym pracodawców, szkoły, uczelnie, nauczycieli, uczniów, studentów i osoby dorosłe zainteresowane rozwojem zawodowym.

Rekomenduje się, aby BCU Moda:

1. **Kontynuowało coroczne badania wymagań stanowisk pracy**
Badanie powinno być realizowane cyklicznie, aby monitorować zmiany w wymaganiach pracodawców, aktualizować opisy stanowisk pracy i identyfikować nowe kompetencje pojawiające się w branży.
2. **Aktualizowało modelowe opisy stanowisk pracy**
Opisy stanowisk powinny być traktowane jako narzędzie dynamiczne. Należy je regularnie uzupełniać o nowe wymagania dotyczące technologii, e-commerce, zrównoważonego rozwoju, jakości i organizacji pracy.

3. **Rozwijało ofertę szkoleń praktycznych**

Szczególne znaczenie powinny mieć szkolenia z zakresu szycia, konstrukcji, technologii odzieży, kontroli jakości, obsługi maszyn, dokumentacji technicznej, pracy z materiałem oraz przygotowania produkcji.

4. **Wzmacniało kompetencje cyfrowe w branży mody**

BCU Moda powinno rozwijać kursy dotyczące narzędzi CAD/CAM, projektowania cyfrowego, dokumentacji elektronicznej, systemów sprzedażowych, e-commerce, analizy danych i cyfrowego zarządzania produktem.

5. **Rozwijało moduły dotyczące zrównoważonej mody**

W ofercie szkoleniowej powinny znaleźć się tematy dotyczące materiałów odpowiedzialnych, gospodarki cyrkularnej, ograniczania odpadów, recyklingu, upcyklingu, projektowania trwałych produktów i odpowiedzialnej komunikacji z klientem.

6. **Wspierało szkoły i uczelnie w aktualizacji programów kształcenia**

Wyniki badań oraz modelowe opisy stanowisk mogą być wykorzystywane jako materiał pomocniczy przy konsultowaniu programów nauczania, efektów uczenia się, praktyk i staży.

7. **Organizowało spotkania konsultacyjne z pracodawcami**

Cykliczne spotkania, panele branżowe i warsztaty z pracodawcami pozwolą weryfikować aktualność wymagań stanowiskowych i lepiej dopasowywać działania edukacyjne do rynku pracy.

8. **Tworzyło bazę dobrych praktyk i przykładów współpracy**

Warto gromadzić przykłady skutecznych praktyk, staży, klas patronackich, projektów uczniowskich, programów mentoringowych i wspólnych inicjatyw edukacyjno-biznesowych.

9. **Prowadziło szkolenia dla nauczycieli kształcenia zawodowego**

Nauczyciele powinni mieć możliwość aktualizacji wiedzy branżowej poprzez szkolenia, wizyty studyjne, staże u pracodawców oraz warsztaty dotyczące nowych technologii i wymagań stanowisk pracy.

10. **Pełniło rolę platformy komunikacji pomiędzy edukacją a biznesem**

BCU Moda może wspierać kontakt szkół i uczelni z firmami, pomagać w organizacji praktyk, porządkować informacje o wymaganiach pracodawców oraz tworzyć narzędzia ułatwiające współpracę.

7.3. Rekomendacje dla szkół zawodowych i techników

Szkoły zawodowe i technika kształcące w zawodach związanych z branżą mody powinny wykorzystywać wyniki badania do aktualizacji treści kształcenia oraz wzmacniania praktycznego przygotowania uczniów do pracy. Szczególnie ważne jest, aby programy nauczania były powiązane z realnymi wymaganiami stanowisk pracy.

Rekomenduje się, aby szkoły i technika:

- 1. Analizowały modelowe opisy stanowisk pracy**
Opisy stanowisk powinny być wykorzystywane jako punkt odniesienia przy planowaniu zajęć praktycznych, projektów uczniowskich, praktyk zawodowych i współpracy z pracodawcami.
- 2. Wzmacniały praktyczną naukę zawodu**
Należy zwiększać liczbę zadań praktycznych, ćwiczeń warsztatowych, projektów opartych na realnych sytuacjach zawodowych oraz działań realizowanych z udziałem pracodawców.
- 3. Rozwijały kompetencje cyfrowe uczniów**
Szkoły powinny stopniowo wprowadzać narzędzia cyfrowe wykorzystywane w branży mody, w tym programy projektowe, podstawy CAD, dokumentację elektroniczną, arkusze kalkulacyjne, narzędzia sprzedażowe i podstawy e-commerce.
- 4. Uwzględniały zagadnienia zrównoważonego rozwoju**
W kształceniu warto rozwijać tematy dotyczące odpowiedzialnego doboru materiałów, ograniczania strat, naprawy odzieży, recyklingu, upcyklingu i gospodarki cyrkularnej.
- 5. Wzmacniały kompetencje miękkie i organizacyjne**
Uczniowie powinni rozwijać odpowiedzialność, komunikację, terminowość, współpracę, organizację pracy, samodzielność i gotowość do przyjmowania informacji zwrotnej.
- 6. Rozwijały współpracę z pracodawcami**
Szkoły powinny regularnie konsultować z firmami treści kształcenia, organizować praktyki, wizyty studyjne, spotkania z przedstawicielami branży oraz projekty realizowane na podstawie rzeczywistych zadań zawodowych.
- 7. Przygotowywały uczniów do pracy w realnym środowisku zawodowym**
Ważne jest, aby uczniowie rozumieli rytm pracy branży mody, sezonowość, presję czasu, wymagania jakościowe, odpowiedzialność za produkt i znaczenie współpracy między działami.
- 8. Wykorzystywały wyniki badań BCU Moda w doradztwie zawodowym**
Opisy stanowisk i wymagania pracodawców mogą pomóc uczniom lepiej zrozumieć możliwe ścieżki kariery w branży mody.

7.4. Rekomendacje dla uczelni

Uczelnie kształcące na kierunkach związanych z modą, projektowaniem, wzornictwem, tekstyliami, zarządzaniem produktem, marketingiem i e-commerce powinny wykorzystywać wyniki badania do lepszego powiązania programów studiów z wymaganiami rynku pracy.

Rekomenduje się, aby uczelnie:

- 1. Wzmacniały praktyczny charakter kształcenia**
Programy studiów powinny obejmować projekty realizowane we współpracy z

firmami, case studies, zadania projektowo-produkcyjne oraz analizę realnych procesów rynkowych.

2. Rozwijały kompetencje interdyscyplinarne

Studenci powinni łączyć wiedzę projektową z podstawami konstrukcji, technologii, materiałoznawstwa, sprzedaży, e-commerce, komunikacji marki i zrównoważonego rozwoju.

3. Włączyły pracodawców w konsultowanie programów

Przedstawiciele firm mogą wspierać aktualizację treści kształcenia poprzez udział w radach programowych, konsultacjach, zajęciach gościnnych i projektach partnerskich.

4. Rozwijały kompetencje cyfrowe studentów

Szczególnie ważne są narzędzia projektowe, wizualizacja produktu, projektowanie 3D, zarządzanie danymi produktowymi, e-commerce, analiza sprzedaży i komunikacja online.

5. Uwzględniały tematykę zrównoważonego rozwoju jako element obowiązkowy

Zrównoważona moda powinna być obecna nie tylko jako osobny przedmiot, ale jako perspektywa obecna w projektowaniu, produkcji, komunikacji, sprzedaży i zarządzaniu produktem.

6. Wspierały przedsiębiorczość i rozwój własnych marek

W branży mody wielu absolwentów podejmuje działalność projektową, usługową lub sprzedażową, dlatego ważne są kompetencje z zakresu prowadzenia działalności, budowania marki, sprzedaży online i komunikacji z klientem.

7.5. Rekomendacje dla pracodawców

Pracodawcy branży mody odgrywają kluczową rolę w identyfikacji wymagań stanowisk pracy oraz przygotowywaniu przyszłych kadr. Bez ich zaangażowania trudno aktualizować programy kształcenia i modelowe opisy stanowisk.

Rekomenduje się, aby pracodawcy:

1. Aktywnie uczestniczyli w corocznych badaniach wymagań stanowisk pracy

Udział w badaniach pozwala firmom sygnalizować rzeczywiste potrzeby kompetencyjne i wpływać na kierunek działań edukacyjnych.

2. Udostępniali informacje o wymaganiach stanowiskowych

Firmy powinny jasno komunikować zakres obowiązków, wymagane kwalifikacje, kompetencje techniczne, cyfrowe i społeczne, których oczekują od kandydatów.

3. Współpracowali ze szkołami i uczelniami

Współpraca może obejmować praktyki, staże, wizyty studyjne, zajęcia prowadzone przez praktyków, konsultacje programów, projekty uczniowskie i studenckie oraz klasy patronackie.

4. **Organizowali praktyki i staże o jasno określonych celach**
Praktyki powinny być powiązane z realnymi zadaniami zawodowymi i umożliwiać uczniom lub studentom poznanie rzeczywistych procesów pracy.
5. **Wspierali nauczycieli i wykładowców w aktualizacji wiedzy branżowej**
Staże dla nauczycieli, wizyty studyjne i spotkania branżowe mogą pomóc lepiej dostosować kształcenie do rzeczywistych wymagań firm.
6. **Opisywali stanowiska pracy w sposób bardziej przejrzysty**
Ogłoszenia rekrutacyjne i opisy stanowisk powinny jasno wskazywać zadania, wymagania, kompetencje i warunki pracy. Ułatwia to kandydatom przygotowanie się do pracy, a edukacji — aktualizację programów kształcenia.
7. **Wskazywali luki kompetencyjne kandydatów**
Informacje o brakach w przygotowaniu absolwentów są szczególnie ważne dla szkół, uczelni i BCU Moda, ponieważ pomagają projektować działania naprawcze.
8. **Wspierali rozwój odpowiedzialnej i zrównoważonej mody**
Pracodawcy mogą współtworzyć szkolenia i projekty dotyczące ograniczania odpadów, naprawy odzieży, recyklingu, odpowiedzialnej produkcji i świadomego doboru materiałów.

7.6. Rekomendacje dotyczące aktualizacji programów kształcenia

Na podstawie wyników badania rekomenduje się systematyczną aktualizację programów kształcenia w branży mody z uwzględnieniem zmian zachodzących na rynku pracy oraz oczekiwań pracodawców. Programy nauczania powinny być regularnie konsultowane z przedstawicielami branży oraz uwzględniać wyniki badań wymagań stanowisk pracy i modelowe opisy stanowisk opracowywane przez BCU Moda.

Szczególne znaczenie powinno mieć wzmacnianie następujących obszarów:

- kompetencji praktycznych związanych z realizacją zadań zawodowych na stanowiskach występujących w branży mody;
- kompetencji cyfrowych, w tym wykorzystywania narzędzi projektowych, systemów wspierających procesy produkcyjne oraz rozwiązań związanych z e-commerce;
- wiedzy i umiejętności związanych z organizacją procesów produkcyjnych, jakością oraz dokumentacją techniczną;
- kompetencji związanych ze zrównoważonym rozwojem, gospodarką cyrkularną i odpowiedzialnym wykorzystaniem zasobów;
- kompetencji społecznych i organizacyjnych, obejmujących komunikację, współpracę, samodzielność, odpowiedzialność oraz organizację pracy.

Aktualizacja programów kształcenia powinna być prowadzona we współpracy z pracodawcami oraz opierać się na regularnym monitorowaniu zmian zachodzących w branży mody. Pozwoli to lepiej przygotowywać uczniów, studentów i osoby dorosłe do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.

7.7. Rekomendacje dotyczące praktyk, staży i współpracy z pracodawcami

Praktyki i staże są jednym z najważniejszych narzędzi ograniczania luk kompetencyjnych. Pozwalają uczniom, studentom i osobom dorosłym poznać realne warunki pracy, standardy jakości, organizację procesu i oczekiwania pracodawców.

Rekomenduje się, aby praktyki i staże:

1. były powiązane z konkretnymi stanowiskami pracy;
2. miały jasno określony zakres zadań;
3. obejmowały elementy dokumentacji i oceny efektów;
4. umożliwiały kontakt z różnymi etapami procesu pracy;
5. obejmowały zadania praktyczne, a nie wyłącznie obserwację;
6. były poprzedzone przygotowaniem ucznia lub studenta do zasad pracy;
7. kończyły się informacją zwrotną od pracodawcy;
8. były wykorzystywane do aktualizacji opisów stanowisk pracy i wymagań kompetencyjnych.

BCU Moda może wspierać ten proces poprzez opracowanie wzorów programów praktyk, kart zadań zawodowych, formularzy oceny kompetencji i narzędzi komunikacji pomiędzy szkołą a pracodawcą.

7.8. Rekomendacje dotyczące dalszych badań

Wyniki pierwszej edycji badania potwierdzają zasadność prowadzenia systematycznego monitoringu wymagań stanowisk pracy oraz zmian zachodzących w branży mody. Rekomenduje się utrzymanie corocznego charakteru badania oraz wykorzystywanie jego wyników do aktualizacji modelowych opisów stanowisk pracy, działań edukacyjnych i oferty szkoleniowej BCU Moda. Kolejne edycje badania powinny służyć obserwowaniu zmian zachodzących w wymaganiach pracodawców, identyfikowaniu nowych kompetencji pojawiających się w branży oraz monitorowaniu współpracy pomiędzy edukacją a rynkiem pracy. Pozwoli to na systematyczne dostosowywanie działań podejmowanych przez BCU Moda, szkoły, uczelnie i pracodawców do aktualnych potrzeb sektora mody.

Szczegółowe kierunki rozwoju i rozszerzania zakresu badań zostały przedstawione w rozdziale dotyczącym ograniczeń badania i kierunków kolejnych edycji.

7.9. Podsumowanie rekomendacji

Przedstawione rekomendacje wskazują na potrzebę systematycznego dostosowywania kształcenia do zmian zachodzących w branży mody oraz oczekiwań pracodawców. Kluczowe znaczenie mają: regularne monitorowanie wymagań stanowisk pracy, aktualizacja programów kształcenia, rozwój praktyk i staży, wzmacnianie kompetencji cyfrowych i kompetencji związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz rozwijanie współpracy pomiędzy szkołami,

uczelniami, Branżowym Centrum Umiejętności Moda i pracodawcami. Realizacja tych działań może przyczynić się do lepszego przygotowania uczniów, studentów i osób dorosłych do funkcjonowania w środowisku pracy branży mody, a także wspierać ograniczanie niedopasowania pomiędzy kompetencjami absolwentów a potrzebami rynku pracy. Jednocześnie pozwoli wzmocnić rolę Branżowego Centrum Umiejętności Moda jako instytucji wspierającej rozwój nowoczesnego, praktycznego i aktualnego kształcenia zawodowego.

8. Podsumowanie – wnioski końcowe i kierunki wykorzystania wyników badania

8.1. Charakter i cel przeprowadzonego badania

Przeprowadzone badanie stanowi pierwszą edycję corocznego ogólnopolskiego badania w środowisku pracy branży mody, ukierunkowanego na opracowanie opisów wymagań stanowisk pracy występujących u pracodawców działających w branży mody. Jego celem było rozpoznanie aktualnych oczekiwań pracodawców wobec pracowników i kandydatów do pracy, identyfikacja istniejących opisów stanowisk, analiza ofert pracy oraz opracowanie podstaw do tworzenia modelowych opisów wymagań stanowiskowych. Badanie zostało zaprojektowane jako przedsięwzięcie diagnostyczno-aplikacyjne. Oznacza to, że jego celem nie było wyłącznie opisanie sytuacji w branży, ale przede wszystkim przygotowanie praktycznych wniosków i narzędzi możliwych do wykorzystania przez Branżowe Centrum Umiejętności Moda, szkoły prowadzące kształcenie zawodowe, uczelnie, pracodawców oraz inne podmioty zaangażowane w rozwój kadr dla sektora mody.

Istotnym elementem badania było również rozpoznanie uwarunkowań współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami, w tym identyfikacja barier, potrzeb oraz czynników sprzyjających rozwojowi współpracy edukacyjno-biznesowej w branży mody. W badaniu połączono analizę danych zastanych, identyfikację istniejących opisów stanowisk pracy, analizę ofert zatrudnienia oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród pracodawców i przedstawicieli instytucji edukacyjnych. Takie podejście pozwoliło ująć wymagania stanowisk pracy zarówno z perspektywy dokumentów i opisów funkcjonujących w obiegu branżowym, jak również z perspektywy aktualnych oczekiwań rynku pracy.

8.2. Znaczenie wyników badania dla rozwoju współpracy edukacji i rynku pracy w branży mody

Przeprowadzone badanie dostarczyło wiedzy niezbędnej do rozpoznania relacji pomiędzy systemem edukacji a pracodawcami funkcjonującymi w branży mody. Uzyskane wyniki pozwalają spojrzeć na proces przygotowania kadr nie tylko z perspektywy instytucji edukacyjnych, lecz również z punktu widzenia przedsiębiorstw uczestniczących w tworzeniu rynku pracy dla absolwentów szkół i uczelni. Znaczenie badania wynika z połączenia dwóch wzajemnie uzupełniających się obszarów analizy. Z jednej strony zidentyfikowano wymagania stanowisk pracy występujące w branży mody oraz opracowano modelowe opisy stanowisk, które mogą stanowić punkt odniesienia dla działań edukacyjnych i szkoleniowych. Z drugiej strony rozpoznano uwarunkowania współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami

i pracodawcami, wskazując zarówno bariery utrudniające współdziałanie, jak i czynniki sprzyjające budowaniu trwałych relacji edukacyjno-biznesowych.

Wyniki badania mogą wspierać rozwój bardziej świadomej i systematycznej współpracy pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za kształcenie a przedstawicielami rynku pracy. Pozwalają lepiej identyfikować obszary wymagające wspólnych działań, a także dostarczają argumentów przemawiających za rozwijaniem partnerstw opartych na regularnej wymianie informacji, wspólnym planowaniu działań oraz zaangażowaniu pracodawców w proces przygotowania przyszłych pracowników. Istotne znaczenie badania polega również na stworzeniu punktu odniesienia dla kolejnych edycji monitoringu realizowanego przez Branżowe Centrum Umiejętności Moda. Powtarzalny charakter badania umożliwi obserwowanie zmian zachodzących zarówno w wymaganiach rynku pracy, jak i w sposobach współpracy pomiędzy edukacją a przedsiębiorstwami. Dzięki temu możliwe będzie identyfikowanie nowych potrzeb, ocenianie skuteczności podejmowanych działań oraz doskonalenie rozwiązań wspierających rozwój kompetencji zawodowych w branży mody. Wyniki pierwszej edycji badania stanowią zatem podstawę do dalszego wzmacniania współpracy edukacyjno-biznesowej oraz budowania systemu kształcenia lepiej odpowiadającego na potrzeby rynku pracy i rozwój sektora mody.

8.3. Znaczenie modelowych opisów stanowisk pracy

Jednym z najważniejszych efektów badania było opracowanie modelowych opisów wymagań stanowisk pracy w branży mody. Opisy te porządkują informacje o charakterystyce stanowiska, głównych zadaniach zawodowych, kwalifikacjach, umiejętnościach technicznych, kompetencjach cyfrowych, kompetencjach miękkich, wymaganiach środowiskowych oraz znaczeniu danego stanowiska dla działań edukacyjnych, szkoleniowych i doradczych realizowanych przez BCU Moda.

Modelowe opisy stanowisk pracy mogą być wykorzystywane w kilku obszarach:

- przy aktualizacji programów kształcenia zawodowego;
- przy projektowaniu kursów i szkoleń branżowych;
- przy planowaniu praktyk i staży;
- przy tworzeniu efektów uczenia się;
- przy opracowywaniu kwalifikacji rynkowych;
- przy doradztwie zawodowym;
- przy komunikacji pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami;
- przy monitorowaniu zmian zachodzących na rynku pracy.

Opisy stanowisk powinny być traktowane jako narzędzie dynamiczne. Wymagania pracodawców będą się zmieniały wraz z rozwojem technologii, zmianami modeli sprzedaży, wzrostem znaczenia e-commerce, cyfryzacją produkcji oraz rosnącą presją na zrównoważony rozwój. Dlatego konieczna jest ich regularna aktualizacja w kolejnych edycjach corocznego badania.

8.4. Ograniczenia badania i kierunki kolejnych edycji

Badanie miało charakter diagnostyczny i eksploracyjny. Jego celem było rozpoznanie wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody, identyfikacja istniejących opisów stanowisk pracy oraz analiza współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami. Przeprowadzone badanie stanowi pierwszą edycję planowanego monitoringu realizowanego przez Branżowe Centrum Umiejętności Moda, dlatego uzyskane wyniki należy traktować jako punkt odniesienia dla kolejnych analiz i obserwacji zmian zachodzących w branży.

Ograniczeniem badania jest fakt, że zostało ono przeprowadzone po raz pierwszy, co uniemożliwia analizę zmian zachodzących w dłuższym okresie. Wyniki odzwierciedlają sytuację występującą w czasie realizacji badania i odnoszą się do grupy respondentów objętych badaniem. Z tego względu powinny być interpretowane jako diagnoza aktualnych zjawisk i tendencji, stanowiąca podstawę do dalszych badań i kolejnych edycji monitoringu.

W kolejnych edycjach badania rekomenduje się:

- zwiększenie liczby pracodawców uczestniczących w badaniu;
- objęcie badaniem większej liczby regionów oraz segmentów branży mody;
- dalsze monitorowanie zmian w wymaganiach stanowisk pracy;
- aktualizację katalogu stanowisk pracy występujących w branży mody;
- pogłębianie analiz dotyczących kompetencji cyfrowych;
- pogłębianie analiz dotyczących kompetencji związanych ze zrównoważonym rozwojem;
- rozszerzenie analiz dotyczących e-commerce oraz nowych technologii wykorzystywanych w branży mody;
- kontynuowanie monitorowania współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami i pracodawcami;
- identyfikację zmian w barierach oraz czynnikach sprzyjających współpracy edukacyjno-biznesowej;
- doskonalenie modelowych opisów wymagań stanowisk pracy w oparciu o wyniki kolejnych edycji badania.

Utrzymanie corocznego charakteru badania pozwoli na systematyczne monitorowanie zmian zachodzących w branży mody oraz regularną aktualizację wiedzy dotyczącej wymagań stanowisk pracy i współpracy pomiędzy edukacją a rynkiem pracy. Dzięki temu Branżowe Centrum Umiejętności Moda będzie mogło skuteczniej wspierać szkoły, uczelnie i pracodawców w dostosowywaniu działań edukacyjnych i rozwojowych do potrzeb sektora mody.

8.5. Wniosek końcowy

Przeprowadzone badanie potwierdza potrzebę systematycznego monitorowania zmian zachodzących w branży mody, zarówno w zakresie wymagań stanowisk pracy, jak i współpracy pomiędzy edukacją a pracodawcami. Wyniki pierwszej edycji badania pokazują, że skuteczne przygotowanie kadr dla sektora mody wymaga stałego dostosowywania działań edukacyjnych do aktualnych potrzeb rynku pracy oraz rozwijania współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami

i przedsiębiorstwami. Istotnym rezultatem badania było uporządkowanie wiedzy dotyczącej wymagań stanowisk pracy występujących w branży mody oraz opracowanie modelowych opisów wymagań stanowiskowych. Jednocześnie badanie pozwoliło zidentyfikować najważniejsze uwarunkowania współpracy edukacyjno-biznesowej, wskazując obszary wymagające dalszego wsparcia i rozwoju. Wyniki badania oraz opracowane modelowe opisy stanowisk pracy mogą stanowić praktyczne narzędzie wykorzystywane przez Branżowe Centrum Umiejętności Moda, szkoły, uczelnie i pracodawców przy planowaniu działań edukacyjnych, szkoleniowych i rozwojowych. Ich systematyczna aktualizacja w kolejnych edycjach badania pozwoli na bieżące monitorowanie zmian zachodzących w branży oraz lepsze dostosowywanie kształcenia do potrzeb rynku pracy. Przeprowadzone badanie stanowi jednocześnie punkt wyjścia do budowy trwałego systemu współpracy pomiędzy edukacją a biznesem w branży mody. Dzięki regularnemu pozyskiwaniu danych i ich wykorzystywaniu w praktyce możliwe będzie skuteczniejsze wspieranie rozwoju kompetencji zawodowych oraz wzmacnianie roli Branżowego Centrum Umiejętności Moda jako instytucji integrującej potrzeby edukacji i rynku pracy.

Bibliografia

1. Agrotec Polska. (2014). *Raport końcowy. Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy*. Warszawa: Agrotec Polska Sp. z o.o.
2. Barometr Zawodów. (2025). *Barometr Zawodów 2025. Prognozy zapotrzebowania na pracowników*. Dostęp: <https://barometrzawodow.pl/>
3. CEDEFOP. (2020). *Vocational education and training in Europe: The challenges of integration with the labour market*. Publications Office of the European Union. Dostęp: <https://www.cedefop.europa.eu/>
4. CEDEFOP. (2021). *The role of apprenticeships in work-based learning: European approaches and best practices*. Publications Office of the European Union. Dostęp: <https://www.cedefop.europa.eu/>
5. CEDEFOP. (2025). *Vocational education and training in Poland*. Publications Office of the European Union. Dostęp: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4221>
6. Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. Ellen MacArthur Foundation. Dostęp: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>
7. European Commission. (2022). *EU strategy for sustainable and circular textiles*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2022) 141 final. Dostęp: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52022DC0141>
8. European Environment Agency. (2024). *Management of used and waste textiles in Europe's circular economy*. European Environment Agency. Dostęp: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/management-of-used-and-waste-textiles-in-europes-circular-economy>
9. European Skills, Competences, Qualifications and Occupations. (2026). *ESCO classification: Occupations, skills and competences*. European Commission. Dostęp: <https://esco.ec.europa.eu/>
10. Gessler, M. (2017). The lack of collaboration between companies and schools in the German dual apprenticeship system: Historical background and recent data. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 4(2), 164–195.
11. Hanushek, E. A., Schwerdt, G., Woessmann, L., & Zhang, L. (2017). General education, vocational education, and labor-market outcomes over the life-cycle. *The Journal of Human Resources*, 52(1), 48–87.
12. Jeruszka, E. (red.). (2012). *Unowocześnienie metod i form kształcenia zawodowego w Polsce. Diagnoza i oczekiwania kierunków zmian*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
13. Kabaj, M. (2010). *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia w warunkach integracji i wzrostu konkurencyjności. Diagnoza i elementy programu*. Warszawa: Związek Rzemiosła Polskiego.

14. Kabaj, M. (2016). Główne bariery wdrażania dualnego systemu kształcenia zawodowego w Polsce. *Polityka Społeczna*, 43(9), 15–23.
15. Maleszyk, P. (2017). Cooperation between vocational schools and business in Poland: Schools' vs. employers' perspective. *International Journal of Synergy and Research*, 6, 91–104.
16. Ministerstwo Edukacji Narodowej. (2019). *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 2019 r. w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego*. Dz.U. 2019 poz. 316.
17. Ministerstwo Edukacji Narodowej. (2019). *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego*. Dz.U. 2019 poz. 991.
18. Ministerstwo Edukacji. (2024). *Obwieszczenie Ministra Edukacji z dnia 19 marca 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego*. Dz.U. 2024 poz. 611.
19. Najwyższa Izba Kontroli. (2016). *System szkolnictwa zawodowego w Polsce – ocena i rekomendacje*. Warszawa: NIK. Dostęp: <https://www.nik.gov.pl/>
20. OECD. (2020). *Strengthening vocational education and training for the future of work*. Paris: OECD Publishing. Dostęp: <https://www.oecd.org/>
21. Ośrodek Rozwoju Edukacji. (2019). *Podstawy programowe kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego – 2019*. Dostęp: <https://ore.edu.pl/2019/08/podstawa-programowa-ksztalcenia-w-zawodach-2019/>
22. Pachocki, M., & Smolak, A. (2021). *Współpraca przedsiębiorców z sektorem edukacji. Raport z badań*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
23. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2022). *Branża mody i innowacyjnych tekstyliów. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – raport z I edycji badań*. Warszawa: PARP. Dostęp: <https://www.parp.gov.pl/>
24. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2023). *Branża mody i innowacyjnych tekstyliów – raport z II edycji badań*. Warszawa: PARP. Dostęp: <https://www.parp.gov.pl/>
25. Ryan, P. (2001). The school-to-work transition: A cross-national perspective. *Journal of Economic Literature*, 39(1), 34–92.
26. Skills4Smart TCLF Industries 2030. (2022). *Sectoral skills strategy for the European textile, clothing, leather and footwear industries*. Erasmus+ Blueprint Project. Dostęp: <https://s4tclfbblueprint.eu/>
27. Sektorowa Rada ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów. (2026). *Informacje o działalności Rady Sektorowej ds. Kompetencji Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów*. Dostęp: <https://modakompetencje.pl/>
28. Wołodźko, E., Grochalska, M., & Wasilewska, E. (2021). The advantages and disadvantages of Polish dual vocational education from the perspective of students, school representatives and employers. *Journal of Vocational Education & Training*, 73(4), 929–948.

29. Zaręba, P., Kępczyk, R., Misztal, J., Hadrian, M., & Biernat, A. (2013). *Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami – przykładowe rozwiązania*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
30. Zimmermann, K. F., Biavaschi, C., Eichhorst, W., Giuliotti, C., Kendzia, M. J., Muravyev, A., Pieters, J., Rodríguez-Planas, N., & Schmidl, R. (2013). Youth unemployment and vocational training. *Foundations and Trends in Microeconomics*, 9(1–2), 1–157.

Źródła wykorzystane pomocniczo do analizy ofert pracy i opisów stanowisk

1. Indeed. (2025). *Oferty pracy i opisy stanowisk w branży mody, odzieży, tekstyliów, sprzedaży i e-commerce*. Dostęp: <https://pl.indeed.com/>
2. LinkedIn Jobs. (2025). *Oferty pracy i opisy stanowisk w branży mody, sprzedaży, e-commerce, projektowania i produkcji*. Dostęp: <https://www.linkedin.com/jobs/>
3. OLX Praca. (2025). *Oferty pracy dotyczące stanowisk w branży odzieżowej, modowej i produkcyjnej*. Dostęp: <https://www.olx.pl/praca/>
4. Pracuj.pl. (2025). *Oferty pracy i opisy wymagań stanowiskowych w branży mody, sprzedaży, e-commerce, produkcji i kontroli jakości*. Dostęp: <https://www.pracuj.pl/>
5. Strony internetowe i materiały rekrutacyjne pracodawców branży mody. (2025). *Przykładowe opisy stanowisk pracy, zakresy obowiązków oraz wymagania wobec kandydatów publikowane przez przedsiębiorstwa działające w branży mody, odzieży, tekstyliów, sprzedaży i e-commerce*.