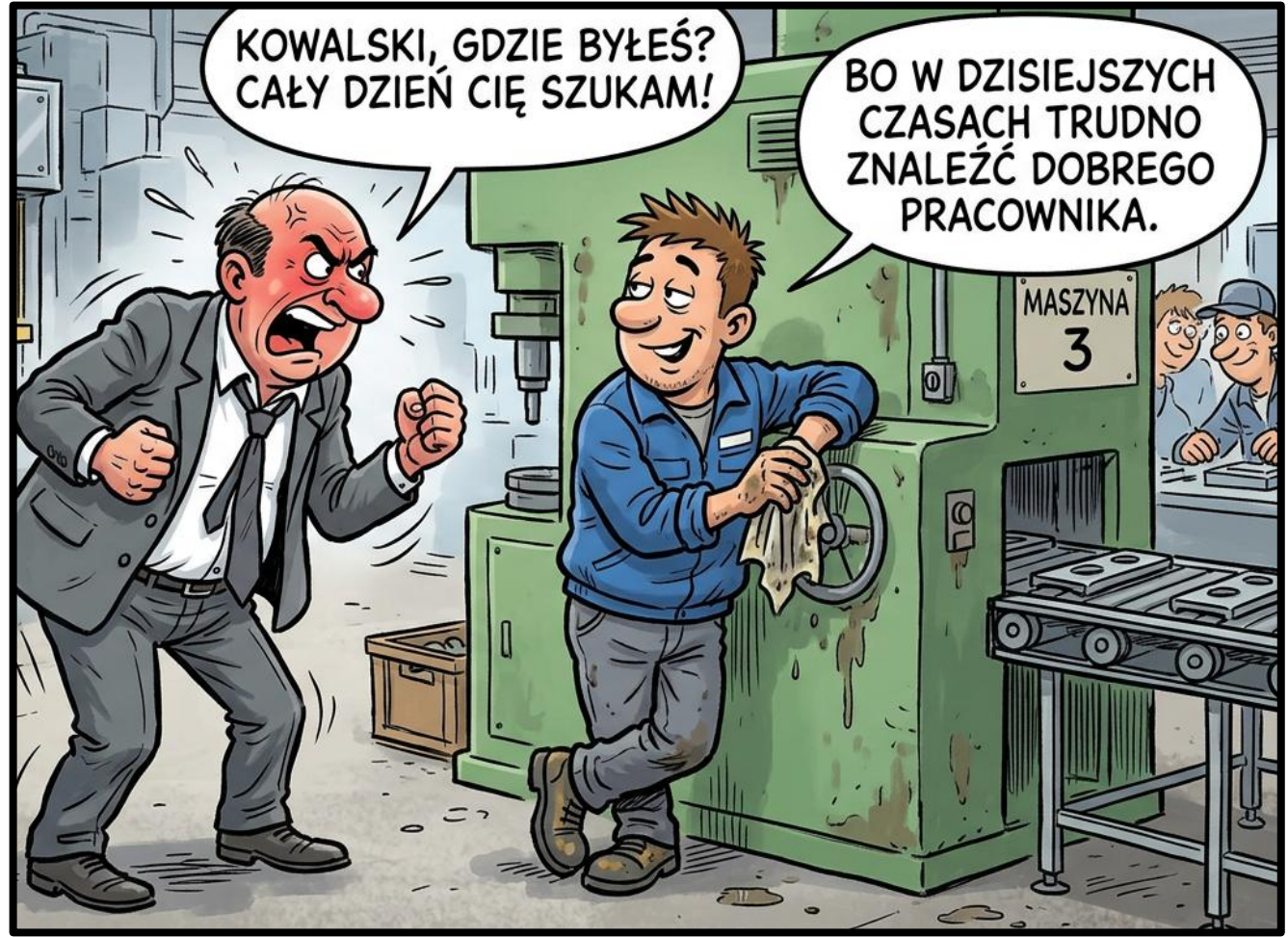


B/S/H/

W dzisiejszych czasach
trudno o dobrego
pracownika...

—
Martyna Kostrzewska
Dyrektorka Fabryki B/S/H/

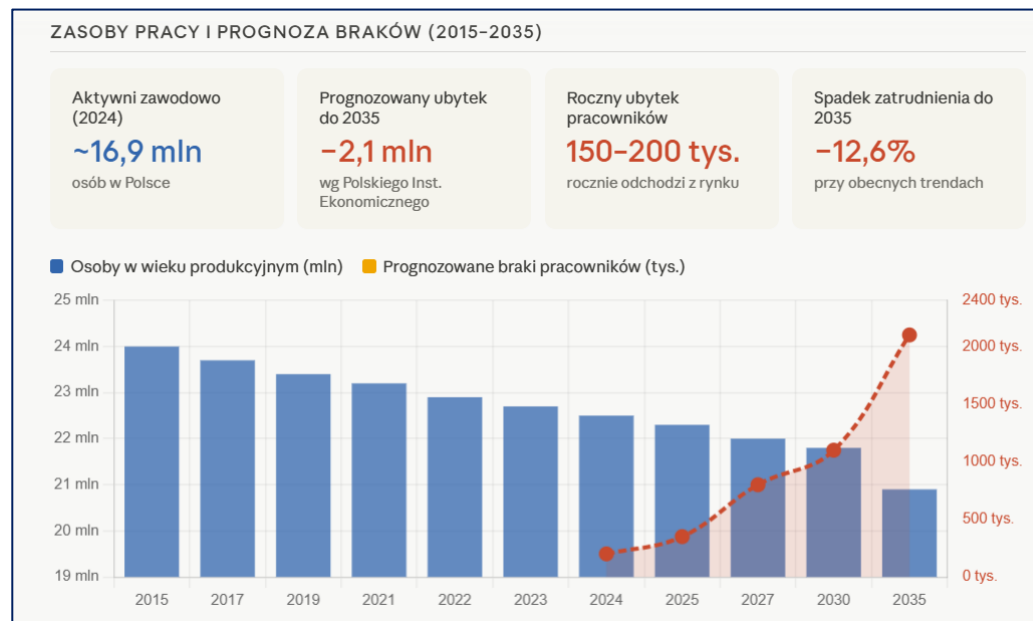


2026-05-16

Martyna Kostrzewska (BSH FLCL)

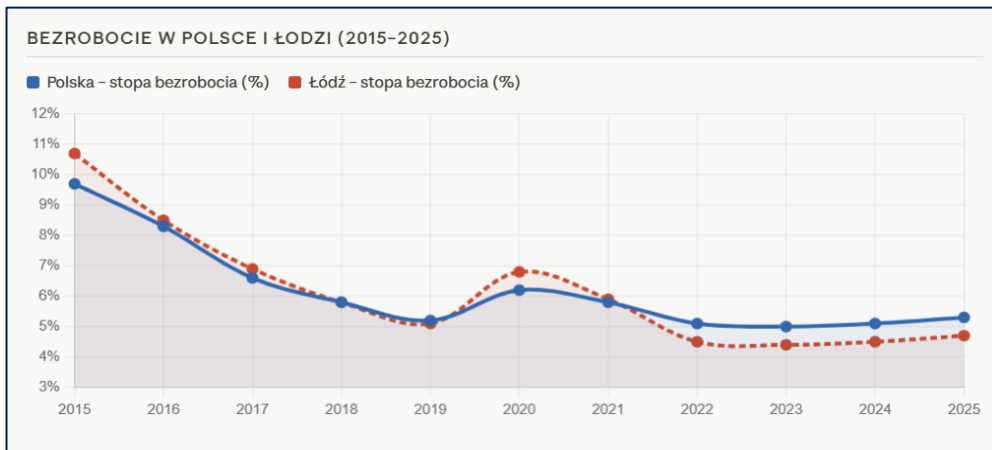
Problem

**W Polsce brakuje 150 tys. pracowników.
W 2035 roku będzie brakować 2,1 mln!**

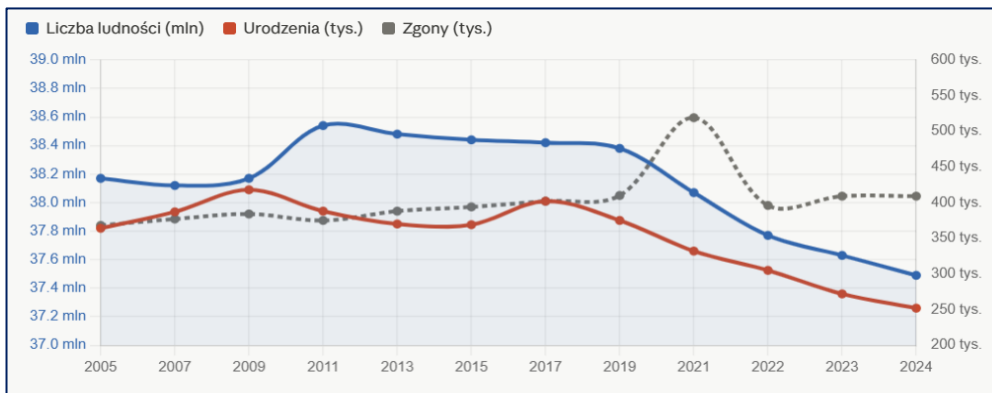
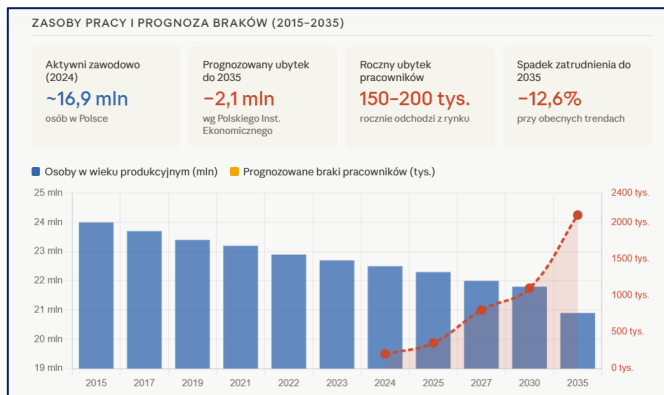


Przyczyny

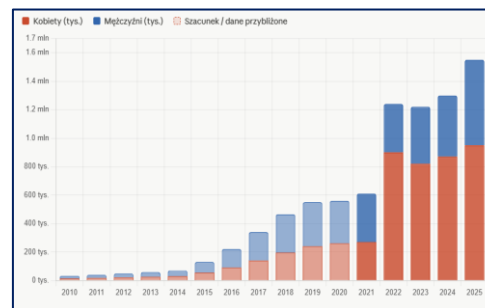
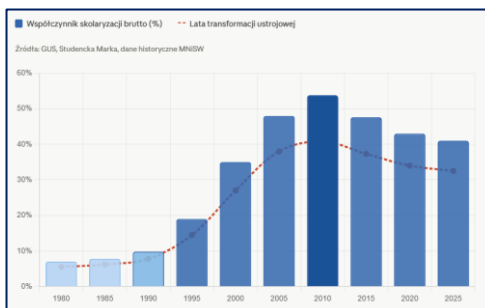
niskie bezrobocie



demografia

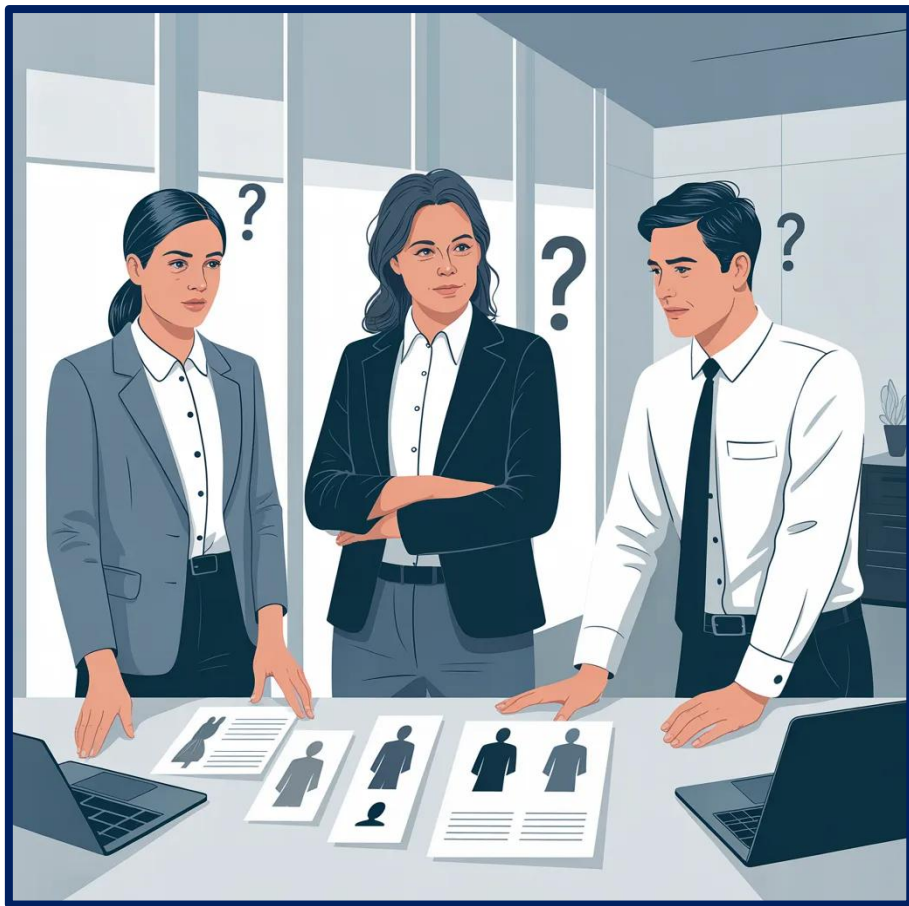


skolaryzacja

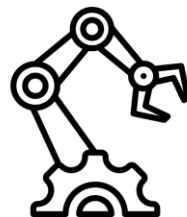


migracja

Rozwiązania



Podnoszenie
wynagrodzeń

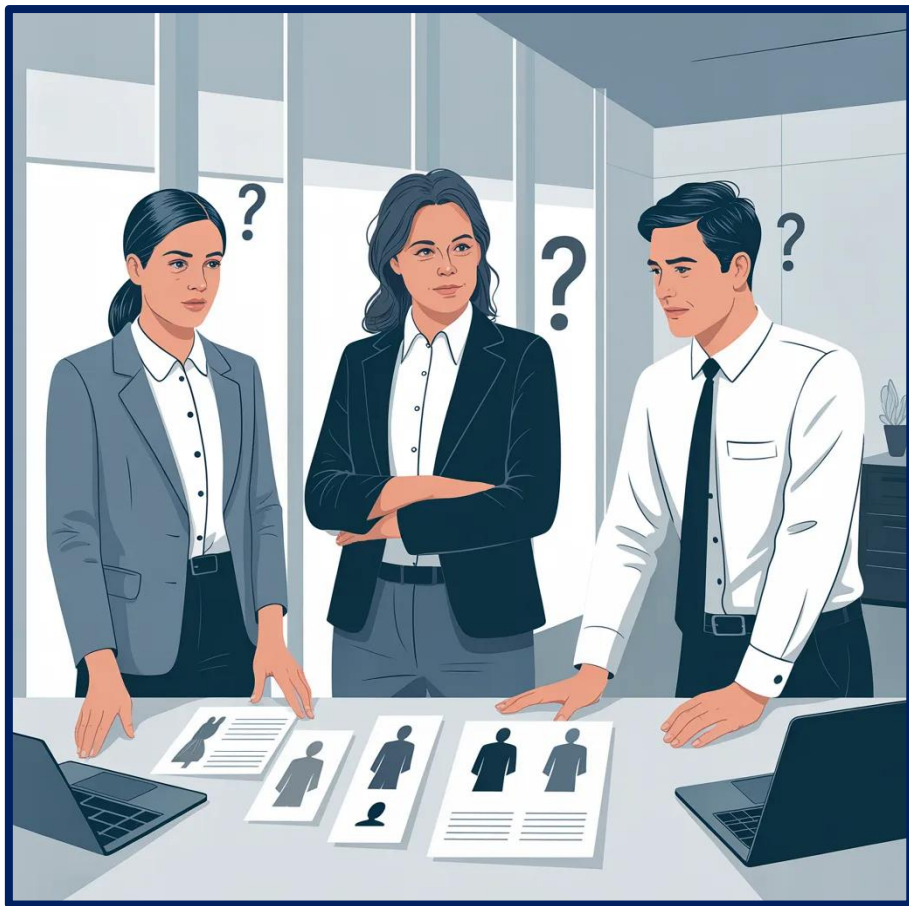


Automatyzacja i
robotyzacja

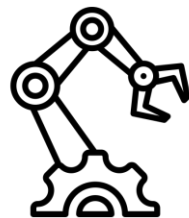


Otwieranie się na
nowe grupy
pracowników

Rozwiązania



Podnoszenie
wynagrodzeń



Automatyzacja i
robotyzacja



Otwieranie się na
nowe grupy
pracowników

Rozwiązania



Otwieranie się na
nowe grupy
pracowników



więźniowie

Praca dla więźniów

W Polsce od 10 lat działa program rządowy „Praca dla więźniów”.

Mamy jeden z najwyższych odsetków pracujących więźniów Europie



Polska ma ok. 70 tys. więźniów. Pracuje ok. 50%



Praca odbywa się w 40 halach produkcyjnych zbudowanych bezpośrednio obok więzień lub w zwykłych zakładach pracy



Zalety:

- niższe koszty pracy (brak składek, dopłaty nawet do 35% wynagrodzenia)
- Chęci do pracy
- Brak rotacji
- CSR: resocjalizacja; potrącenia na rzecz fundusz dla ofiar przestępstwa lub funduszu alimentacyjny



Wady:

- Ograniczenia sektorowe (nie mogą pracować z danymi, bezpośrednio z klientami)
- Ryzyko recydywy np. kradzieży
- Niechęć ze strony pozostałych pracowników



Rozwiązania



Otwieranie się na
nowe grupy
pracowników



więźniowie



obcokrajowcy

B/S/H/
CASE
STUDY

Praca dla obcokrajowców

W Polsce pracuje ok. 1,2 mln obcokrajowców

15 lat temu było ich zaledwie 50 tys.



Obcokrajowcy stanowią w Polsce ~7% pracowników. W Szwajcarii ~30%, w Niemczech i Irlandii ~20%, w Bułgarii i Rumunii ~2%.



Struktura obcokrajowców w PL: 70% Ukraina, 10% Białoruś, 3% Gruzja, 2% Indie, 1% Filipiny oraz Nepal, Kolumbia, Uzbekistan, Mołdawia, Wietnam



Zalety:

- Ogromny rynek pracowników
- Chęci do pracy
- Wsparcie APT



Wady:

- Bariera językowa
- Ryzyko związane z BHP, QM itp.
- Niechęć ze strony innych pracowników
- Bariera kulturowa
- Problemy wizowe
- Problemy z formalnościami imigracyjnymi
- Ryzyko wysokiej rotacji



Praca dla obcokrajowców

W Polsce pracuje ok. 1,2 mln obcokrajowców

15 lat temu było ich zaledwie 50 tys.

B/S/H/
CASE
STUDY



Brak obcokrajowców niemówiących po polsku



Działania:

- Macierz decyzyjna – wybór jednej nacji
- Przygotowanie formalności imigracyjnych
- Ścisła współpraca z APT
- Dofinansowanie pierwszego mieszkania
- Tłumaczenie dokumentów, instrukcji
- Zakup urządzeń do tłumaczenia symultanicznego
- Szkolenia dotyczące polskiej kultury
- Przygotowanie liderów - szkolenia dotyczące kultury, standardy traktowania pracowników



Efekt:

- Kilkudziesięciu pracowników zatrudnionych w 3 fabrykach
- Udana integracja z zespołem
- Pozytywny feedback liderów
- Gotowość zatrudniania kolejnych grup



Praca dla obcokrajowców - programy



Global Gateway

Youth Mobility for Africa
Intra-Africa Academic Mobility Scheme
2022-2027

EU-AFRICA COOPERATION
IN HORIZON EUROPE WORK
PROGRAMME 2026-2027

Research & Innovation
Africa Initiative IV

February 2026

IOM
GLOBAL OFFICE BRUSSELS

WHO WE ARE OUR WORK WHERE WE WORK TAKE ACTION DATA AND RESOURCES

ABOUT MIGRATION

MATCH
HIRING AFRICAN TALENTS

MATCH - HIRING AFRICAN TALENTS

ICMPD
International Centre for
Migration Policy Development

What are you looking for?

C2CMMD Senior Officials Commit to driving EU-AU Migration Cooperation forward



Rozwiązania



Otwieranie się na
nowe grupy
pracowników



więźniowie



obcokrajowcy



kobiety

B/S/H/
CASE
STUDY

B/S/H/
CASE
STUDY

Aktywizacja zawodowa kobiet

W Polsce pracuje ok. 8 mln kobiet, tj. ~52% aktywności zawodowej

2,1-2,2 mln kobiet w wieku produkcyjnym jest biernych zawodowo

Kraj	Aktywność zawodowa kobiet (%)	Pozycja w UE
Holandia	~63%	🏆 TOP UE
Cypr	~62%	🏆 TOP UE
Szwecja	~62%	🏆 TOP UE
Polska	~52%	🟡 średnia UE
Grecja	~45%	🔴 niska UE
Włochy	~41%	🔴 najniższa UE

Aktywizacja kobiet

Działania rządowe:

- Aktywny Rodzic → dopłaty do opieki i „babciowe” (od 2024)
- Aktywny Maluch → budowa żłobków (od 2022)
- Legalna niania (od 2011)

NGO:

- Mamo Pracuj
- Sukces pisany szminką
- Women in Technology
- Girls Code Fun



Aktywizacja zawodowa kobiet

W Polsce pracuje ok. 8 mln kobiet, tj. ~50% aktywności zawodowej

2,1-2,2 mln kobiet w wieku produkcyjnym jest biernych zawodowo

B/S/H/
CASE
STUDY



Brak kobiet w intralogistyce



Działania:

- Analiza stanowisk pod względem norm dźwigania
- Zmiana ilości materiałów w opakowaniach
- Odchudzenie wózków, koszy, opakowań
- Automatyzacja procesów (AGV)
- Pół-automatyzacja procesów



Efekt:

- Kobiety z produkcji zgłaszają się na rekrutację
- Brak problemu z pozyskaniem pracowników
- Brak wypadków, szkód, mniej błędów niż mężczyźni
- Poprawa ergonomii
- Poprawa kultury pracy



Rozwiązania



Otwieranie się na
nowe grupy
pracowników



więźniowie



obcokrajowcy

B/S/H/
CASE
STUDY



kobiety

B/S/H/
CASE
STUDY



osoby z
niepełnosprawnościami

B/S/H/
CASE
STUDY

Aktywizacja osób z niepełnosprawnościami

W Polsce pracuje ok. 800 tys. osób z niepełnosprawnościami

To tylko 34%. Około 1,5 mln osób jest poza rynkiem pracy!

Region / kraj	Aktywność zawodowa
Polska	~34%
UE średnia	~50-55% (szacunki Eurostat)
Szwecja	~65-70%
Niemcy	~55-60%

Aktywność zawodowa wg stopnia

■ Znaczny stopień (najcięższy)
aktywność zawodowa: ~4-5%

● Umiarkowany stopień
aktywność zawodowa: ~20-35%
(zależnie od wieku i regionu)

● Lekki stopień
aktywność zawodowa: ~45-60%



Aktywizacja osób z niepełnosprawnościami

W Polsce pracuje ok. 800 tys. osób z niepełnosprawnościami

To tylko 34%. Około 1,5 mln osób jest poza rynkiem pracy!



Najczęstsze mity dot. pracy OzN:

Osoby z niepełnosprawnością nie mogą pracować w nocy.

MIT!

Za każdym razem decyduje o tym lekarz medycyny pracy

OzN nie mogą pracować w nadgodzinach.

MIT!

Za każdym razem decyduje o tym lekarz medycyny pracy

OzN mogą pracować maksymalnie 7 godzin.

MIT/PRAWDA

Tak, ale w przypadku stopnia ciężkiego i umiarkowanego.
Rozwiązanie: praca 4 godzinna

Osoby z niepełnosprawnością nie dadzą rady pracować fizycznie

MIT!

Większość niepełnosprawności nie wpływa znacząco na sprawność fizyczną



Aktywizacja osób z niepełnosprawnościami

W Polsce pracuje ok. 800 tys. osób z niepełnosprawnościami

To tylko 34%. Około 1,5 mln osób jest poza rynkiem pracy!



Istnieje grupa niepełnosprawności która nie wpływa znacząco na sprawność fizyczną

Zaburzenia psychiczne
Zaburzenia afektywne
Zaburzenia lękowe
Zaburzenia psychotyczne
Schizofrenia
Zaburzenia urojeniowe
Zaburzenia schizoafektywne
Zaburzenia dysocjacyjne
Amnezja dysocjacyjna
Zespół depersonalizacji-derealizacji
Zaburzenie dysocjacyjne tożsamości
Choroby neurologiczne, w tym neurodegeneracyjne
Stwardnienie rozsiane (SM)
Mózgowe porażenie dziecięce
Udar mózgu
Epilepsja
Choroba Alzheimera i demencje
Choroba Parkinsona
Niepełnosprawność intelektualna (w stopniu lekkim, umiarkowanym, znacznym i głębokim)
Zespół Downa
Zespół Angelmana
Zespół Jacobsen

Zespół łamliwego chromosomu X
Wrodzony zespół niedoboru jodu
Zaburzenia neurorozwojowe, w tym całościowe zaburzenia rozwoju
Alkoholowy zespół płodowy
ADHD
Spektrum autyzmu
Autyzm dziecięcy (nie występuje w ICD-11)
Autyzm atypowy (nie występuje w ICD-11)
Zespół Aspergera (nie występuje w ICD-11)
Zespół Retta
Zespół Hellera
Zaburzenie semantyczno-pragmatyczne
Zespół unikania patologicznego
Niepełnosprawność ruchowa
Paraplegia i tetraplegia
Amputacje
Choroby reumatyczne
Choroby układu oddechowego i krążenia
Choroby serca
Astma
Niepełnosprawność narządu wzroku i głuchota
Niepełnosprawność słuchu i/lub mowy

Choroby układu moczowo-płciowego
Schorzenia metaboliczne
Cukrzyca
Choroba Crohna
Otyłość
Nowotwory
Choroby rzadkie/genetyczne[13]



Aktywizacja osób z niepełnosprawnościami

W Polsce pracuje ok. 800 tys. osób z niepełnosprawnościami

To tylko 34%. Około 1,5 mln osób jest poza rynkiem pracy!



Korzyści dla przedsiębiorstw

- CSR, budowanie dobrego wizerunku
- Poprawa kultury organizacyjnej i elastyczności
- Skuteczniejsze rekrutacje
- Obniżenie stawek za roboczogodzinę z APT
- Możliwość dofinansowań do szkoleń, dostosowania stanowisk, pracy osoby wspomagającej
- Obniżenie składki PFRON



Aktywizacja osób z niepełnosprawnościami



SKŁADKA PFRON

Jeśli jesteś pracodawcą, który:

- osiąga w danym miesiącu zatrudnienie, co najmniej 25 osób w przeliczeniu na etaty,
- i nie zatrudnia osób niepełnosprawnych albo poziom zatrudnienia osób niepełnosprawnych jest mniejszy niż 6 %

to masz **obowiązek dokonywania wpłat** na PFRON.

Liczba pracowników	Składka PFRON*	Składka po zatrudnieniu 2% OzN	Oszczędność rocznie
50	133 689,60 zł	89 126,40 zł	44 563,20 zł
500	1 336 896,00 zł	891 264,00 zł	445 632,00 zł
5000	13 368 960,00 zł	8 912 640,00 zł	4 456 320,00 zł

*Uproszczone założenie średnich kosztów pracy 9136 pln miesięcznie



Aktywizacja osób z niepełnosprawnościami

W Polsce pracuje ok. 800 tys. osób z niepełnosprawnościami

To tylko 34%. Około 1,5 mln osób jest poza rynkiem pracy!

B/S/H/
CASE
STUDY



Marginalny udział pracowników z niepełnosprawnościami, niechęć do rozpoznania tematu



Działania:

- audyt Fundacji „Aktywizacja”
- wskazanie niepełnosprawności możliwych na obecnych stanowiskach.
- zdefiniowanie działań rozszerzających możliwości.
- zawarcie współpracy z APT „MANPOWER”
- przygotowanie centrum treningowego
- szkolenia dla liderów
- budowanie kultury tolerancji poprzez praktyki uczniów ze szkoły specjalnej



Efekt:

- Pierwsi pracownicy z niepełnosprawnościami pracujący na liniach montażowych i w transporcie wewnętrznym
- Obniżona stawka godzinowa APT = oszczędność na kosztach pracy
- Poprawa kultury organizacyjnej



“

**Klienci nie są najważniejsi.
Pracownicy są najważniejsi.
Jeśli zadbasz o swoich
pracowników, oni zatroszczą
się o klientów.**

RICHARD BRANSON
twórca Virgin Group

