

# ZAPOTRZEBOWANIE NA ZAWODY, KWALIFIKACJE I KOMPETENCJE ZAWODOWE ORAZ POTRZEBY SZKOLENIOWE PRACODAWCÓW W WOJEWÓDZTWIE KUJAWSKO- POMORSKIM

RAPORT Z BADANIA

PRACOWNIA BADAŃ SOMA



Województwo  
Kujawsko-Pomorskie

Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu  
jest Jednostką Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego



2023 rokiem  
Mikołaja Kopernika  
w województwie kujawsko-pomorskim

## Spis treści

1. Wprowadzenie .....	5
Metodologia badania.....	5
Zakres badania .....	6
Metody i techniki gromadzenia danych.....	6
Struktura próby .....	9
2. Zapotrzebowanie na pracowników.....	11
Kujawsko-pomorski rynek pracy – wprowadzenie .....	11
Zapotrzebowanie na pracowników – wyniki badania empirycznego .....	30
Przewidywane zmiany zatrudnienia .....	33
Plany zatrudnieniowe .....	38
Poszukiwani pracownicy .....	45
Zapotrzebowanie na pracowników – branże wiodące .....	49
3. Analiza zapotrzebowania na szkolenia w regionie .....	55
Potrzeba podnoszenia kwalifikacji .....	55
Oferta szkoleniowa dla pracowników .....	57
Udział szkoleń bezkosztowych (wewnętrznych) w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom .....	59
Postrzeganie roli szkoleń przez firmy z branż wiodących.....	61
Udział szkoleń finansowanych z KFS w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom w 2022 roku.....	72
Dostępność szkoleń.....	72
Jakość dostępnych szkoleń .....	75
Dostępność finansowa szkoleń .....	79

Skrócone informacje na temat branż wiodących na podstawie badań jakościowych.....	84
Wnioski.....	108
Spis tabel i wykresów .....	113

## Wykaz skrótów

AI – sztuczna inteligencja

BAEL – badanie aktywności ekonomicznej ludności

CATI – telefoniczne wywiady kwestionariuszowe

CAWI – elektroniczne wywiady kwestionariuszowe

FGI – zogniskowane wywiady grupowe;

IOB – instytucje otoczenia biznesu

PAPI – bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe

UDT – Urząd Dozoru Technicznego

WUP – Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu

# 1. Wprowadzenie

## *Metodologia badania*

**Celem badania było** określenie poziomu zapotrzebowania na pracowników (zawody, kwalifikacje i kompetencje) w różnych obszarach gospodarki oraz identyfikacja potrzeb szkoleniowych pracodawców w województwie kujawsko-pomorskim oraz na poziomie powiatów i podregionów.

### **Główne zagadnienia podjęte w pracy to:**

1. Struktura zatrudnienia w powiatach według branż, wielkości i lokalizacji podmiotów,
2. Prognoza zapotrzebowania do końca 2024 roku na pracowników w wymiarze kwalifikacyjno-zawodowym w powiatach (analiza porównawcza powiatów),
3. Wymagane kompetencje/kwalifikacje w zawodach/branżach,
4. Branże w regionie o największym i najmniejszym popycie,
5. Zawody, w których najtrudniej znaleźć pracowników,
6. Polityka szkoleniowa pracodawców i potrzeby szkoleniowe pracodawców według powiatów – czy szkolą, zakres szkoleń, zapotrzebowanie na szkolenia kończące się potwierdzeniem kwalifikacji zawodowych, dopasowanie oferty rynku szkoleniowego do potrzeb szkoleniowych.

Zagadnienia te uszczegółowiono o dodatkowe pytania (patrz tab. 1)

*Tabela 1. Logika badania – zagadnienia i pytania badawcze wraz z metodami pozyskiwania danych*

Zagadnienie badawcze	Metoda badań*
<b>Analiza na poziomie województwa/podregionów/powiatów zapotrzebowania na pracowników w 2022 roku</b>	
Na jakich pracowników (w jakich zawodach) jest popyt?	FGI, MIX
W jakich branżach jest największy/najmniejszy popyt?	MIX
Jaka jest dostępność pracowników zależnie od kwalifikacji?	FGI, MIX
Jakich pracowników najtrudniej znaleźć (w jakich zawodach)?	FGI, MIX
<b>Analiza zapotrzebowania na pracowników w poszczególnych branżach</b>	
Jak podregiony/powiaty różnią się, jeśli chodzi o zapotrzebowanie na pracowników według zawodów i kwalifikacji?	MIX
Jacy pracodawcy w szczególności poszukują pracowników: PKD, wielkość podmiotu, lokalizacja miejsca pracy?	MIX
<b>Prognoza zapotrzebowania do końca 2024 roku na pracowników</b>	
Liczba planowanych miejsc pracy według zawodów w 2024 roku w podziale na branże i powiaty <ul style="list-style-type: none"><li>• Jakie są plany zatrudnieniowe w podziale na branże?</li><li>• Jakie będą poszukiwane zawody i kwalifikacje do końca 2024 roku?</li></ul>	FGI, MIX
Rodzaj oczekiwań pracodawców co do przygotowania do pracy pracowników (w pełni przygotowany, osoba wymagająca doszkolenia)	FGI, MIX
<b>Analiza zapotrzebowania na szkolenia w regionie</b>	
Na jakie szkolenia (zakres lub tematyka) jest zapotrzebowanie?	FGI, MIX

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracodawcy oferują pracownikom szkolenia?</li> <li>• Jaki jest udział szkoleń (bezkosztowych wewnętrznych) w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom?</li> <li>• Jaki był udział szkoleń finansowanych z KFS w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom w 2022 roku?</li> <li>• Czy nastąpiły zmiany w udziale poszczególnych typów szkoleń (wewnętrzne/zewnętrzne oraz współfinansowane z KFS/bez udziału KFS) w ogóle szkoleń? Jakże?</li> </ul>	
Jaki jest zakres szkoleń, z których korzystano w 2022 roku?	FGI, MIX
Czy jest zapotrzebowanie na szkolenia kończące się potwierdzeniem kwalifikacji? Jeśli tak, w odniesieniu do jakich zawodów i kwalifikacji?	FGI, MIX
<p>Czy (a jeśli tak jakie) trudności występują w związku z realizacją tych szkoleń?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaka jest dostępność odpowiednich szkoleń?</li> <li>• Jaka jest ich jakość?</li> <li>• Czy pracodawcy wiedzą o możliwościach finansowania szkoleń ze środków zewnętrznych? Czy wymogi KFS pozwalają pracodawcom z tych branż, w których brakuje pracowników korzystanie ze środków na podnoszenie/uzupełnianie kwalifikacji pracowników?</li> </ul>	FGI, MIX
<p>Na rozwój jakich umiejętności i kwalifikacji trzeba zwrócić szczególną uwagę? Jakich umiejętności i kwalifikacji w szczególności brakuje pracownikom?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy branże wiodące odróżniają się pod tym względem od innych branż?</li> </ul>	FGI, MIX

\*Metody badań: FGI – zogniskowane wywiady grupowe, MIX – CAWI/CATI/PAPI

### Zakres badania

Badaniem objęto podmioty gospodarcze ze wszystkich powiatów z województwa kujawsko-pomorskiego oraz podmioty z wiodących branż zatrudniające przynajmniej jednego pracownika (osoby udzielające wywiadów: właściciele firm/zarządzający podmiotem oraz pracownicy HR/kierownicy ds. zarządzania zasobami ludzkimi/specjaliści ds. rekrutacji).

### Metody i techniki gromadzenia danych

Badanie obejmowało 2 techniki badawcze:

1. Zogniskowane wywiady grupowe, łącznie 12 FGI po 1 wywiadzie dla każdej z 12 branż wiodących:
  - 1) chemiczna,
  - 2) tworzyw sztucznych,
  - 3) elektromaszynowa,
  - 4) spożywcza, przetwórstwo rolno-spożywcze, w tym przetwórstwo ekologiczne,

- 5) budownictwo, w tym budownictwo ekologiczne (zrównoważone budownictwo),
- 6) samochodowa,
- 7) logistyka i magazynowanie,
- 8) turystyka uzdrowskowa, usługi opiekuńcze i zdrowotne,
- 9) papiernicza,
- 10) BPO/SSC,
- 11) IT,
- 12) odnawialne źródła energii, gospodarka odpadami, zarządzanie zasobami wody.

Wywiady aranżowano w lokalizacjach umożliwiającym dotarcie odpowiednio dużej grupy przedsiębiorców z danej branży. Dbano, aby grupy były jednolite ze względu na reprezentowaną branżę.

Rekrutacja części grup odbywała się ze wsparciem przedstawicieli klastrów oraz instytucji otoczenia biznesu (w tym Bydgoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, Bydgoskiego Klastra Przemysłowego, Kujawsko-Pomorski Klaster Turystyki Uzdrawiskowej). Spotkania odbywały się w formule śniadania biznesowego, w dwóch przypadkach – zgodnie z oczekiwaniem przedsiębiorców i IOB – zaoferowano badanym udział w szkoleniu dotyczącym wykorzystania możliwości AI w ich branży.

## 2. Wywiady CATI/CAWI/PAPI - CATI, CAWI lub mixed-mode

Przeprowadzono 700 wywiadów z przedsiębiorcami. Dobór próby reprezentatywnej miał charakter proporcjonalny, tj. oddawał proporcje liczby podmiotów w poszczególnych powiatach.

Tabela 2. Wielość próby w podziale na powiaty – projektowana i zrealizowana

Powiat	Liczba podmiotów gospodarczych	Udział procentowy w ogóle podmiotów	Liczba firm przewidziana do badania	Liczba firm zbadanych	Procent zbadanych firm	Różnica w %
Miasto Bydgoszcz	45 507	20,7	145	144	20,6	-0,1
Miasto Grudziądz	8 908	4,1	28	27	3,9	-0,2
Miasto Toruń	28 368	12,9	90	89	12,7	-0,2
Miasto Włocławek	11 067	5	35	35	5	0
Razem powiaty grodzkie	93 850	43	299	295	42,2	-0,8
aleksandrowski	5 519	2,51	18	18	2,6	0
brodnicki	7 374	3,36	24	24	3,4	0
bydgoski	16 498	7,5	53	53	7,6	0
chełmiński	4 303	2	14	14	2,0	0
golubsko-dobrzyński	4 139	1,9	13	13	1,9	0
grudziądzki	3 561	1,7	11	13	1,9	0,2
inowrocławski	14 507	6,6	46	46	6,6	0
lipnowski	5 560	2,5	18	18	2,6	0
mogileński	3 858	1,7	12	12	1,7	0
nakielski	7 537	3,4	24	24	3,4	0
radziejowski	3 784	1,7	12	12	1,7	0
rypiński	3 803	1,7	12	13	1,9	0,2
sępoleński	3 584	1,6	11	11	1,6	0
świecki	8 544	3,9	27	29	4,1	0,2
toruński	12 642	5,7	40	40	5,7	0
tucholski	4 181	1,9	13	13	1,9	0
wąbrzeski	2 881	1,3	9	9	1,3	0
włocławski	7 203	3,3	23	23	3,3	0
żniński	6 279	2,9	20	20	2,9	0
Razem powiaty ziemskie	125757	57	401	405	58,1	0,9
Razem	219607	100	700	700	100	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS za 2022 rok i badań własnych 2023.

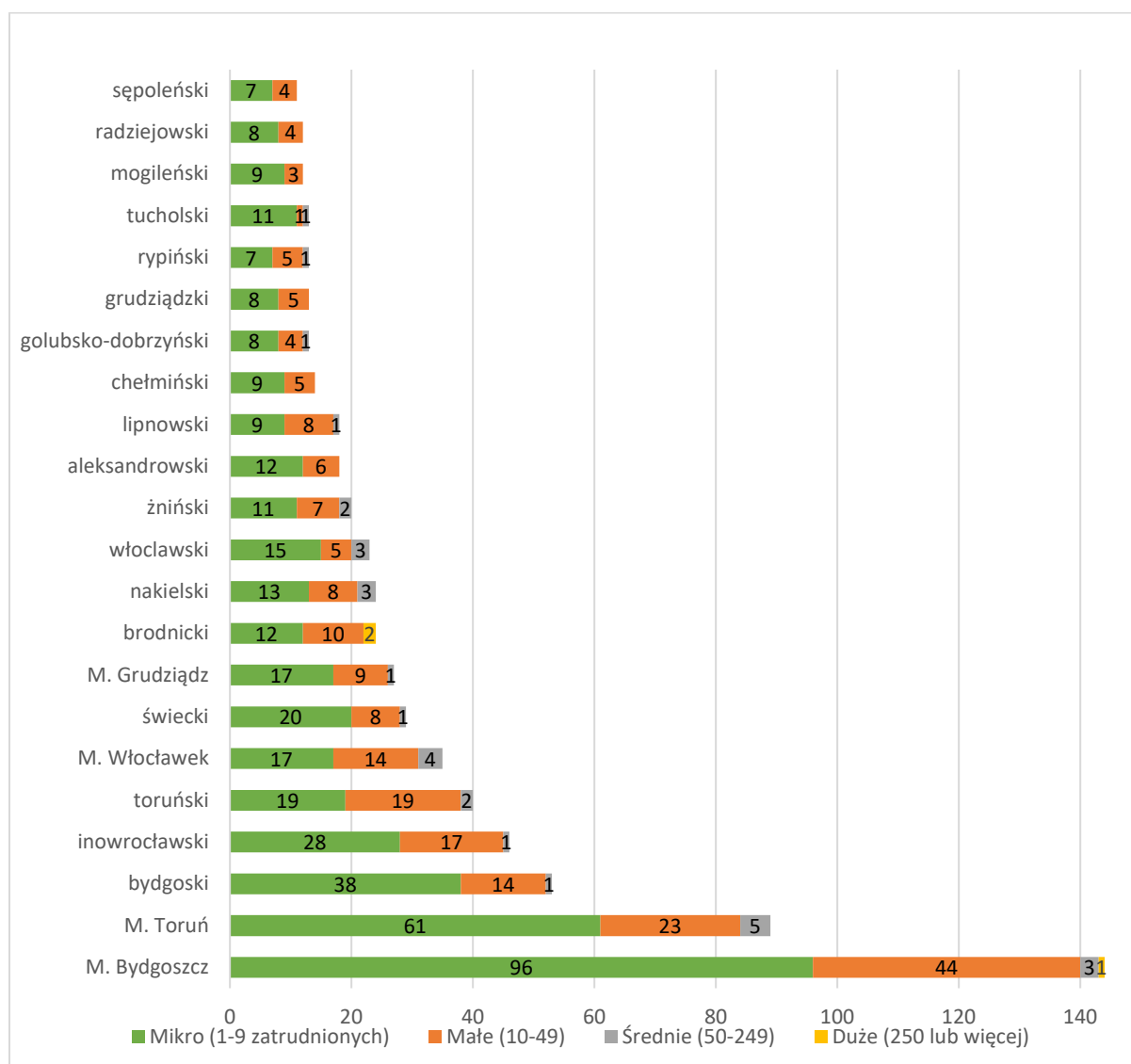
Odstępstwo od założonej wielkości próby w poszczególnych powiatach nie przekroczyło 1% - zatem badanie wykonano zgodnie ze wstępnymi założeniami. W badaniu dążono do utrzymania w próbie proporcji związanych z liczbą podmiotów ze względu na wielkość, tj. zakładano, że badaniu poddanych będzie 674 mikro przedsiębiorstw i małych firm (96,3%) oraz 26 przedsiębiorstw średnich i dużych (3,7%). W badaniu udało się to założenie zrealizować z niewielkim odchyleniem. Pierwsza grupa przedsiębiorstw w badaniu do 666 podmiotów (95,1%), a druga – 34 podmioty (4,9%). Różnica wynosi zatem 1,2% i nie wpływa na reprezentatywność wyników.



## Struktura próby

W badaniu uwzględniono mikro i małe przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa średniej wielkości. Udział tych ostatnich jest bardzo mały. Przy doborze próby dbano o to, aby w każdym powiecie znalazły się podmioty różniące się wielkością. Łącznie w badaniu wzięło udział 441 mikroprzedsiębiorstw, 225 małych przedsiębiorstw i 31 średnie i 3 duże przedsiębiorstwa. Ze względu na strukturę przedsiębiorstw w województwie, we wszystkich powiatach dominującą grupę stanowią mikroprzedsiębiorstwa

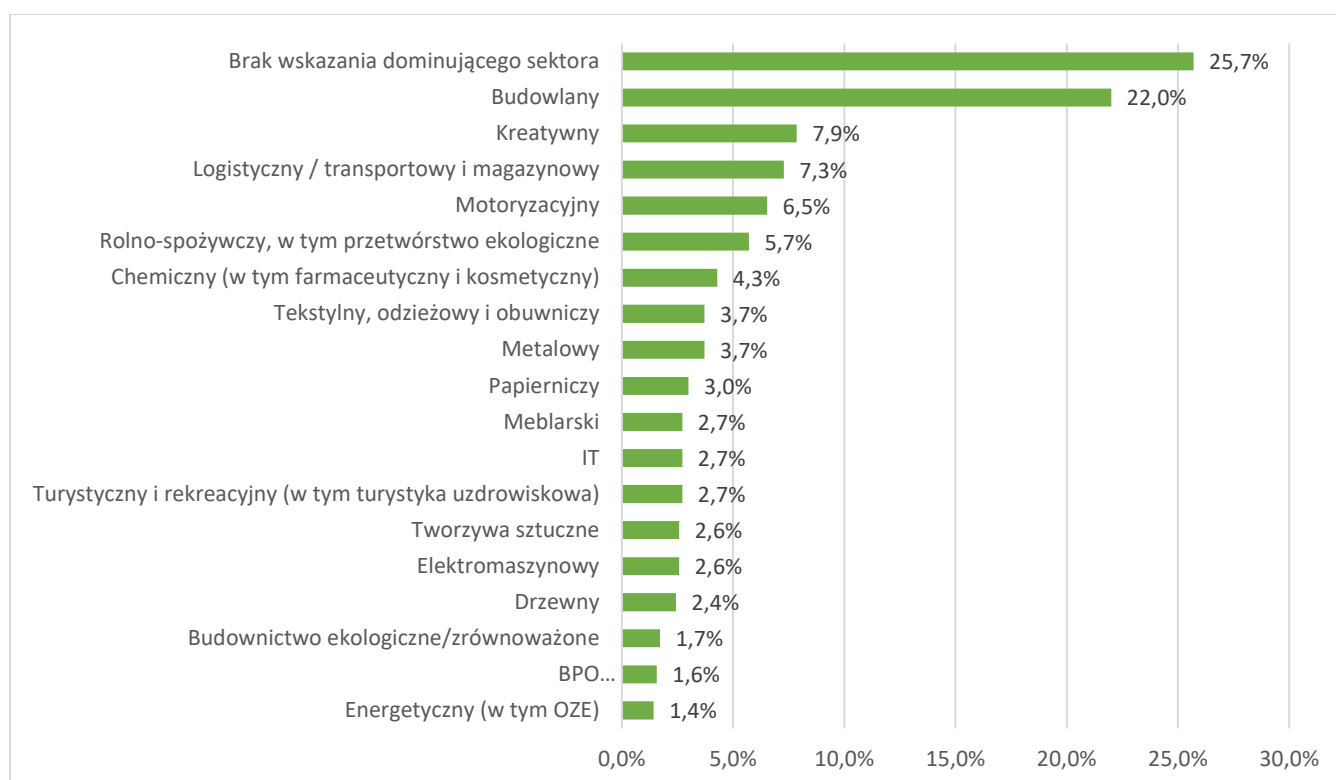
Wykres 1. Wielkość badanych przedsiębiorstw w podziale ze względu na miejsce siedziby (dane liczbowe)



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Badaniem objęto przedsiębiorstwa reprezentujące łącznie 19 sektorów (wskazanych ze względu na ich wagę dla rozwoju regionu<sup>1</sup>). Około ¼ badanych przedsiębiorstw nie umiała wskazać jednego/dominującego sektora, w ramach którego prowadzi działalność. To głównie przedsiębiorstwa usługowe lub przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe. Większą reprezentację w badaniu miał jedynie sektor budowlany – takich firm w próbie znalazło się aż 22%. Relatywnie duży udział w badaniu miały też firmy z kilku ważnych kluczowych branż (branż inteligentnych), to jest reprezentujących przemysł kreatywny, logistyczny, transportowy i magazynowy, motoryzacyjny, rolno-spożywczy, chemiczny, metalowy, papierniczy, meblarski, IT, turystyczny, tworzyw sztucznych i elektromaszynowy. Pozostałe branże reprezentowane były w mniejszym stopniu.

Wykres 2. Podział badanych przedsiębiorstw ze względu na reprezentowany sektor (dane w %, dla N=700)



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

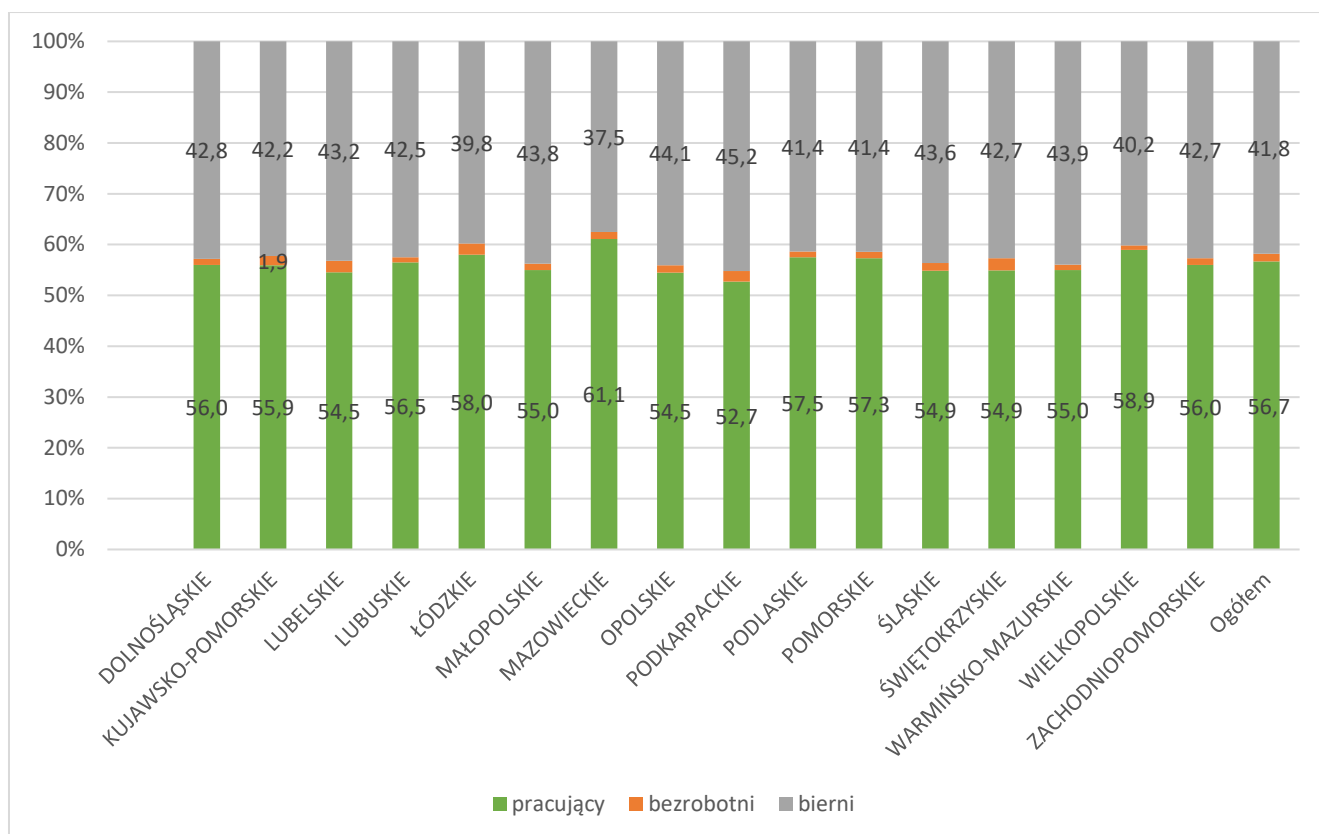
<sup>1</sup> Do badania wybrano takie sektory, które wskazywane były jako kluczowe w badaniach diagnostycznych i prognostycznych na poziomie województwa – w szczególności prowadzonych w ramach badania Regiogmina realizowanego przez Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego w partnerstwie z UMK i SGH oraz w udziale zewnętrznych podmiotów, w tym TARR (wyniki opublikowano m.in. w raporcie pt. „Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej województwa” z 2020 r.: [https://regiogmina.kujawsko-pomorskie.pl/wp-content/uploads/2020/07/Analiza-społeczno-gospodarcza\\_FINAL.pdf](https://regiogmina.kujawsko-pomorskie.pl/wp-content/uploads/2020/07/Analiza-spo%C5%82eczno-gospodarcza_FINAL.pdf)).

## 2. Zapotrzebowanie na pracowników

### *Kujawsko-pomorski rynek pracy – wprowadzenie*

Na koniec 2022 roku 55,9% osób w wieku produkcyjnym pracowała, 1,9% stanowiły osoby bezrobotne, a 42,2% mieszkańców województwa była bierna zawodowo (wykres 3). Udział osób aktywnych zawodowo jest niższy w porównaniu ze średnią dla kraju (ta wynosi 56,7%), natomiast udział osób biernych zawodowo – wyższy. Znacznie pełniej z zasobów ludzkich czerpie rynek pracy w województwie łódzkim, mazowieckim, pomorskim, wielkopolskim. Na koniec 2022 roku na 1000 mieszkańców regionu pracowało 380 osób (to wzrost w porównaniu do 2021 roku, gdy liczba ta wynosiła 347 na 1000 osób). W ogóle osób pracujących w końcu 2022 roku 77,2% pracowało w sektorze prywatnym (średnia dla Polski to 77,6%).

*Wykres 3. Sytuacja na rynku pracy na koniec 2022 r. – w podziale na województwa*



Źródło: GUS.

Przemysł i budownictwo oraz usługi to sekcje, które absorbują najwięcej pracowników w regionie – na koniec 2021 roku (nowsze dane nie są jeszcze dostępne) było to odpowiednio 33,0% i 30,9%. Mniejsze zatrudnienie jest w takich sekcjach jak handel, naprawa pojazdów

samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja (w tabeli 3 pokazywanych łącznie). W całym województwie rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo zatrudniały 11,4% pracowników, a sekcje działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz obsługa rynku nieruchomości tylko 3,5%. Struktura ta jest dość stabilna zarówno na poziomie całego regionu, jak i poszczególnych powiatów. Analiza danych na poziomie powiatów daje lepszy obraz zróżnicowania wewnętrznego regionu. W powiatach brodnickim, bydgoskim, chełmińskim, golubsko-dobrzyńskim, grudziądzkim, inowrocławskim, mogileńskim, rypińskim, świeckim, toruńskim, miastach powiatowych Grudziądzu i Włocławku udział zatrudnienia w przemyśle i budownictwie jest wyższy niż przeciętny. Rolnictwo to miejsce zatrudnienia zwłaszcza w powiecie radziejowskim, wąbrzeskim, włocławskim – w tej sekcji zatrudniony jest co trzeci pracownik. Mniejsze znaczenie zatrudnienie w rolnictwie ma w powiatach bydgoskim, inowrocławskim, świeckim i toruńskim. Handel i usługi dają zatrudnienie zdecydowanej większości mieszkańców stolic województwa (w m. Toruniu – 76,1% a w Bydgoszczy – 70,3%). Ponad połowa pracujących w powiatach aleksandrowskim, inowrocławskim, lipnowskim i nakielskim oraz w pozostałych miastach na prawach powiatu znalazła zatrudnienie w tych sekcjach. Struktura zatrudnienia ze względu na wielkość podmiotów jest stabilna (tabela 4).

*Tabela 3. Zatrudnienie w podziale na połączone sekcje PKD (dane w % - w kolumnach)*

Nazwa	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo		przemysł i budownictwo		handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja		działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości		pozostałe usługi	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
<b>KUJAWSKO-POMORSKIE</b>	11,4	11,4	33,1	33,0	21,2	21,2	3,6	3,5	30,6	30,9
<b>aleksandrowski</b>	19,1	19,1	23,7	24,8	13,3	14,0	2,7	1,8	41,1	40,6
<b>brodnicki</b>	17,9	18,1	45,5	46,4	15,8	15,3	2,0	1,9	18,8	18,5
<b>bydgoski</b>	12,5	12,6	43,1	44,4	22,6	21,5	1,9	1,9	19,9	19,6
<b>chełmiński</b>	17,6	17,6	42,7	43,3	11,8	11,6	1,8	1,6	26,2	26,1

golubsko-dobrzyński	22,4	22,4	37,4	37,6	18,6	19,7	1,7	1,6	19,9	19,4
grudziądzki	29,5	29,3	35,0	37,0	17,0	16,5	1,1	1,1	17,4	17,2
inowrocławski	13,0	12,9	37,8	35,9	18,0	20,1	3,6	3,9	27,5	27,2
lipnowski	30,0	29,9	18,1	18,6	17,4	17,3	2,6	2,5	31,9	31,5
mogileński	21,1	21,2	31,4	31,3	19,7	19,8	3,6	3,6	24,1	24,5
nakielski	16,3	16,2	27,0	28,2	23,2	23,8	3,6	3,6	29,9	28,9
radziejowski	35,6	35,4	17,0	15,6	16,7	17,0	1,9	1,9	28,7	29,0
rypiński	26,2	26,3	35,3	35,5	13,5	13,0	1,6	1,4	23,4	23,8
sępoleński	23,3	22,9	37,3	38,4	14,3	13,0	4,0	3,8	21,1	22,6
świecki	13,1	13,1	42,5	42,7	17,6	17,5	3,1	2,9	23,7	23,8
toruński	16,3	16,3	39,5	39,9	19,4	20,5	1,2	1,1	23,6	22,4
tucholski	28,4	28,3	32,2	31,4	12,6	13,7	2,0	2,0	24,8	24,7
wąbrzeski	36,6	36,5	29,5	29,7	12,5	11,6	1,4	1,4	20,0	20,4
włocławski	32,4	32,2	25,9	21,9	13,1	13,9	1,0	1,1	27,6	29,1
żniński	25,9	25,8	25,2	25,5	17,6	18,1	5,2	5,1	26,2	25,8
m. Bydgoszcz	0,4	0,4	29,7	29,3	26,1	25,5	5,2	4,8	38,6	39,9
m. Grudziądz	1,0	1,0	41,8	41,6	21,9	20,8	3,0	3,2	32,2	33,4
m. Toruń	0,5	0,5	23,8	23,4	30,3	30,6	6,0	5,3	39,5	40,2
m. Włocławek	1,0	1,0	46,6	46,9	19,0	18,4	3,1	3,1	30,4	30,6

Źródło: BAEL GUS.

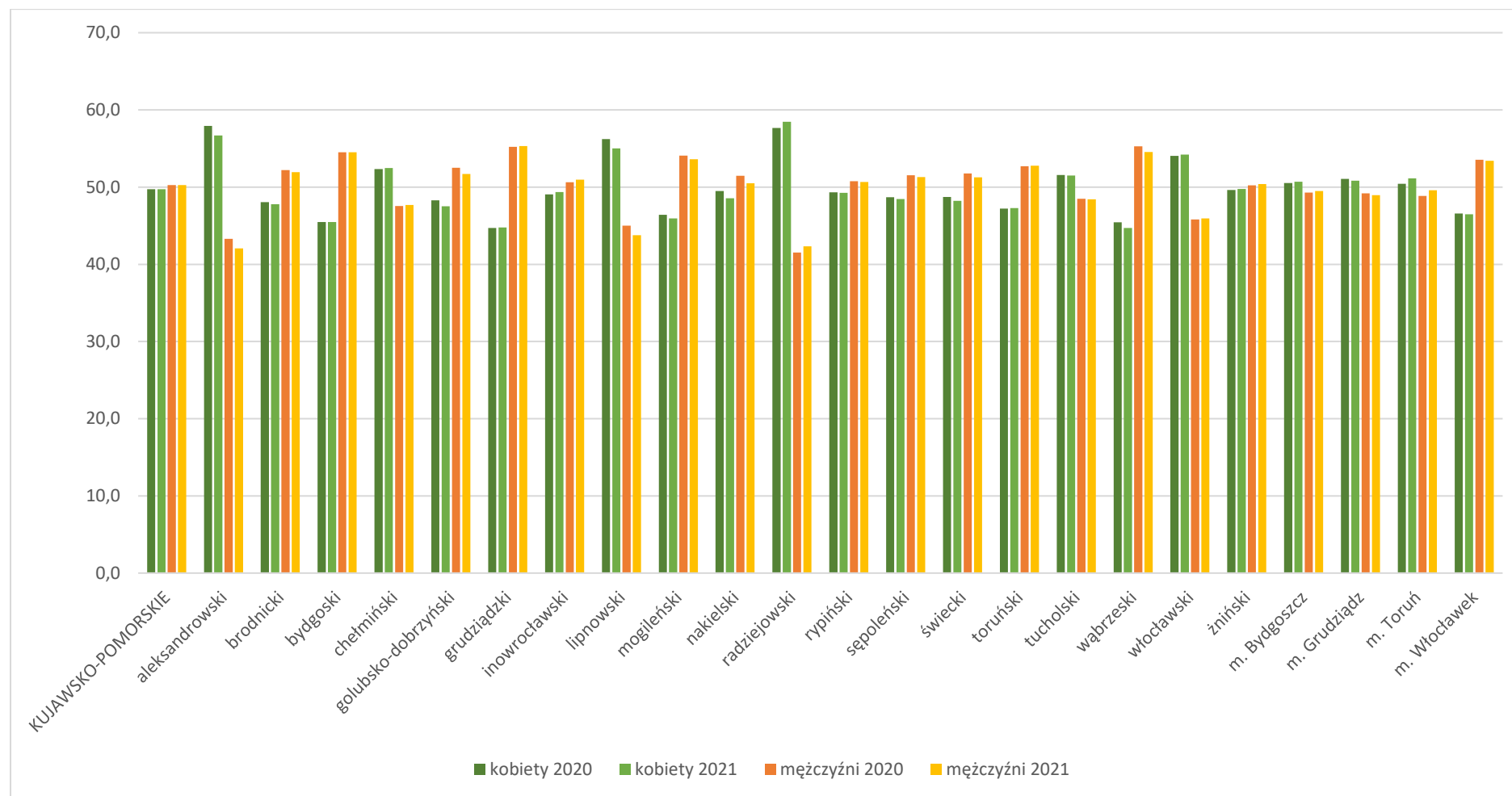
Tabela 4. Zatrudnienie w podziale ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (dane w %)

Nazwa	0 - 9		10 - 49		50 - 249		250 - 999		1000 i więcej	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
KUJAWSKO-POMORSKIE	96,2	96,3	3,0	2,9	0,7	0,7	0,1	0,1	0,0	0,0
aleksandrowski	96,3	96,4	3,0	2,9	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
brodnicki	96,0	96,2	3,2	3,2	0,6	0,6	0,1	0,1	0,0	0,0
bydgoski	96,6	96,8	2,8	2,8	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
chełmiński	96,0	96,2	3,2	3,0	0,7	0,7	0,1	0,1	0,0	0,0
golubsko-dobrzyński	96,0	96,1	3,5	3,4	0,5	0,5	0,1	0,1	0,0	0,0
grudziądzki	96,8	96,9	2,8	2,7	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0
inowrocławski	95,5	95,6	3,6	3,6	0,8	0,8	0,1	0,1	0,0	0,0
lipnowski	96,4	96,5	2,9	2,9	0,6	0,6	0,1	0,1	0,0	0,0
mogileński	95,6	95,8	3,5	3,3	0,9	0,9	0,1	0,1	0,0	0,0
nakielski	96,3	96,4	3,0	3,0	0,6	0,6	0,1	0,1	0,0	0,0
radziejowski	97,2	97,3	2,4	2,3	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0
rypiński	95,8	95,9	3,5	3,5	0,5	0,5	0,1	0,1	0,0	0,0
sępoleński	96,2	96,2	3,3	3,2	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
świecki	95,7	95,9	3,5	3,3	0,7	0,8	0,1	0,1	0,0	0,0
toruński	96,9	97,1	2,6	2,5	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0
tucholski	96,2	96,3	3,1	3,0	0,7	0,7	0,1	0,1	0,0	0,0
wąbrzeski	96,5	96,5	2,9	2,9	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
włocławski	96,3	96,4	3,2	3,1	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0

Nazwa	0 - 9		10 - 49		50 - 249		250 - 999		1000 i więcej	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
żniński	95,8	96,0	3,6	3,5	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
m. Bydgoszcz	96,3	96,4	2,9	2,8	0,7	0,7	0,1	0,1	0,0	0,0
m. Grudziądz	95,8	95,9	3,1	3,0	0,9	0,9	0,2	0,2	0,0	0,0
m. Toruń	96,5	96,6	2,7	2,6	0,7	0,7	0,1	0,1	0,0	0,0
m. Włocławek	95,3	95,3	3,5	3,5	1,0	1,0	0,1	0,1	0,0	0,0

Na kujawsko-pomorskim rynku pracy systematycznie rośnie wskaźnik zatrudnienia kobiet. Na koniec 2022 roku wynosił on 48,8. Kobiety wykazują się większą aktywnością na rynku pracy w powiatach aleksandrowskim, chełmińskim, lipnowskim, radziejowskim, tucholskim i włocławskim (wykres 4). To powiaty, w których znaczący udział w rynku pracy mają przedsiębiorstwa usługowe lub takie gałęzie przemysłu, które chętnie zatrudniają kobiety (przetwórstwo spożywcze, branża meblarska).

Wykres 4. Pracujący według faktycznego miejsca wykonywania pracy w powiatach województwa kujawsko-pomorskiego, w podziale ze względu na płeć (dane w %)\*



\*Dane za 2022 r. nie są dostępne

Źródło: BAEL GUS.

Poziom bezrobocia w województwie jest wyższy niż przeciętnie w Polsce (wykres 5). W końcu 2022 roku województwo zajmowało 5 lokatę w kraju. Mimo że stopa bezrobocia spadła zarówno w skali całego województwa, jak i w poszczególnych powiatach, to poziom bezrobocia w regionie w porównaniu z poziomem w całym kraju utrzymywał się na niemal identycznym poziomie. Oznacza to, że chociaż poziom bezrobocia spada, to i tak dzieje się to wolniej niż przeciętnie w całym kraju.

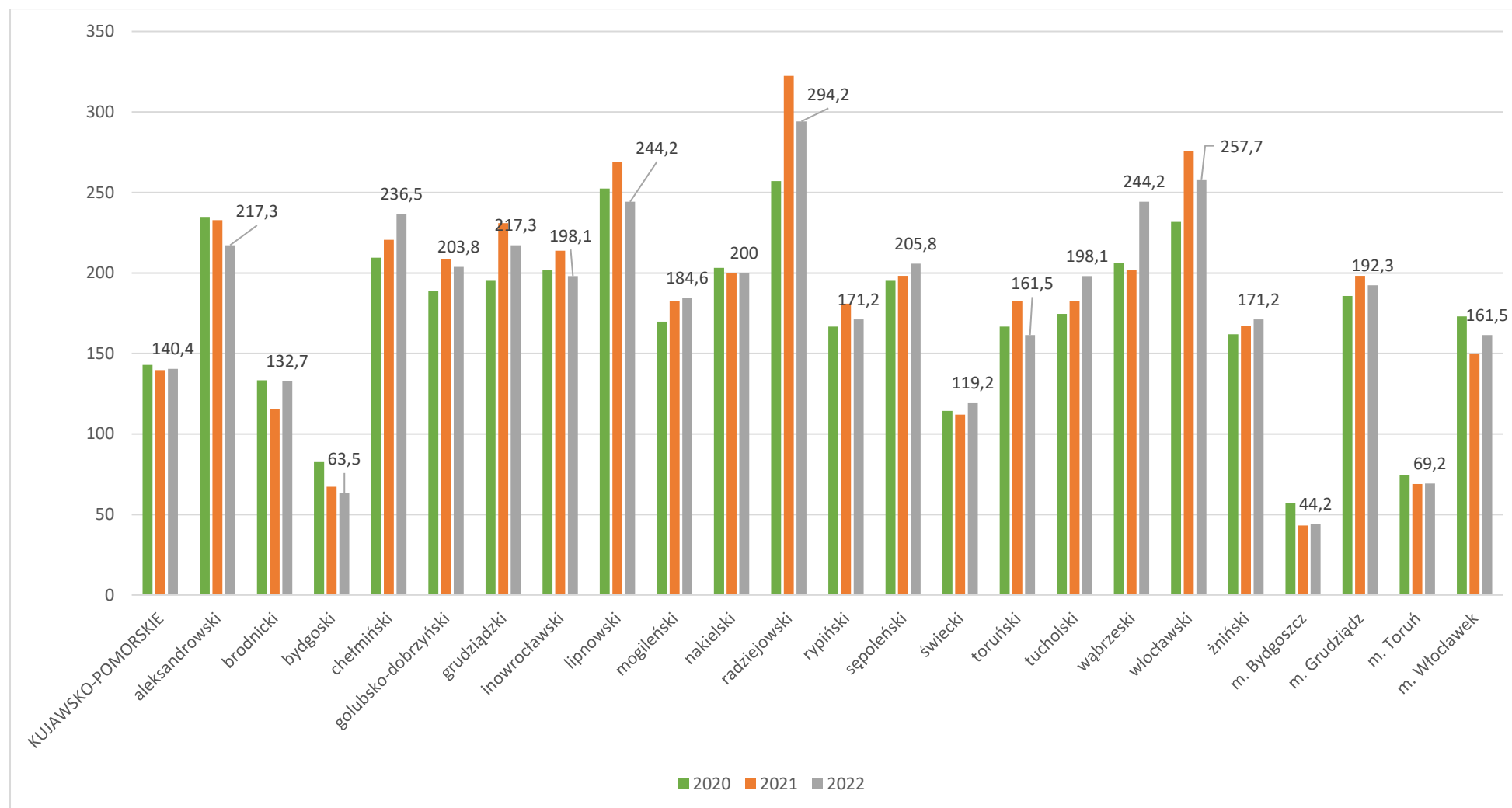
Średni spadek stopy bezrobocia w województwie między końcem roku 2020 i 2022 wynosił 1,6 (wykres 6). Spada też udział osób bezrobotnych w ogóle osób aktywnych zawodowo (wykres 7). Dane te nie oddają jednak zróżnicowania wewnętrznego województwa. Na koniec 2020 roku stopa bezrobocia najwyższa była w powiatach radziejowskim, lipnowskim, aleksandrowskim, chełmińskim, włocławskim. O ile w powiatach aleksandrowskim i lipnowskim odnotowano duże spadki stopy bezrobocia, o tyle w pozostałych wymienionych tu powiatach zmiany te były jedynie symboliczne. Aż w 18 z 23 powiatów na koniec 2022 roku stopa bezrobocia była wyższa niż średnia dla województwa. Obserwujemy też ogromne różnice pomiędzy powiatami w najlepszej i najgorszej sytuacji – w Bydgoszczy stopa bezrobocia wynosiła 2,3 punkty a w powiecie radziejowskim 15,3 punktów.

Niewiele wskazuje na możliwość zmiany tego trendu w najbliższych latach. Po pierwsze, wśród osób bezrobotnych bardzo duża jest liczba osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy (wykres 7) – to osoby do 30 roku życia, osoby długotrwale bezrobotni powyżej 50 roku życia (wykres 8), bezrobotni niepełnosprawni, bezrobotni korzystający ze świadczeń pomocy społecznej, bezrobotni posiadający co najmniej jedno dziecko do 6 roku życia lub co najmniej jedno dziecko niepełnosprawne do 18 roku życia. Tylko niewielka część osób bezrobotnych należących do tych kategorii (łącznie stanowią oni niemal 85% wszystkich bezrobotnych) może być gotowa do podjęcia pracy – można do tej grupy włączyć rodziców wychowujących dziecko poniżej 6 roku życia (11,3 tysiąca na koniec 2022 roku), osoby do 25 roku życia (7,1 tysiąca osób) lub do 30 roku życia (13,9 tysiąca) oraz część z osób z niepełnosprawnościami. Po drugie, odnotowywane bezrobocie ma charakter trwały. Świadczy o tym z jednej strony udział osób długotrwale bezrobotnych w ogóle osób bezrobotnych (według BAEL w kujawsko-pomorskim na koniec 2022 roku było ich 42,1%), a z drugiej strony relacja między napływem i odpływem bezrobotnych. Według rocznika statystycznego rynku pracy na koniec 2022 roku w województwie było 56,5 tysiąca. Aż 79,5% z nich to osoby, które pojawiły się w rejestrach po



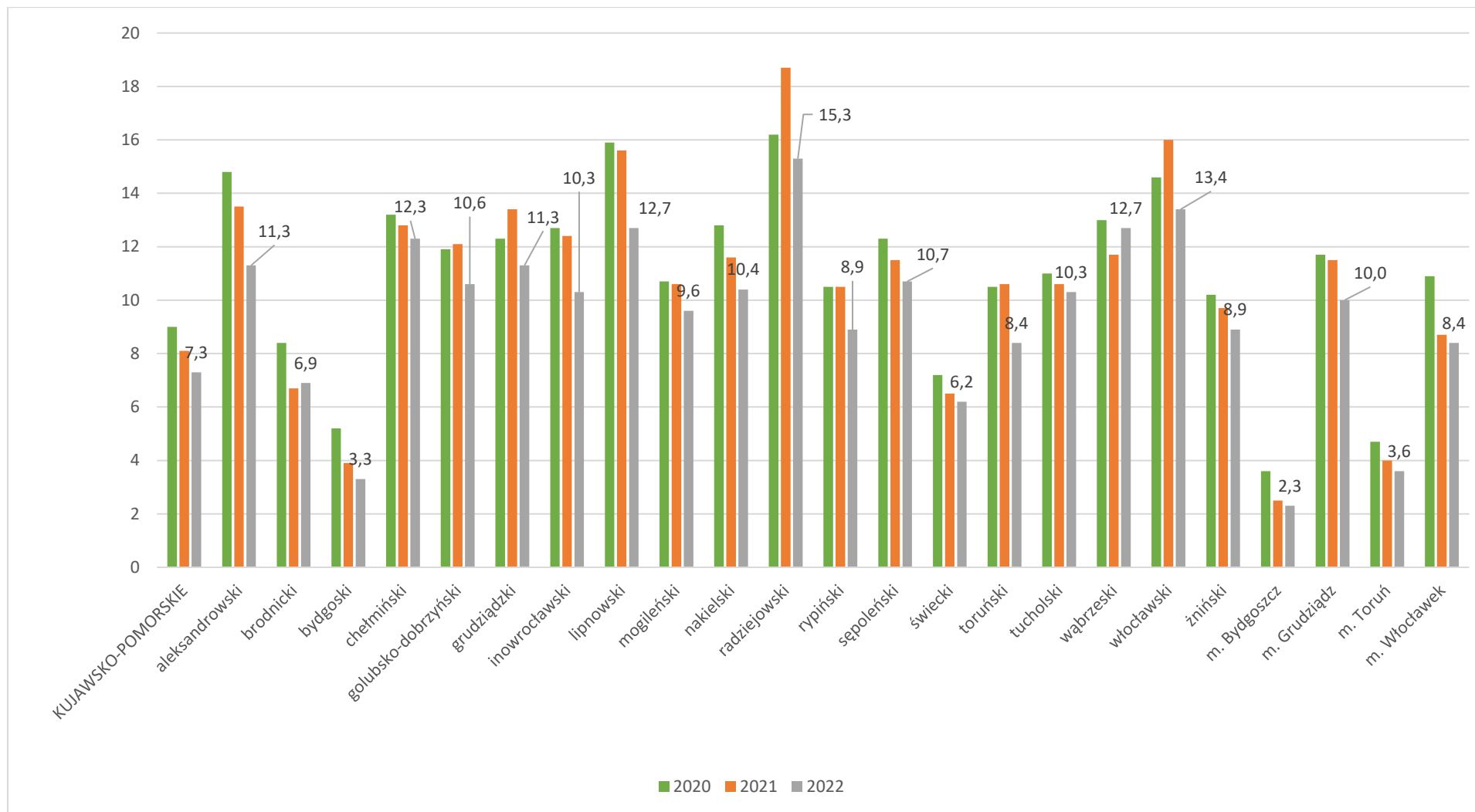
raz ponowny, a 6,7 tysiąca to osoby, które dotychczas nie pracowały. Odpływ z rejestrów jest mniejszy niż przeciętnie w Polsce. Po trzecie, znaczące zmiany w rejestrach bezrobocia nie następują wskutek podjęcia pracy przez osoby bezrobotne (w 2022 z rejestrów odpłynęło 93,3 tysiące osób, z których 52,7% dzięki podjęciu pracy) – chociaż to zjawisko występujące w całym kraju (dla Polski odpływ przez podjęcie pracy wynosił 51,6%). Po czwarte, na kujawsko-pomorskim rynku pracy pojawia się relatywnie mało ofert pracy. Na koniec 2022 roku na 1 ofertę przypadało 23 bezrobotnych. Oznacza to, że rośnie rola właściwego przygotowania do wejścia (lub powrotu) na rynek pracy, zwłaszcza w postaci szkoleń i staży (w 2022 roku rozpoczęło je 10,2 tysiące bezrobotnych), ale także w postaci prac interwencyjnych (3 tysiące) lub robót publicznych (3,9 tysiąca osób)

Wykres 5. Poziom bezrobocia w porównaniu do danych dla Polski (Polska = 100)



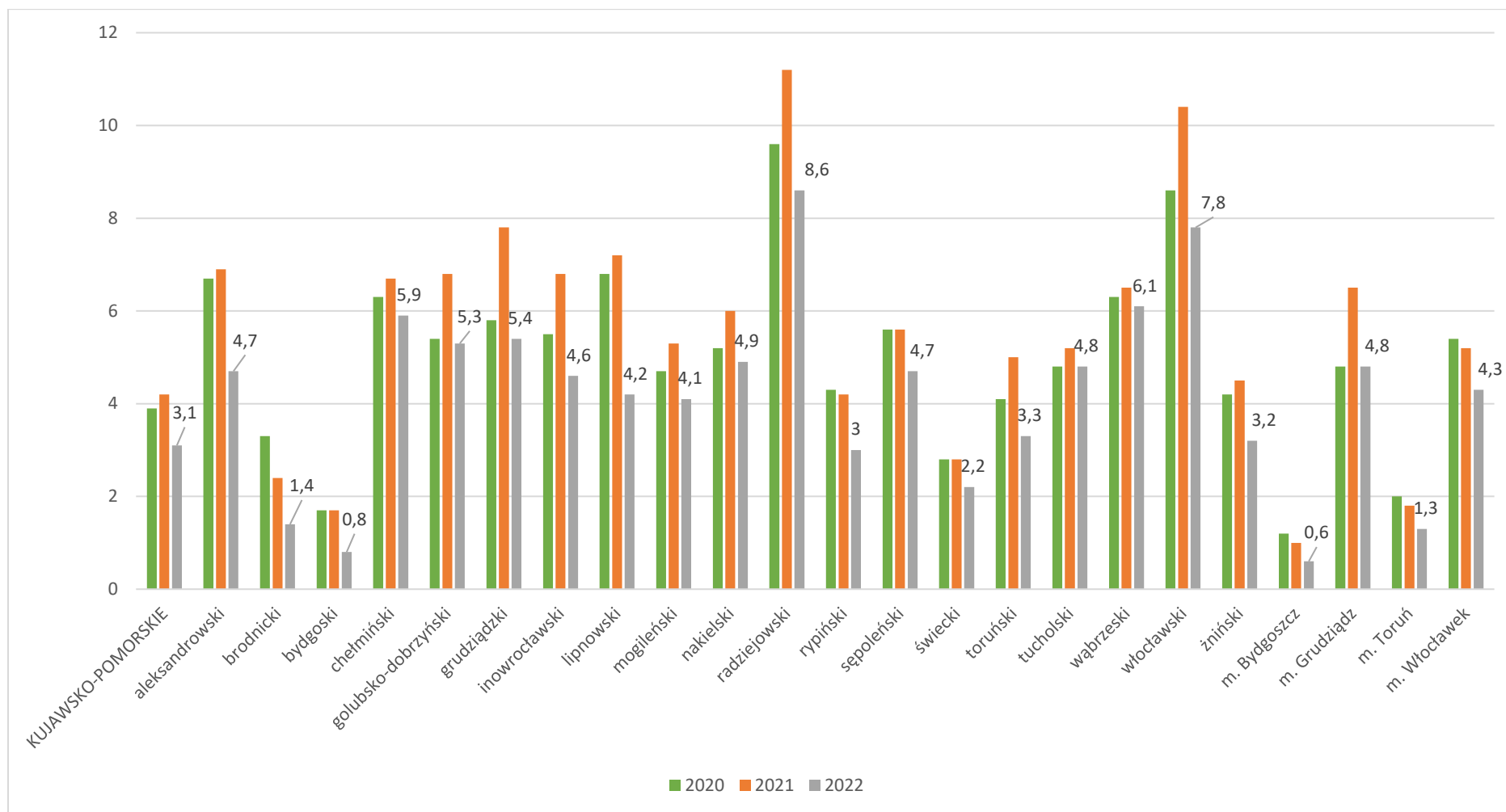
Źródło: BAEL GUS.

Wykres 6. Stopa bezrobocia w podziale na powiaty (dane w %)



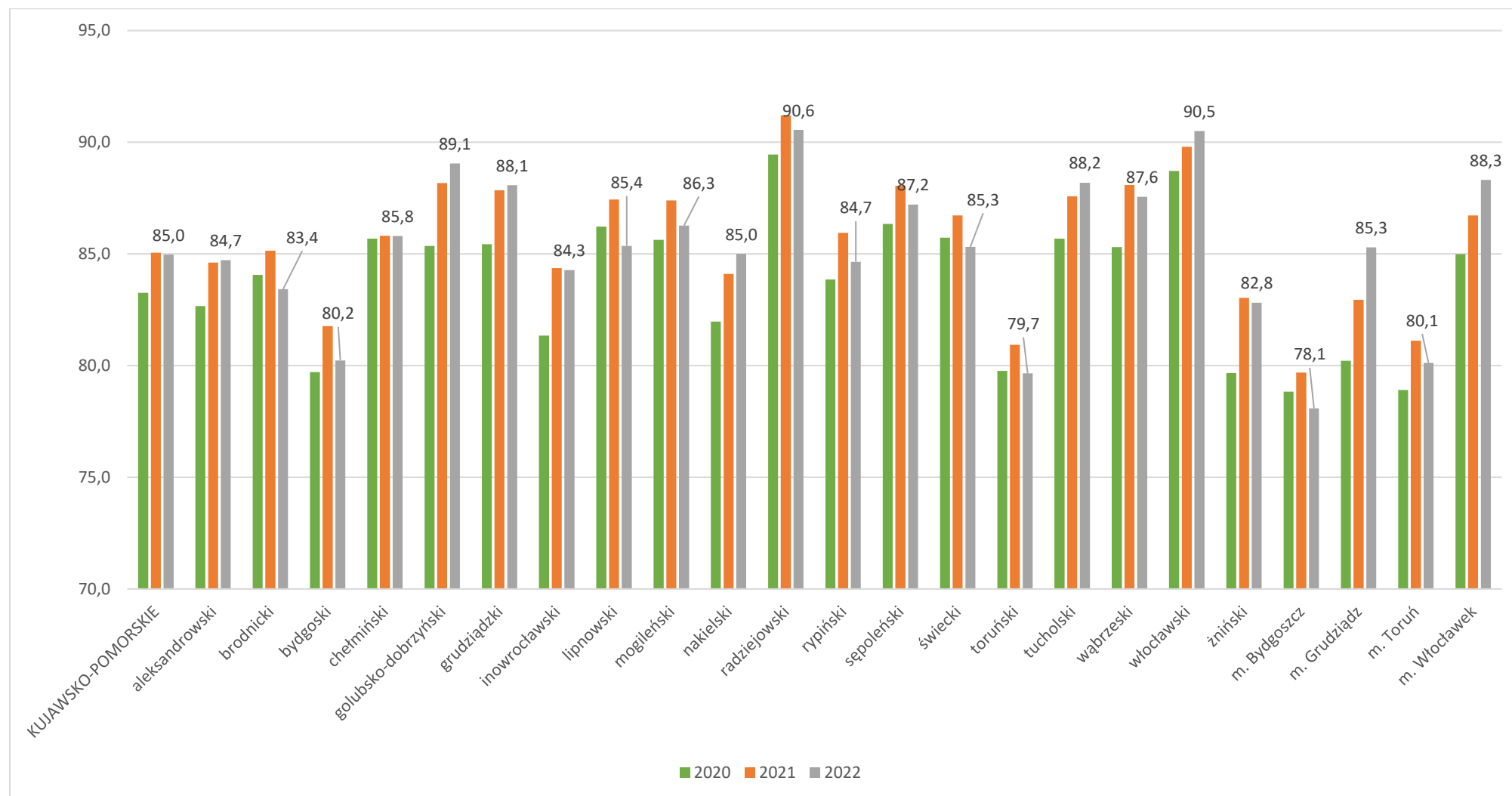
Źródło: BAEL GUS.

Wykres 7. Procentowy udział bezrobotnych w ogóle osób aktywnych zawodowo



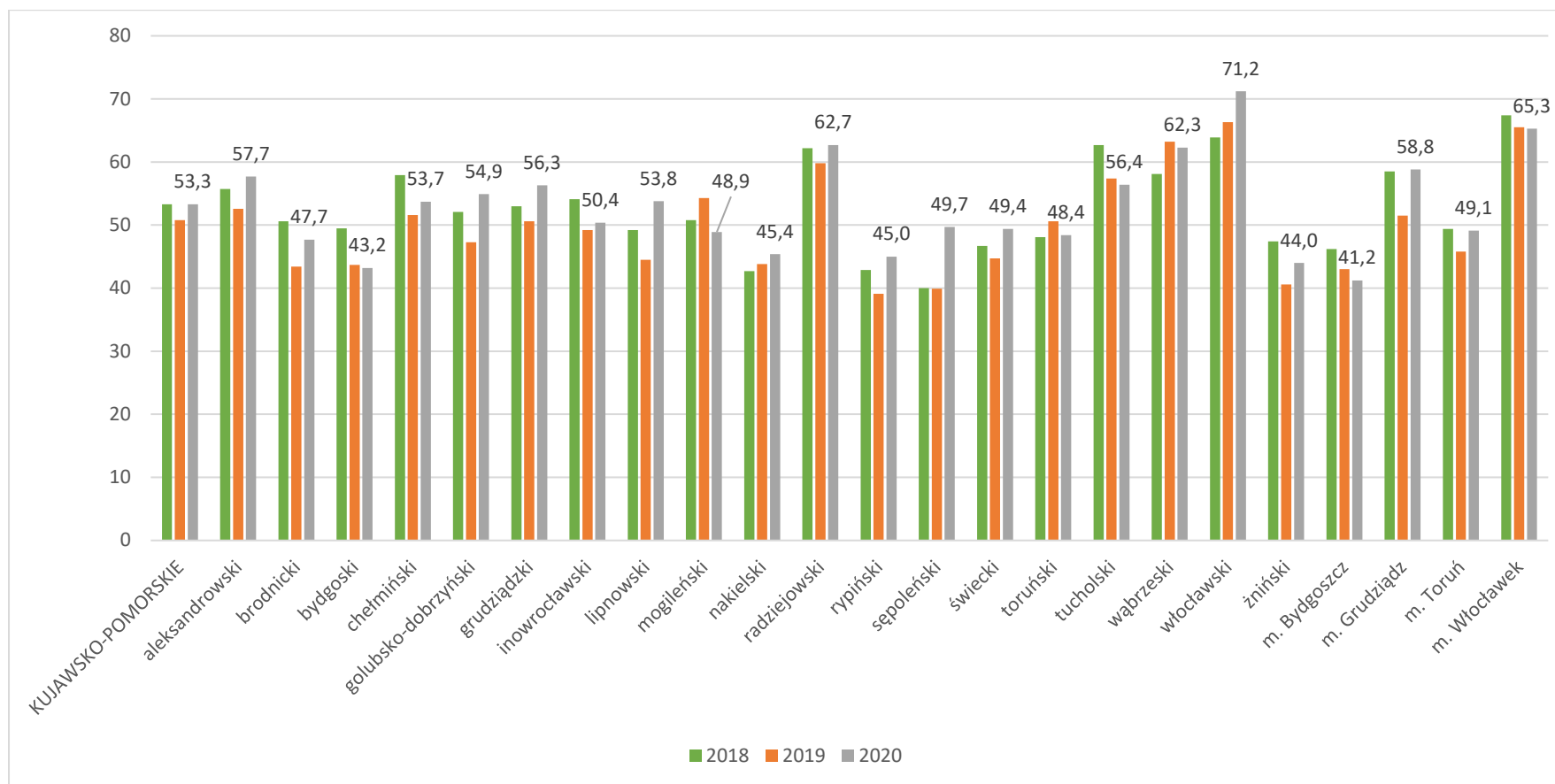
Źródło: BAEL GUS.

Wykres 8. Średni udział osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy w ogóle osób bezrobotnych (dane w %)



Źródło: BAEL GUS.

Wykres 9. Bezrobotni w wieku 55-64 lat pozostający bez pracy przez okres dłuższy niż 1 rok w ogóle bezrobotnych w wieku 55-64 lat ogółem (dane w %)\*

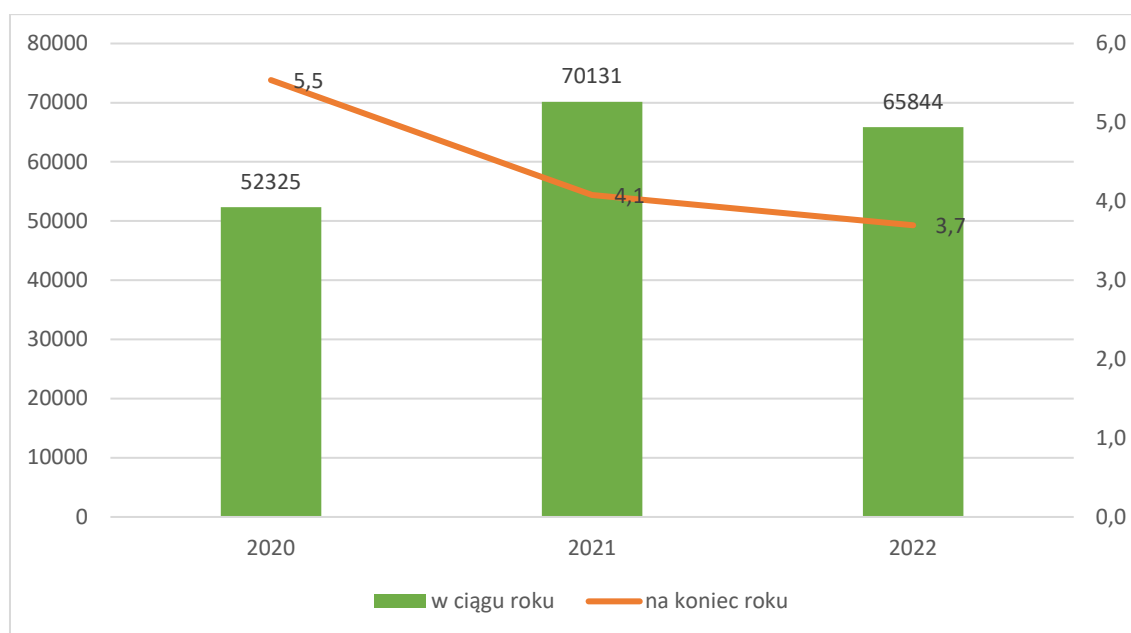


\*Dane za 2021 i 2022 rok nie są dostępne

Źródło: BAEL GUS.

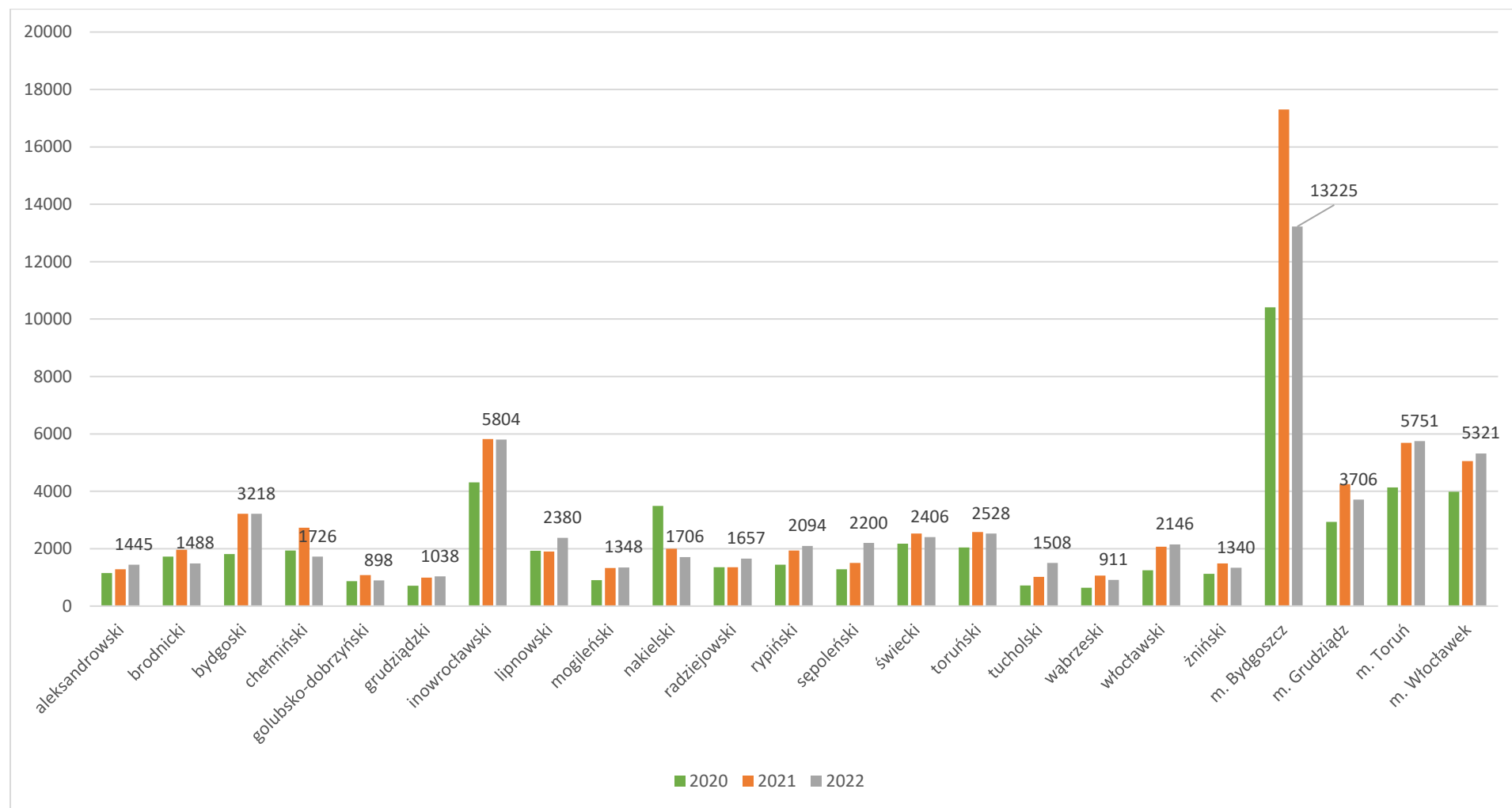
Liczba ofert pracy jest zmienna, ale w ostatnich dwóch latach była ona znacząco wyższa niż w roku pandemicznym (wykres 10). Rośnie też skuteczne wykorzystanie tych ofert (coraz niższy jest udział ofert, które zostały na koniec roku). Najwięcej ofert pracy pojawia się – niezmiennie - w Bydgoszczy, Toruniu, Włocławku oraz powiecie inowrocławskim. Na drugim krańcu są powiaty golubsko-dobrzyński i włocławski, w których ofert jest najmniej (wykres 11). Według danych BAEL na 1 ofertę przypadało w 2022 roku 10 osób bezrobotnych (wykres 12) – według Rocznika statystycznego rynku pracy były to 23 osoby. Im niższe bezrobocie i im więcej ofert pracy, tym ten wynik jest korzystniejszy. Na przykład w powiecie chełmińskim wzrósł poziom bezrobocia, utrzymuje się wysoka stopa bezrobocia i jednocześnie spadła liczba ofert pracy – w rezultacie wzrosła także liczba osób bezrobotnych przypadających na jedną ofertę.

*Wykres 10. Liczba ofert pracy w ciągu roku i procent ofert pracy na koniec roku w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2020-2022*



Źródło: BAEL GUS.

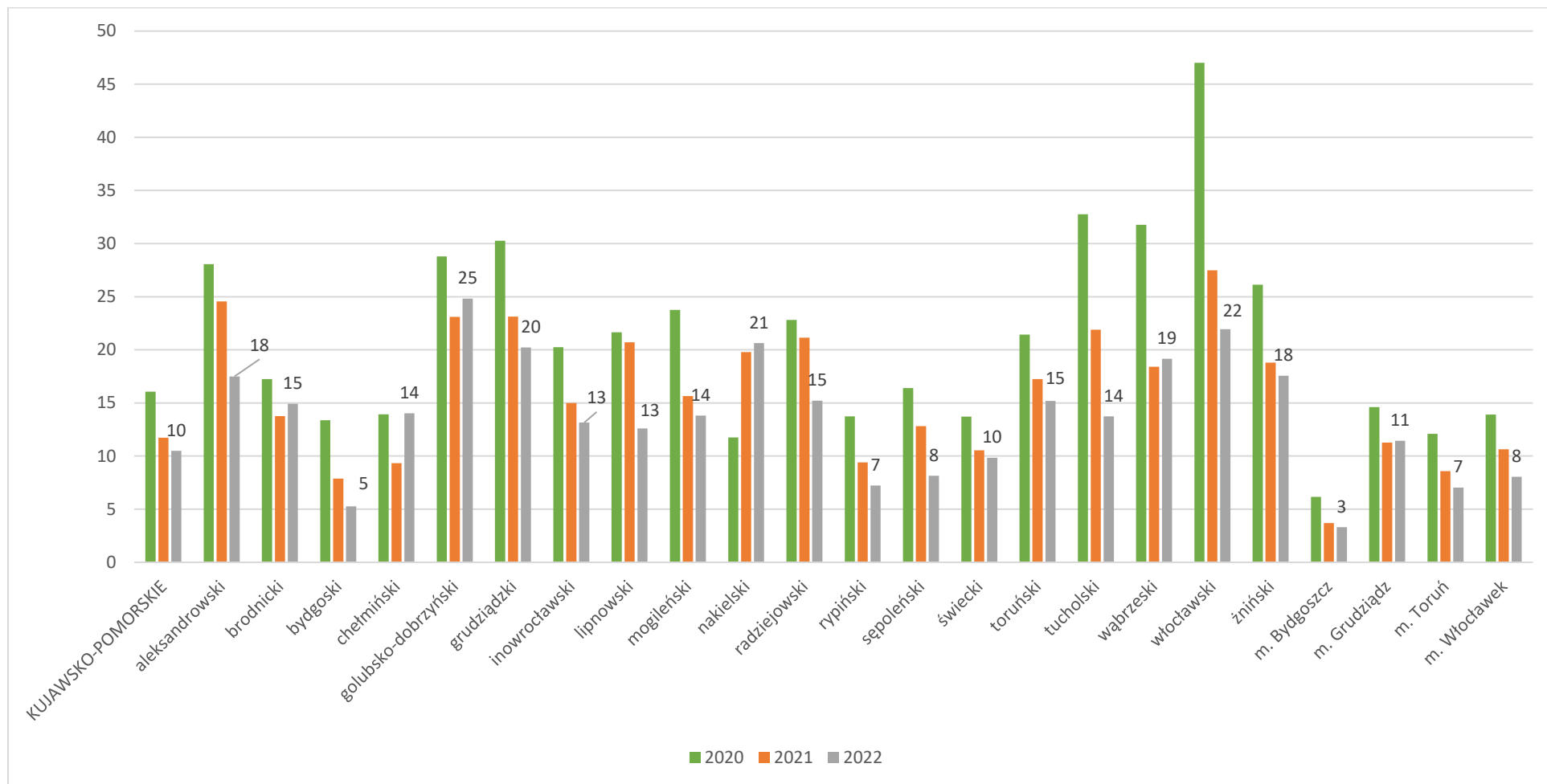
Wykres 11. Liczba ofert pracy w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2020-2022 w podziale na powiaty



Źródło: BAEL GUS.



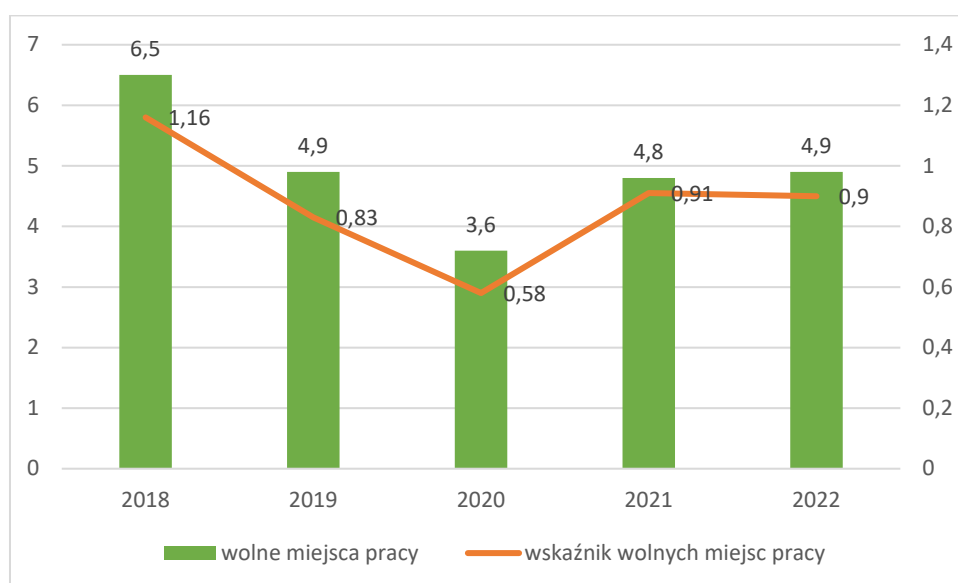
Wykres 12. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych na 1 ofertę pracy



Źródło: BAEL GUS.

Wreszcie o możliwościach zmiany poziomu bezrobocia i wzrostu poziomu zatrudnienia świadczy to, ile jest wolnych miejsc pracy (wolnych, tzn. takich, które są nowo utworzone, a które nie były faktycznie obsadzone w dniu sprawozdawczym, mimo że pracodawca czynił starania, aby znaleźć osoby chętne do podjęcia pracy, a gdyby je znalazł to był gotów do natychmiastowego przyjęcia tych osób (te warunki muszą być spełnione jednocześnie). Z wyjątkiem roku 2020 (pandemicznego) liczba wolnych miejsc pracy jest stabilna. Średnio na koniec roku zostaje ok. 5.000 miejsc pracy. Nie zmienia się też zasadniczo wskaźnik wolnych miejsc pracy. Oblicza się go jako udział wolnych miejsc pracy w sumie obsadzonych i wolnych miejsc pracy. Wskaźnik obliczany jest jako uśredniony wskaźnik z liczby miejsc pracy na koniec kwartałów. W pewnym uproszczeniu im niższa jest wartość wskaźnika, tym większa jest trudność w znalezieniu pracy.

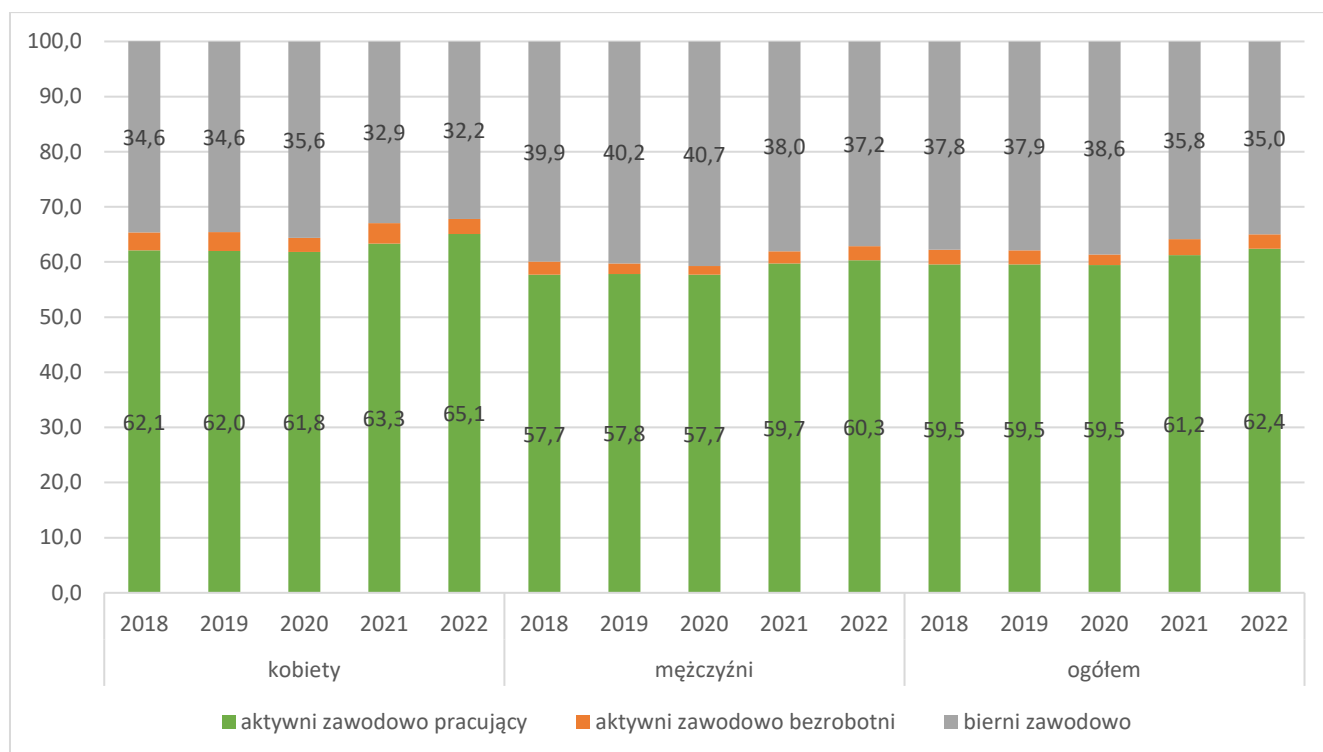
Wykres 13. Liczba wolnych miejsc pracy w tysiącach i wskaźnik wolnych miejsc pracy w latach 2018-2022



Źródło: BAEL GUS.

Zjawisko bierności zawodowej jest poważnym problemem rynku pracy. Jednocześnie można zakładać, że jest to swoisty rezerwuar sił roboczych, które uruchomione mogłyby zaspokoić potrzeby pracodawców. Odsetek osób biernych zawodowo w województwie kujawsko-pomorskim wynosi co roku średnio 37%. Według danych GUS w województwie na koniec 2022 roku osób biernych zawodowo było 484 tysiące (dane średnioroczne), co daje 35% osób w wieku produkcyjnym (wykres 14).

Wykres 14. Struktura aktywności zawodowej mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego na koniec 2022 r w podziale ze względu na płeć (dane w %)

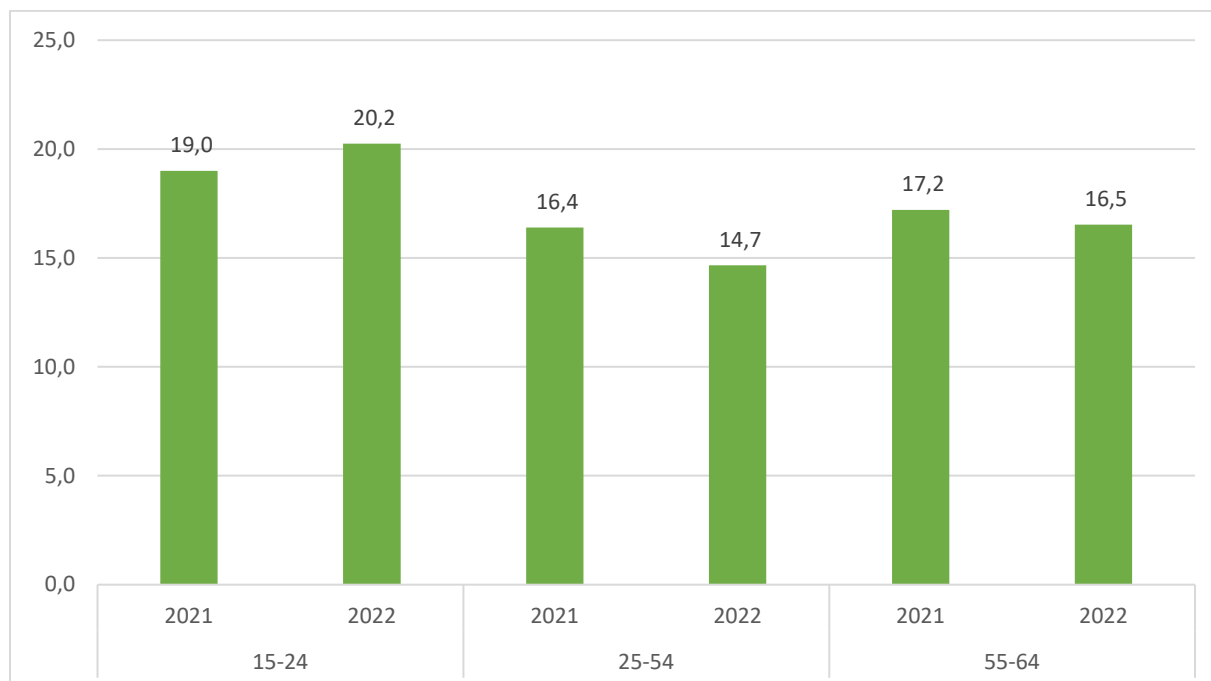


Źródło: BAEL GUS.

Wśród osób biernych zawodowo utrzymuje się wysoka liczba osób starszych – powyżej 55 roku życia. Jednocześnie w ostatnich dwóch latach w ogóle osób biernych zawodowo wzrosła liczba osób młodych (do 24 roku życia). To sygnał późniejszego wchodzenia na rynek pracy – zarówno wskutek wydłużania procesu edukacji i zmiany pokoleniowej (wydłużenie okresu młodości i odsunięcie wejścia na rynek pracy niekoniecznie powiążane jest kontynuacją nauki – zjawisko NEETS), ale także szczególnych zmian zachodzących na kujawsko-pomorskim rynku pracy. W skali całego kraju udział osób młodych w ogóle osób biernych zawodowo systematycznie spadał. Podobnie działo się w kujawsko-pomorskim do 2020 roku włącznie, jednak wielkość tej grupy wiekowej zwiększa się od 2021 roku. Proces ten trwa – na co wskazują także dane kwartalne z BAEL. Wyjaśnień – innych niż związanych ze specyfiką młodego pokolenia – można szukać m.in. w ogólnej kondycji gospodarczej regionu, rozwiązaniach stosowanych przez pracodawców przy zatrudnianiu młodych osób (rodzaj zawieranych umów, wysokość wynagrodzeń, które niezmiennie są niższe niż przeciętne w Polsce we wszystkich sekcjach PKD, itp.), ale także niedopasowaniu wykształcenia do potrzeb rynku pracy. Niezbędne jest dalsze

monitorowanie tego aspektu, może bowiem sygnalizować problemy z wykorzystaniem zasobów pracy w najbliższych latach.

Wykres 15. Bierni zawodowo w podziale ze względu na wiek



Źródło: BAEL GUS.

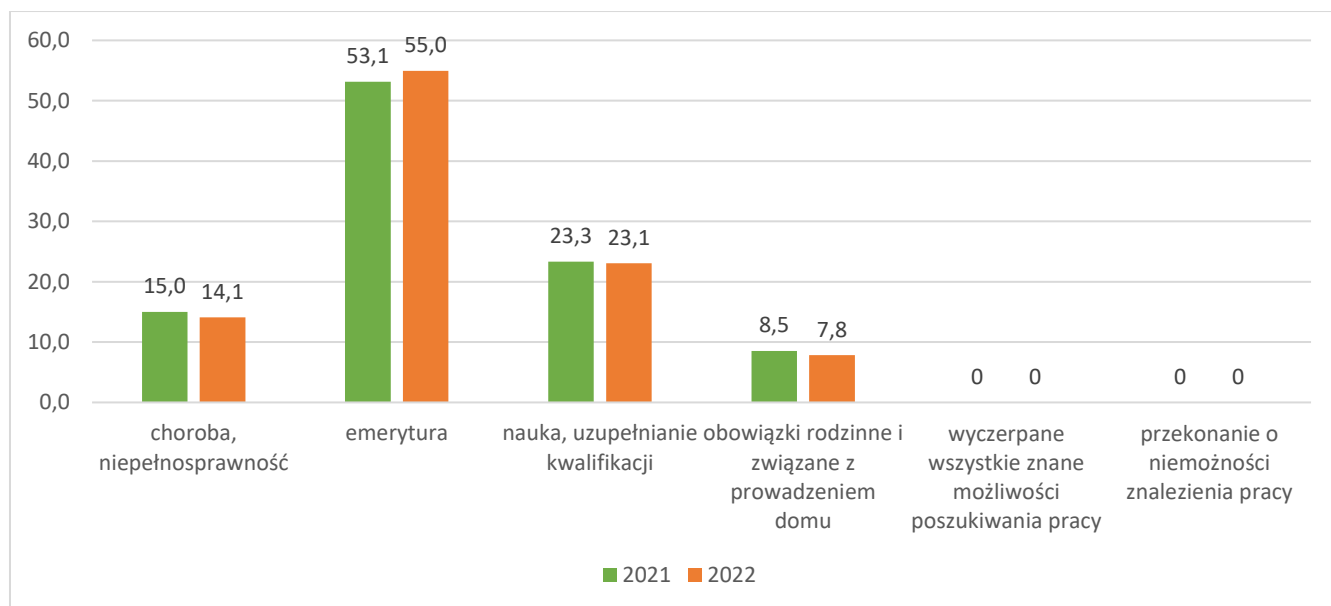
Wśród osób biernych zawodowo znacząco przeważają mężczyźni, ich liczba w ogóle osób biernych zawodowo nieznacznie spada – na koniec 2022 roku kobiety stanowiły 39,7% osób biernych zawodowo, a mężczyźni 60,3%. Ponad połowę osób biernych zawodowo stanowią osoby o niskim wykształceniu. Na koniec 2022 roku 36,6% z nich legitymowało się wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym lub niższym, a 27,7% – zasadniczym zawodowym. Najrzadziej osoby bierne zawodowe legitymowały się wykształceniem wyższym (6,8%) lub średnim ogólnokształcącym (8,7%).

Wśród osób biernych zawodowych najliczniejszą grupę stanowią osoby, które prawdopodobnie nie podejmą zatrudnienia – ich stan zdrowia jest zły (renta, niepełnosprawność) lub są emerytami (nie jest pewne, ile osób z tej grupy była wcześniej aktywna zawodowo). Pozytywne jest, że według badań GUS w regionie nie ma takich osób biernych zawodowo, które nie znalazły pracy mimo podjętych poszukiwań ani takich, które przekonane są o niemożności znalezienia pracy. Struktura przyczyn bierności była stosunkowo

stabilna. W 2022 roku nieznacznie spadł udział osób, którym pracę uniemożliwiały obowiązki rodzinne i domowe. To dobry prognostyk na przyszłość, o ile trend ten miałby się utrzymać.

Rezerwuar pracowników tworzą zatem osoby, które nadal się uczą (na koniec 2022 roku 23,1% biernych zawodowo) lub takie, którym obecnie w podjęciu pracy przeszkadzają obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu. To łącznie (na koniec 2022 roku) 162 tysiące osób.

Wykres 16. Bierni zawodowo w wieku 15-74 lata w podziale ze względu na przyczyny bierności (dane w %)



Źródło: BAEL GUS.

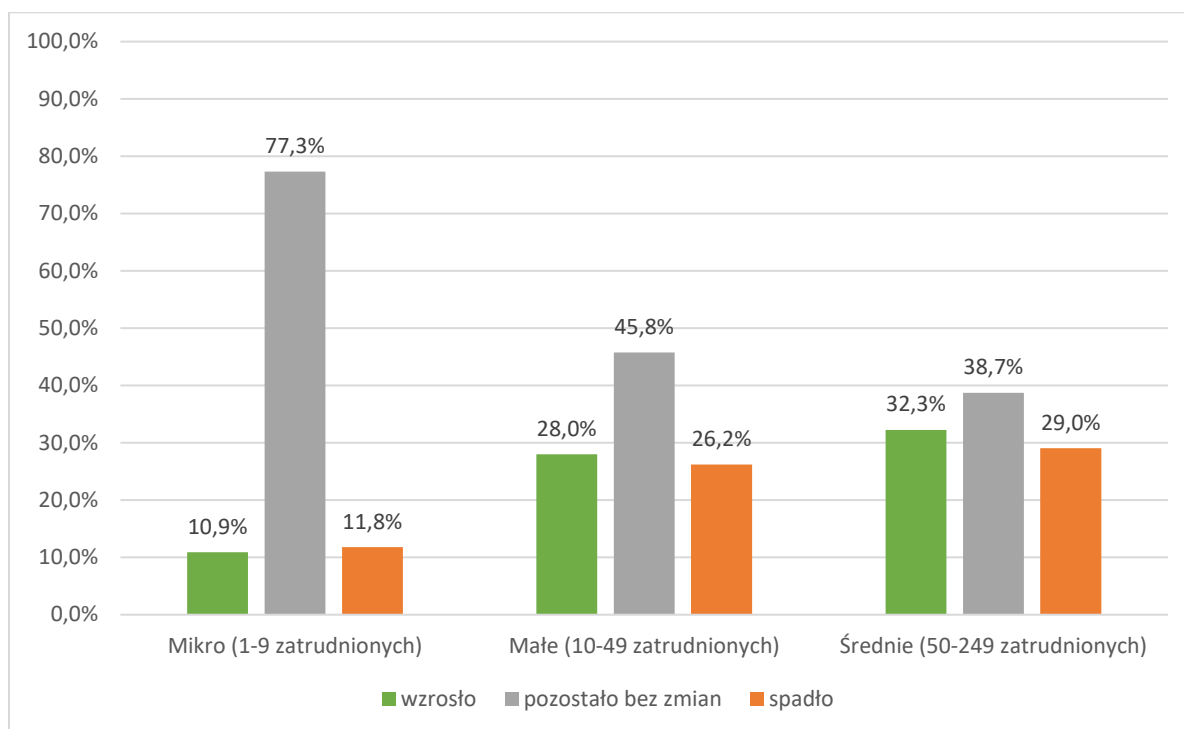
### *Zapotrzebowane na pracowników – wyniki badania empirycznego*

Sytuacja zatrudnieniowa w przedsiębiorstwach objętych badaniem empirycznym w ogólnej perspektywie wydaje się stabilna – to znaczy dominują firmy, w których poziom zatrudnienia nie zmienił się (65,3%), a udział firm, w których zatrudnienie w ostatnich 3 latach spadło (17,3%) jest niemal równy udziałowi tych firm, w których zatrudnienie wzrosło (17,4%). Należy jednak zwrócić uwagę, że najbardziej stabilne pod względem zatrudnienia okazały się mikroprzedsiębiorstwa. Tu w zdecydowanej większości firm zatrudnienie nie zmieniło się, chociaż jeśli się zmieniało, to nieznacznie przeważały miejsca likwidowane nad liczbą miejsc tworzonych. Nieco trudniejsza sytuacja była w małych i średnich przedsiębiorstwach. Tu znacznie mniej jest firm, w których nic się nie zmieniało pod względem zatrudnienia, ważniejsze jednak, że w więcej jest tych firm, w których zwiększono zatrudnienie niż zmniejszono. Można to odczytywać jako reakcję na następujące po sobie kryzysy – pandemii, wojny, inflacji. Wszystkie te czynniki sprzyjają na ogół ostrożnemu planowaniu rozwoju przedsiębiorstw oraz poszukiwaniu rozwiązań, które czynią działania firm bardziej przewidywalnymi (np. przez zastępowanie pracowników automatyzacją pracy). Wydaje się, że nieco bardziej odporne na te zmiany okazały się małe i średnie przedsiębiorstwa, które podlegały badaniu<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Należy przy tym zastrzec, że badanie ze względu na cel nie mogło obejmować przedsiębiorstw zlikwidowanych w ostatnich 3 latach – zatem postawiona teza ma ograniczoną moc wyjaśniającą i można posługiwać się nią tylko w odniesieniu do podmiotów badanych.

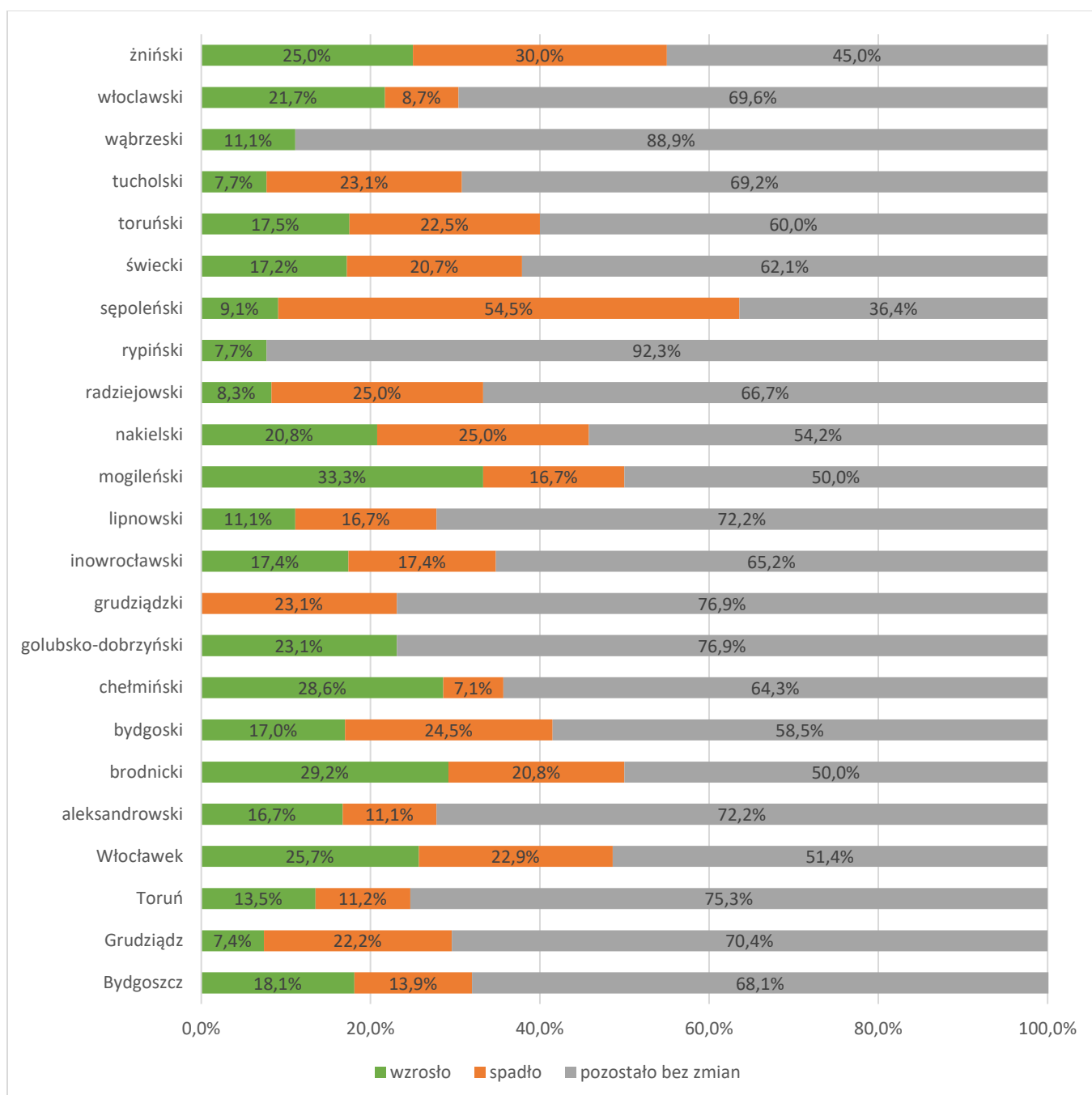
Wykres 17. Zmiana zatrudnienia w ostatnich 3 latach ze względu na wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Co dość zaskakujące najmniej zmian w zatrudnieniu odnotowano w tych powiatach, w których struktura rynku pracy jest niekorzystna (np. w powiecie rypińskim, włocławskim lub lipnowskim). Uwagę zwracają powiaty: golubsko-dobrzyński, rypiński i wąbrzeski, w których żaden z badanych przedsiębiorców nie zadeklarował zmniejszenia zatrudnienia oraz powiat grudziądzki, w którym – jako jedynym – nie utworzono w ostatnich 3 latach żadnych miejsc pracy w badanych przedsiębiorstwach. Problemów występujących w powiecie grudziądzkim nie zrównoważyły zmiany zachodzące w Grudziądzu – tu wprawdzie miejsca pracy powstawały, ale więcej firm zadeklarowało spadek niż wzrost zatrudnienia. Niekorzystny bilans miejsc pracy (więcej firm deklarujących spadek zatrudnienia niż firm deklarujących wzrost zatrudnienia) wystąpił też w innych powiatach: żnińskim, tucholskim, sępoleńskim, nakielskim i bydgoskim. Wydaje się, że w szczególnie trudnej sytuacji byli przedsiębiorcy z powiatu sępoleńskiego – ponad połowa badanych przedsiębiorców (54,5%) zadeklarowało, że zmniejszyło zatrudnienie.

Wykres 18. Zmiana zatrudnienia w ostatnich 3 latach ze względu na miejsce prowadzenia działalności



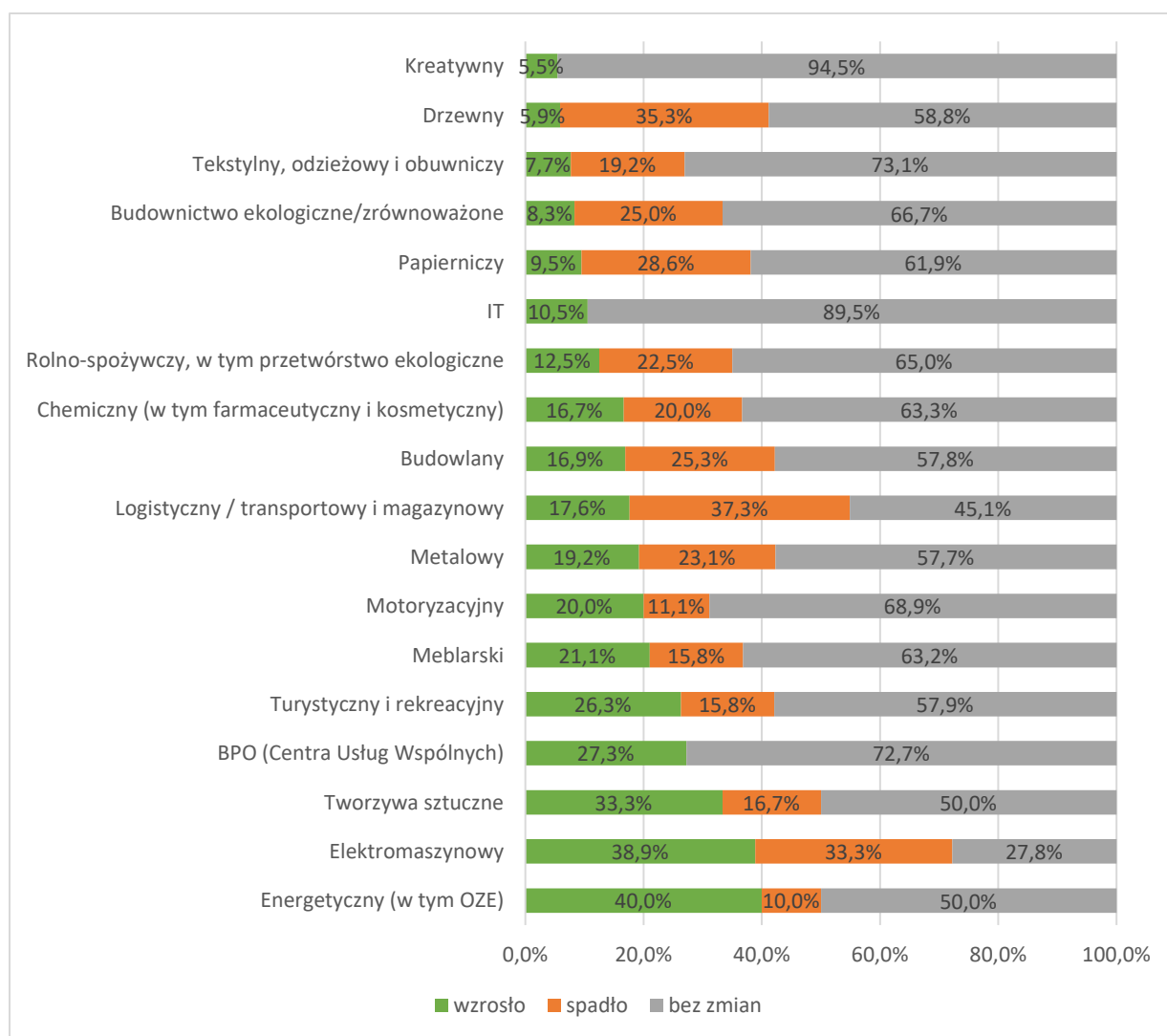
Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Zmiany zatrudnienia miały odmienny charakter zależnie od branży. Jeśli za wyznacznik powodzenia uznać wyższą liczbę firm, w których zatrudnienie wzrosło w porównaniu z liczbą przedsiębiorstw, w których zatrudnienie spadło, to należałoby na tej liście umieścić branżę kreatywną, IT, branżę motoryzacyjną, meblarską, turystyczną, BPO, tworzywa sztuczne, branże energetyczną i elektromaszynową. Na drugim krańcu można ulokować te branże, w



których więcej firm deklarowało spadek zatrudnienia niż jego wzrost i są to sektor drzewny, tekstylny, budowlany (w tym budownictwo ekologiczne), papierniczy, rolno-spożywczy, logistyczny i metalowy. Przyczyn tych różnic można upatrywać m.in. zarówno w pandemii i wojny (branża logistyczna), zmianach polityki gospodarczej kraju (drzewny) lub zmianach regulacji prawnych (sektor budowlany).

Wykres 19. Zmiana zatrudnienia w ostatnich 3 latach ze względu na reprezentowaną branżę



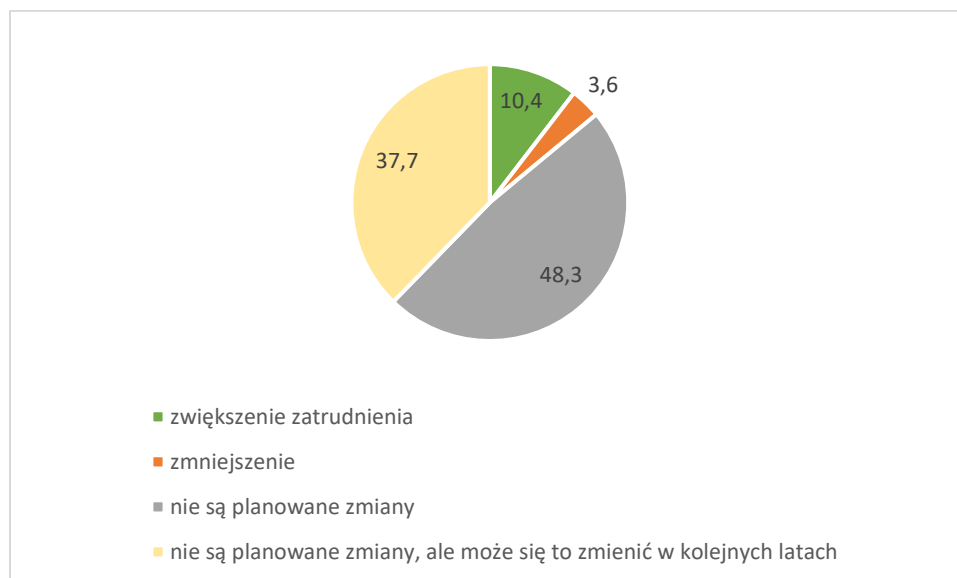
Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

### Przewidywane zmiany zatrudnienia

Spośród 700 zbadanych firm tylko 10,4% planuje zwiększenie zatrudnienia w najbliższym roku. Prawie połowa nie planuje żadnych zmian, a 37,7% badanych nie umiało w momencie badania określić ostatecznie swoich planów – tj. w momencie badania (lipiec/sierpień 2023) nie

planowali zmian w zatrudnieniu, ale brali pod uwagę, że taki plan może powstać w późniejszym czasie.

Wykres 20. Planowane zmiany zatrudnienia w 2024 r. (dane w %)

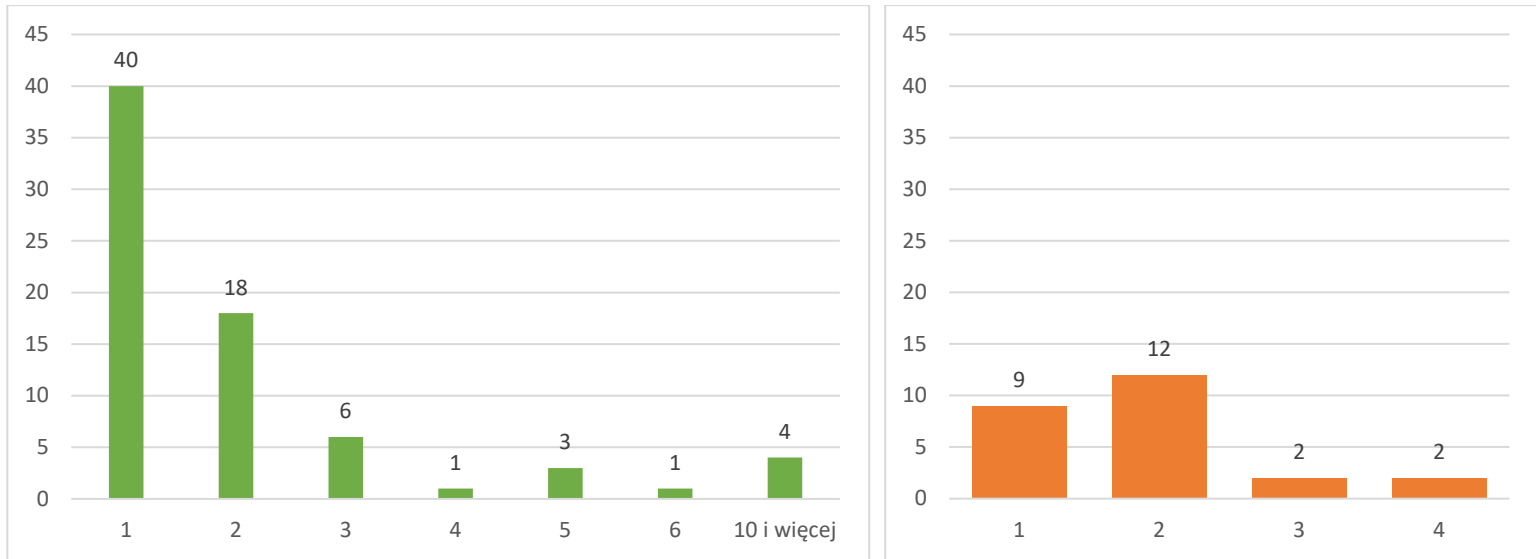


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Zaledwie 73 badanych przedsiębiorców planuje zatrudnienie pracowników w 2024 r. Najczęściej deklarowano, że zatrudnienie wzrośnie o 1 osobę (40 firm) lub o 2 pracowników (18 firm). Łącznie zadeklarowano chęć zatrudnienia w najbliższym czasie 159 osób. Z drugiej strony 25 firm planuje zmniejszenie zatrudnienia w nadchodzącym roku – na ogół o 2 osoby (12 firm) lub o 1 osobę (9). Łącznie liczba zredukowanych miejsc pracy wyniosła 47.

Spadek zatrudnienia biorą pod uwagę przedsiębiorcy reprezentujący sektor metalowy, chemiczny, kreatywny, logistyczny, budowlany, rolno-spożywczy, meblarski, elektromaszynowy i budownictwo ekologiczne. Jedynym sektorem, w którym ma nie powstać żadne miejsce pracy jest sektor metalowy. Z kolei, w przypadku budownictwa ekologicznego tak samo często deklarowano plan obniżania, jak i zwiększania zatrudnienia. W pozostałych sektorach przedsiębiorcy będą dążyli do utrzymania zatrudnienia lub nieznacznego jego zwiększania. Plany zatrudnienia nowych pracowników chętniej deklarowano w sektorach BPO, chemicznym, energetycznym i elektromaszynowym (choć tu będzie rotacja pracowników).

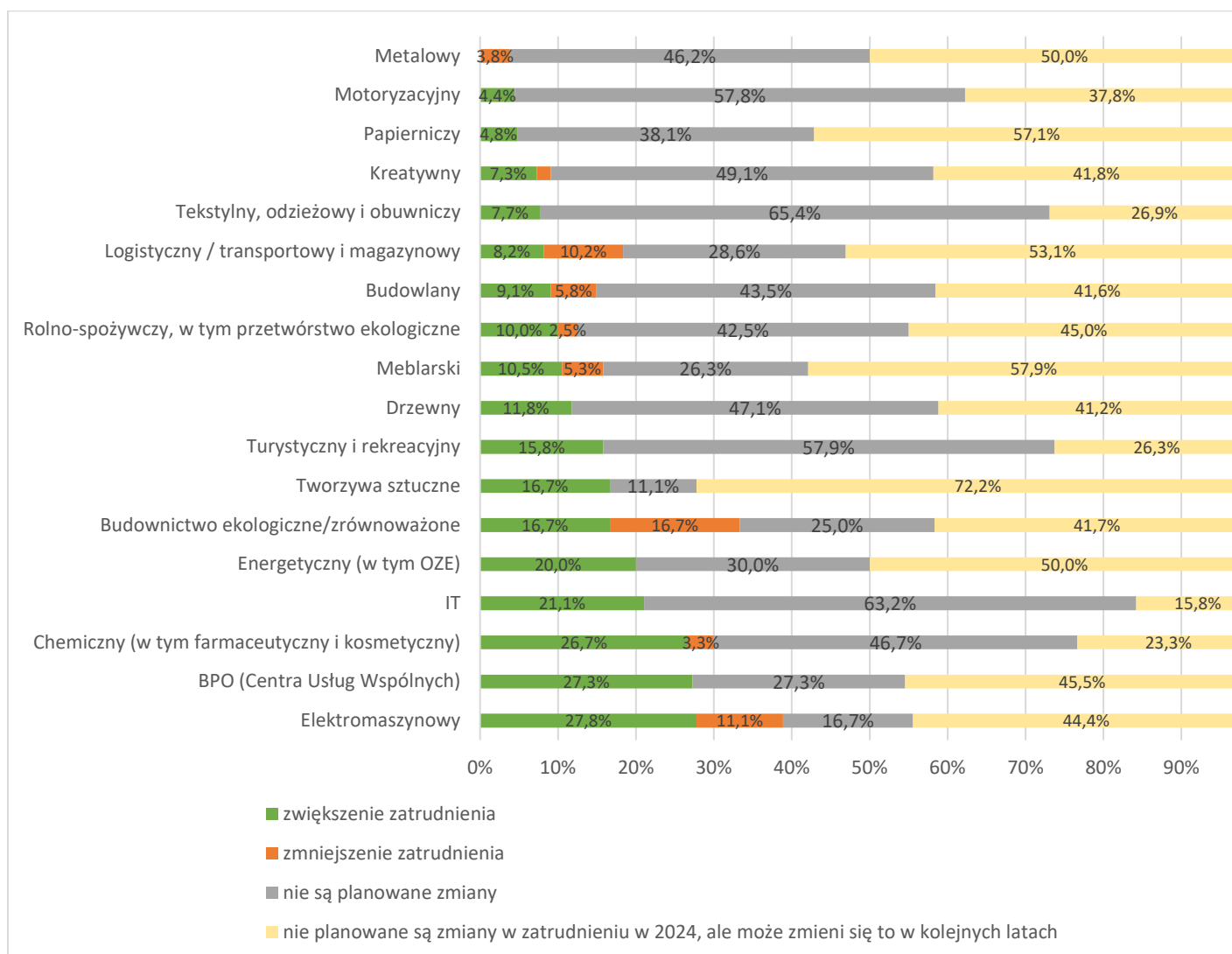
Wykres 21. Liczba osób, którą planują zatrudnić (kolor zielony) lub zwolnić (kolor pomarańczowy) badane przedsiębiorstwa (dane liczbowe)



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Należy jednak podkreślić, obraz ten drastycznie zmienia się, jeśli przyjrzeć się deklaracjom co do planowanych miejsc pracy nie tylko w 2024 roku, ale także w kolejnych latach. Jeśli miejsca pracy miałyby powstawać w takim dłuższym okresie, to powstałoby ich – wedle deklaracji badanych aż 894.

Wykres 22. Planowane zmiany zatrudnienia w 2024 r. w podziale na sektory gospodarki

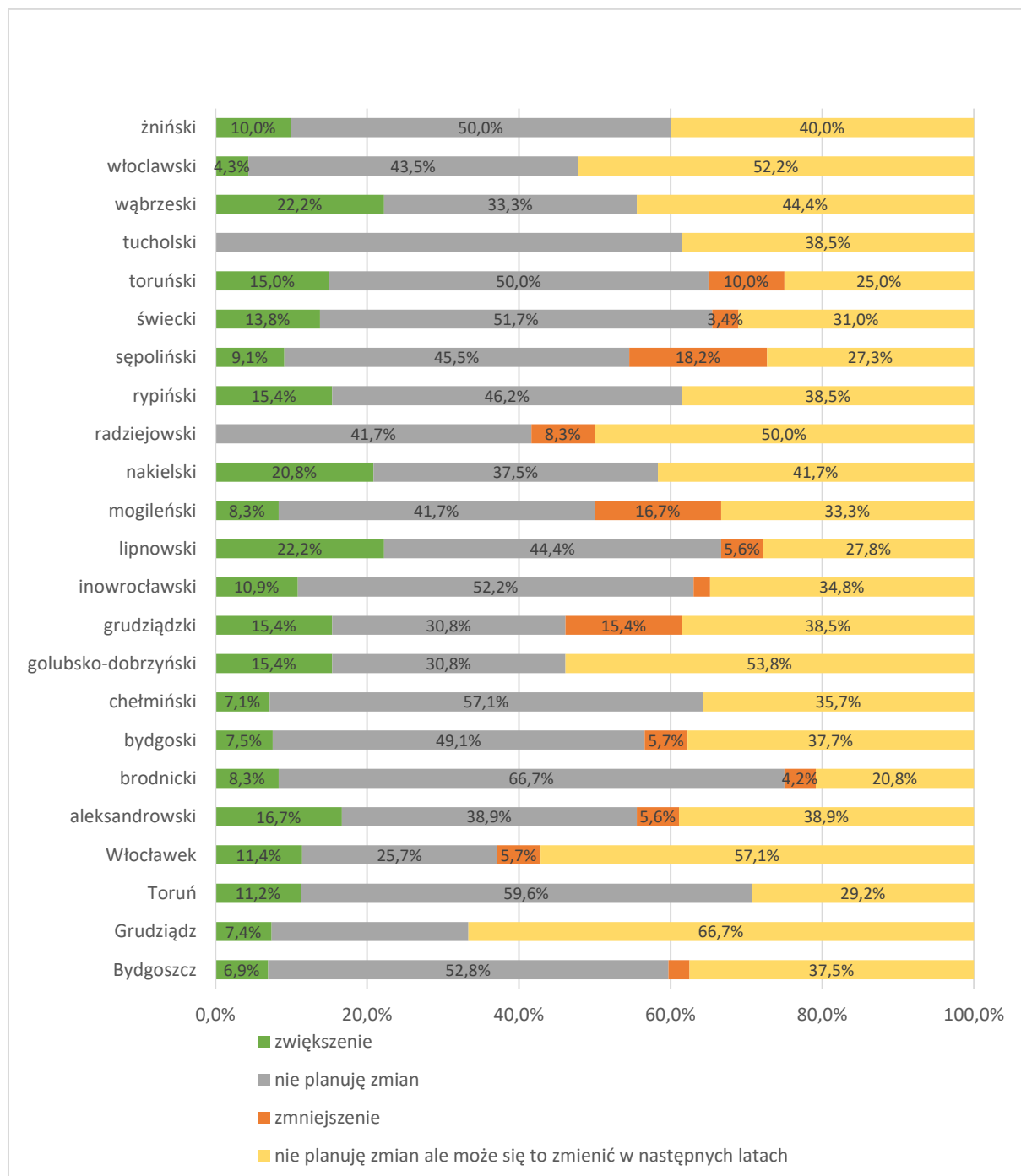


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Najchętniej zwiększenie zatrudnienia planowali przedsiębiorcy z powiatów lipnowskiego, wąbrzeskiego i nakielskiego (choć tu mogą pojawić się też zwolnienia). Na drugim krańcu lokują się przedsiębiorstwa z powiatów tucholskiego i radziejowskiego, w których żaden z badanych nie planuje zwiększenia zatrudnienia (w powiecie radziejowskim mogą pojawić się redukcje zatrudnienia, chociaż w niewielkiej skali). Przedsiębiorcy z największych miast regionu nie różnią się w swoich strategiach liczebnego rozwoju kadr od przedsiębiorców z mniejszych ośrodków. Nastawieni są przede wszystkim na utrzymanie obecnego stanu pracowników. Jednocześnie warto zauważyć, że w powiatach grodzkich Grudziądz

i Włocławka nieco częściej plany formułowane są ostrożnie – tu częściej niż w pozostałych dużych miastach regionu podkreślano, że złożona deklaracja może zmienić się.

Wykres 23. Planowane zmiany zatrudnienia w 2024 r. w podziale na powiaty (dane w %)

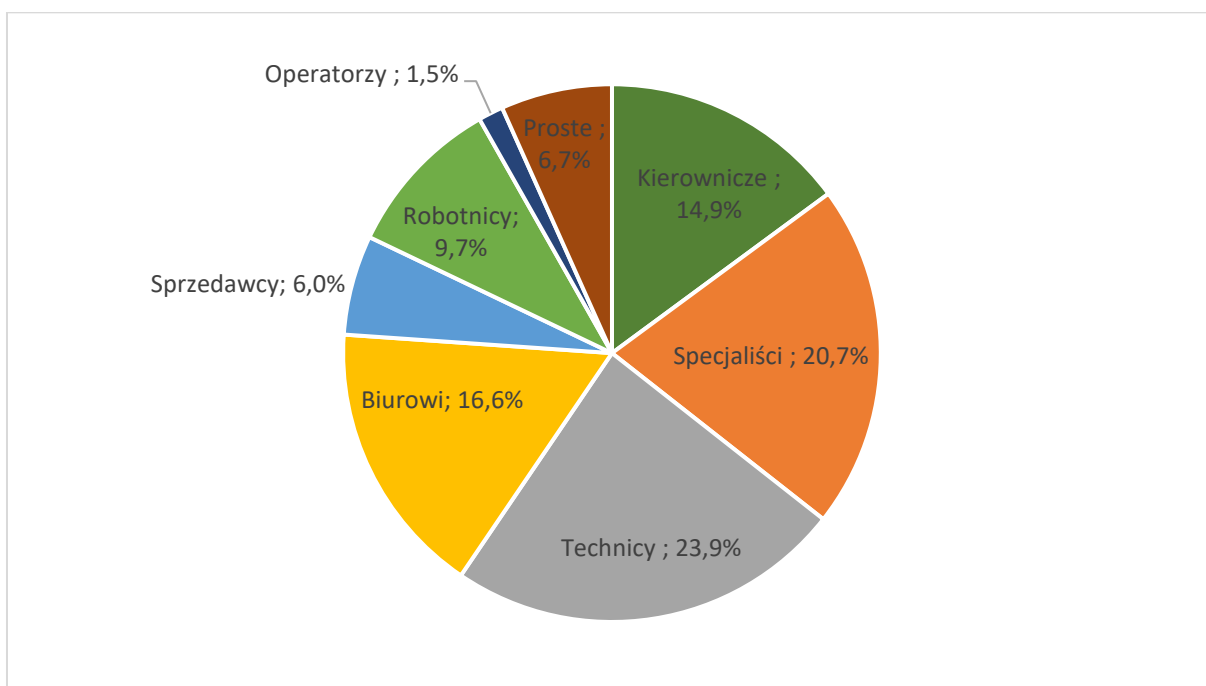


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

### Plany zatrudnieniowe

Tak, jak sygnalizowano wcześniej, w planach dłuższych niż jednoroczne brano pod uwagę, że liczba nowych miejsc pracy będzie znacząco wyższa niż ta zadeklarowana na 2024 rok. Badani przedsiębiorcy zadeklarowali, że planują zatrudnienie łącznie 894 osób. W tej grupie 35,6% stanowisk to takie, które wymagają wysokich kwalifikacji (wyższego wykształcenia). Poszukiwani będą także technicy (23,9%) oraz pracownicy biurowi (16,6%). Relatywnie niewielkie ma być zapotrzebowanie na robotników (9,7%) i pracowników wykonujących prace proste (6,7%), ale także pracowników usług i sprzedawców (6,0%) (wykres 24).

Wykres 24. Planowane zatrudnienie nowych osób w 2024 r. i w kolejnych latach – według stanowisk pracowników



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

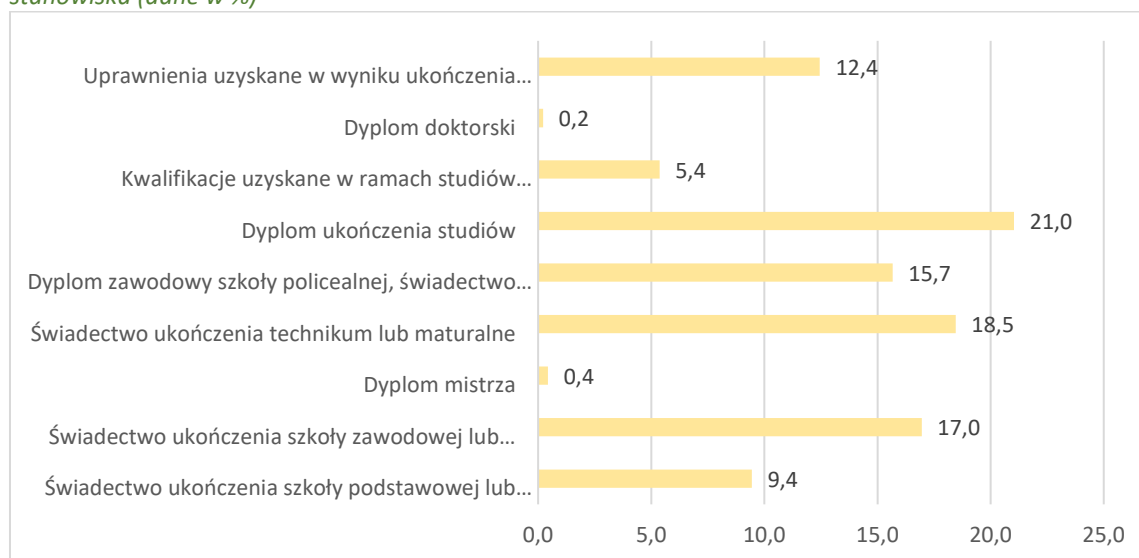
Potrzeby te są różne zależnie od miejsca w regionie i sektora gospodarczego. Plany tworzenia miejsc pracy w kolejnych latach formułowali chętniej przedsiębiorcy z: Bydgoszczy, Grudziądza i Torunia oraz z powiatów: aleksandrowskiego, toruńskiego i świeckiego (tabela 5). Kadry menadżerskie oraz specjaliści będą poszukiwani zwłaszcza w Bydgoszczy i Toruniu oraz powiatach aleksandrowskim i świeckim (tabela 6). Zapotrzebowanie na kadry zarządzające mogą pojawić się także w powiatach grudziądzkim, nakielskim i rypińskim. Technicy będą poszukiwani w Toruniu, powiatach aleksandrowskim, golubsko-dobrzyńskim i świeckim, a

pracownicy biurowi – dodatkowo w Bydgoszczy i powiecie tucholskim. Pracownicy usług i sprzedawcy mają być poszukiwani w powiecie aleksandrowskim, toruńskim i samym Toruniu. Stanowiska dla robotników mogą powstać w powiatach lipnowski, rypiński i tucholskim, dla operatorów maszyn – w inowrocławskim, Toruniu i żnińskim a prace podstawowe będą potrzebne w powiecie golubsko-dobrzyńskim, grudziądzkim i Bydgoszczy.

Badani przedsiębiorcy relatywnie rzadko oczekują, że kandydaci do pracy na tych stanowiskach będą posiadali niezbędne dyplomy potwierdzające kwalifikacje. Tylko dla 466 z 894 miejsc pracy, które być może zostaną utworzone – badani będą brali pod uwagę uzyskane dyplomy i certyfikaty. Należy to rozumieć w taki sposób, że nie będą to jedyne lub główne (decydujące o zatrudnieniu) kryteria.

Pracodawcy najchętniej od weryfikowania przygotowania do podjęcia pracy przez nowego pracownika odstąpią wtedy, gdy będą poszukiwali pracowników wykonujących prace proste, robotników, operatorów i monterów maszyn, techników i średni personel. W przypadku kadry menadżerskiej i specjalistów dyplom ma znaczenie, ale jego wartość weryfikowana jest przez ocenę wcześniejszego doświadczenia zawodowego i w rozmowie kwalifikacyjnej.

*Wykres 25. Formalne kwalifikacje, jakich przedsiębiorcy oczekują od kandydatów na tworzone w przyszłości stanowiska (dane w %)*

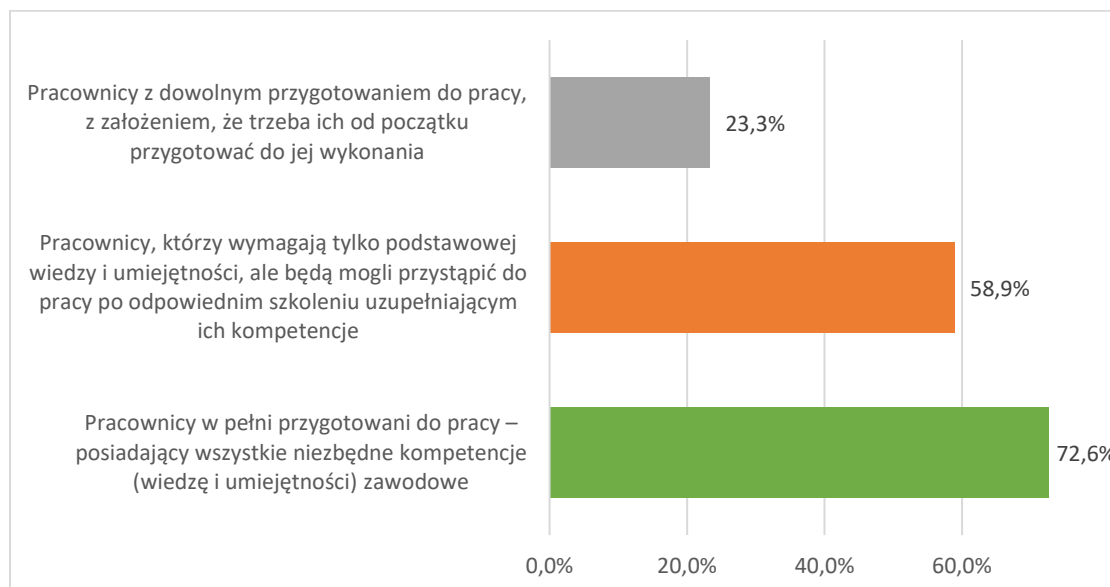


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Jednocześnie, prawie 2/3 pracodawców szuka takich pracowników, którzy są w pełni przygotowani do pracy, to znaczy mają wszystkie niezbędne kompetencje zawodowe. Biorą jednak pod uwagę (58,9%) także możliwość przyjęcia do pracy kogoś, kto ma tylko

podstawową wiedzę i umiejętności, z założeniem, że podjęcie pracy trzeba będzie poprzedzić szkoleniem. Najrzadziej (23,3%) pracodawcy decydują się na przyjmowanie do pracy osób z dowolnym przygotowaniem i założeniem, że będą one wymagały zapewnienia pełnego przygotowania do niej.

Wykres 26. Przygotowanie potencjalnych pracowników do podjęcia pracy \*



\*dane nie sumują się do 100% - można było udzielić więcej niż 1 odpowiedzi

Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Fakt, że ponad połowa pracodawców bierze pod uwagę możliwość przyjęcia do pracy osób, które nie są do niej w pełni lub w ogóle przygotowane tłumaczy, dlaczego drugorzędne znaczenie mają certyfikaty i dyplomy. Mogą, ale nie muszą one świadczyć o przygotowaniu do podjęcia pracy. Z drugiej strony warto przyglądać się temu, czym w takim razie kierują się pracodawcy w naborach, w tym jakich innych – jeśli nie zawodowych – umiejętności oczekują.

Od pracowników niższego szczebla pracodawcy oczekują:

- sumienności, staranności/dokładności, rzetelności w wykonywaniu zadań;
- uczciwości;
- dobrej organizacji pracy;
- umiejętności pracy w zespole;
- umiejętności pracy pod presją, odporności na stres;
- komunikatywności;



- kultury osobistej;
- znajomości procedur.

Pracownicy średniego szczebla powinni mieć powyższe cechy, a dodatkowo pracodawcy oczekują, że będzie ich cechować:

- umiejętność zarządzania czasem (organizacja pracy własnej i cudzej);
- samodzielność;
- wysoka motywacja do pracy, zaangażowanie;
- inteligencja emocjonalna, zdolność rozumienia potrzeb innych, zdolność do komunikowania im zadań;
- gotowość i zdolność do szukania rozwiązań problemów (kreatywność).

Wreszcie od kadry menadżerskiej i specjalistów pracodawcy oczekują dodatkowo:

- zdolności do wypracowywania kompromisów;
- umiejętności zarządzania zespołami ludzkimi; zdolności przywódczych;
- szybkości uczenia się;
- kreatywności;
- umiejętności delegowania zadań i skutecznego ich egzekwowania.

Tabela 5. Planowane utworzenie nowego miejsca pracy w 2024 roku i kolejnych latach z uwzględnieniem stanowiska – w podziale na powiaty (dane w %, procentowanie dla stanowisk w wierszach)

powiat	Kierownicze, zarządcze	Specjaliści	Technicy	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy	Operatorzy i monterzy maszyn	Prace proste	ogółem
aleksandrowski	19,4	19,4	20,4	19,4	21,4	0,0	0,0	0,0	100,0
brodnicki	0,0	75,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	100,0
bydgoski	7,7	0,0	15,4	0,0	7,7	61,5	7,7	0,0	100,0
Bydgoszcz	17,5	31,6	9,6	19,3	2,6	0,9	0,9	17,5	100,0
chełmiński	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
golubsko-dobrzyński	12,0	15,7	42,2	18,1	0,0	0,0	0,0	12,0	100,0
Grudziądz	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
grudziądzki	29,4	0,0	29,4	19,6	0,0	0,0	0,0	21,6	100,0
inowrocławski	0,0	0,0	28,6	0,0	14,3	0,0	42,9	14,3	100,0
lipnowski	5,3	5,3	0,0	5,3	0,0	78,9	5,3	0,0	100,0
mogileński	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
nakielski	3,8	30,8	0,0	19,2	3,8	38,5	0,0	3,8	100,0
radziejowski	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
rypiński	14,3	8,6	21,4	8,6	4,3	41,4	1,4	0,0	100,0
sępoleński	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
świecki	19,4	29,1	31,1	19,4	0,0	0,0	0,0	1,0	100,0
Toruń	8,9	33,0	34,8	14,3	6,3	0,0	2,7	0,0	100,0
toruński	8,5	23,1	17,1	19,7	11,1	17,1	0,0	3,4	100,0
tucholski	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
wąbrzeski	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
włocławski	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Włocławek	0,0	25,0	50,0	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0	100,0

<b>żniński</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	100,0
<b>Ogółem (n=894 to 100%)</b>	22,0	33,3	22,7	10,6	33,5	18,4	14,4	6,5	100,0

Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

*Tabela 6. Planowane utworzenie nowego miejsca pracy w 2024 roku i kolejnych latach z uwzględnieniem stanowiska – w podziale na powiaty (dane w %, procentowanie w kolumnach)*

powiat	Kierownicze, zarządcze	Specjaliści	Technicy	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy	Operatorzy i monterzy maszyn	Prace proste	Ogółem
<b>aleksandrowski</b>	15,0	10,8	9,8	13,5	40,7	0,0	0,0	0,0	
<b>brodnicki</b>	0,0	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7	0,0	
<b>bydgoski</b>	0,8	0,0	0,9	0,0	1,9	9,2	7,7	0,0	
<b>Bydgoszcz</b>	15,0	19,5	5,1	14,9	5,6	1,1	7,7	33,3	
<b>chełmiński</b>	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>golubsko-dobrzyński</b>	7,5	7,0	16,4	10,1	0,0	0,0	0,0	16,7	
<b>Grudziądz</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4	0,0	0,0	
<b>grudziądzki</b>	22,6	0,0	14,0	13,5	0,0	0,0	0,0	36,7	
<b>inowrocławski</b>	0,0	0,0	0,9	0,0	1,9	0,0	23,1	1,7	
<b>lipnowski</b>	0,8	0,5	0,0	0,7	0,0	17,2	7,7	0,0	
<b>mogileński</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	
<b>nakielski</b>	0,8	4,3	0,0	3,4	1,9	11,5	0,0	1,7	
<b>radziejowski</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>rypiński</b>	7,5	3,2	7,0	4,1	5,6	33,3	7,7	0,0	
<b>sępoleński</b>	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>świecki</b>	15,0	16,2	15,0	13,5	0,0	0,0	0,0	1,7	

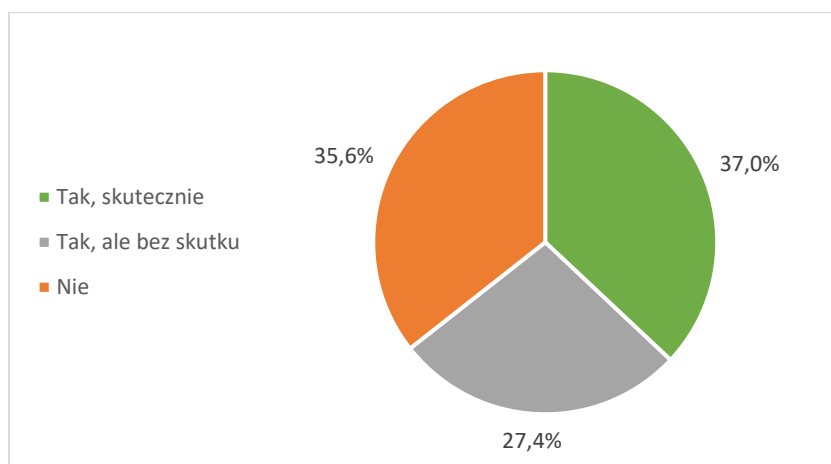
<b>Toruń</b>	7,5	20,0	18,2	10,8	13,0	0,0	23,1	0,0
<b>toruński</b>	7,5	14,6	9,3	15,5	24,1	23,0	0,0	6,7
<b>tucholski</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>wąbrzeski</b>	0,0	1,6	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>włocławski</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0
<b>Włocławek</b>	0,0	0,5	0,9	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0
<b>żniński</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	15,4	1,7
<b>Ogółem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

### *Poszukiwani pracownicy*

W ostatnich trzech latach w sumie 64,4% badanych przedsiębiorców podjęła wysiłek poszukiwania pracowników. Ponad połowa z nich (37% wszystkich firm) zrobiła to skutecznie – to znaczy poszukiwania te zakończyły się zatrudnieniem pracownika.

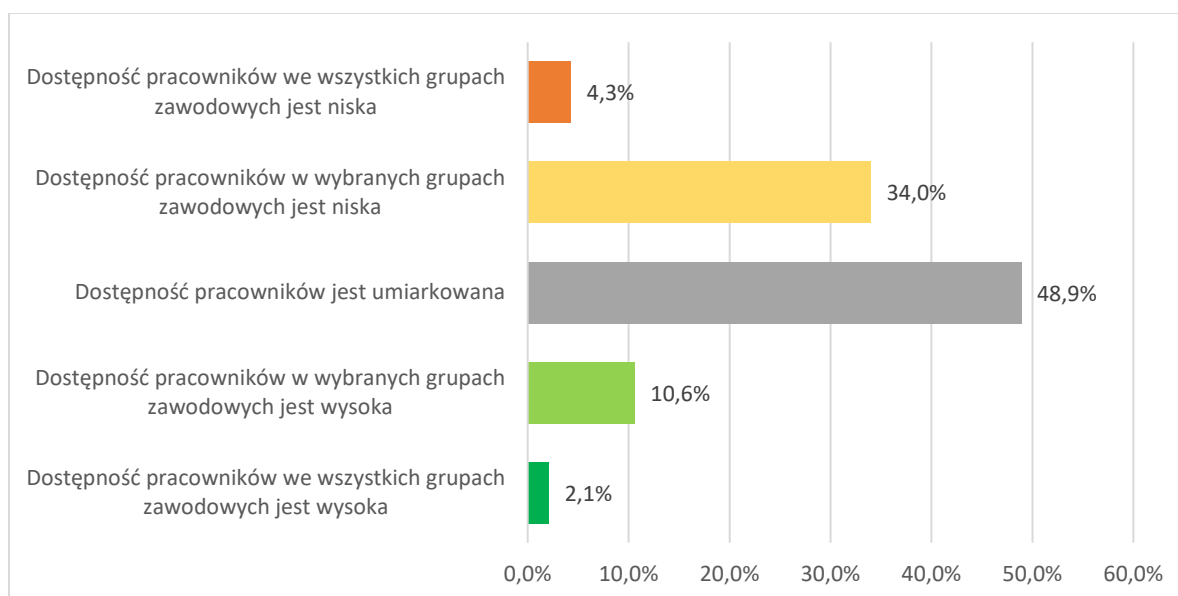
*Wykres 27. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 3 latach*



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Wśród tych pracodawców, którzy poszukiwali pracowników – najliczniejsza jest grupa tych, którzy sądzą, że dostępność pracowników jest umiarkowana (48,9%). Wśród pozostałych przeważają przedsiębiorcy, którzy dostępność tę oceniają negatywnie.

Wykres 28. Ocena dostępności pracowników w 2023 roku



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Tylko 73 pracodawców zadeklarowało, że obecnie poszukują pracowników. Wskazano łącznie 74 stanowiska, które mają zostać utworzone. Najczęściej pracodawcy poszukiwali robotników (17) lub specjalistów (14) oraz pracowników usług i sprzedaży. Nieco rzadziej techników i średniego personelu (9) oraz pracowników wykonujących prace proste (5) lub pracowników biurowych. Zwraca uwagę, że przedsiębiorcy oceniają te grupy pracowników, których najczęściej poszukują, jako takie, które są jednocześnie najtrudniej dostępne: 64,3% pracodawców poszukujących specjalistów jednocześnie przyznawało, że trudno jest znaleźć pracowników na wskazane stanowiska, w przypadku poszukiwań robotników przemysłowych taką ocenę podzielało 52,9% pracodawców, a w przypadku techników i średniego personelu – 55,6%. Pracowników z pozostałych grup, w opinii pracodawców, stosunkowo łatwo jest znaleźć – dotyczy to zwłaszcza pracowników biurowych, usług i sprzedaży oraz rolników i ogrodników.

Grupy te są wewnątrznie zróżnicowane – o tym jakich pracowników trudniej znaleźć dowiadujemy się przypisując ich zawody do grup średnich w klasyfikacji zawodów (tabela 7). Wśród poszukiwanych pracowników najtrudniejsi mają być do znalezienia zwłaszcza

pracownicy związani bezpośrednio z ochroną zdrowia. Badani pracodawcy mają też trudność w znalezieniu robotników budowlanych oraz robotników związanych z branżą metalową.

Tabela 7. Poszukiwani obecnie pracownicy – grupy średnie w klasyfikacji zawodów (dane liczbowe)\*

Grupa zawodów (średnie)	Nazwa grupy	Pracownicy poszukiwani	Zawody, których najtrudniej znaleźć pracowników	w	Zawody, których najłatwiej znaleźć pracowników	w
215	Inżynierowie elektrotechnologii	1	0	1		
216	Architekci, geodeci, projektanci	2	1	1		
222	Pielęgniarki	1	1	0		
228	Farmaceuci	1	1	0		
229	Inni specjaliści ochrony zdrowia	2	2	0		
242	Specjaliści ds. administracji i zarządzania	2	2	0		
243	Specjaliści ds. sprzedaży, marketingu i PR	2	2	0		
261	Specj. z dziedziny prawa	1	0	1		
322	Dietetycy i żywieniowcy	2	2	0		
325	Inny średni personel ds. zdrowia	1	1	0		
331	Średni personel ds. finansowych	1	0	1		
332	Agenci i pośrednicy handlowi	2	0	1		
333	Pośrednicy usług biznesowych	1	0	1		
343	Średni personel w zakresie dz. artystycznej, kulturalnej, kulinarnej	2	2	0		
351	Technicy ds. technologii teleinformatycznych i pomocy użytkownikom urządzeń teleinformatycznych	2	0	2		
411	Pracownicy obsługi biurowej	2	0	2		
422	Pracownicy ds. informowania klientów	2	0	2		

512	Kucharze	1	1	0
514	Fryzjerzy, kosmetyczki, pokrewni	4	1	3
516	Pozostali pracownicy usług osobistych	1	0	1
522	Pracownicy sprzedaży w sklepach	7	0	7
524	Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni	1	0	1
611	Rolnicy produkcji roślinnej	2	0	2
711	Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	6	6	0
712	Robotnicy budowlani i robót wykończeniowych	3	0	3
721	Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	1	1	0
732	Robotnicy poligraficzni	1	0	1
741	Elektrycy budowlani, elektromechanicy, elektromonterzy	1	0	1
742	Monterzy- elektronicy, monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych	5	2	3
814	Operatorzy maszyn do produkcji wyrobów gumowych, z tworzyw sztucznych, papierniczych	1	0	1
818	Operatorzy maszyn i urządzeń przetwórczych	5	1	4
833	Kierowcy ciężarówek i autobusów	2	0	2
834	Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i urządzeń prądotwórczych	1	0	1
911	Pomoce i sprzątaczk domowe, biurowe, hotelowe	2	0	2
932	Robotnicy wykonujące prace proste w przemyśle	3	0	3



\*kolorem czerwonym zaznaczono te komórki, dla których wszystkie poszukiwane zawody uznano za trudne do obsadzenia pracownikami; kolorem żółtym – tylko część pracodawców uznała za trudne do obsadzenia

### *Zapotrzebowanie na pracowników – branże wiodące*

Pewnej interpretacji omawianych ustaleń dostarczają dane pochodzące z jakościowej części zrealizowanego badania. Ocena dostępności pracowników wydaje się związana przede wszystkim ze specyfiką branż. Badane (wiodące) sektory gospodarki różnią się pod względem potrzeb zatrudnieniowych, które determinowane są przez:

- dynamikę rozwoju branży (mierzoną z jednej strony przez wzrost zatrudnienia w ostatnich 3 latach),
- poziom rotacji zatrudnienia (jak wiele osób odchodzi z pracy w porównaniu z liczbą osób podejmujących pracę) oraz częstotliwość rotacji (jak długo pracownicy ze stanowisk rotujących utrzymują pracę),
- strukturę zatrudnienia (jak liczne są grupy pracowników zajmujących te stanowiska, których częściej dotyczy rotacja),
- charakter ofert pracy (czy zatrudnienie jest stałe, czy sezonowe).

Uwzględnienie tych kryteriów pozwala podzielić branże wiodące na trzy kategorie:

- **rdzeń rozwojowy/liderzy usług** – branże oparte na nowoczesnych technologiach, polegające w dużym lub umiarkowanym stopniu na pracy specjalistów lub wysoce wykwalifikowanych robotników, cechuje je dynamiczny wzrost zatrudnienia – tu nabory pracowników prowadzone są stale, ale rotacja pracowników jest umiarkowana lub niska – w tej grupie są takie branże wiodące jak BPO, Energetyka OZE, IT oraz produkcja tworzyw sztucznych (to jedyna z wymienionych branż, która opiera się na produkcji, ale często pełni funkcję usługową dla innych branż dostarczając im niezbędne komponenty);

- **półperyferia rozwojowe/liderzy produkcji** – branże zajmujące się produkcją, które poza relatywnie niewielką grupą specjalistów i pracownikami średniego szczebla zatrudniają liczną załogę pracowników produkcji o różnym poziomie kwalifikacji; polegają jednak na zaawansowanych technologiach, dbają o automatyzację procesów – wytwarzane produkty wymagają zaawansowanych badań rozwojowych; cechuje je umiarkowana dynamika zatrudnienia, ale dominującym wzorem zatrudnienia są kontrakty stałe – branże motoryzacyjna, chemiczna, elektromaszynowa, papiernicza;
- **peryferia rozwojowe** – branże bazujące na zasobach regionu, z których część dopiero eksperymentuje z posługiwaniem się nowoczesnymi technologiami, w których dynamika wzrostu zatrudnienia jest mała, a samo zatrudnienie zmienia się sezonowo, w strukturze zatrudnienia dominują pracownicy o relatywnie niskich kwalifikacjach, dominującą grupą pracowników są osoby wykonujące prace proste i pomocnicze, prace fizyczne, też nie wymagające kwalifikacji; kadra specjalistyczna jest relatywnie niewielka lub zmienna (to znaczy nie ona tworzy stałą grupę pracowników): branże budowlana, rolnictwo przetwórstwo spożywcze, branża logistyczno-transportowa i magazynowa oraz branża turystyczno-rekreacyjna (w tym turystyki uzdrowiskowej).

Przypisanie firm z branży wiodących do tych grup pozwala lepiej zrozumieć specyfikę problemów i wyzwań, przed którymi stają w związku z poszukiwaniem, zatrudnianiem i inwestowaniem w rozwój pracowników.

Firmy rdzenia, chociaż odnotowują wzrosty zatrudnienia, plany na kolejny rok kreślą dość ostrożnie podkreślając, że są powiązane gęstą siecią z innymi firmami, także zagranicznymi, a to powoduje, że na ich sytuację wpływają zarówno zmiany zachodzące w Polsce (w tym inflacja), jak i zjawiska makroekonomiczne, także o skali globalnej (w tym ekspansja ekonomiczna Chin lub Indii). Powoduje to, że pytani o plany zatrudnieniowe podkreślają, że w fazie roku, w jakim realizowano badania (jesień), operują jedynie „planem minimum”, to znaczy planują działania, które pozwolą im utrzymać zatrudnienie na obecnym poziomie. Pracodawcy zakładają przy tym, że plan ten przekroczą po tym, jak pozyskają nowych klientów bądź nowe zamówienia.

Tu rekrutacja ma często charakter ciągły, ale z powodu rosnącego zapotrzebowania na owych pracowników. Część z firm z tej grupy mierzy się z rotacją, ale dotyczy ona pracowników różnych szczebli, ale których łączy podobny wiek (pracownicy najmłodszy). Pracodawcy zwracają uwagę na to, że niezależnie na jakich stanowiskach pracują (specjalistyczne, czy nie) to pracownicy bardzo wymagający i dla wielu pracodawców trudni. Młodych pracowników cechuje wysoka mobilność (która niekoniecznie wiąże się z mobilnością geograficzną). To pracownicy skłonni zmienić pracę, gdy inny pracodawca zaoferuje atrakcyjniejsze warunki pracy – atrakcyjność ta mierzona bywa, w zawodach mniej wykwalifikowanych, w kategoriach materialnych, ale często także w kategoriach liczby godzin do przepracowania w biurze, możliwości pracy hybrydowej lub zdalnej, możliwości lub braku konieczności wchodzenia w bezpośrednie relacje w środowisku pracy. Pracodawcy podkreślali przy tym, że są to osoby, których sposobu myślenia i wyborów nie rozumieją – jako przykład podano sytuację, w której pracownikowi zaproponowano pracę na bardziej preferowanych przez niego warunkach, ale sezonową, wywołując przy tym konsternację u pracodawcy, który zaproponował warunki nieco gorsze (z perspektywy opisywanego pracownika), ale z perspektywą stałego zatrudnienia i przyszłego awansu.

Nasilony proces rekrutacyjny niesie ze sobą w sposób nieunikniony pewne wyzwania. Najważniejsze z nich to bardzo duży napływ kandydatów do pracy, wśród których niewystarczająca jest liczba osób o poszukiwanych umiejętnościach. Ma to konsekwencje w szczególności dla sposobu prowadzenia rekrutacji:

- 1) Po pierwsze, u części firm wymusza sięgnięcie po pomoc wyspecjalizowanych agencji rekrutacyjnych, które przeprowadzają przynajmniej wstępną selekcję kandydatów. To rozwiązanie nie zawsze się sprawdza, bowiem – według badanych pracodawców – agencje pośrednictwa pracy nie zawsze rozumieją specyfikę branży. Tak dzieje się np. w przypadku BPO, o którym, zdaniem badanych, ma pokutować wyobrażenie jako o firmach, które świadczą usługi infolinii/informacji lub sprzedaży telefonicznej lub usługi księgowo i informatyczne, gdy tymczasem profil tych firm może być bardzo różny – ich

oferta rozciąga się od usług podstawowych (obsługa księgowości, obsługa systemów CRM) po bardzo zaawansowane usługi międzynarodowych firm logistycznych (jak przygotowanie i koordynacja transportu podzespołów w przemyśle lotniczym lub wojskowym).

2) Po drugie, wymusza to poszukiwanie bardziej skutecznych sposobów pozyskiwania nowych pracowników, m.in.

- Wyłapywanie talentów/współorganizacja „Blue game show” ( impreza e-sportowa)
- Klasy partnerskie
- Szkolenia wewnętrzne, doszktałanie pracowników – awans poziomy
- Łączenie zasobów ludzkich z rozwiązaniami AI
- Program staży i grantów dla przyszłych pracowników, okres próbny zatrudnienia
- Studia dualne – studia finansowane przez firmę, połączone z pracą
- Premie dla pracowników, którzy polecą kogoś do pracy
- Wizyty zawodoznawcze dla szkół
- Przyjmowanie całych rodzin do pracy (rośnie lojalność)
- Targi pracy, organizowanie targów pracy w szkołach branżowych
- „sprytne” budowanie zespołów pracowniczych – nieszukanie pracowników uniwersalnych (np. z różnymi uprawnieniami), ale większego zespołu osób o różnych uprawnieniach)
- Diagnoza talentów w miejscu pracy, doszktałanie i awans pionowy lub poziomy pracowników
- Grywalizacja – zachęta do udziału w grach i testach, które pozwalają ocenić, na ile kandydat pasuje do firmy.

Firmy z półperyferiów rozwojowych poszukują innego typu pracowników. Prowadzą stały nabór pracowników produkcyjnych i sporadycznie celowaną rekrutację specjalistów. Rekrutacja każdej z tych grup ma własną specyfikę i wyzwania. Tym, co łączy te dwie grupy jest niska dostępność osób o właściwym wykształceniu zawodowym, w przypadku pracowników produkcji m.in. operatorów maszyn, elektryków, monterów, ślusarzy, spawaczy, lakierników; a w przypadku specjalistów inżynierów, technologów, biotechnologów, lekarzy/farmaceutów (branża chemiczna). O ile w przypadku grupy specjalistów założono tu, że poszukiwane są osoby legitymujące się dyplomem ukończenia właściwego kierunku uczelni wyższej, o tyle w drugim wypadku wymóg ukończenia szkoły branżowej jest traktowany dość

umownie. Pracodawcy przyjmują, że ukończenie co najmniej szkoły branżowej daje, w ich mniemaniu, większe szanse na to, że pojawią się u nich kandydaci dysponujący elementarną wiedzą techniczną, jak umiejętność wykonania/odczytania rysunku technicznego, umiejętność czytania schematów ideowych, obsługa lub chociaż wcześniejsza styczność z elektronarzędziami.

Część firm z tej grupy wobec deficytu poszukiwanych pracowników decyduje się – zwłaszcza w przypadku pracowników produkcyjnych – na outsourcing pracowniczy (co bywa także elegancką nazwą podkupowania pracowników z innych firm) lub outsourcing procesowy (całe elementy procesu produkcyjnego są podzlecane innym przedsiębiorstwom). Inni starają się zachęcić potencjalnych pracowników do podjęcia pracy, m.in.:

- W przypadku specjalistów:
  - umożliwienie napisania prac dyplomowych w ich przedsiębiorstwie,
  - praktyki studenckie,
  - staże dla pracowników uczelni (zestknięcie z praktyką, możliwość polecenia zdolnych studentów pracodawcom)
- W przypadku pracowników produkcyjnych:
  - oferty pracy wakacyjnej,
  - praktyki dla uczniów,
  - polecenie ze strony pracowników – premia dla polecającego.

Wreszcie w ostatniej grupie firm, głównym wyzwaniem jest nabór pracowników o niskich kwalifikacjach. Oferowana praca ma często charakter sezonowy, co powoduje, że wysiłek rekrutacyjny jest regularnie ponawiany. Nadal jednak jest zainteresowanie tego typu pracą – dla niektórych kandydatów do pracy, tymczasowość jest wręcz zaletą, bo umożliwia większą mobilność.

Rekrutacja jest tu często prowadzona z pośrednictwem agencji zewnętrznych, a w małych lub mniej zasobnych firmach rekrutacja prowadzona jest za pomocą ogłoszeń o pracę na portalach ogłoszeniowych (olx, pracuj.pl) lub w mediach społecznościowych. Sprzyja to formułowaniu precyzyjnych wymogów, których spełnienie będzie zwiększało szanse na zatrudnienie (np. konieczność posiadania określonych uprawnień).

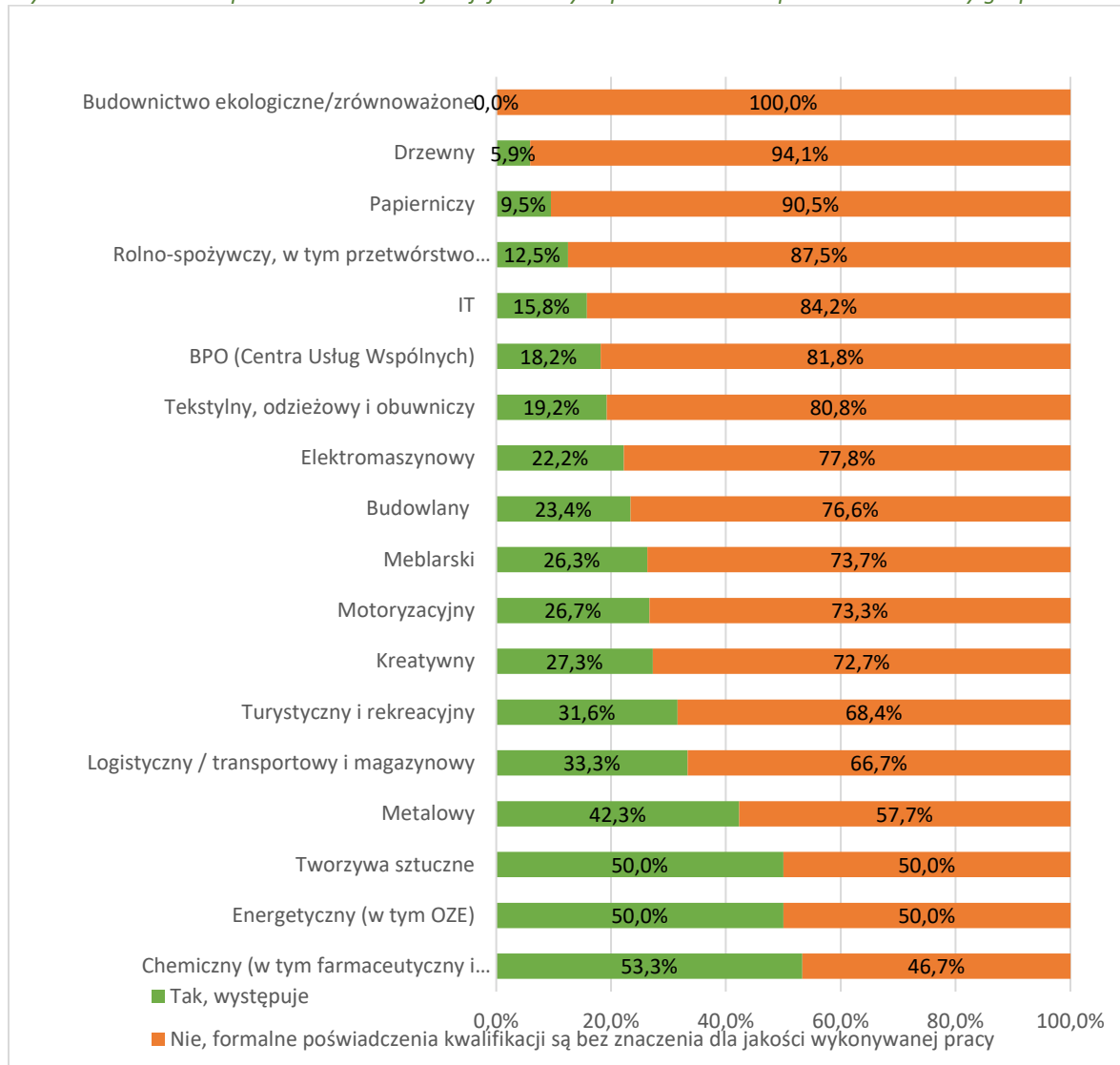
To jedyna grupa przedsiębiorców, która byłaby zainteresowana wsparciem ze strony PUP. Jednocześnie badani zgodnie twierdzą, że nie mają pozytywnych doświadczeń z tą ścieżką naboru – w ich opinii osoby, które zgłaszają się do nich po umieszczeniu ogłoszenia w PUP nie są zainteresowane podjęciem pracy („zgłaszają się po podpis”). Taki tryb rekrutacji ma tę konsekwencję, że pracodawcy upewniają się w swoim przekonaniu o bezzasadności inwestowania w rozwój pracowników – na początku każdego sezonu muszą powtarzać szkolenia stanowiskowe, a brak perspektywy związania się z pracownikiem na dłużej niż na kilka miesięcy powoduje rezygnację z innych działań szkoleniowych.

### 3. Analiza zapotrzebowania na szkolenia w regionie

#### *Potrzeba podnoszenia kwalifikacji*

Umiarkowana lub niska dostępność pracowników może mieć konsekwencje w postaci rezygnacji z poszukiwania pracowników, którzy są odpowiednio przygotowani do pracy (w tym, wspomniana wyżej rezygnacja z traktowania dyplomu lub certyfikatu jako podstawy decyzji o zatrudnieniu). Taka strategia zatrudnieniowa powinna prowokować większą potrzebę oferowania pracownikom szkoleń, które pozwolą im właściwie przygotować się do podjęcia obowiązków. Jednocześnie jednak sprzyja to pragmatyzacji podejścia przedsiębiorców. Tylko 27,6% z nich zgadza się, że istnieje potrzeba podniesienia formalnych kwalifikacji pracowników – pozostali (72,4%) są przekonani, że takie formalne poświadczenia nabytych umiejętności są bez znaczenia dla jakości wykonywanych zadań. To, jaką wagę pracodawcy przywiązują do formalnych kwalifikacji zależy przede wszystkim od sektora gospodarki, w której funkcjonują (wykres 16). W trzech sektorach uzupełnienie formalnych kwalifikacji jest – w opinii pracodawców – istotne. Są to branże chemiczna, tworzyw sztucznych oraz energetyczna. Różnice wewnątrz regionu wynikają z lokalizacji firm z danej branży (czyli tam, gdzie jest np. większa liczba firm z sektora energii odnawialnej wymagającej, aby każdy instalator miał certyfikat UDT, tam większa będzie waga przykładana do kształcenia formalnego – formalnych uprawnień). Nie ma związku między wielkością firmy, a deklarowaną potrzebą podnoszenia kwalifikacji formalnych.

Wykres 29. Potrzeba podniesienia kwalifikacji formalnych pracowników w podziale na sektory gospodarki



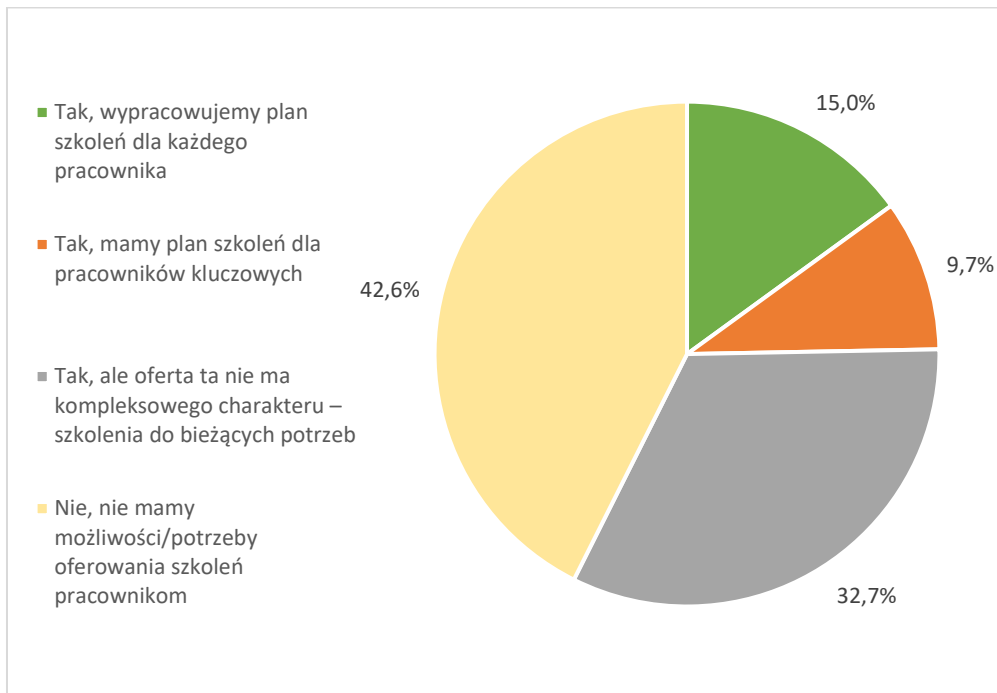
Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.



### Oferta szkoleniowa dla pracowników

Ponad połowa pracodawców (57,4%) przygotowała ofertę szkoleniową dla swoich pracowników. W co czwartej firmie to kompleksowy plan szkoleniowy albo dla każdego pracownika (15%) albo dla pracowników kluczowych. Pozostali pracodawcy (32,7%) z tej grupy to ci, którzy oferują szkolenia pracownikom wtedy, gdy pojawiają się bieżące potrzeby.

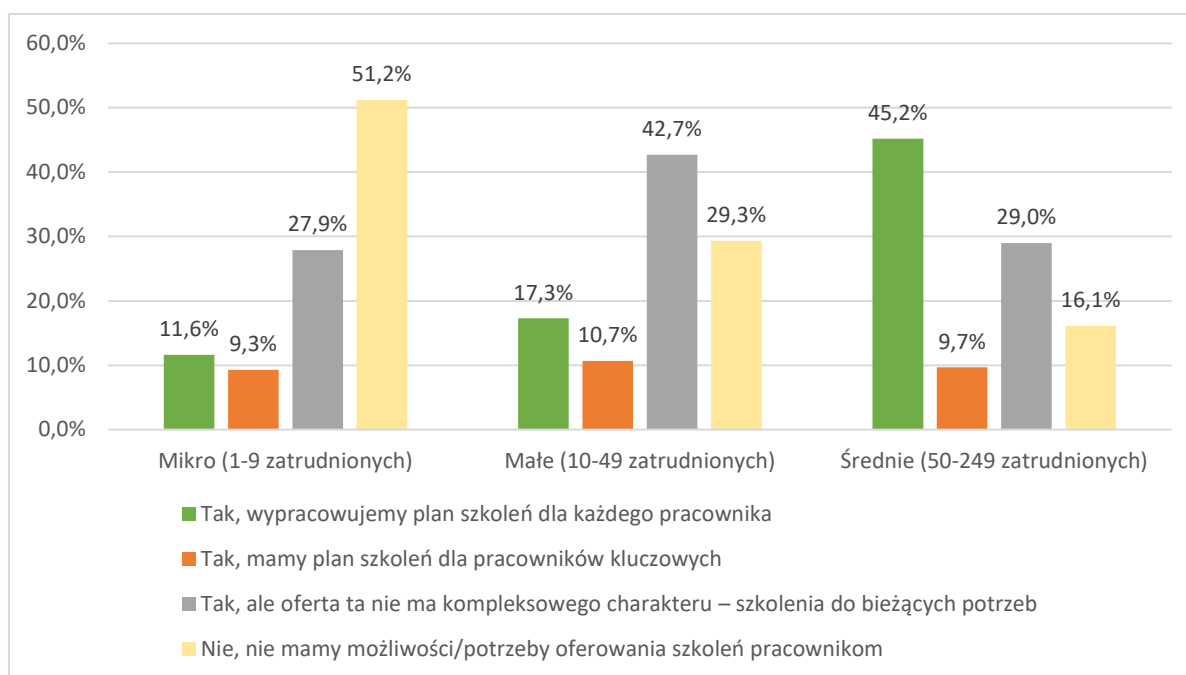
Wykres 30. Istnienie oferty szkoleniowej dla pracowników



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Aż 42,6% pracodawców nie ma możliwości lub potrzeby oferowania możliwości rozwoju swoim pracownikom. Dotyczy to najczęściej mikroprzedsiębiorstw. Im większa firma, tym większa dbałość o wypracowanie planów dla wszystkich pracowników i tym rzadziej zgłaszana ograniczona możliwość oferowania pracownikom rozwoju. Wynika to zapewne z dostępnego kapitału, ale wiąże się też często ze strukturą przedsiębiorstwa. W małych i średniej wielkości przedsiębiorstwach pojawiają się w strukturze działy kadr (lub rozwoju kadr) – łatwiej więc o przygotowanie kompleksowego programu szkoleń i dbanie o jego realizację.

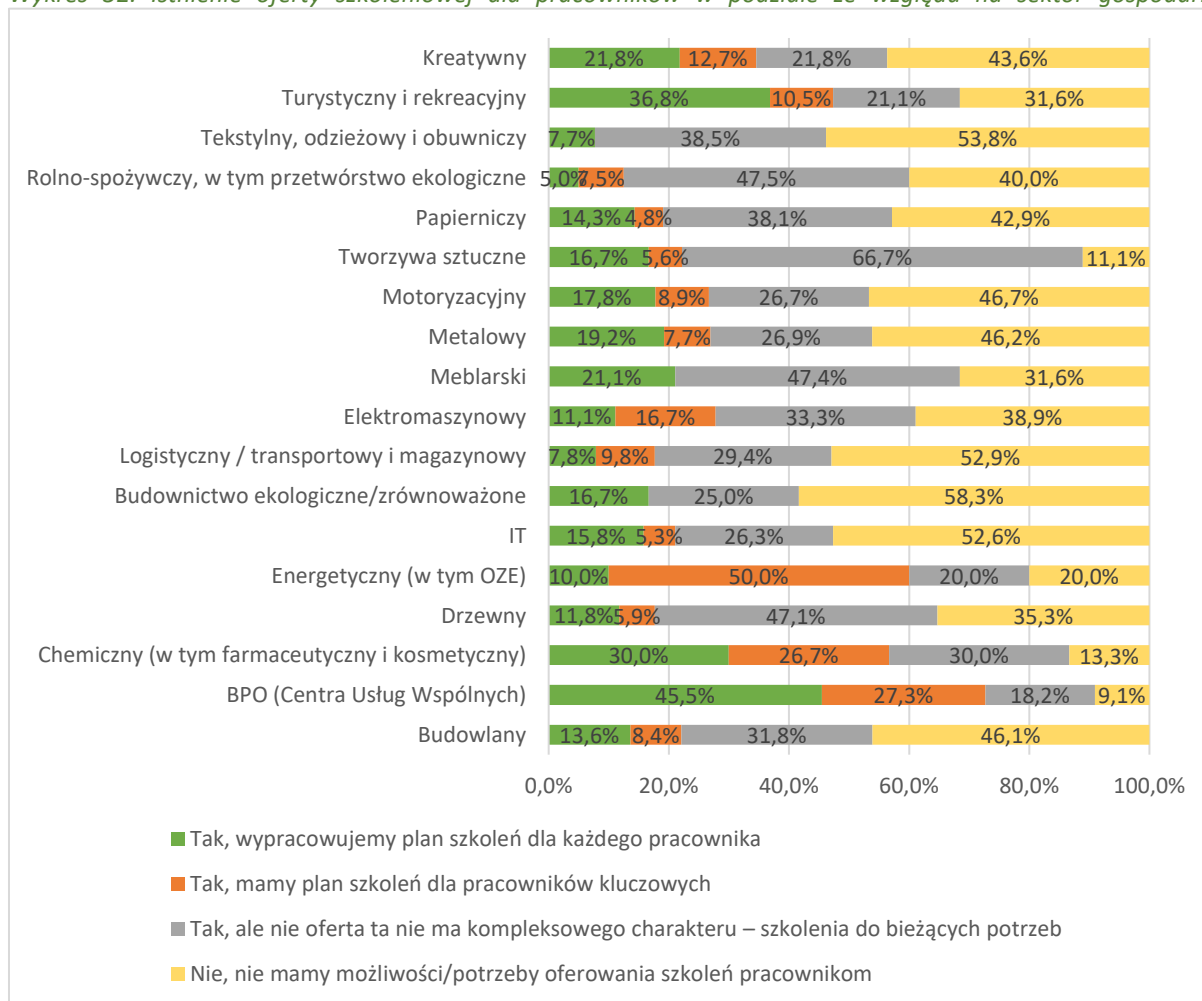
Wykres 31. Istnienie oferty szkoleniowej dla pracowników w podziale ze względu na wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Oferowanie pracownikom szkoleń jest silnie powiązane ze specyfiką sektora gospodarki. Istnienie planu szkoleń dla wszystkich pracowników najchętniej deklarowali pracodawcy z branży turystycznej, chemicznej i BPO. W tych sektorach, w których certyfikacja jest obowiązkowa – szkolenia oferowane są tym, którzy te certyfikaty muszą uaktualniać. Najbardziej jakąś ofertę szkoleniową dla swoich pracowników mają firmy z sektora budowlanego, tekstylnego i logistycznego/transportowego/magazynowego oraz sektora IT. Można przypuszczać – co weryfikowano w wywiadach grupowych – że w tych branżach, które wymagają relatywnie niskich kwalifikacji (uprawnienie do kierowania pojazdem) lub w których wystarczy przyuczenie do wykonywanych prac (sektor budowlany, tekstylny) pracodawcy rezygnują ze stałego inwestowania w kwalifikacje i umiejętności pracowników.

Wykres 32. Istnienie oferty szkoleniowej dla pracowników w podziale ze względu na sektor gospodarki

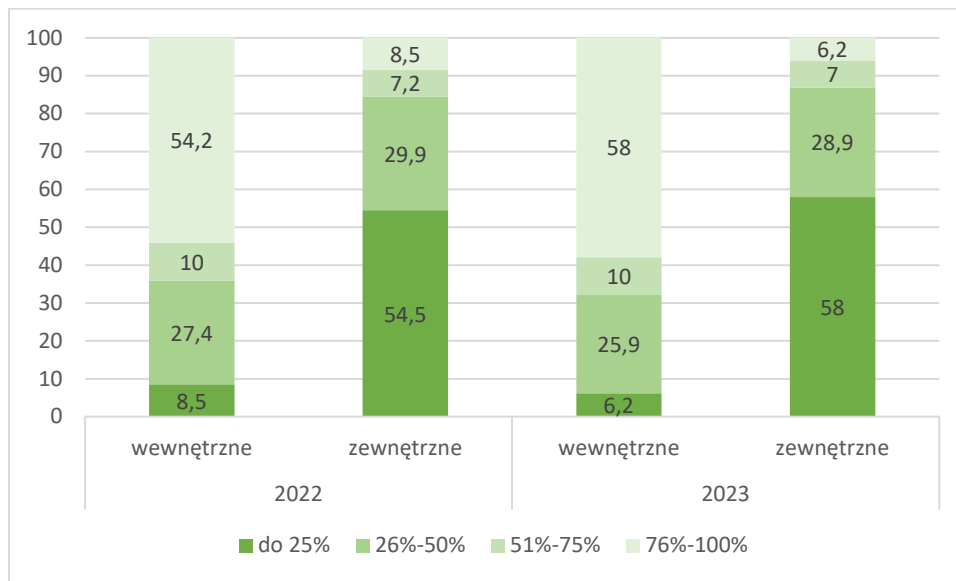


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

### Udział szkoleń bezkosztowych (wewnętrznych) w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom

W 2022 roku w ponad połowie firm (54,2%) oferowano głównie szkolenia wewnętrzne – stanowiły one od 76 do 100% całej oferty szkoleniowej. Jednocześnie w 54,5% firm szkolenia zewnętrzne stanowiły 25% lub mniej. Zjawisko to nasiliło się jeszcze w 2023 roku – wówczas szkolenia wewnętrzne stanowiły większość lub całość oferty w 58% firm.

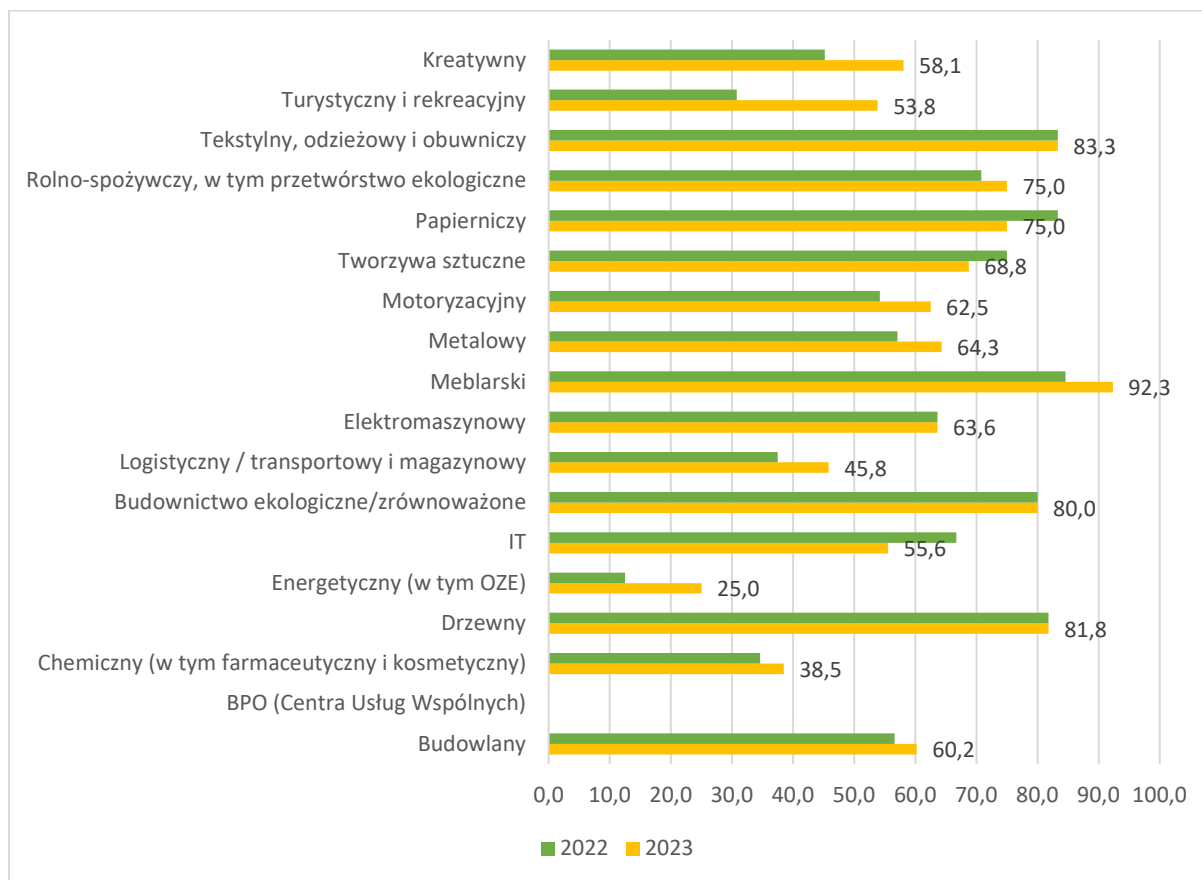
Wykres 33. Udział szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych w ogólę szkoleń oferowanych pracownikom w 2022 r. i w 2023 r.



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

W 2022 roku szkolenia wewnętrzne dominowały w szczególności w sektorze meblarskim, tekstylnym, papierniczym, drzewnym, budownictwie ekologicznym, sektorze rolno-spożywczym i towryw sztucznych. To branże, w których duża grupa pracowników to osoby niskowyzkwalifikowane, wykonujące prace fizyczne nie wymagające uprawnień ani żadnego przygotowania zawodowego. W 2023 r. trend ten pogłębił się jeszcze – to znaczy zwiększyła się liczba firm, w których w ofercie szkoleniowej dominują szkolenia wewnętrzne. Do tego trendu nie pasują tylko dwa sektory: IT i papierniczy, w których między 2022 i 2023 rokiem spadła liczba firm, w których szkolenia wewnętrzne stanowią zdecydowaną większość.

Wykres 34. Udział firm, w których szkolenia wewnętrzne stanowiły więcej niż 75% w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom w 2022 r. i w 2023 r. w podziale ze względu na sektor gospodarki\*



\*W badanych firmach reprezentujących branżę BPO polegano w mniejszym stopniu na szkoleniach wewnętrznych (stanowiły mniej niż 75% wszystkich szkoleń).

Źródło: Badania własne - CATI, Toruń 2023 r.

### *Postrzeganie roli szkoleń przez firmy z branż wiodących*

Niewątpliwie ocena przydatności szkoleń i rola rozwoju pracowników dla kondycji firmy zależy od specyfiki branży. Tym, co jest wspólne dla wszystkich badanych firm jest przekonanie o konieczności przeprowadzenia szkolenia stanowiskowego. Każdy nowy pracownik zapoznawany jest ze swoim stanowiskiem pracy, zadaniami, zasadami bezpieczeństwa. W przypadku pracowników na stanowiskach, na które nałożone są wymogi prawne (np. praca na wysokościach lub uprawienia elektryczne), pracodawcy oferują zdobycie niezbędnych uprawnień – chociaż chętniej zatrudniliby pracownika, który takie uprawienia ma i, z czasem,

sfinansowali odnowienie uprawnień, jeśli jest to wymagane. Jednak, zależnie od tego, o której z kategorii przedsiębiorstw mowa, nawet to wstępne szkolenie będzie przybierało różne formy. Dla „firm rdzenia” i „firm półperyferiów” będzie ono miało formę, którą pracodawcy chętnie nazywają „onboardingiem”. To proces, w którym pracownik poznaje całą strukturę firmy, specyfikę organizacji pracy, cele, jakie realizuje firma, wartości, które są dla niej ważne po to, żeby mógł zrozumieć rolę wykonywanych przez siebie zadań w całym tym złożonym procesie. Takie wprowadzenie firmy ma często charakter mentoringu. Zajmują się tym doświadczeni pracownicy z poziomu, na którym będzie pracował świeżo zatrudniany pracownik. Samo szkolenie ma służyć wytworzeniu w pracowniku przekonania, że jest częścią większego procesu, a jego praca i jej jakość mają znaczenie dla szans dobrego funkcjonowania i rozwoju całej firmy. W zamierzeniu, ma to służyć zarówno podniesieniu jakości pracy i odpowiedzialności za jej wynik, ale także większemu zaangażowaniu, motywacji do pracy i lojalności wobec pracowników i pracodawcy (wszyscy pracują na wspólny wynik). Prowadzenie szkolenia przez pracownika z tego samego szczebla powoduje skrócenie dystansu, większą otwartość komunikacji, większą możliwość obserwacji zachowań, postaw, ale i potencjalnych talentów nowych pracowników.

Pozostałe obserwowane różnice dotyczą zakresów szkoleń i sposobu ich ustalania oraz ich dostępności dla pracowników.

„Firmy rdzenia” przywiązują do rozwoju pracowników najwyższą wagę. Przygotowują zwykle plany szkoleniowe dla wszystkich pracowników. Plany te są, w części firm, ustalane w konsultacji z samymi pracownikami i ich przełożonymi. Ze względu na doświadczane trudności w naborze nowych pracowników, ale także podzielane przekonanie, że pracownicy powinni widzieć celowość podejmowanych działań i mieć wizję własnej kariery w miejscu pracy, dużą uwagę przykładają się tu także do systemu szkoleń wewnętrznych, które mogą przyczyniać się do awansu pracownika. To w tych firmach uruchamiane są rozmaite „akademie”: akademia menadżera, akademia lidera, akademia sprzedaży. Taka formuła oznacza przede wszystkim kompleksową ofertę szkoleniową, realizowaną w dłuższym czasie, na ogół siłami własnymi

firmy, ale czasem także z pomocą ekspertów z zewnątrz, umożliwiającą awans poziomy lub pionowy (nowe, bardziej odpowiadające predyspozycjom pracownika lub bardziej odpowiedzialne zadania).









W drugiej grupie firm („półperyferia”) strategie są podobne, chociaż większy ciężar przeniesiony jest na szkolenia dla pracowników wyżej wykwalifikowanych. Szkolenia oferowane są także pozostałym pracownikom, tu jednak znacznie wyraźniejsza jest pragmatyka takich inwestycji – mają one służyć lepszej efektywności, samodzielności i jakości pracy (np. w jednej z firm z branży logistyczno-magazynowej utworzono „akademię kierowcy”, w której doświadczony pracownik przygotowuje się do sprawniejszego prowadzenia aut m.in. po to, żeby zmniejszyć kolizyjność, wypadki w pracy, koszty drobnych napraw).

Najmniejsze znaczenie przywiązuje się do szkoleń w ostatniej grupie firm – tu dominują szkolenia planowane za pracownika (nie z nim) i służą systematycznemu przyuczaniu się do nowych zadań, pracy z użyciem nowych technologii lub aktualizacji/zdobyciu niezbędnych uprawnień.


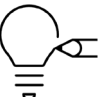






Potwierdzenie tych ustaleń znajdujemy także w danych z badania ilościowego (patrz tabela)






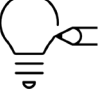




*Tabela 8. Szkolenia, z których korzystali pracownicy w badanych firmach oraz szkolenia planowane w podziale na sektory gospodarki*








Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
Budowlany	 Podstawowe	obsługa sprzętów i narzędzi, bhp, szkolenie stanowiskowe	BHP, bezpieczeństwo budowy, szkolenie stanowiskowe
	 Certyfikowane	operator urządzeń budowlanych, glazurowanie, montaż instalacji, lakiernictwo, przewóz urządzeń budowlanych, szkolenia na wózki	Praca na wysokościach, operatorzy maszyn - żurawia, uprawnienia dla hydraulika (uprawnienia pozwalające na oferowanie usług na rynku niemieckim),










Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
		widłowe, wysokościowe	uprawnienia SE, wózek widłowy
	 Specjalistyczne	konstrukcje dachowe, Aranżacja wnętrz, układanie polbruku, nowe formy ocieplenia, ochrona środowiska	Nowe technologie, modernizacja systemów zaopatrzenia w ciepło, montaż paneli fotowoltaicznych
	 Dodatkowe	szkolenie produktowe	Komunikacja, pierwsza pomoc
BPO	 Podstawowe	ratownictwo medyczne, zakaz dyskryminacji, szkolenie stanowiskowe	
	 Certyfikowane	obsługa księgową, rachunkową, doradztwo podatkowe	
	 Specjalistyczne	tematyka ubezpieczeń, budowa i serwis sieci telekomunikacyjnej	Sprzedaż i ofertowanie, wdrażanie usług telekomunikacyjnych, ubezpieczenia podatki i zmiany przepisów prawnych
	 Dodatkowe	zmiany w przepisach	Design thinking,
Chemiczny (w tym farmaceutyczny i kosmetyczny)	 Podstawowe	bhp, odpady niebezpieczne – usuwanie, obsługa maszyn	BHP, stanowiskowe
	 Certyfikowane	komunikacja z trudnym klientem, tempo pracy	Biopsje pod kontrolą USG, diagnostyka USG





















Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
	 Specjalistyczne	obsługa księgową, rachunkowa, doradztwo podatkowe, prowadzenie tomografii komputerowe	Botoks i keratyna, nowoczesne techniki koloryzacji, masaż limfatyczny, tworzenie dokumentacji do badań
	 Dodatkowe	behawioryzm zwierząt, laminacja brwi i rzęs, stomatologia zwierząt, receptury w białej kosmetyce, komunikacja z trudnym klientem, tempo pracy	Brak
Drzewny	 Podstawowe	szkolenie stanowiskowe	Brak
	 Certyfikowane	uprawnienia do maszyn, wózki widłowe, kursy elektryczne, księgowość,	Brak
	 Specjalistyczne	doradztwo dla klienta, karczowanie i frezowanie pni	Brak
	 Dodatkowe	obsługa komputera	Obsługa systemu
Energetyczny (OZE)	 Podstawowe	obsługa urządzeń	Brak
	 Certyfikowane	uprawnienia na instalacje	Brak










Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
	 Specjalistyczne	rynek energetyczny w PL, próby szczelności, renowacje sieci i instalacji	Koncesje energetyczne, wytyczne klimatyczne
	 Dodatkowe	podnośniki koszarowe, zabezpieczenia terenu/miejsca robót	Brak
IT	 Podstawowe	obsługa urządzeń	Brak
	 Certyfikowane	języki programowania, tworzenie stron internetowych	Brak
	 Specjalistyczne	nowoczesne technologie	Brak
	 Dodatkowe	kursy językowe	Podtrzymywanie relacji z klientem, wewnętrzne bezkosztowe
Budownictwo ekologiczne	 Podstawowe	bhp	Brak
	 Certyfikowane	brak	Brak
	 Specjalistyczne	brak	Brak
	 Dodatkowe	prefabrykаты, zbiorniki, studnie, szkolenia kompetencji miękkich: metody rozwiązywania problemów	Brak


Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
Logistyczny, transportowy, magazynowy	 Podstawowe	BHP, prawo jazdy, szkolenia organizacyjna, zachowanie ostrożności na drogach	BHP
	 Certyfikowane	Operator wózków widłowych	Prawo jazdy C+E
	 Specjalistyczne	Pneumatyka, diagnostyka układów benzynowych, analiza finansowa, magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport, informatyka w sprzedaży hurtowej	Brak
	 Dodatkowe	kurs językowy, obsługa komputerów	Radzenie sobie z presją czasu i stresem
Elektromaszynowy	 Podstawowe	Szkolenie stanowiskowe, obsługa maszyn	Obsługa maszyn
	 Certyfikowane	Uprawnienia dla operatora dźwigu	Uprawnienia dla operatora dźwigu
	 Specjalistyczne	Montaż części wymiennych, naprawa i konserwacja urządzeń elektrycznych, technologie informatyczne i komputerowe	Brak

Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
	 Dodatkowe	brak	Brak
Meblarski	 Podstawowe	Szkolenia stanowiskowe, obsługa narzędzi (piła do drzewa)	Brak
	 Certyfikowane	Certyfikowany montaż drzwi	Brak
	 Specjalistyczne	Sprzedaż, praca z trudnym klientem, nowe wzornictwo, montaż szaf	Nowe wzornictwo
	 Dodatkowe	Bieżące z organizacji firmy	Brak
Metalowy	 Podstawowe	BHP, stanowiskowe, obsługa maszyn i urządzeń	BHP
	 Certyfikowane	Operator NCN, prace wysokościowe, spawanie konstrukcji metalowych	Spawanie laserem
	 Specjalistyczne	Nowe wzornictwo, usprawnienia procesu wytwarzania i obróbki, dekorowanie, produkcja kurków i zaworów	Cynkowanie, barwienie, czynności zrobotyzowane
	 Dodatkowe	brak	Brak

Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
Motoryzacyjny (w tym lotniczy)	 Podstawowe	BHP, obsługa nowoczesnych urządzeń serwisowych	BHP
	 Certyfikowane	Obsługa urządzeń dozoru technicznego	Brak
	 Specjalistyczne	Nowe metody usuwania uszkodzeń, informatyka w sprzedaży hurtowej Naprawa i konserwacja statków powietrznych	Diagnostyka automatycznych skrzyń biegów, sprzedaż bezpośrednia Produkcja silników
	 Dodatkowe	Obsługa klientów, szkolenia komputerowe	Brak
Tworzywa sztuczne	 Podstawowe	Stanowiskowe, obsługa maszyn	Obsługa maszyn
	 Certyfikowane	brak	Brak
	 Specjalistyczne	Produkcja z granulatów i regranulatów, produkcja gumy, opakowania, nowe wzornictwo	Brak
	 Dodatkowe		Brak
Papierniczy	 Podstawowe	BHP	Obsługa maszyn

Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
	 Certyfikowane	brak	Brak
	 Specjalistyczne	Opakowania, produkcja kartonu, przygotowanie do nadruku, papier falisty	Formy drukowe, przygotowanie materiałów, maszyn i urządzeń do procesu drukowania
	 Dodatkowe	Obsługa kasy, organizacja pracy, oprogramowanie komputerowe (MS Office, Tomex)	Sprzedż hurtowa
Rolno-spożywczy	 Podstawowe	BHP, obsługa maszyn, szkolenie stanowiskowe	Higiena w miejscu produkcji
	 Certyfikowane	Piekarz, cukiernik	Brak
	 Specjalistyczne	Produkcja żywności z mięsa, zdrowe żywienie, wspomaganie produkcji roślinnej, wymogi prawne i stosowanie oznaczeń na karmach	Hodowla owiec
	 Dodatkowe	Obsługa kasy fiskalnej	Obsługa kasy fiskalnej
Tekstylny, odzieżowy i obuwniczy	 Podstawowe	Bhp	Obsługa klejarki do tkanin
	 Certyfikowane	Krawiectwo, kurs kroju i szycia	Krawiectwo

Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
	 Specjalistyczne	Nowe wzornictwo, obsługa noża taśmowego do tkanin, obsługa hafciarki	Brak
	 Dodatkowe	Obsługa kasy	Excel
Turystyczny i rekreacyjny	 Podstawowe	BHP	Brak
	 Certyfikowane	Brak	Brak
	 Specjalistyczne	Aranżacja stołów, gotowanie w terapii zajęciowej, dania z dziczyzny, trendy turystyczne, organizacja biur turystycznym hoteli; marketing i zarządzanie w turystyce	Lokalny i międzynarodowy biznes hotelarski, ubezpieczenia podróży, planowanie logistyczne, przepisy prawa administracyjnego Psychologia klienta
	 Dodatkowe	Pierwsza pomoc	Brak
Kreatywny	 Podstawowe	BHP	Brak
	 Certyfikowane	brak	Florysta
	 Specjalistyczne	Nowości prawne, analiza ryzyka, oświetlenie sceniczne,	Planowanie marketingowe,

Sektor gospodarki	Rodzaj szkolenia	Szkolenia w 2022 i 2023 r.	Szkolenia planowane na 2024 r.
		najem długoterminowy, oprogramowanie	podtrzymywanie relacji z klientem
	 Dodatkowe	Budowanie zespołu, rutyny menadżerskie	

Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

### *Udział szkoleń finansowanych z KFS w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom w 2022 roku*

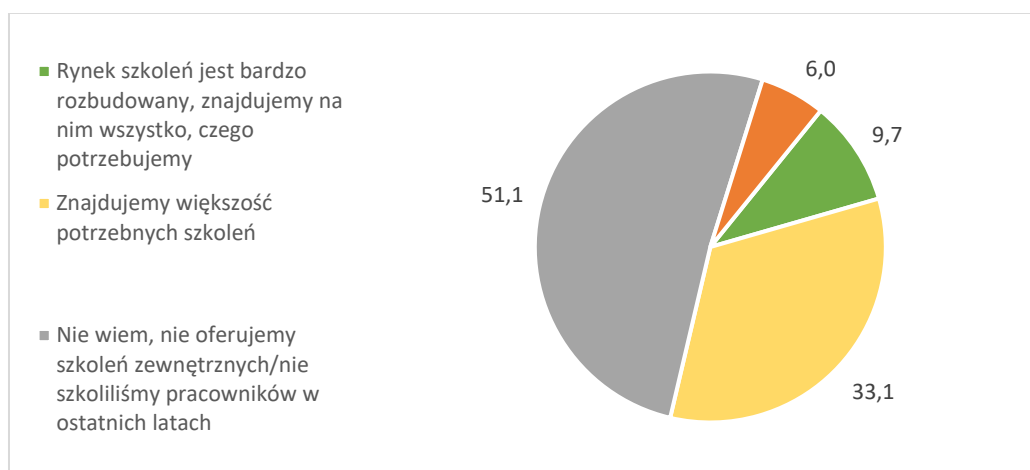
Wobec faktu, że w większości firm dominują szkolenia wewnętrzne, należy przyrzeć się temu, co może być przyczyną takich rozwiązań – czy może to być niedostępność szkoleń, niska jakość szkoleń zewnętrznych, czy może ich koszt i trudność w ich sfinansowaniu.

#### **Dostępność szkoleń**

Połowa badanych firm (51,1%) nie orientuje się, jak wygląda rynek szkoleń, ponieważ z niego nie korzysta – nie oferują szkoleń pracownikom lub nie korzystali z oferty szkoleniowej w ostatnich latach. Tylko 6% firm sygnalizuje, że dostępna oferta szkoleń jest niezadowalająca. Pozostali znajdują dla siebie potrzebne szkolenia – wszystkie, jakich potrzebują (9,7%) lub większość z nich (33,1%).



Wykres 35. Dostępność odpowiednich szkoleń (dane w %)

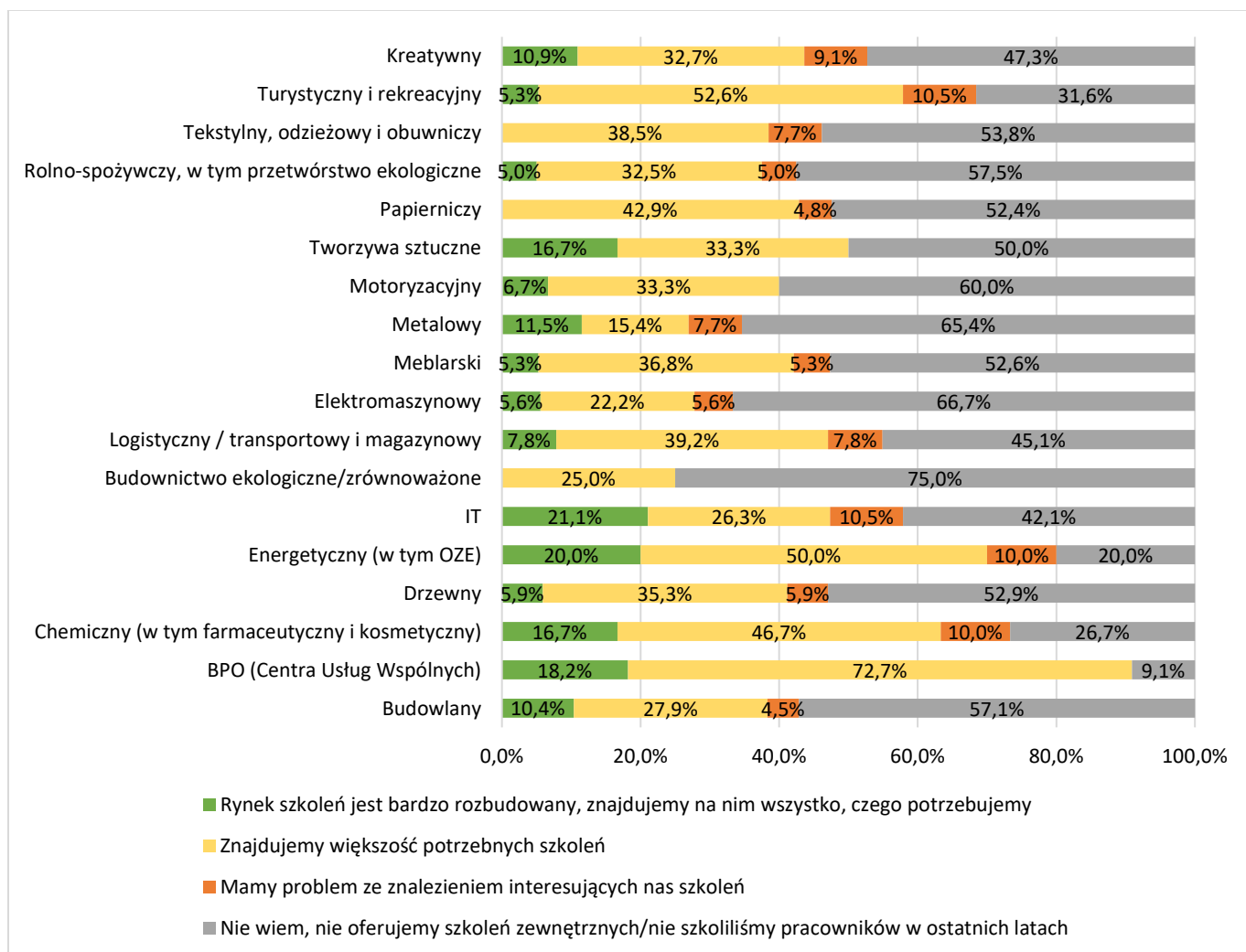


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Jeśli pojawiały się trudności z zaspokojeniem potrzeb szkoleniowych z uwagi na niską dostępność odpowiedniej oferty, to dotyczyło to tylko wybranych sektorów. Na taki problem wskazywała co dziesiąta firma z sektora kreatywnego, turystycznego, energetycznego i chemicznego oraz co ósma z sektora logistycznego, metalowego i tekstylnego. Rzadziej podobny problem sygnalizowano w sektorach drzewnym, rolno-spożywczym, elektromaszynowym, meblarskim, papierniczym. Przy czym w tych ostatnich sektorach ponad połowa firm w ogóle nie oferuje szkoleń pracownikom – nie dziwi więc, że oferta kierowana do nich może być skromna (wykres 23).

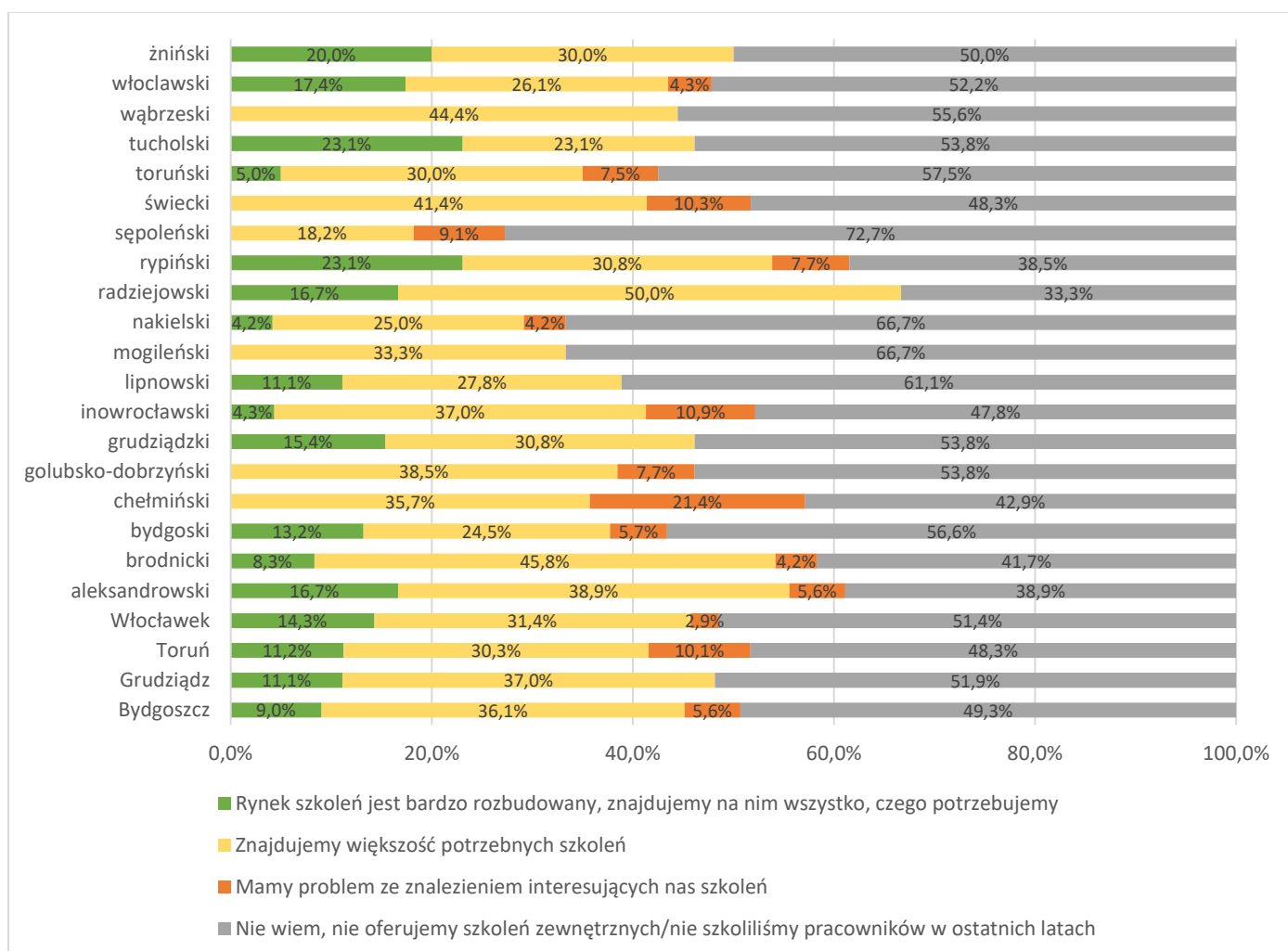
Trudność w dostępie do zewnętrznej oferty szkoleniowej jest doświadczana przez pracodawców różnie, zależnie od położenia w regionie. Wskazywali na nie zwłaszcza pracodawcy z powiatu chełmińskiego (co piąty badany pracodawca). Rzadziej na problemy wskazywali przedsiębiorcy z Torunia i Bydgoszczy, powiatu inowrocławskiego, sępoleńskiego, świeckiego, aleksandrowskiego oraz pojedynczy pracodawcy z powiatów brodnickiego, nakielskiego, Włocławka (wykres 24). Zauważmy, że nie ma w regionie „białych plam” – miejsc, gdzie szkolenia w ogóle nie byłyby dostępne dla poszukujących ich przedsiębiorców.

Wykres 36. Dostępność szkoleń w podziale na sektory gospodarki



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Wykres 37. Dostępność szkoleń w podziale na powiaty (dane w %)

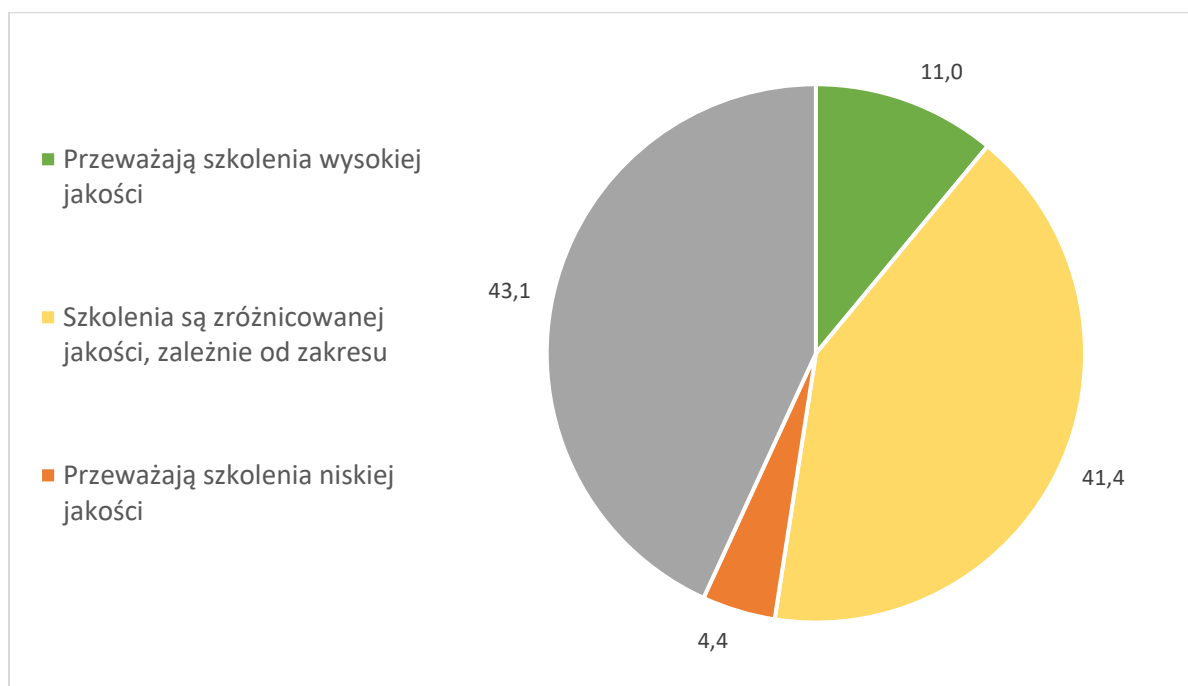


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

### Jakość dostępnych szkoleń

Wśród tych pracodawców, którzy oferują szkolenia dominuje przekonanie, że oferta na rynku szkoleniowym jest na zróżnicowanym poziomie. Tylko 11% wszystkich badanych firm (tj. ok. 1/5 wszystkich korzystających ze szkoleń zewnętrznych) ocenia, że dostępne szkolenia są wysokiej jakości (wykres 25). Wśród pracodawców, którzy nie oferują własnym pracownikom szkoleń pojawili się także tacy, którzy oceniają jakość dostępnych szkoleń nisko. Można zatem sądzić, że część z nich zrezygnowała z sięgania po szkolenia zewnętrzne z uwagi na złe wcześniejsze doświadczenia.

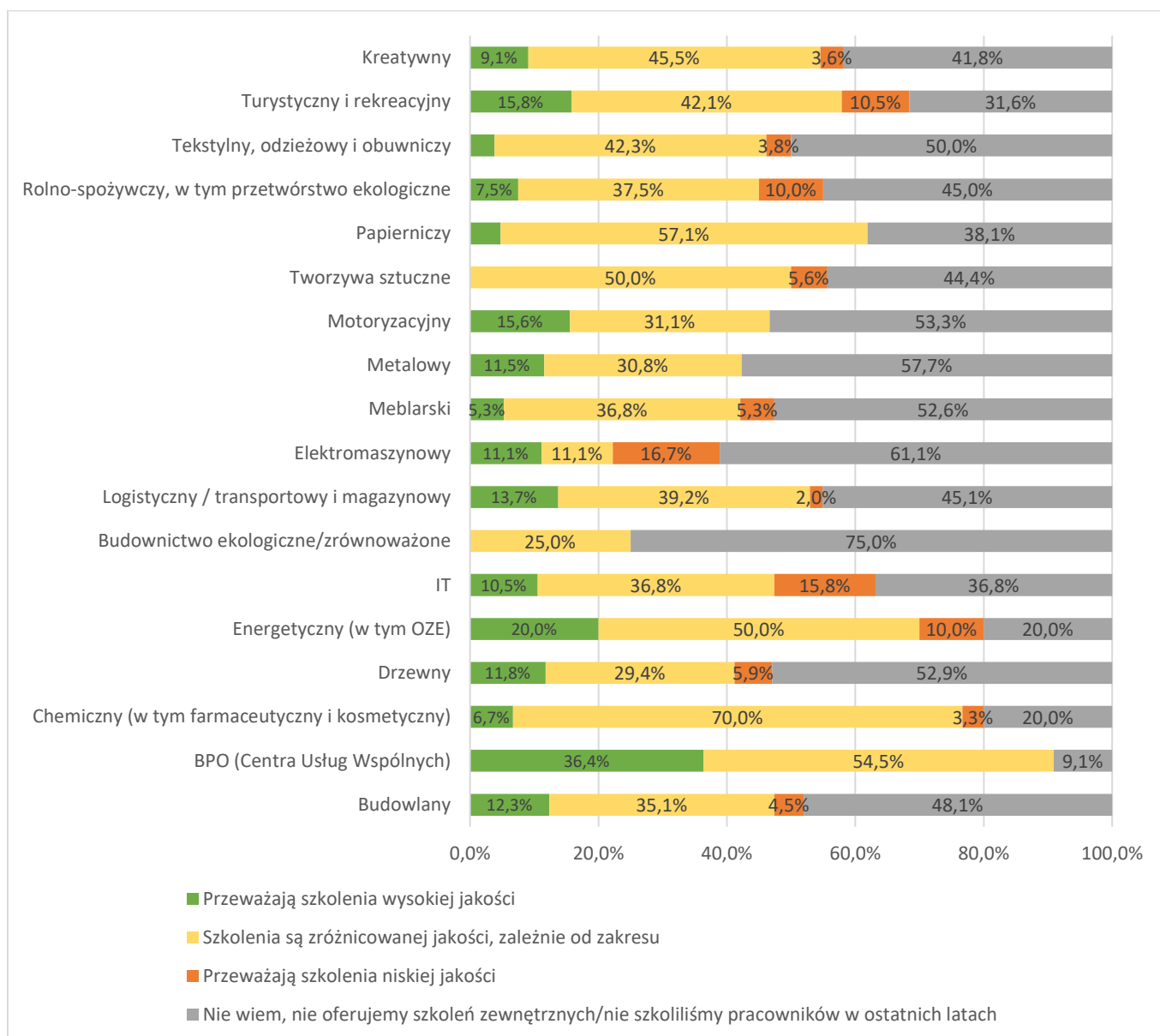
Wykres 38. Jakość dostępnych szkoleń (dane w %)



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Przypomnijmy, że najchętniej ze szkoleń zewnętrznych korzystają sektory BPO, turystyczny, energetyczny i logistyczny. Ich ocena jakości oferty szkoleniowej na rynku może być zatem najbardziej adekwatna, bowiem najczęściej się jej przyglądają z zamiarem skorzystania ze szkoleń. Zwróćmy uwagę, że w tych czterech sektorach relatywnie rzadko pojawiają się oceny wskazujące na niską jakość oferty. Z drugiej strony mamy takie sektory, w których po szkolenia zewnętrzne (lub szkolenia w ogóle) sięga się rzadko – tak jest w sektorze budownictwa ekologicznego. Tu z kolei – podobnie jak w większości pozostałych sektorów – dominuje ocena, że jakość oferty szkoleniowej jest zróżnicowana. Tylko badani reprezentujący branże: elektromaszynową, IT, rolno-spożywczą mają więcej negatywnych niż pozytywnych doświadczeń z jakością oferowanych szkoleń. Jednocześnie to branże, które relatywnie rzadko rzeczywiście po szkolenia sięgają.

Wykres 39. Ocena jakości dostępnych szkoleń w podziale na sektory gospodarki (dane w %)

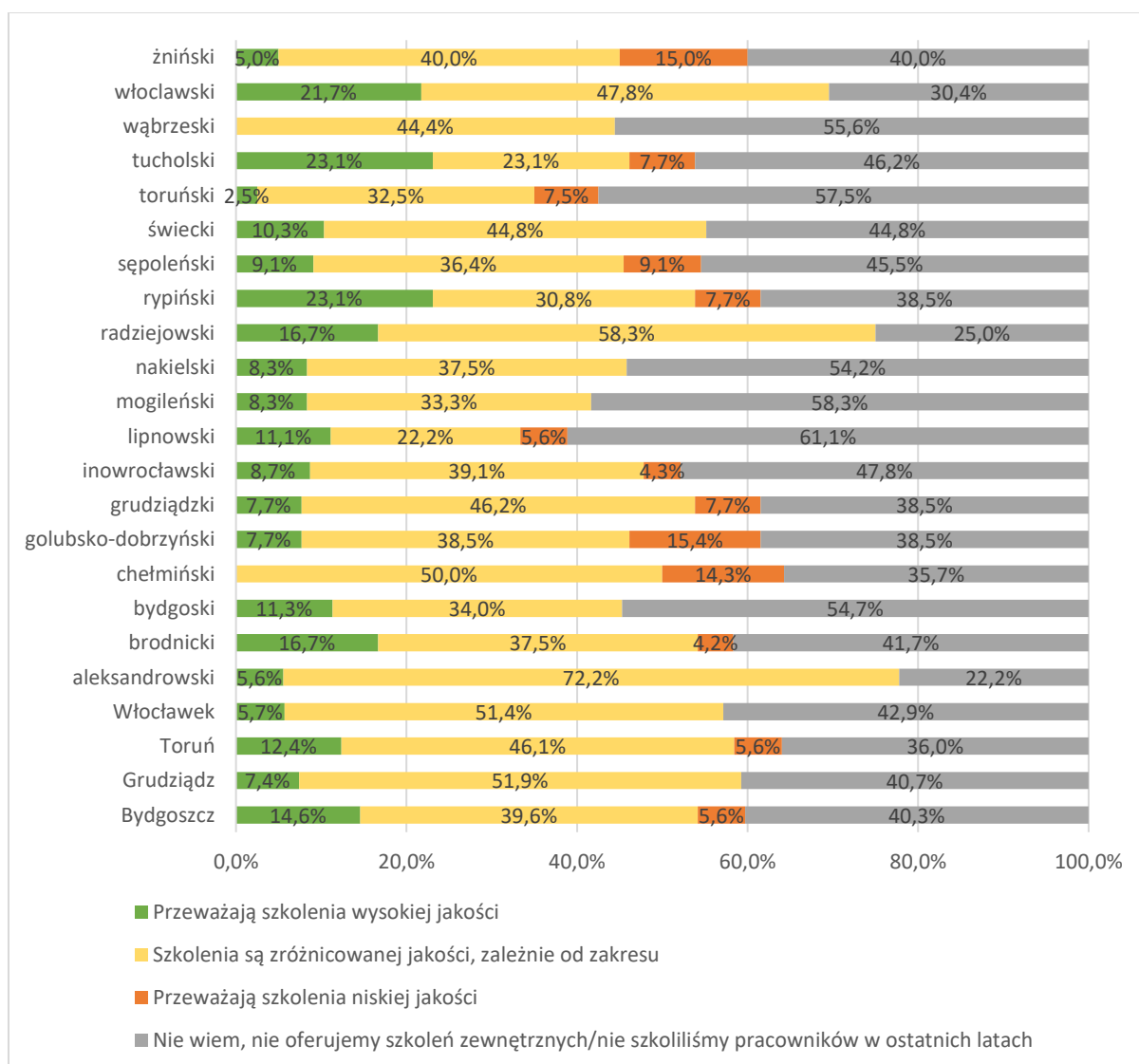


Źródło: badania własne – CATI, Toruń 2023.

Oceny jakości szkoleń ze względu na miejsce prowadzenia działalności nie są bardzo zróżnicowane. Nie ma wyraźnie odstających pod tym względem powiatów – jedynie w powiatach chełmińskim i golubsko-dobrzyńskim oraz znińskim stosunkowo często przedsiębiorcy oceniali jakość oferowanych szkoleń jako niską. Znacznie rzadziej takie oceny

wyrażali pracodawcy z powiatów tucholskiego, toruńskiego, sępoleńskiego, lipnowskiego inowrocławskiego, grudziądzkiego i brodnickiego oraz z miast Bydgoszczy i Torunia.

Wykres 40. Ocena jakości dostępnych szkoleń w podziale na powiaty (dane w %)



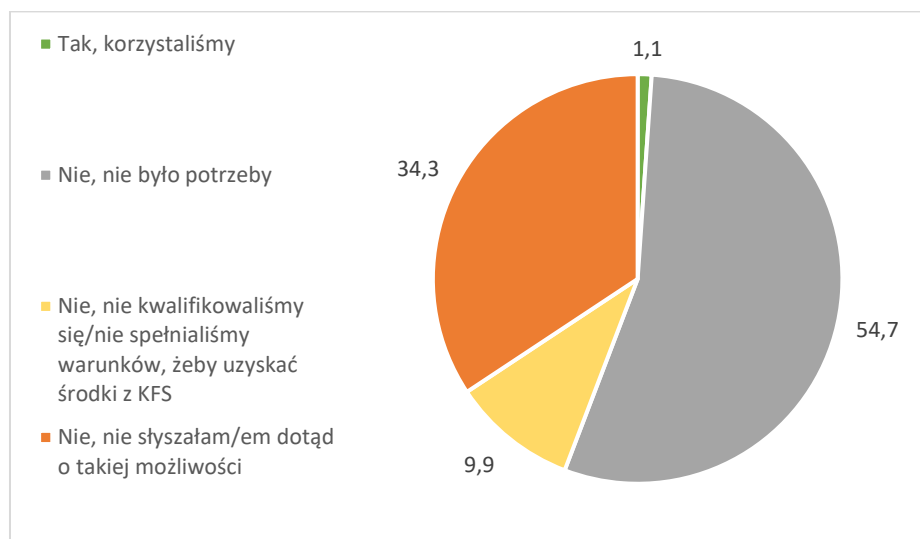
Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

### Dostępność finansowa szkoleń

Nie pytano badanych wprost o bariery w korzystaniu z oferty szkoleniowej, założono jednak, że jedną z takich barier może być dostępność finansowa wysokiej jakości szkoleń. Sprawdzano zatem, czy przedsiębiorcy wiedzą o istnieniu Krajowego Funduszu Szkoleniowego, który tę barierę znosi. O Funduszu słyszało 11% badanych, w tym 1,1% przedsiębiorców korzystało już ze środków KFS, a 9,9% chciało z niego skorzystać (ale nie uzyskali środków). Co trzeci badany

(34,3%) w ogóle nie słyisał o KFS (nieco częściej dotyczyło to właścicieli mikroprzedsiębiorstw). Pozostali prawdopodobnie o nim nie słyisali, ale przede wszystkim dlatego, że nie poszukiwali wiedzy o finansowaniu szkoleń (nie organizują dla pracowników szkoleń wymagających finansowania zewnętrznego).

Wykres 41. Doświadczenie korzystania ze środków KFS (%)

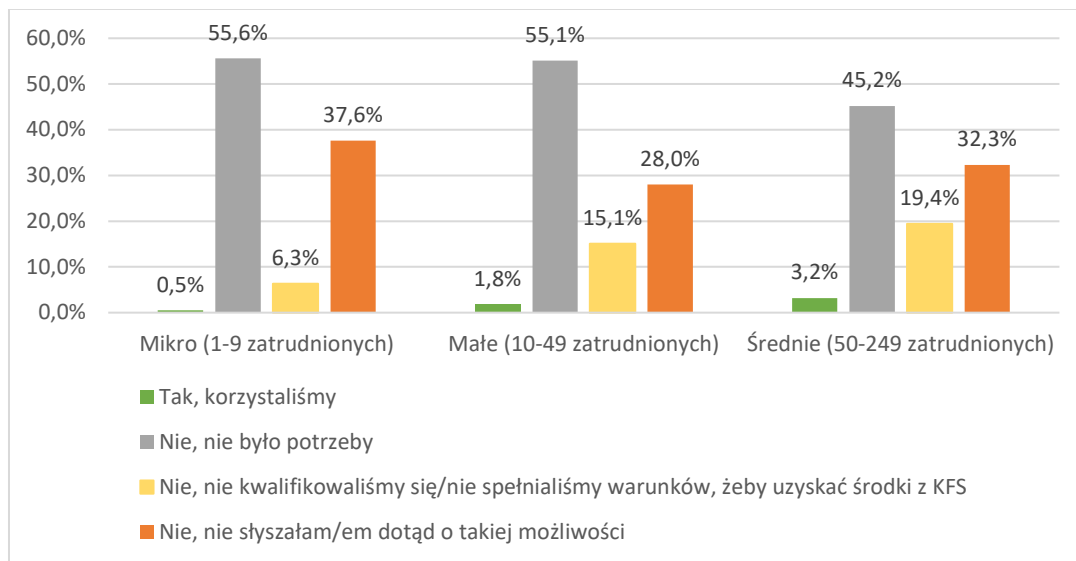


Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Doświadczenia w korzystaniu z KFS różnią się zależnie od wielkości firmy. Częściej środkami KFS na szkolenia dla pracowników interesowały się firmy średnie (łącznie 22,6%, z czego co siódma firma uzyskała środki – 3,2%), nieco rzadziej małe przedsiębiorstwa (16,9% - co 9 podjęła działania skutecznie, czyli uzyskała dofinansowanie). Tylko co 15 mikroprzedsiębiorstwo wie o KFS.



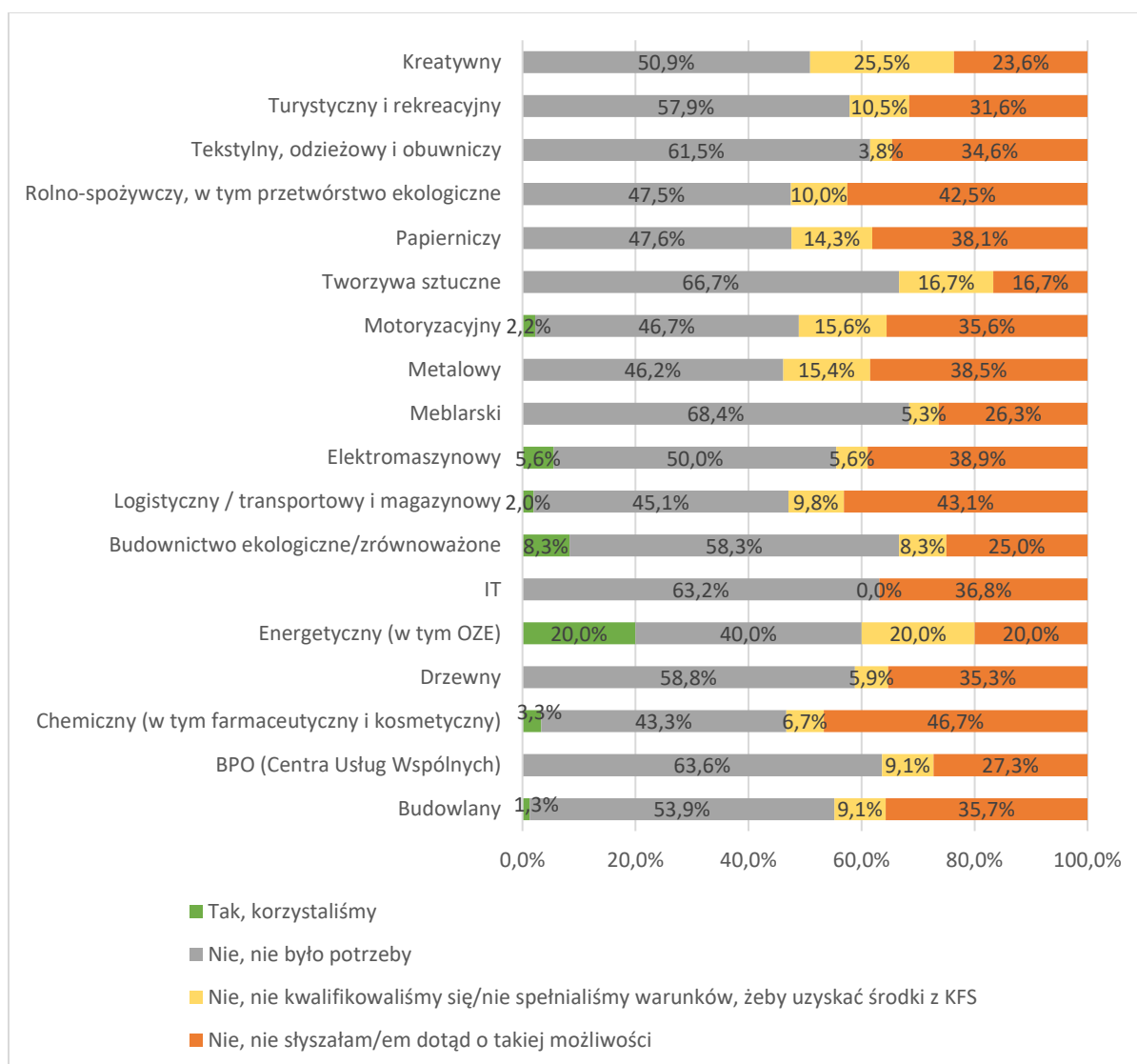
Wykres 42. Korzystanie z KFS w podziale ze względu na wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: Badania własne – CATI, Toruń 2023.

Nie ma branży, do której informacje o KFS w ogóle by nie dotarły. Pracodawcy reprezentujący tylko 7 sektorów deklarowali, że z KFS skorzytali. Reprezentowali sektor: energetyczny, budownictwo ekologiczne, sektor elektromaszynowy, logistyczny, motoryzacyjny i budowlany. KFS postrzegany jest jako źródło środków niedosępnych zwłaszcza przez przedstawicieli przemysłu kreatywnego, sektora papierniczego, metalowego, motoryzacyjnego i energetycznego (choć firmy z tych dwóch ostatnich sektorów jednak ze środków KFS korzystały). Nie jest jasne, czy firmy z pozostałych sektorów, których reprezentanci deklarowali, że nie kwalifikowali się do uzyskania wsparcia z KFS w ogóle o te środki aplikowali, czy tylko uznali, że są one trudne do uzyskania.

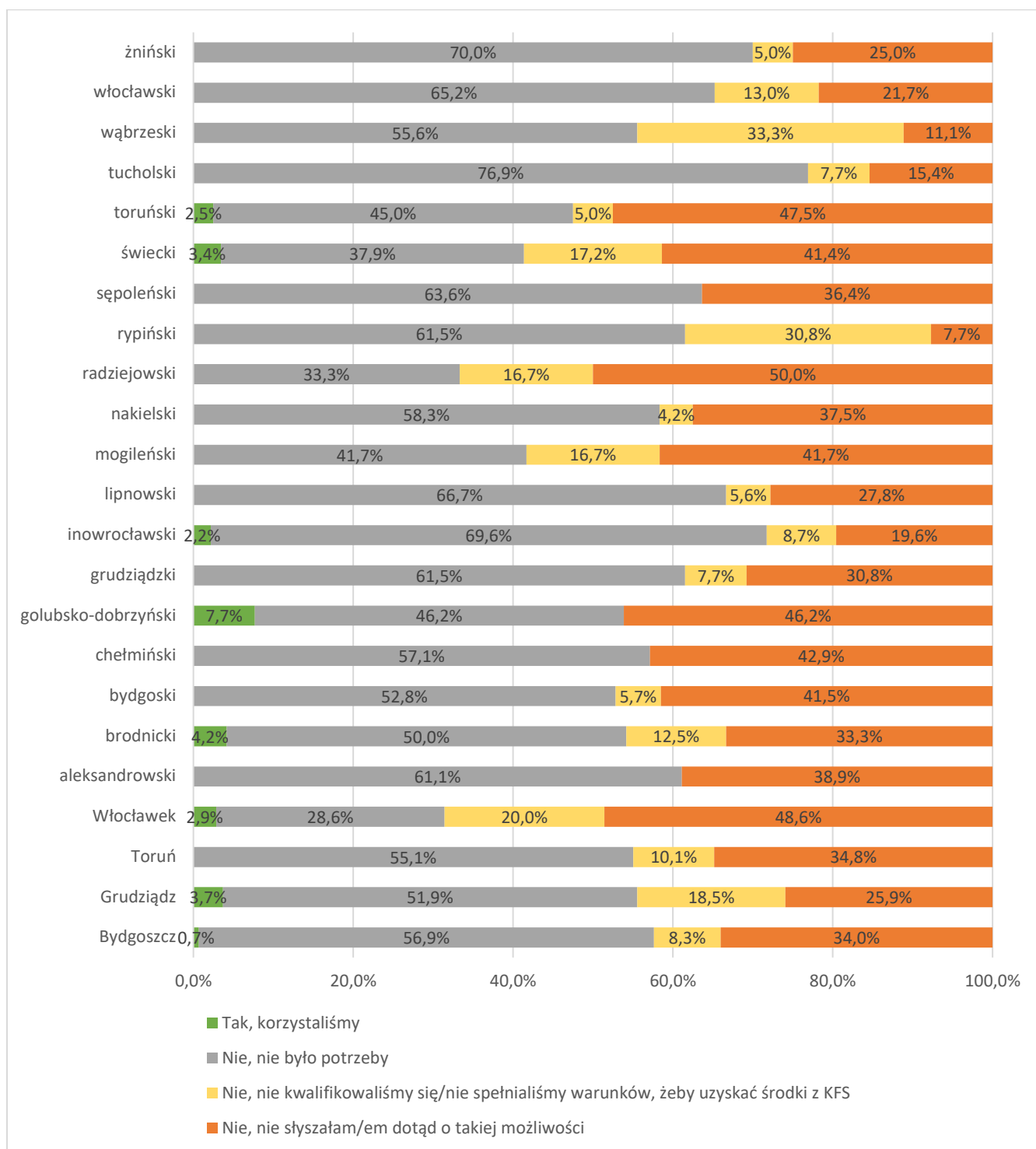
Wykres 43. Korzystanie ze środków KFS w podziale na sektory gospodarki



Źródło: badania własne – CATI, Toruń 2023.













Dotychczas ze środków KFS korzystali przedsiębiorcy ulokowani w większych miastach regionu (Bydgoszczy, Grudziądzu, Inowrocławiu, Świeciu, Brodnicy lub w ich bezpośrednim sąsiedztwie (powiat toruński) oraz w powiecie golubsko-dobrzyńskim. Wydaje się, że to, jak upowszechniana jest wiedza o KFS jest powiązane z tym, jakie sektory dominują w danym powiecie i jakie w związku z tym jest zapotrzebowanie na szkolenie pracowników.








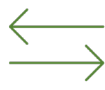








Wykres 44. Korzystanie ze środków KFS w podziale na powiaty



Źródło: badania własne – CATI, Toruń 2023.











*Skrócone informacje na temat branż wiodących na podstawie badań jakościowych*














		BPO – centra usług wspólnych/SSC				
Rekrutacja 	Częstość 			rekrutacja ciągła		duża liczba poszukiwanych pracowników
	Sposób 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Polecenie</li> <li>➤ Portale specjalistyczne i ogólnodostępne: pracuj.pl, LinkedIn, Fb</li> <li>➤ Szkoły i uczelnie</li> <li>➤ Rekrutacja wewnętrzna</li> </ul>				
	Trudności 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Osoby niezainteresowane pracą (też wyszukane w PUP, Agencjach Pracy Tymczasowej)</li> <li>➤ Umiejętności nie odpowiadają zapisom w CV</li> <li>➤ Brak zrozumienia dla specyfiki branży u zewnętrznych rekruterów</li> </ul>				
	Nowe rozwiązania 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Własne komórki ds. rekrutacji</li> <li>➤ Targi pracy, klasy patronackie</li> <li>➤ Program staży i grantów dla przyszłych pracowników</li> </ul>				
	Plany na 2024 	Tak, skala trudna do określenia <i>Na kolejny rok przygotowujemy plan minimum pozwalający utrzymać obecne zasoby pracowników, a potem zależnie od pozyskanych klientów rozbudowujemy zespoły.*</i>				Bardzo duża pewność realizacji, o ile nie nastąpi jakieś nieprzewidywalne zdarzenie zaburzające makroekonomię
Poszukiwani pracownicy 	Miejsce w strukturze 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poszukiwani pracownicy różnych szczebli – zarówno do prac podstawowych, jak i liderzy, średni personel menadżerski</li> <li>➤ Różne sposoby poszukiwania, zależnie od miejsca w strukturze:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ średni personel i menadżerowie – rekrutacja wewnętrzna, „akademia menadżera”</li> <li>☞ niższe stanowiska – nabór bezpośredni, polecenie, ogłoszenia</li> </ul> </li> </ul>				
	Poszukiwane zawody	sprzedawca	doradca klienta	technolog/inżynier	logistyk	specjalista

						
	Kwalifikacje 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ świadectwo technikum</li> <li>➤ dyplom ukończenia studiów (technicznych)</li> <li>➤ studia podyplomowe</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ znajomość angielskiego</li> <li>➤ podstawowa wiedza techniczna</li> <li>➤ umiejętności cyfrowe</li> </ul>	
	Kompetencje miękkie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ systematyczność</li> <li>➤ wytrwałość i zaangażowanie</li> <li>➤ gotowość uczenia się</li> <li>➤ organizacja własnej pracy</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umiejętność budowania relacji</li> <li>➤ komunikatywność</li> <li>➤ umiejętność słuchania ze zrozumieniem</li> <li>➤ umiejętność przyjmowania krytyki</li> <li>➤ radzenie sobie ze stresem</li> </ul>	
	Oczekiwany poziom przygotowania 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gotowość pracy i uczenia się</li> <li>➤ dla menadżerów i liderów doświadczenie praktyczne</li> </ul>				
Szkolenia 	Potrzeba 	➤ rozwój pracowników to potrzeba dla pracodawcy i najatrakcyjniejsza korzyść dla pracownika				
	Sposób 	Szkolenia wewnętrzne	Akademia menadżera	Wsparcie psychologiczne - poszukiwane firmy zewnętrzne	Awans pionowy	
	Finansowanie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ środki własne</li> <li>➤ środki zewnętrzne</li> </ul>				
	Znajomość 	➤ brak				













## Branża budowlana

	<p>Częstość</p> 		<p>rekrutacja ciągła duża rotacja <i>krężownicy</i></p>		<p>duża liczba poszukiwanych pracowników</p>
	<p>Sposób</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Olx</li> <li>➤ Klasa patronacka (płytkarze, dekarze)</li> <li>➤ Wcześniej: PUP, stażyści</li> </ul>			
	<p>Trudności</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brak kandydatów z PUP</li> <li>➤ Często poszukiwania są nieskuteczne</li> <li>➤ Podjęta próba utworzenia klasy patronackiej – bardzo nikt zainteresowanie</li> </ul>			
<p>Rekrutacja</p> 	<p>Nowe rozwiązania</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agencje pracy, zwłaszcza pośredniczące w zatrudnianiu osób z Ukrainy</li> <li>➤ (rozważane) poszukiwanie pracowników w szkole, ufundowanie grantu stażowego – warunek podjęcie pracy</li> <li>➤ Awans pionowy</li> <li>➤ Mentoring</li> </ul>			
	<p>Plany na 2024</p> 	<p>Prawdopodobnie tak</p> <p><i>To wszystko zależy od kontraktów. Nie wiadomo jakie będą – jeden ruch i deweloperka się załamała, potem mała zmiana prawa i poszło do góry*</i></p>			<p>Ryzyka: brak stabilności, przewidywalności rynku, trudność planowania</p> <p>Niska przewidywalność zatrudnienia dla młodzieży</p>
<p>Poszukiwani pracownicy</p>	<p>Miejsce w strukturze</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ niskie</li> <li>➤ Pomocnicy budowlani</li> <li>➤ Prace podstawowe</li> <li>➤ Prace wykończeniowe</li> </ul>			















	Poszukiwane zawody 	rzemieślnicy (płytkarze, dekarze)	handlowcy	operatorzy dźwigu/maszyn	tynkarze	brukarze	elektryk elektronik	spawacze
	Kwalifikacje 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Świadectwo szkoły branżowej</li> <li>➤ Kierownicy – ukończenie studiów specjalistycznych</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uprawnienia do pracy na wysokościach</li> <li>➤ Uprawnienia na operowanie maszynami (koparka, ładowarka)</li> <li>➤ Uprawnienia SEP</li> </ul>		
	Kompetencje miękkie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gotowość uczenia się</li> <li>➤ obowiązkowość (gotowość dotrzymania zobowiązania, sumienność)</li> <li>➤ umiejętność pracy w zespole</li> <li>➤ zdolność motywowania innych</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motywacja do pracy/wytrwałość</li> <li>➤ uczciwość</li> <li>➤ lojalność wobec pracodawcy</li> <li>➤ relacje z klientami</li> </ul>		
	Oczekiwany poziom przygotowania 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gotowość pracy i uczenia się</li> <li>➤ podstawowa wiedza techniczna</li> <li>➤ sprawność manualna</li> </ul>						
	Cechy niepożądane 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak przywiązania do firmy</li> <li>➤ gotowość porzucenia pracy (po pierwszej wypłacie/zaliczki/skuszeniu wyższym zarobkiem (nawet jeśli jest to zarobek czasowy))</li> <li>➤ picie alkoholu</li> </ul>						
Szkolenia 	Potrzeba 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tylko szkolenie stanowiskowe</li> </ul>						
	Sposób 	Szkolenia wewnętrzne	Szkolenia w siedzibie firmy prowadzone przez ekspertów zewnętrznych					
	Finansowanie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ środki własne</li> <li>➤ środki klastra</li> </ul>						
	Znajomość 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak, ale nie korzystają</li> <li>➤ brakuje pełnej informacji o możliwościach (docierają maile, nie czytają)</li> </ul>						









				IT	
Rekrutacja 	Częstość 		rekrutacja ciągła		duża liczba poszukiwanych pracowników bardzo duża rotacja (powyżej 20% w ciągu roku) – zmniejszyła się w 2022 r.
	Sposób 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nabór bezpośredni</li> <li>➤ LinkedIn</li> <li>➤ Polecenia pracowników</li> <li>➤ pominięcie PUP</li> <li>➤ zatrudnienie stażystów</li> </ul>			
	Trudności 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ staże finansowane przez UP – konieczna była efektywność zatrudnieniowa; nie zawsze stażyści byli atrakcyjni dla pracodawców</li> <li>➤ długi proces w projektach stażowych</li> </ul>			
	Nowe rozwiązania 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wyłapywanie talentów/współorganizacja „Blue game show” ( impreza e-sportowa)</li> <li>➤ Klasy partnerskie (w zespole szkół ekonomicznych – klasy biznes i e-biznes)</li> <li>➤ Szkolenia wewnętrzne, doksztalcanie pracowników – awans poziomy</li> <li>➤ łączenie zasobów ludzkich z rozwiązaniami AI</li> <li>➤ Branżowe targi pracy (zamysł) przy pakach technologicznych (nie przy PUP)</li> </ul>			
	Plany na 2024 	Zdecydowanie tak <i>Niepewność rynku powoduje, że trzeba kompletować zespół uniwersalny i taki, żeby sprytnie dowieźć zaplanowany wynik*</i>		Ryzyka: niskie PKB, inflacja, zastój funduszy unijnych, kryzys bankowy w USA Rozwój AI	
Poszukiwani pracownicy 	Miejsce w strukturze 	Średni szczebel – możliwość awansu po podniesieniu kompetencji wewnątrz firmy			
	Poszukiwane zawody 	programista	tester	deweloper	graficy komputerowi
	Kwalifikacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ukończenie studiów specjalistycznych</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ doświadczenie (<i>uczelnie nie nadążają w ostatnich latach</i>)</li> </ul>



















					
	<p>Kompetencje miękkie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gotowość uczenia się</li> <li>➤ motywacja do pracy</li> <li>➤ kreatywność</li> <li>➤ praca pod presją czasu</li> <li>➤ gotowość inwestowania we własny rozwój</li> <li>➤ komunikatywność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobre tempo pracy</li> <li>➤ samodzielność lub dążenie do samodzielności</li> <li>➤ dobra pamięć</li> <li>➤ gotowość szukania rozwiązań</li> <li>➤ staranność</li> <li>➤ umiejętność zarządzania pracą/czasem</li> </ul>		
	<p>Oczekiwany poziom przygotowania</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umiejętność logicznego myślenia; <i>cała reszta jest do wyuczenia*</i></li> </ul>			
	<p>Cechy niepożądane</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ niska kreatywność</li> <li>➤ niska elastyczność</li> </ul>			
<p>Szkolenia</p> 	<p>Potrzeba</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ onboarding – najważniejsze zagadnienie dotyczące charakteru i funkcjonowania organizacji</li> <li>➤ doszkalanie w zakresie niezbędnym do nowych zleceń firmy</li> </ul>			
	<p>Sposób</p> 	Szkolenia wewnętrzne	Szkolenia PTE	Szkolenia finansowe z KFS prowadzone w siedzibie	
	<p>Finansowanie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ środki własne</li> <li>➤ środki zewnętrzne (bony szkoleniowe)</li> </ul>			
	<p>Znajomość</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak</li> <li>➤ duża konkurencja o środki w branży; zmniejszone stawki dofinansowania</li> </ul>			







	Energetyczny/OZE
---	------------------









<p>Rekrutacja</p> 	<p>Częstość</p> 		<p>rekrutacja ciągła</p>		<p>duża liczba poszukiwanych pracowników; niska rotacja</p>
	<p>Sposób</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ogłoszenia na portalach: pracuj.pl</li> <li>➤ ogłoszenia prasowe</li> <li>➤ PUP</li> <li>➤ Informacje w szkołach średnich (technika, zwłaszcza elektryczno-mechaniczne, budowlane)</li> </ul>			
	<p>Trudności</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Niski poziom przygotowania kandydatów do pracy (dyplomy nie świadczą o wiedzy i umiejętnościach)</li> </ul>			
	<p>Nowe rozwiązania</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ „sprytnie” budowanie zespołów pracowniczych – nieszukanie pracowników uniwersalnych (np. z różnymi uprawnieniami), ale większego zespołu osób o różnych uprawnieniach</li> <li>➤ zapraszanie uczniów na praktyki, wyławianie talentów</li> <li>➤ staże, okres próbny zatrudnienia</li> </ul>			
	<p>Plany na 2024</p> 	<p>Być może <i>Rynek być może zmieni się pod wpływem zmian politycznych, ale nie wiadomo, w którą stronę.</i></p>		<p>Ryzyka: rozwój uzależniony od środków z KPO, brak przepisów prawnych powoduje, że zawierane kontrakty nie mogą być realizowane; zmiany rynkowe; pojawienie się środków KPO może rozchwiać rynek (wyższe koszty inwestycji)</p>	
<p>Poszukiwani pracownicy</p> 	<p>Miejsce w strukturze</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>👤 Niski szczebel: prace pomocnicze</li> <li>👤 Średni szczebel: specjaliści z zakresu energetyki</li> </ul>			
	<p>Poszukiwane zawody</p> 	<p>handlowiec/doradca klienta</p>	<p>kreślarz</p>	<p>elektryk automatyk</p>	<p>projektant</p>
	<p>Kwalifikacje</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ świadectwo szkoły branżowej</li> <li>➤ dyplom uczelni technicznej (specjaliści)</li> <li>➤ uprawnienia SEP</li> <li>➤ prawo jazdy kt. B</li> <li>➤ uprawnienia do składania rusztowań</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ znajomość branży</li> <li>➤ znajomość AutoCADa</li> <li>➤ rysunek techniczny</li> <li>➤ znajomość języka obcego</li> <li>➤ umysł ścisły (bez kwalifikacji)</li> <li>➤ obsługa komputera</li> </ul>


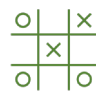




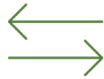

				➤ podstawy prawa (dla specjalistów)
	<b>Kompetencje miękkie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mobilność (duża część pracy w delegacji)</li> <li>➤ dyspozycyjność</li> <li>➤ gotowość uczenia się (często zmieniające się przepisy)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ łatwość nabywania wiedzy (uczenie się nowego oprogramowania)</li> <li>➤ chęć do pracy</li> <li>➤ otwartość/komunikatywność</li> <li>➤ stosowanie zasad BHP</li> </ul>
	<b>Oczekiwany poziom przygotowania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umiejętność czytania schematów elektrycznych</li> </ul>		
<b>Szkolenia</b> 	<b>Potrzeba</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ szkolenie stanowiskowe</li> <li>➤ mentoring</li> <li>➤ uprawnienia UDT</li> </ul>		
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zewnętrzne (ABC małych elektrowni; oferta kursów dających niezbędne uprawnienia)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wewnętrzne specjalistyczne</li> </ul>
	<b>Finansowanie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ środki własne</li> <li>➤ środki zewnętrzne (szkolenia finansowane przez Towarzystwo Rozwoju Elektrowni Wodnych)</li> </ul>		
	<b>Znajomość</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak</li> </ul>		








		<b>Turystyka uzdrowiskowa</b>			
<b>Rekrutacja</b> 	<b>Częstość</b> 		rekrutacja ciągła, czasem z powodu nieskuteczności		duża liczba poszukiwanych pracowników; intensywność rekrutacji zależy od rotacji
	<b>Sposób</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ogłoszenia na portalach: pracuj.pl, olx</li> </ul>			

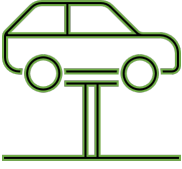
















		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ polecenie</li> <li>➤ ogłoszenia prasowe</li> <li>➤ PUP (tylko przy korzystaniu z dotacji na stworzenie miejsca pracy)</li> </ul>				
	<p>Trudności</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kandydaci z PUP nie byli zainteresowanie podjęciem pracy</li> <li>➤ Niska atrakcyjność wynagrodzenia w porównaniu z kosztami dojazdu</li> <li>➤ Małe zainteresowanie podjęciem prac podstawowych (obserwowalny odpływ po wprowadzeniu 500+)</li> <li>➤ Kryzys sektora w okresie pandemii – zamknięcie lub przekształcenie (wysokie ryzyko dla pracowników)</li> </ul>				
	<p>Nowe rozwiązania</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Łączenie oferty pracy z dodatkowymi korzyściami (np. mieszkanie dla specjalisty)</li> <li>➤ Awans wewnętrzny (pionowy)</li> </ul>				
	<p>Plany na 2024</p> 	<p>Raczej nie w najbliższym roku</p> <p><i>Jedyny sposób na zwiększenie zatrudnienia to rozwój infrastruktury – brak inwestycji =brak potrzeby rozszerzania kadr.</i></p>		<p>Ryzyka: rozwój uzależniony od środków z KPO</p>		
<p>Poszukiwani pracownicy</p> 	<p>Miejsce w strukturze</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Niski szczebel: prace pomocnicze</li> <li>☞ Średni szczebel: pielęgniarki, fizjoterapeuci</li> <li>☞ Wyższy szczebel: kadra menadżerska, lekarze</li> </ul>				
	<p>Poszukiwane zawody</p> 	<p>pomoc kuchenna</p>	<p>kelnerzy/kelnerki</p>	<p>pracownicy techniczni (hydraulik, elektryk)</p>	<p>fizjoterapeuci</p>	
	<p>Kwalifikacje</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dyplom ukończenia studiów (dla specjalistów)</li> <li>➤ Dyplom ukończenia szkoły branżowej (nie wszędzie)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Doświadczenie zawodowe</li> </ul>	
	<p>Kompetencje miękkie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ empatia</li> <li>➤ kultura osobista</li> <li>➤ komunikatywność</li> <li>➤ szacunek dla klienta</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ delegowanie zadań (menadżerowie)</li> </ul>	
	<p>Oczekiwany poziom przygotowania</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tylko dla specjalistów – pełne przygotowanie</li> </ul>				

			
Szkolenia 	Potrzeba 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ szkolenie stanowiskowe – cykliczne</li> <li>➤ dietetyka, gotowanie</li> <li>➤ nowe techniki ćwiczeń fizycznych</li> <li>➤ marketing</li> </ul>	
	Sposób 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zewnętrzne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wewnętrzne stanowiskowe</li> </ul>
	Finansowanie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ środki własne (brak wystarczających środków)</li> <li>➤ negocjowanie kosztów (np. kurs na bazie zasobów własnych)</li> </ul>	
	Znajomość 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak (część badanych)</li> </ul>	


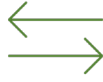








		Tworzywa sztuczne			
Rekrutacja 	Częstość 		rekrutacja ciągła		duża liczba poszukiwanych pracowników
	Sposób 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ogłoszenia na portalach</li> <li>➤ nabór szeptany</li> <li>➤ firmy wyspecjalizowane w rekrutacji/headhunterskie</li> <li>➤ polecenie (w przypadku pracowników niższego szczebla)</li> </ul>			
	Trudności 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mało skuteczna rekrutacja z udziałem PUP</li> <li>➤ <i>Ludzie nie chcą pracować</i></li> <li>➤ <i>Bardzo trudno znaleźć osobę wykwalifikowaną, z potencjałem, która chce pracować*</i></li> </ul>			
	Nowe rozwiązania 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agencje pracy tymczasowej – głównie rekrutacja pracowników z Ukrainy</li> <li>➤ Targi pracy (np. w Bydgoskim Centrum Wystawienniczym)</li> <li>➤ Organizowanie targów pracy w szkołach branżowych</li> <li>➤ Zapraszanie na staże i praktyki z możliwością zatrudnienia po ukończeniu (projekt „młodociani”)</li> <li>➤ Premie dla pracowników, którzy polecą kogoś do pracy</li> <li>➤ Wizyty zawodoznawcze dla szkół</li> </ul>			
















		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Studia dualne – studia finansowane przez firmę, połączone z pracą</li> <li>➤ Patronat nad klasami w szkółkach branżowych</li> <li>➤ Przyjmowanie całych rodzin do pracy</li> <li>➤ Obsada stanowisk po rozpoznaniu talentów</li> </ul>						
	Plany na 2024 	Raczej tak, o ile będą chętni pracownicy.			Ryzyka: potrzeba konkurencji cenowej z produktami importowanymi z tańszych rynków (Chiny); szansą obsługiwane rynków zachodnich (cena jakość); automatyzacja prac wobec braku kadr; zmiany przepisów ( <i>folia zakatą środowiska*</i> ) <i>bliżej nieprzewidywalny game-changer, jak wojna*</i>			
Poszukiwani pracownicy 	Miejsce w strukturze 	<ul style="list-style-type: none"> <li>👤 Niski szczebel: prace pomocnicze, robotnicy, obsługa maszyn</li> <li>👤 Średni szczebel: zaawansowana obsługa maszyn, rzemieślnicy</li> <li>👤 Specjaliści</li> </ul>						
	Poszukiwane zawody 	operator maszyn	tokarz, ślusarz	automatyk, mechatronik	mechanik	logistik	inżynier /kontroler jakości	technolog
	Kwalifikacje 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Świadectwo ukończenia szkoły podstawowej</li> <li>➤ Specjalista ds. utrzymania ruchu</li> <li>➤ Uprawnienia – wózki widłowe</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Doświadczenie pracy (niekoniecznie w konkretnym zawodzie)</li> <li>➤ Podstawowa wiedza techniczna</li> <li>➤ Czytanie ze zrozumieniem</li> <li>➤ Podstawy matematyki</li> <li>➤ Rysunek techniczny</li> <li>➤ Mechanika budowa maszyn</li> </ul>	
	Kompetencje miękkie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gotowość uczenia się</li> <li>➤ Chęć do pracy</li> <li>➤ Lojalność wobec pracodawcy (legitymizuje sens inwestowania w podnoszenie kwalifikacji)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Komunikatywność</li> <li>➤ Zdolność do budowania relacji z klientem</li> <li>➤</li> </ul>			
	Oczekiwany poziom przygotowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tylko dla specjalistów – pełne przygotowanie</li> </ul>						











			
<b>Szkolenia</b> 	<b>Potrzeba</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ operowanie maszynami</li> <li>➤ logistyka</li> <li>➤ umiejętności techniczne</li> <li>➤ zarządzanie jakością</li> </ul>	
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wewnętrzne (multiskilling – szkolenie w brakujących zakresach; szkolenia na nowych stanowiskach 2 x w tygodniu, możliwość przesuwania pracowników)</li> <li>➤ Mentoring/szkolenie onboardingowe</li> </ul>	
	<b>Finansowanie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bezkosztowe</li> <li>➤ Rezygnacja ze szkoleń, gdy miałyby to zaburzyć możliwości produkcji</li> </ul>	
	<b>Znajomość</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak, ale niespełnianie kryteriów dostępu</li> <li>➤ część zna, nie korzysta (brak oferty)</li> <li>➤ część nie zna KFS</li> </ul>	


















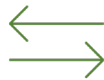
		<b>Motoryzacyjna</b>								
<b>Rekrutacja</b> 	<b>Częstość</b> 		rekrutacja ciągła dla stanowisk produkcyjnych/czasem sezonowa				duża liczba poszukiwanych pracowników ze względu na dużą rotację			
	<b>Częstość</b> 		Rekrutacja specjalistów okazjonalna i celowa (inne środki), zależna od potrzeb kadry menadżerskiej							
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agencja pracy tymczasowej (pracownicy produkcyjni)</li> <li>➤ Portale: olx, pracuj.pl lub (dla specjalistów) LinkedIn, DirectSearch</li> <li>➤ Posługiwanie się grami w procesie rekrutacji</li> <li>➤ Targi pracy</li> </ul>								
	<b>Trudności</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mało skuteczna rekrutacja z udziałem PUP: spotkanie z osobami bezrobotnymi - bezskuteczne, ale pojedyncze przykłady udanych naborów na stanowiska produkcyjne</li> </ul>								
	<b>Nowe rozwiązania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Outsourcing pracowniczy</li> <li>➤ Outsourcing procesowy</li> <li>➤ Współpraca z uczelniami – oferowanie praktyk studentom</li> <li>➤ Oferty pracy wakacyjnej dla młodzieży</li> <li>➤ Staże dla pracowników uczelni (zestknięcie z praktyką)</li> <li>➤ Oferta prowadzenia badań i przygotowania prac dyplomowych</li> <li>➤ Współpraca ze szkołami średnimi i branżowymi – praktyki dla uczniów</li> <li>➤ Wyławianie talentów</li> </ul>								
	<b>Plany na 2024</b> 	Być może				Poziom trudności w rekrutacji jest tak duży, założenie minimum na 2024 rok to utrzymanie zatrudnienia.				
<b>Poszukiwani pracownicy</b> 	<b>Miejsce w strukturze</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li> Niski szczebel: robotnicy, obsługa maszyn</li> <li> Średni szczebel: technolodzy</li> </ul>								
	<b>Poszukiwane zawody</b> 	operator maszyn	lakiernicy, klejace	hydraulicy	ślusarze, spawacze	monterzy	elektromechanicy, elektrycy	technolodzy		




























	<b>Kwalifikacje</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Świadectwo ukończenia szkoły branżowej</li> <li>➤ Dyplom uczelni wyższej</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rysunek techniczny</li> <li>➤ Obsługa elektronarzędzi</li> <li>➤ Czytanie schematów ideowych</li> </ul>
	<b>Kompetencje miękkie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zaangażowanie</li> <li>➤ Wielozadaniowość</li> </ul>		
	<b>Oczekiwany poziom przygotowania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tylko podstawowe umiejętności (rysunek techniczny, obsługa elektronarzędzi)</li> </ul>		
<b>Szkolenia</b> 	<b>Potrzeba</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wyposażenie pracowników w umiejętności, w których nie ma kształcenia formalnego (lakiernictwo)</li> <li>➤ obsługa wózków widłowych</li> <li>➤ operator CNC</li> <li>➤ dla specjalistów i pracowników średniego szczebla– kompetencje miękkie</li> </ul>		
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wewnętrzne – Akademia Lidera (delegowanie zadań, trudne rozmowy z pracownikiem), Akademia Sprzedaży (rozwiązywanie problemów, zarządzanie projektami)</li> <li>➤ szkolenie stanowiskowe</li> </ul>		
	<b>Finansowanie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bezkosztowe dla pracowników produkcji</li> <li>➤ Środki własne – na szkolenia zewnętrzne</li> <li>➤ Środki z KFS</li> </ul>		
	<b>Znajomość</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak, regularne korzystanie</li> </ul>		

		Logistyczno-magazynowa			
		Częstość 		rekrutacja ciągła dla kierowców	
Częstość 		Rekrutacja specjalistów okazjonalna i celowa (inne środki), zależna od potrzeb kadry menadżerskiej			
Rekrutacja 	Sposób 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Portale: olx, pracuj.pl, morele</li> <li>➤ Ogłoszenia na naczepach</li> <li>➤ Ogłoszenia w urzędzie pracy</li> <li>➤ Ogłoszenia na stronie firmy (specjaliści)</li> </ul>			
	Trudności 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mało skuteczna rekrutacja z udziałem PUP: spotkanie z osobami bezrobotnymi – bezskuteczne, ale pojedyncze przykłady udanych naborów na stanowiska produkcyjne</li> </ul>			
	Nowe rozwiązania 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Outsourcing pracowniczy</li> <li>➤ Outsourcing procesowy</li> <li>➤ Współpraca z uczelniami – oferowanie praktyk studentom</li> <li>➤ Oferty pracy wakacyjnej dla młodzieży</li> <li>➤ Staże dla pracowników uczelni (zestknięcie z praktyką)</li> <li>➤ Oferta prowadzenia badań i przygotowania prac dyplomowych</li> <li>➤ Współpraca ze szkołami średnimi i branżowymi – praktyki dla uczniów</li> <li>➤ Wyławianie talentów</li> </ul>			
	Plany na 2024 	Być może		Sytuacja ekonomiczna nie jest stabilna, od niej zależą możliwości utrzymania branży	
	Miejsce w strukturze 	<ul style="list-style-type: none"> <li>👤 Niski szczebel: kierowcy, magazynierzy</li> <li>👤 Średni szczebel: logistyk, dozór procesów</li> </ul>			
Poszukiwani pracownicy 	Poszukiwane zawody 	kierowca	magazynier	logistyk	



















	<b>Kwalifikacje</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prawo jazdy kat. C + E</li> <li>➤ Uprawnienia – wózki widłowe</li> <li>➤ Uprawnienia UDT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Język obcy (podstawa)</li> <li>➤ Podstawowa wiedza mechaniczna (kierowcy)</li> </ul>	
	<b>Kompetencje miękkie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chęć pracy</li> <li>➤ Gotowość podjęcia pracy</li> <li>➤ Lojalność wobec pracodawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Komunikatywność</li> <li>➤ Umiejętność uczenia się</li> <li>➤ Odporność na zmianę</li> </ul>		
	<b>Oczekiwany poziom przygotowania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tylko podstawowe umiejętności (rysunek techniczny, obsługa elektronarzędzi)</li> </ul>			
<b>Szkolenia</b> 	<b>Potrzeba</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Przygotowanie do wykonywania zadań – szkolenie stanowiskowe</li> <li>➤ Język obcy</li> <li>➤ Dobrostan psychiczny pracowników</li> <li>➤ Kompetencje cyfrowe</li> <li>➤ Odnowienie uprawnień</li> <li>➤ Szkolenia sprzedażowe</li> <li>➤ Szkolenia branżowe</li> <li>➤ AI w firmie – automatyzacja procesów</li> </ul>			
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wewnętrzne – Akademia Kierowcy (mentoring)</li> <li>➤ Zewnętrzne – gdy potrzebna jest certyfikacja</li> </ul>			
	<b>Finansowanie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bezkosztowe dla kierowców</li> <li>➤ Środki własne – na szkolenia zewnętrzne</li> <li>➤ Środki z KFS</li> </ul>			
	<b>Znajomość</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak, regularne korzystanie</li> </ul>			

		<b>Papiernicza</b>				
<b>Rekrutacja</b>  	<b>Częstość</b> 		rekrutacja ciągła dla pracowników produkcji		duża liczba poszukiwanych pracowników ze względu na dużą rotację	
	<b>Częstość</b> 		Rekrutacja specjalistów okazjonalna i celowa (inne środki), zależna od potrzeb kadry menadżerskiej			
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nabór bezpośredni</li> <li>➤ Polecenie (premiowane)</li> </ul>				
	<b>Trudności</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Niestalość pracowników,</li> <li>➤ wysokie oczekiwania finansowe</li> <li>➤ kandydaci z PUP nie byli zainteresowani pracą</li> </ul>				
	<b>Nowe rozwiązania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Specjaliści rekrutowani z pomocą firmy zewnętrznej</li> <li>➤ Agencja zewnętrzna do realizacji pierwszego przesiewu pracowników</li> <li>➤ Rekrutacja wewnętrzna</li> <li>➤ Zatrudnianie członków rodziny pracowników (dodatkowa podstawa lojalności)</li> </ul>				
	<b>Plany na 2024</b> 	Być może		Celem jest przede wszystkim utrzymanie zatrudnienia wobec spowolnienia na rynku papierniczym		
<b>Poszukiwani pracownicy</b>  	<b>Miejsce w strukturze</b> 	 Niski szczebel: pracownicy produkcji, magazynierzy				
	<b>Poszukiwane zawody</b> 	operator wózków widłowych	magazynier	robotnik		
	<b>Kwalifikacje</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Świadectwo ukończenia szkoły branżowej</li> <li>➤ Uprawnienia – wózki widłowe</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kompetencje cyfrowe na poziomie podstawowym</li> </ul>	
	<b>Kompetencje miękkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chęć uczenia się</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kultura osobista</li> </ul>		






		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Umiejętność poruszania się w systemie organizacyjnym</li> <li>➤ Komunikatywność</li> </ul>	
	<p>Oczekiwany poziom przygotowania</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tylko podstawowe umiejętności (rysunek techniczny, obsługa elektronarzędzi)</li> </ul>	
<p>Szkolenia</p> 	<p>Potrzeba</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BHP</li> <li>➤ Wózki widłowe</li> <li>➤ Indywidualny dobór szkoleń dla rokujących pracowników</li> <li>➤ Onboarding</li> <li>➤ Szkolenia branżowe dla średniego personelu</li> <li>➤ Mobbing, przemoc, równość</li> </ul>	
	<p>Sposób</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zewnętrzne – gdy potrzebna jest certyfikacja</li> <li>➤ Wewnętrzne – szkolenia stanowiskowe</li> </ul>	
	<p>Finansowanie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bezkosztowe (stanowiskowe)</li> <li>➤ Środki własne – na szkolenia zewnętrzne</li> <li>➤ Środki z KFS</li> </ul>	
	<p>Znajomość</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak, ale nie korzystano</li> </ul>	

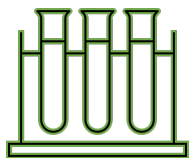
		Rolnictwo ekologiczne i przetwórstwo spożywcze			
<b>Rekrutacja</b>  	<b>Częstość</b> 		rekrutacja cykliczna/sezonowa		duża liczba poszukiwanych pracowników ze względu na cykl produkcji
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ogłoszenia w portalach: olx, pracuj.pl</li> <li>➤ Ogłoszenia prasowe</li> <li>➤ Media społecznościowe</li> <li>➤ polecenie</li> </ul>			
	<b>Trudności</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ malejące zainteresowanie</li> <li>➤ złe doświadczenia z osobami z Urzędów Pracy (nie chcą pracować)</li> <li>➤ spada zainteresowanie pracą wśród osób z Ukrainy</li> </ul>			
	<b>Nowe rozwiązania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak</li> </ul>			
	<b>Plany na 2024</b> 	Bez zmian		Ryzyko: ograniczenia prawne dot. wielkości produkcji lub rodzaju produkcji	
<b>Poszukiwani pracownicy</b>  	<b>Miejsce w strukturze</b> 	 Niski szczebel: pracownicy fizyczni			
	<b>Poszukiwane zawody</b> 	Pracownik fizyczny			
	<b>Kwalifikacje</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prawo jazdy (niekoniecznie)</li> <li>➤ Uprawnienia – wózki widłowe</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obsługa maszyn</li> </ul>	
	<b>Kompetencje miękkie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizacja pracy</li> <li>➤ Sumienność</li> <li>➤ zaangażowanie</li> <li>➤ wytrwałość</li> </ul>			

	Oczekiwany poziom przygotowania 	➤ brak	
Szkolenia 	Potrzeba 	➤ obsługa maszyn	
	Sposób 	➤ Wewnętrzne – szkolenia stanowiskowe	
	Finansowanie 	➤ Bezkosztowe (stanowiskowe)	
	Znajomość 	➤ brak	

















		<b>Elektromaszynowa</b>				
<b>Rekrutacja</b> 	<b>Częstość</b> 		rekrutacja ciągła dla pracowników produkcji			Rotacja pracowników produkcji
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ogłoszenia w portalach: olx, pracuj.pl</li> <li>➤ Agencja rekrutacyjna</li> </ul>				
	<b>Trudności</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak</li> </ul>				
	<b>Nowe rozwiązania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak potrzeby</li> </ul>				
	<b>Plany na 2024</b> 	Być może			Ryzyko: zmiany makroekonomiczne	
<b>Poszukiwani pracownicy</b> 	<b>Miejsce w strukturze</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li> Niski szczebel: pracownicy produkcji</li> <li> Wysoki szczebel: konstruktor (rzadziej)</li> </ul>				
	<b>Poszukiwane zawody</b> 	ślusarz	tokarz	spawacz	elektronik	konstruktor elektronik
	<b>Kwalifikacje</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Świadectwo ukończenia szkoły branżowej</li> <li>➤ Uprawnienia – UDT (elektryczne, energetyczne)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obsługa maszyn</li> </ul>
	<b>Kompetencje miękkie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Punktualność</li> <li>➤ sumienność</li> <li>➤ Organizacja pracy</li> </ul>				





	<p>Oczekiwany poziom przygotowania</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ w pełni przygotowani w przypadku specjalistów</li> <li>➤ nie jest wymagane przygotowanie od pracowników produkcji</li> </ul>
<p>Szkolenia</p> 	<p>Potrzeba</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ plan tworzony jest ad hoc – zależnie od potrzeb zgłoszonych przez menadżera</li> <li>➤ odnowienie uprawnień</li> <li>➤ kursy na wózki widłowe</li> <li>➤ obsługa suwnic, maszyn</li> <li>➤ język angielski</li> <li>➤ obsługa komputerów (środowisko MsOffice)</li> </ul>
	<p>Sposób</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wewnętrzne – szkolenia stanowiskowe</li> <li>➤ Zewnętrzne – wszystkie związane z uprawieniami</li> </ul>
	<p>Finansowanie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bezkosztowe (stanowiskowe, obsługa komputerów, obsługa maszyn)</li> <li>➤ Środki z KFS (jeśli spełnią kryteria wielkości)</li> <li>➤ Środki własne</li> </ul>
	<p>Znajomość</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tak, regularne korzystanie</li> </ul>



## Chemiczna (w tym farmaceutyczna i kosmetyczna)

<b>Rekrutacja</b> 	<b>Częstość</b> 		rekrutacja ciągła dla pracowników produkcji		Rotacja pracowników produkcji	
	<b>Częstość</b> 		Rekrutacja specjalistów okazjonalna i celowa (inne środki), zależna od potrzeb kadry menadżerskiej			
	<b>Sposób</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wewnętrzny dział rekrutacji</li> <li>➤ ogłoszenia</li> <li>➤ kampanie sponsorowane w social mediach</li> </ul>				
	<b>Trudności</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wysokie wymagania finansowe</li> <li>➤ trudności biurokratyczne</li> </ul>				
	<b>Nowe rozwiązania</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zatrudnianie pracowników produkcyjnych z Ukrainy</li> </ul>				
	<b>Plany na 2024</b> 	Tak			Ryzyko: brak	
<b>Poszukiwani pracownicy</b> 	<b>Miejsce w strukturze</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>👤 Niski szczebel: pracownicy produkcji</li> <li>👤 Średni szczebel: pracownicy infolinii, telemarketingu, obsługi sprzedaży</li> <li>👤 Wysoki szczebel: inżynierowie, inżynierowie ds. automatyki, IT, lekarze</li> </ul>				
	<b>Poszukiwane zawody</b> 	pracownicy produkcji	inżynierowie automatyki	IT	specjaliści badania kliniczne	– pracownicy infolinii
	<b>Kwalifikacje</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dyplom ukończenia studiów wyższych (specjaliści)</li> <li>➤ Świadectwo ukończenia szkoły średniej</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Doświadczenie zawodowe (średni i wyższy szczebla)</li> </ul>
	<b>Kompetencje miękkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sumienność</li> <li>➤ Organizacja pracy</li> </ul>				

		➤ komunikatywność	
	Oczekiwany poziom przygotowania 	➤ w pełni przygotowani w przypadku specjalistów ➤ nie jest wymagane przygotowanie od pracowników produkcji	
Szkolenia 	Potrzeba 	➤ kompleksowy plan szkoleniowy dla różnych grup pracowniczych, w szczególności dla pracowników średniego i wyższego szczebla ➤ dla pracowników produkcji – szkolenia stanowiskowe (obsługa urządzeń, pojazdów, BHP)	
	Sposób 	➤ Wewnętrzne – szkolenia stanowiskowe ➤ Zewnętrzne – wszystkie związane z uprawnieniami	
	Finansowanie 	➤ Bezkosztowe (stanowiskowe) ➤ Środki własne	
	Znajomość 	➤ brak	

\*wszystkie zapisy kursywą to przywołane oryginalne wypowiedzi badanych

Źródło: badanie FGI.

## Wnioski

Województwo kujawsko-pomorskie cechuje nie odbiegająca od przeciętnego obrazu Polski pod względem struktury i sytuacji rynku pracy. Ponad połowa mieszkańców w wieku produkcyjnym jest aktywna zawodowo w tym znakomita większość (55,9% wszystkich w wieku produkcyjnym – według BAEL, a 58,2% według Rocznika statystycznego rynku pracy) pracuje zawodowo. Liczba bezrobotnych zmniejszyła się i wynosiła na koniec 2022 roku 4,8% (stopa bezrobocia 7,3%) lokując województwo na piątym miejscu w kraju. Relatywnie duży udział w rynku pracy mają osoby bierne zawodowo (choć udział ten jest nie większy niż w większości województw). Na koniec 2022 roku 35% osób w wieku produkcyjnym było biernych zawodowo. Część tej grupy mieszkańców (tu szacowana na ok. 25%) to osoby, które prawdopodobnie będą aktywne na rynku pracy.

Chociaż obserwujemy pozytywne zjawiska na kujawsko pomorskim rynku pracy (wzrost zatrudnienia, spadek stopy bezrobocia i liczby bezrobotnych, systematyczny wzrost udziału kobiet w rynku pracy), to są to zmiany wolniejsze niż w województwach cechujących się wysoką dynamiką rozwojową. Są to także zmiany nierównomierne – w 18 powiatach stopa bezrobocia była wyższa niż średnia dla województwa. Różnice dobrze obrazuje rozpiętość między najniższą (2,3%) i najwyższą (15,3%) wysokością stopy bezrobocia. Przekłada się to także na plany i możliwości zatrudnieniowe. Najwięcej ofert pracy pojawia się niezmiennie w Bydgoszczy, Toruniu, Włocławku i powiecie inowrocławskim.

Potwierdzenie tych statystyk uzyskano w badaniu empirycznym przedsiębiorstw. Deklarowana przez pracodawców sytuacja zatrudnieniowa jest stabilna – w większości z nich poziom zatrudnienia nie zmienił się, a napływ i odpływ pracowników równoważyły się. Podkreślić przy tym należy różnice wewnątrz regionu – pracodawcy z powiatów położonych w północno-zachodniej części województwa częściej deklarowali, że w ostatnich 3 latach likwidowali miejsca pracy, są też ostrożniejsi w deklarowaniu zwiększania zatrudnienia w kolejnych latach. Z drugiej strony w powiatach położonych w południowo-wschodniej części

województwa pracodawcy deklarujący zmniejszanie i zwiększanie zatrudnienia w ostatnich latach pozostają w równowadze.

W kolejnych latach prawie połowa pracodawców będzie rozważała zmniejszanie zatrudnienia (48% badanych). Nieco rzadziej pracodawcy będą nastawieni na utrzymanie liczby stanowisk (41,3%). Tylko co dziesiąty pracodawca rozważa zwiększenie zatrudnienia w najbliższych latach. Zwiększenie to wyniosłoby średnio 1,2 miejsca pracy (łącznie zadeklarowano chęć stworzenia 849 miejsc pracy). Jeśli deklaracje zwiększenia zatrudnienia miałyby być spełnione, to poszukiwani będą w pierwszej kolejności specjaliści i kadra menadżerska (35,6%), technicy (23,9%) i pracownicy biurowi (16,6%). Mniejsze ma być zapotrzebowanie na robotników i pracowników wykonujących prace proste oraz pracowników usług i sprzedawców. Potrzeby te są zróżnicowane zależnie od położenia w regionie i branży. Najchętniej miejsca pracy tworzyć będą pracodawcy z Bydgoszczy, Torunia, Grudziądza i powiatów sąsiadujących z nimi.

Pracodawcy przykładają relatywnie niewielką wagę do kwalifikacji formalnych kandydatów do pracy – zwłaszcza gdy poszukiwani będą pracownicy do prac prostych, robotnicy, operatorzy i monterzy maszyn, technicy i średni personel. W przypadku specjalistów i kary menadżerskiej dyplom ma znaczenie, ale ważniejsze jest wcześniejsze doświadczenie zawodowe oraz umiejętności.

Prawie 2/3 pracodawców szuka pracowników, którzy są w pełni przygotowani do pracy, ale jednocześnie mają świadomość, że znalezienie takich kandydatów może być trudne. Ponad połowa (58,9%) bierze pod uwagę możliwość zatrudnienia kogoś, kto ma podstawową wiedzę i kto będzie wymagał szkolenia po przyjęciu do pracy. Odstąpienie przez część pracodawców od poszukiwania pracownika, który spełnia wszystkie wymogi formalne i jest przygotowany do podjęcia pracy od razu po zatrudnieniu sprawia, że coraz większą wagę przywiązuje się do kompetencji miękkich. Im wyższy szczebel w strukturze zatrudnienia, tym większe są te oczekiwania. Wymagane minimum to uczciwość, sumienność, komunikatywność, zdolność organizacji własnej pracy, pracy w zespole i pracy pod presją.

Wyobrażenie pracodawców o kwalifikacjach i umiejętnościach oraz stylu pracy kandydatów to efekt podjętych przez nich działań rekrutacyjnych w ostatnich 3 latach (próbę znalezienia pracownika podjęło 64,4% badanych). Wprawdzie prawie połowa z nich uznała, że dostępność pracowników jest umiarkowana, ale pozostali są nastawieni raczej negatywnie.

Ocena dostępności pracowników związana jest jednak ze specyfiką branż. Różnią się one bowiem ze względu na dynamikę rozwoju, poziom rotacji pracowników, strukturę zatrudnieniową (liczebnością kadr, wśród których jest duża rotacja) oraz charakterem oferowanego zatrudnienia.

Z badania wyłaniają się trzy kategorie firm z branż wiodących:

- **rdzeń rozwojowy/liderzy usług** – branże oparte na nowoczesnych technologiach, polegające w dużym lub umiarkowanym stopniu na pracy specjalistów lub wysoce wykwalifikowanych robotników, cechuje je dynamiczny wzrost zatrudnienia – tu nabory pracowników prowadzone są stale, rotacja pracowników jest umiarkowana lub niska – w tej grupie są takie branże wiodące jak BPO, Energetyka OZE, IT oraz produkcja tworzyw sztucznych;
- **półperyferia rozwojowe/liderzy produkcji** – branże zajmujące się produkcją, które poza relatywnie niewielką grupą specjalistów i pracownikami średniego szczebla zatrudniają liczną załogę pracowników produkcji o różnym poziomie kwalifikacji; polegają jednak na zaawansowanych technologiach, dbają o automatyzację procesów – wytwarzane produkty wymagają zaawansowanych badań rozwojowych; cechuje je umiarkowana dynamika zatrudnienia, ale dominującym wzorem zatrudnienia są kontrakty stałe – branże motoryzacyjna, chemiczna, elektromaszynowa, papiernicza;
- **peryferia rozwojowe** – branże bazujące na zasobach regionu, z których część dopiero eksperymentuje z posługiwaniem się nowoczesnymi technologiami, w których dynamika wzrostu zatrudnienia jest mała, a samo zatrudnienie zmienia się sezonowo, w strukturze zatrudnienia dominują pracownicy o relatywnie niskich kwalifikacjach,

dominującą grupą pracowników są osoby wykonujące prace proste i pomocnicze, prace fizyczne, też nie wymagające kwalifikacji; kadra specjalistyczna jest relatywnie niewielka lub zmienna (to znaczy nie ona tworzy stałą grupę pracowników): branże budowlana, rolnictwo przetwórstwo spożywcze, branża logistyczno-transportowa i magazynowa oraz branża turystyczno-rekreacyjna (w tym turystyki uzdrowiskowej).

Najintensywniejsze procesy rekrutacyjne prowadzone są w firmach w pierwszej kategorii.

Najważniejsze z wyzwań związany z rekrutacją to bardzo duży napływ kandydatów do pracy, wśród których niewystarczająca jest liczba osób o poszukiwanych umiejętnościach. Ma to konsekwencje w szczególności dla sposobu prowadzenia rekrutacji w najbardziej dynamicznie rozwijających się firmach: wymusza sięgnięcie po pomoc wyspecjalizowanych agencji rekrutacyjnych; poszukiwanie bardziej skutecznych sposobów pozyskiwania nowych pracowników przez intensyfikację współpracy z całym otoczeniem społecznym i ze szkołami różnych szczebli, stosowanie zachęt dla potencjalnych pracowników do podjęcia pracy.

W przypadku pracowników o niskich kwalifikacjach, zatrudnianych sezonowo rekrutacja prowadzona jest z pośrednictwem agencji zewnętrznych lub za pomocą ogłoszeń o pracę na portalach ogłoszeniowych (olx, pracuj.pl) lub w mediach społecznościowych. Sprzyja to formułowaniu precyzyjnych wymogów, których spełnienie będzie zwiększało szanse na zatrudnienie (np. konieczność posiadania określonych uprawnień) – mimo wcześniejszej deklaracji, że takie wymogi są dość rzadko brane pod uwagę.

Formalne kwalifikacje są ważne (zarówno u kandydatów do pracy, jak i u pracowników) zdaniem tylko 27,6% pracodawców. Aż 72,4% pracodawców, że formalne poświadczenia umiejętności są bez znaczenia dla jakości wykonywanej pracy. Jeśli miałyby one być istotne, to tam, gdzie kwalifikacje formalne wymagane są prawnie (np. certyfikaty UDT).

Wobec takiego stosunku do kwalifikacji nie dziwi, że większość badanych firm, które oferują swoim pracownikom szkolenia (robi to 57,4% pracodawców, chociaż na ogół oferta ta jest wynikiem bieżących potrzeb, a nie ma charakteru planu rozwojowego dla każdego

pracownika) proponuje im podnoszenie umiejętności dzięki szkoleniom wewnętrznym. Pozostali pracodawcy (42,6%) nie ma możliwości zaoferowania pracownikom możliwości rozwoju. Dotyczy to zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw. Normą jest jednak, aby – jako minimum – zaoferować pracownikom szkolenie stanowiskowe, które w bardziej zaawansowanych firmach „rdzenia” i „półperyferiów” przybiera charakteru wprowadzeniem pracownika w cały świat firmy (poznanie jego struktury, specyfiki organizacji pracy, celów rozwojowych i wartości uwzględnianych w tym rozwoju).

Bazowanie na szkoleniach wewnętrznych nie jest zależne wyłącznie od możliwości finansowych firm, ale także od niskiej znajomości rynku szkoleń (51,1% firm nie ma takiej orientacji). Wśród firm korzystających ze szkoleń zewnętrznych przeważają pozytywne opinie o oferowanych szkoleniach – zarówno o ich dostępności, jak i jakości. Nie ma w regionie „białych plam” – miejsc, gdzie szkolenia nie byłyby w ogóle dostępne.

Problem dostępności finansowej szkoleń ma rozwiązywać istnienie Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Niestety znajomość KFS jest umiarkowana – 34,3% badanych nie słyszało o tych środkach. Dotyczy to zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw. Nie ma branży, do której informacje o KFS w ogóle by nie dotarły, ale w części sektorów jest to wiedza bardzo powierzchowna (nigdy nie starano się o te środki, ani nie przyglądano się możliwościom ich uzyskania).



## Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Logika badania – zagadnienia i pytania badawcze wraz z metodami pozyskiwania danych...	5
Tabela 2. Wielość próby w podziale na powiaty – projektowana i zrealizowana .....	8
Tabela 3. Zatrudnienie w podziale na połączone sekcje PKD.....	12
Tabela 4. Zatrudnienie w podziale ze względu na wielkość przedsiębiorstwa .....	13
Tabela 5. Planowane utworzenie nowego miejsca pracy w 2024 roku i kolejnych latach z uwzględnieniem stanowiska – w podziale na powiaty (dane w %, procentowanie dla stanowisk w wierszach).....	42
Tabela 6. Planowane utworzenie nowego miejsca pracy w 2024 roku i kolejnych latach z uwzględnieniem stanowiska – w podziale na powiaty (dane w %, procentowanie w kolumnach).....	43
Tabela 7. Poszukiwani obecnie pracownicy – grupy średnie w klasyfikacji zawodów (dane liczbowe)	47
Tabela 8. Szkolenia, z których korzystali pracownicy w badanych firmach oraz szkolenia planowane w podziale na sektory gospodarki .....	63
Wykres 1. Wielkość badanych przedsiębiorstw w podziale ze względu na miejsce siedziby (dane liczbowe).....	9
Wykres 2. Podział badanych przedsiębiorstw ze względu na reprezentowany sektor (dane w %, dla N=700) .....	10
Wykres 3. Sytuacja na rynku pracy na koniec 2022 r. – w podziale na województwa .....	11
Wykres 4. Pracujący według faktycznego miejsca wykonywania pracy w powiatach województwa kujawsko-pomorskiego, w podziale ze względu na płeć* .....	15
Wykres 5. Poziom bezrobocie w porównaniu do danych dla Polski (Polska = 100).....	18
Wykres 6. Stopa bezrobocia w podziale na powiaty .....	19
Wykres 7. Procentowy udział bezrobotnych w ogóle osób aktywnych zawodowo.....	20
Wykres 8. Średni udział osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy w ogóle osób bezrobotnych.....	21
Wykres 9. Bezrobotni w wieku 55-64 lat pozostający bez pracy przez okres dłuższy niż 1 rok w ogóle bezrobotnych w wieku 55-64 lat ogółem* .....	22
Wykres 10. Liczba ofert pracy w ciągu roku i procent ofert pracy na koniec roku w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2020-2022 .....	23

Wykres 11. Liczba ofert pracy w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2020-2022 w podziale na powiaty .....	24
Wykres 12. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych na 1 ofertę pracy.....	25
Wykres 13. Liczba wolnych miejsc pracy w tysiącach i wskaźnik wolnych miejsc pracy w latach 2018-2022.....	26
Wykres 14. Struktura aktywności zawodowej mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego na koniec 2022 r w podziale ze względu na płeć (dane w %).....	27
Wykres 15. Bierni zawodowo w podziale ze względu na wiek.....	28
Wykres 16. Bierni zawodowo w wieku 15-74 lata w podziale ze względu na przyczyny bierności (dane w %) .....	29
Wykres 17. Zmiana zatrudnienia w ostatnich 3 latach ze względu na wielkość przedsiębiorstwa .....	31
Wykres 18. Zmiana zatrudnienia w ostatnich 3 latach ze względu na miejsce prowadzenia działalności .....	32
Wykres 19. Zmiana zatrudnienia w ostatnich 3 latach ze względu na reprezentowaną branżę .....	33
Wykres 20. Planowane zmiany zatrudnienia w 2024 r. (dane w %) .....	34
Wykres 21. Liczba osób, którą planują zatrudnić (kolor zielony) lub zwolnić (kolor pomarańczowy) badane przedsiębiorstwa (dane liczbowe).....	35
Wykres 22. Planowane zmiany zatrudnienia w 2024 r. w podziale na sektory gospodarki.....	36
Wykres 23. Planowane zmiany zatrudnienia w 2024 r. w podziale na powiaty (dane w %) .....	37
Wykres 24. Planowane zatrudnienie nowych osób w 2024 r. i w kolejnych latach – według stanowisk pracowników .....	38
Wykres 25. Formalne kwalifikacje, jakich przedsiębiorcy oczekują od kandydatów na tworzone w przyszłości stanowiska (dane w %).....	39
Wykres 26. Przygotowanie potencjalnych pracowników do podjęcia pracy * .....	40
Wykres 27. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 3 latach .....	45
Wykres 28. Ocena dostępności pracowników w 2023 roku .....	46
Wykres 29. Potrzeba podniesienia kwalifikacji formalnych pracowników w podziale na sektory gospodarki .....	56
Wykres 30. Istnienie oferty szkoleniowej dla pracowników .....	57
Wykres 31. Istnienie oferty szkoleniowej dla pracowników w podziale ze względu na wielkość przedsiębiorstwa .....	58

Wykres 32. Istnienie oferty szkoleniowej dla pracowników w podziale ze względu na sektor gospodarki .....	59
Wykres 33. Udział szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom w 2022 r. i w 2023 r. ....	60
Wykres 34. Udział firm, w których szkolenia wewnętrzne stanowiły więcej niż 75% w ogóle szkoleń oferowanych pracownikom w 2022 r. i w 2023 r. w podziale ze względu na sektor gospodarki* .....	61
Wykres 35. Dostępność odpowiednich szkoleń (dane w %) .....	73
Wykres 36. Dostępność szkoleń w podziale na sektory gospodarki .....	74
Wykres 37. Dostępność szkoleń w podziale na powiaty (dane w %) .....	75
Wykres 38. Jakość dostępnych szkoleń (dane w %) .....	76
Wykres 39. Ocena jakości dostępnych szkoleń w podziale na sektory gospodarki (dane w %) .....	77
Wykres 40. Ocena jakości dostępnych szkoleń w podziale na powiaty (dane w %) .....	79
Wykres 41. Doświadczenie korzystania ze środków KFS.....	80
Wykres 42. Korzystanie z KFS w podziale ze względu na wielkość przedsiębiorstwa .....	81
Wykres 43. Korzystanie ze środków KFS w podziale na sektory gospodarki .....	82
Wykres 44. Korzystanie ze środków KFS w podziale na powiaty .....	83