

**NAJBARDZIEJ POSZUKIWANI SPECJALIŚCI
ORAZ ZAPOTRZEBOWANIE NA SZKOLENIA DLA SPECJALISTÓW
W WOJEWÓDZTWIE KUJAWSKO-POMORSKIM**
RAPORT Z BADANIA
ZREALIZOWANEGO DLA WOJEWÓDZKIEGO URZĘDU PRACY W TORUNIU



Województwo
Kujawsko-Pomorskie

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



**Publicznych Służb
Zatrudnienia**
1919-2019



**Krajowy
Fundusz
Szkoleniowy**

**Najbardziej poszukiwani specjaliści
oraz zapotrzebowanie na szkolenia dla specjalistów
w województwie kujawsko-pomorskim**

Raport z badania zrealizowanego dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu

Raport wykonany przez:

DGA Optima z Torunia

Autorzy:

Robert John, Monika Kwiecińska-Zdrenka

Współpraca:

Małgorzata Adamska-John, Katarzyna Kuczkowska-Golińska

Wydział Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu

Skład, druk, projekt okładki:

Drukarnia Skoczek, ul. Stalowa 6a, 87-100 Toruń

Spis treści

Wprowadzenie. Założenia metodologiczne	4
1. Specjaliści na kujawsko-pomorskim rynku pracy	
– analiza danych zastanych	6
1.1. Zasoby rynku pracy	6
1.2. Sytuacja specjalistów na regionalnym rynku pracy	8
Poziom wynagrodzeń	12
Niezagospodarowane miejsca pracy	13
1.3. Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim	17
Liczba absolwentów szkół wyższych w regionie.	
Zmiana dostępności specjalistów	17
Liczba osób bezrobotnych wśród absolwentów szkół wyższych	18
1.4. Oferty pracy dla specjalistów szkół wyższych	20
Zapotrzebowanie na specjalistów według prognoz	20
Oferty pracy dla specjalistów	22
1.5. Analizy ofert pracy jako źródło wiedzy o rynku pracy dla specjalistów	32
2. Zatrudnienie specjalistów jako wyzwanie	35
2.1. Trudności w znalezieniu specjalistów	35
2.2. Źródła trudności w znalezieniu specjalistów	37
Dostępność specjalistów zależnie od branży, zawodów i kwalifikacji	37
Oczekiwania pracodawców co do przygotowania do pracy specjalisty.	
Jakość przygotowania specjalistów do podjęcia pracy	42
Strategia rekrutacyjna a szanse na zatrudnienie specjalistów	49
Zróżnicowania wewnątrzregionalne	51
2.3. Rozwiązania organizacyjne zachęcające specjalistów do podjęcia pracy	52
3. Analiza zapotrzebowania na szkolenia w regionie	56
3.1. Zakres lub tematyka niezbędnych szkoleń	56
3.2. Trudności związane z realizacją szkoleń i rozwiązania przyjmowane w przedsiębiorstwach	57
Podsumowanie i wnioski	60
Spis tabel i wykresów	63

Wprowadzenie

Założenia metodologiczne

Niniejszy raport jest efektem badania realizowanego w okresie lipiec-październik 2019 roku w województwie kujawsko-pomorskim. Głównym celem badania była diagnoza zapotrzebowania na specjalistów (osoby z wyższym wykształceniem) oraz diagnoza zapotrzebowania na szkolenia dla specjalistów.¹

Badanie prowadzono metodą wywiadów grupowych oraz wywiadów indywidualnych. Wywiady grupowe zrealizowano w 15 powiatach (po 3 w każdym z podregionów województwa). Wywiady prowadzono w lokalizacjach wymienionych poniżej.

Podregion bydgosko-toruński	Podregion inowrocławski	Podregion grudziądzki
Bydgoszcz	Inowrocław	Brodnica
Toruń	Nakło n. Notecią	Grudziądz
Solec Kujawski	Strzelno	Wąbrzeźno
Podregion włocławski	Podregion świecki	
Aleksandrów Kujawski	Sępólno	
Lipno	Świecie	
Włocławek	Tuchola	

W spotkaniach uczestniczyli każdorazowo przedstawiciele 4 grup respondentów: organizacji i zrzeszeń pracodawców, agencji zatrudnienia działające na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, pracowników HR z wiodących branż oraz pośrednicy pracy i doradcy zawodowi z powiatowych urzędów pracy. Dobór próby do wywiadów miał charakter celowy – kierowano się przede wszystkim przynależnością do określonej kategorii respondentów. W przypadku przedsiębiorców, dodatkowo przyjęto, że będą oni reprezentowali te branże, które przesądzają o charakterze gospodarczym danego powiatu i/lub podregionu. Były to następujące branże:

Podregion bydgosko-toruński	Podregion inowrocławski	Podregion grudziądzki
przemysł elektromaszynowy	przemysł chemiczny	przemysł tworzyw sztucznych
edukacja	poligrafia	meblarstwo,
usługi B2B	Medycyna	Budownictwo
transport i logistyka	Meblarstwo	Transport
		ogrodnictwo

1. Według Klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy specjaliści to osoby, które wykazują poziom kompetencji odpowiadający wykształceniu wyższemu uzyskanemu na studiach I stopnia (licencjackich i inżynierskich), studiach II stopnia (magisterskich i jednolitych magisterskich), studiach podyplomowych oraz studiach III stopnia (doktoranckich).

Podregion wrocławski	Podregion świecki	
hotelarstwo, gastronomia	gospodarka odpadami	
przemysł chemiczny	przemysł papierniczy	
hurt owoców	zdrowie	
uzdrowiska	drogownictwo	

Uczestnicy spotkań byli wyłonieni w uzgodnieniu z powiatowymi urzędami pracy, a w wielu powiatach także zaproszeni z pomocą PUP (bez pomocy Powiatowych Urzędów Pracy części wywiadów w ogóle nie udało się przeprowadzić²).

Tabela 1. Grupy badanych osób

Reprezentowane instytucje	Liczba osób
Powiatowe Urzędy Pracy	28
Agencje zatrudnienia	13
Organizacje zrzeszające pracodawców	18
Działy kadr (HR) w przedsiębiorstwach	37
Razem	116

Dodatkowym źródłem materiału empirycznego były wywiady indywidualne, które prowadzono z kilkoma typami podmiotów: Centrami Aktywizacji Zawodowej, akademickimi biurami karier, zrzeszeniami i organizacjami pracodawców (klastrow, PTE) oraz innymi podmiotami wspomagającymi wejście na rynek pracy absolwentów szkół wyższych lub wpływającymi na ich sposób funkcjonowania na tym rynku (firma realizująca szkolenia przygotowująca NEETs do wejścia na rynek pracy).

Część badania stanowi także analiza ofert pracy wprowadzonych do Centralnej Bazy Ofert Pracy. Badaniu poddano łącznie 1842 oferty opublikowane w Centralnej Bazie Ofert Pracy w okresie od 1 stycznia 2019 do 31 października 2019 roku. Dane pobierano na koniec każdego miesiąca, w którym prowadzono badanie (maj-październik 2019), a następnie wykluczano z analiz te oferty, które były zwielokrotnione (działo się tak, gdy ofertę publikowano z odległym terminem, do którego mogła być dostępna i pozostawała aktualna w kolejnym miesiącu (miejsce było niezagospodarowane).

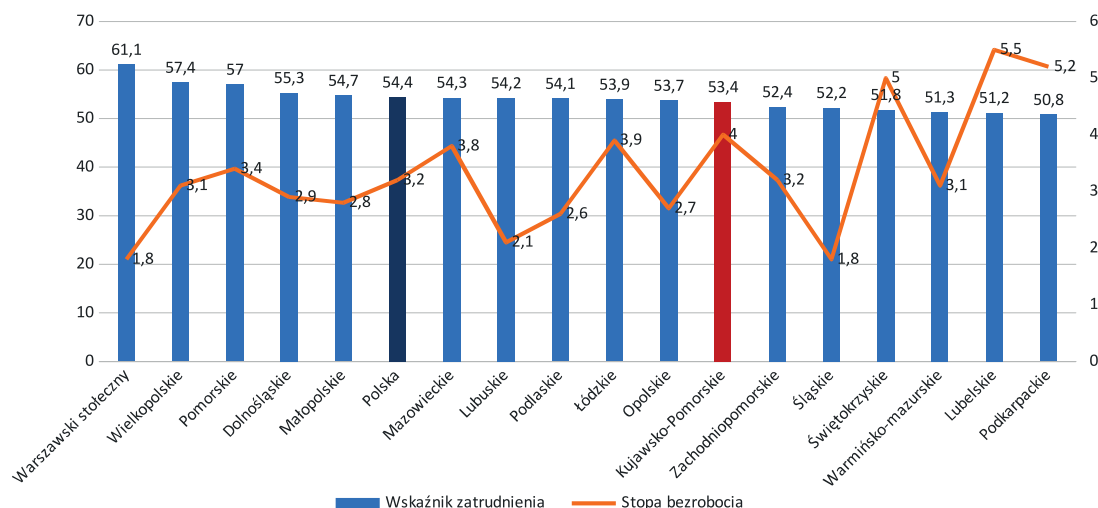
2. Serdecznie dziękujemy dyrektorom i pracownikom powiatowych urzędów pracy, bez których pomocy badanie nie powiodłoby się. Doceniamy wysiłek, jaki wykonali Państwo w umożliwieniu kontaktu i dotarciu z zaproszeniem na wywiady do naszych respondentów. Dziękujemy za życzliwe wsparcie i udostępnienie miejsca do realizacji wywiadów tam, gdzie było to możliwe.

1. Specjaliści na kujawsko-pomorskim rynku pracy – analiza danych zastanych

1.1 Zasoby rynku pracy

W 2017 roku osoby w wieku produkcyjnym stanowiły 61,5% ludności województwa. Współczynnik aktywności zawodowej³ wynosił wówczas 54,3%, a wskaźnik zatrudnienia⁴ – 55,6% i był wyższy dla mężczyzn. W połowie 2019 roku wskaźniki te wynosiły odpowiednio 56,2% i 53,4%. Jednocześnie w tym okresie spadła stopa bezrobocia z 5,9% do 4,0%⁵. Obserwowaliśmy zatem dwa równoległe procesy – obniżenie skali problemu bezrobocia, jak i nieznaczne zwiększenie udziału osób aktywnych zawodowych w ogólnej ludności. Województwo kujawsko-pomorskie pod względem zatrudnienia i stopy bezrobocia miało podobne charakterystyki jak województwo łódzkie.

Wykres 1. Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia (w %) w końcu I półrocza 2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności Polski drugi kwartał 2019 r.* prowadzonego przez GUS.

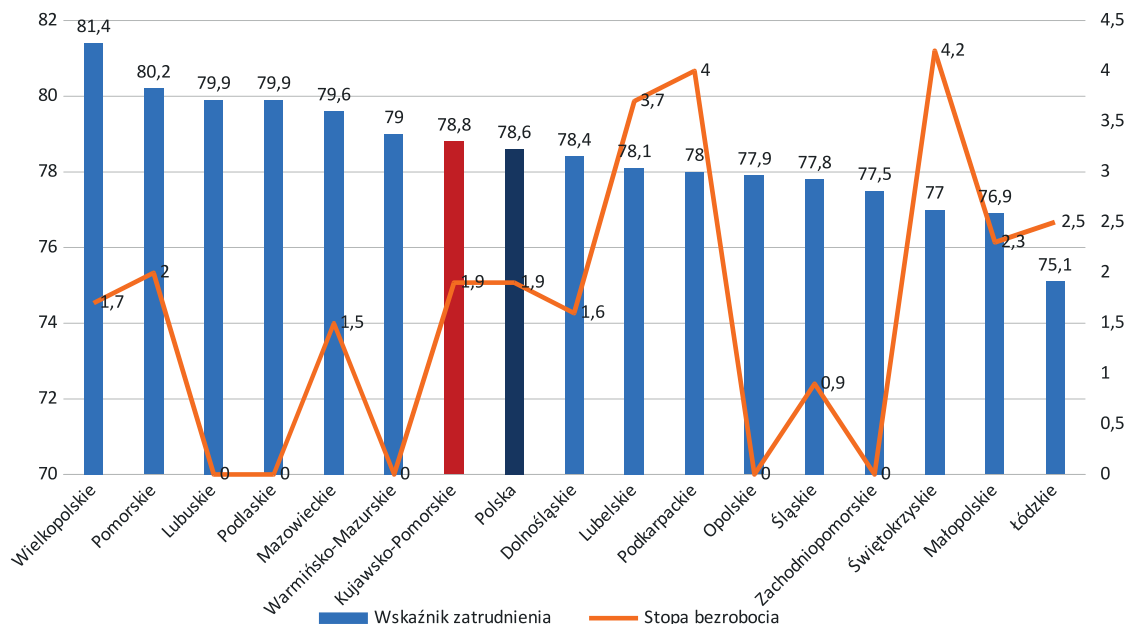
Te same wskaźniki przyjmują wyraźnie korzystniejsze wartości, gdy dotyczą tylko specjalistów. W województwie kujawsko-pomorskim wskaźnik zatrudnienia wynosił 78,8% i lokował województwo na 7 miejscu. Stopa bezrobocia w tej grupie wynosiła 1,9% - tyle samo, ile przeciętnie dla kraju. Dla tej grupy mieszkańców, cechy rynku pracy bliższe są dynamicznie rozwijającemu się województwu pomorskiemu.

3. Współczynnik aktywności zawodowej informuje o stosunku osób aktywnych zawodowo (pracujących i bezrobotnych) do ogólnej ludności danej kategorii.

4. Wskaźnik zatrudnienia określa, jaki odsetek ludności w wieku od 15. do 64. roku życia pracuje zawodowo.

5. W analizie pomijamy celowo osoby biernie zawodowo – problem bierności w zasadzie nie dotyczy specjalistów.

Wykres 2. Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia (w %) osób z wyższym wykształceniem na koniec I półrocza 2019



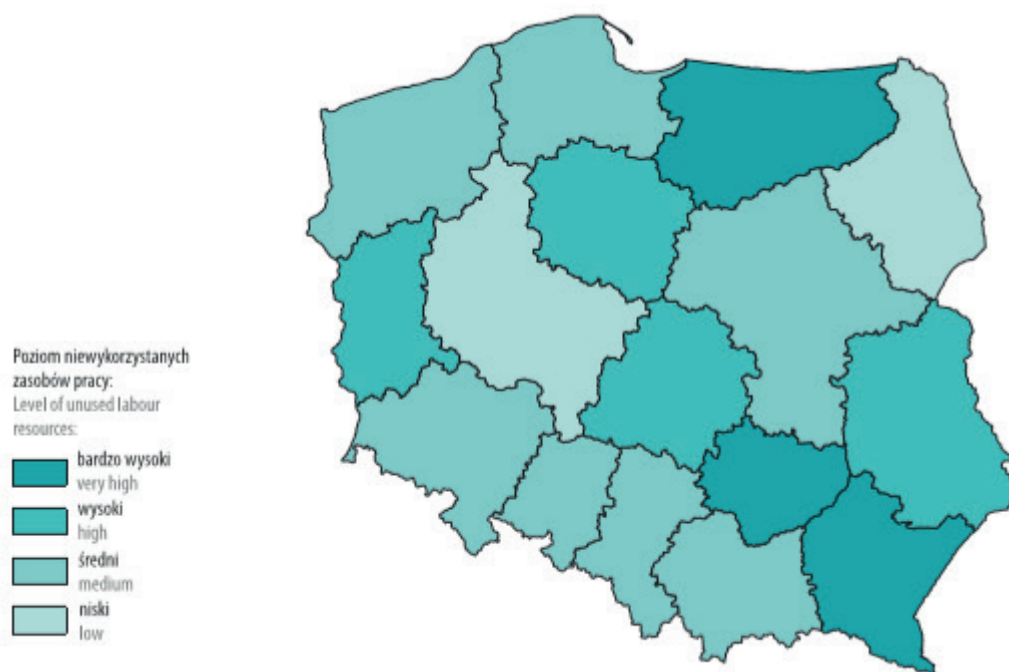
Źródło: opracowanie własne na podstawie Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności Polski drugi kwartał 2019 r. prowadzonego przez GUS.

Region cechuje się relatywnie wysokim poziomem obciążenia demograficznego – niekorzystny jest stosunek osób w wieku produkcyjnym do tych w wieku nieprodukcyjnym i przewiduje się, że trend ten będzie się pogłębiał w kolejnych latach – coraz mniejsza będzie pula osób wchodzących na rynek pracy. Tym ważniejsze staje się pełniejsze wykorzystanie tych niewykorzystanych zasobów.

Obecnie województwo kujawsko-pomorskie zajmuje piąte miejsce pod względem niewykorzystania zasobów. Występują duże dysproporcje między województwami w Polsce. Województwo kujawsko-pomorskie, obok województwa lubelskiego, łódzkiego oraz lubuskiego, według wartości tego współczynnika znajdowało się na wysokim poziomie niewykorzystanych zasobów pracy. Województwami w których współczynnik osiągnął najniższą wartość, a więc, w których poziom niewykorzystania zasobów rynku pracy był niski były województwa: podlaskie oraz wielkopolskie.

W sąsiednich województwach – które jednocześnie cechuje wysoka dynamika rozwojowa (pomorskie, wielkopolskie) i niski poziom bezrobocia specjalistów – wielkość niewykorzystanych zasobów jest mniejsza, a zatem chłonność tamtejszego rynku pracy jest większa. Rodzi to ryzyko migracji kujawsko-pomorskich specjalistów do innych regionów.

Rysunek 1. Niewykorzystane zasoby na rynku pracy w podziale na województwa



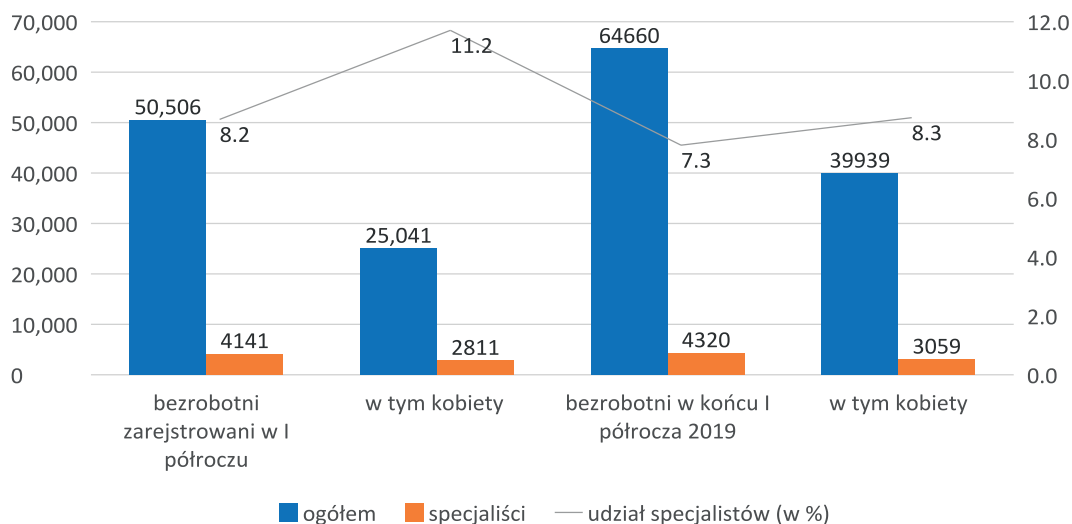
Źródło: Sytuacja na rynku pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 r., raport US w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2019.

1.2 Sytuacja specjalistów na regionalnym rynku pracy

Liczba osób bezrobotnych w regionie spada, ale nie towarzyszy temu znaczący wzrost liczby osób pracujących, co powoduje, że pojawiają się trudności z pozyskaniem pracowników do obsady wolnych miejsc pracy. Na koniec czerwca 2019 roku liczba ta była niższa w porównaniu do tego samego okresu w 2018 roku o 10,2% (to więcej niż średnia dla kraju, która wynosiła 9,4%). Stopa bezrobocia pozostaje nadal względnie wysoka – województwo kujawsko-pomorskie zajmowało drugie miejsce w kraju. Na koniec pierwszego półrocza stopa bezrobocia wynosiła 7,9% (w kraju 5,3%), ale zmniejszała się szybciej niż przeciętnie w kraju (0,9% w stosunku do 2018 w regionie, a 0,5% w kraju).

W końcu I półrocza 2019 roku zarejestrowanych było 64 660 osób, z których 50 506 uzyskało status osoby bezrobotnej w badanym okresie. Specjaliści stanowili w tej grupie odpowiednio 7,3% i 8,2%.

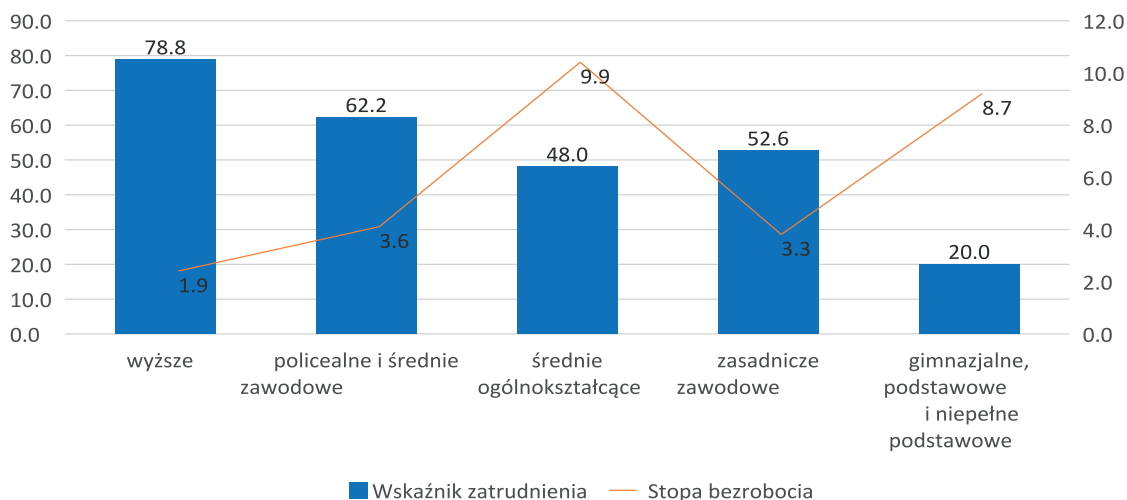
Wykres 3. Liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych – stan w końcu I półrocza 2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu, <https://wuptorun.praca.gov.pl/struktura-zawodowa-bezrobotnych>, z dn. 15.07.2019 r.

Grupę specjalistów odróżnia wyższy wskaźnik zatrudnienia (78,8%) i najniższa stopa bezrobocia w porównaniu do osób o niższym wykształceniu. Oznacza to, że wyższe wykształcenie pozytywnie wpływa na szanse zatrudnienia.

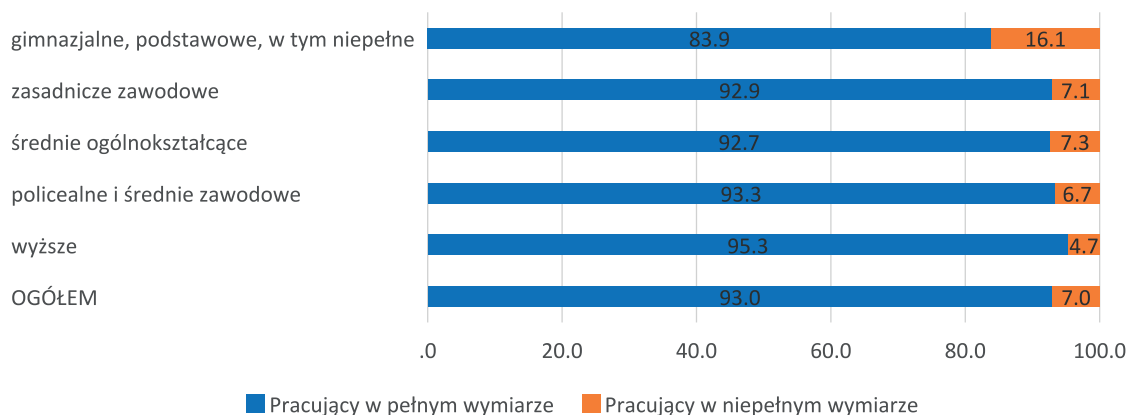
Wykres 4. Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia (w %) z uwzględnieniem wykształcenia mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego w końcu I półrocza 2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności Polski drugi kwartał 2019 r. prowadzonego przez GUS.

Specjaliści częściej niż osoby pracujące o niższym wykształceniu pracują w pełnym wymiarze.

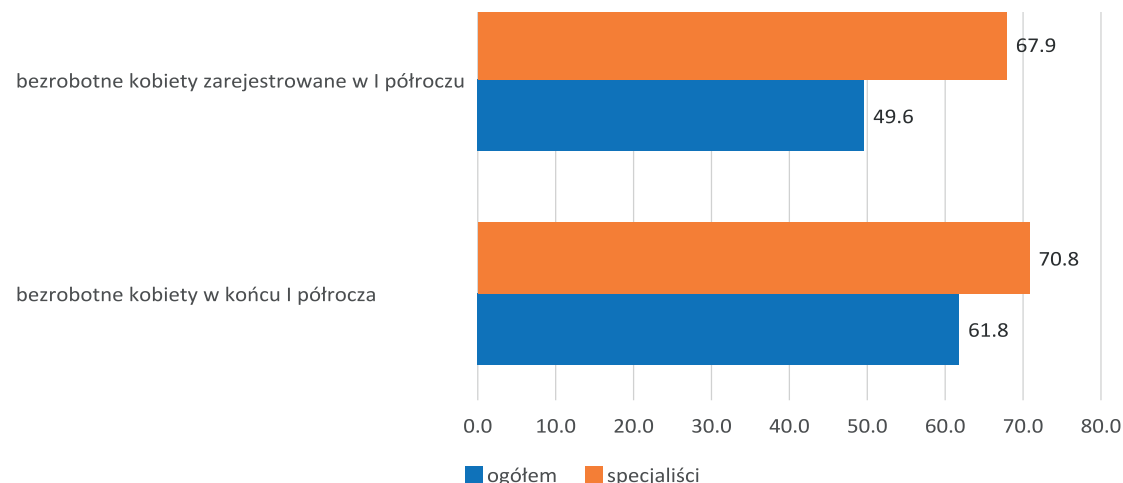
Wykres 5. Wymiar zatrudnienia zależnie od wykształcenia (w %) osób mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego w końcu I półrocza 2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności Polski drugi kwartał 2019 r.*, prowadzonego przez GUS.

W szczególnej sytuacji są kobiety na rynku pracy. Stanowiły one 61,8% wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych w końcu pierwszego półrocza 2019 roku. Przy tym kobiety stanowiły prawie połowę osób, które napłynęły do rejestru w ostatnim półroczu. Sytuacja kobiet w porównaniu z pozostałym specjalistami na rynku pracy wypada znacznie gorzej – w końcu półrocza 67,9% zarejestrowanych specjalistów to kobiety.

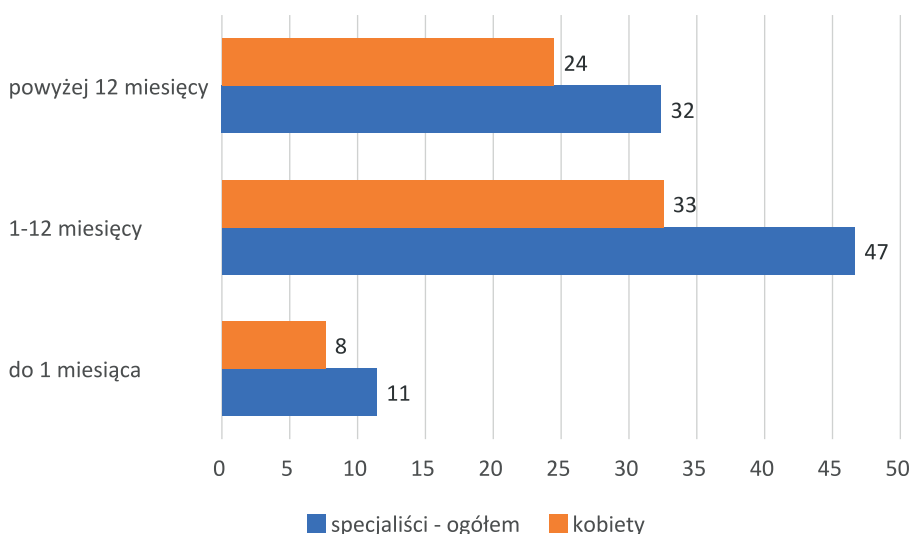
Wykres 6. Udział kobiet w ogóle osób bezrobotnych (w %) w końcu I półrocza 2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu, <https://wuptorun.praca.gov.pl/struktura-zawodowa-bezrobotnych>, z dn. 15.07.2019 r.

Kobiety z wyższym wykształceniem nie tylko częściej niż mężczyźni rejestrują się jako bezrobotne, ale także dłużej pozostają w rejestrach. Co piąty zarejestrowany jako bezrobotny specjalista to kobieta do 30 roku życia, a co 15 powyżej 50 roku życia. Oznacza to, że sytuacja kobiet, także w przypadku specjalistów jest wyraźnie gorsza. Większe jest ryzyko utrudnionego powrotu na rynek pracy. To jeden z niewykorzystanych zasobów regionalnego rynku pracy.

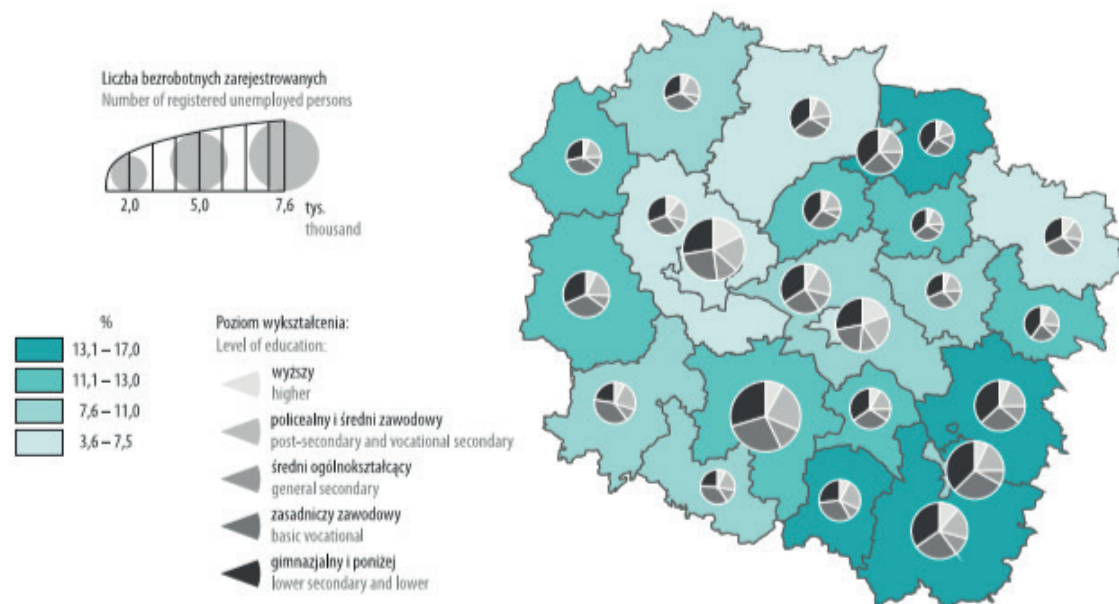
Wykres 7. Udział kobiet w ogóle bezrobotnych specjalistów poprzednio pracujących według czasu pozostawania bez pracy (w %) – stan w końcu I półrocza 2019 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu, <https://wuptorun.praca.gov.pl/struktura-zawodowa-bezrobotnych>, z dn. 15.07.2019 r.

Województwo jest zróżnicowane ze względu na udział bezrobotnych specjalistów w poszczególnych powiatach. Największy udział osób z wyższym wykształceniem obserwujemy w powiatach o relatywnie niskim poziomie bezrobocia. To w szczególności efekt zachowań absolwentów – ci rejestrują się często w miejscu ukończenia studiów wyższych i zarazem w miejscu, w którym planują podjąć aktywność zawodową.

Rysunek 2. Liczba osób bezrobotnych z uwzględnieniem poziomu wykształcenia i podziału na powiaty w końcu 2018 r.



Źródło: Sytuacja na rynku pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 r., raport GUS, z dn. 29.11.2019.

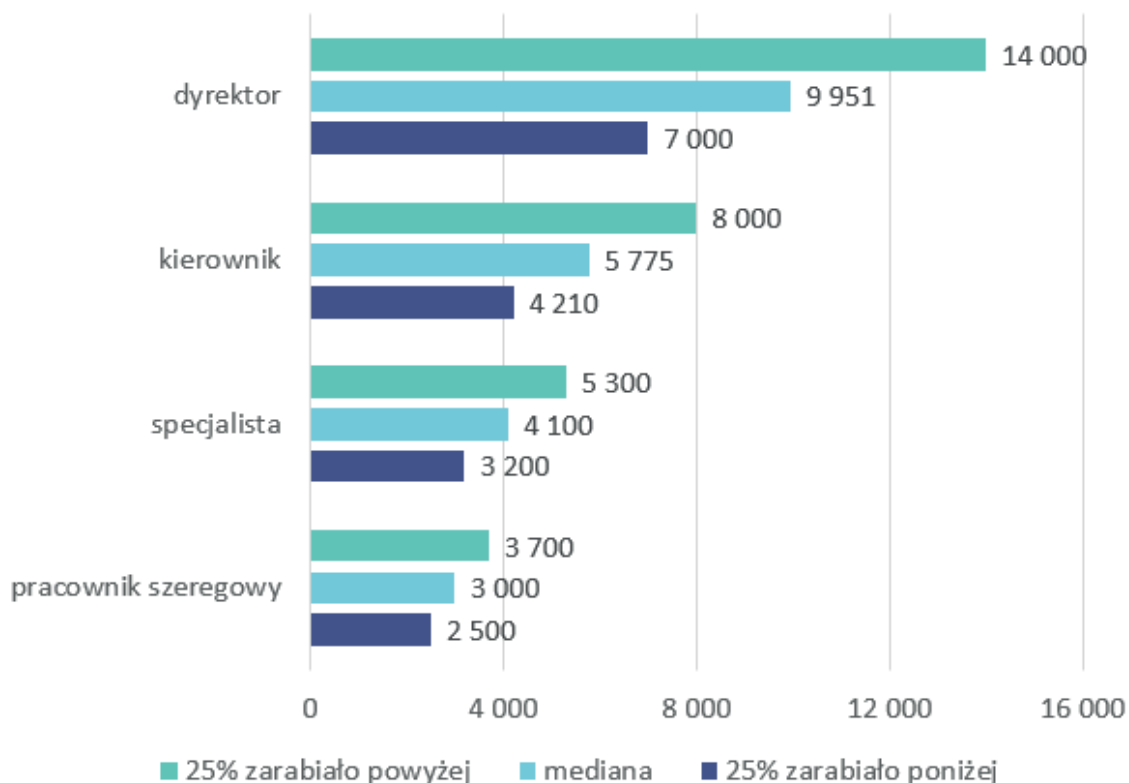
Poziom wynagrodzeń

Mediana wynagrodzeń w województwie kujawsko-pomorskim wynosiła w 2018 roku 3924 zł. Połowa kobiet zarabiała 3490 zł lub mniej a połowa 3490 zł lub więcej, a dla mężczyzn mediana wynosiła 4497 zł⁶. Różnice uwidaczniają się we wszystkich grupach zawodowych.

Według tego samego źródła mediana wynagrodzenia specjalistów wynosiła 4100 zł, a zatem tylko nieznacznie więcej niż poziom wynagrodzeń dla wszystkich grup zawodowych.

6. Na podstawie: *Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń* przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2018 roku.

Rysunek 3. Wynagrodzenia zależnie od zajmowanego stanowiska

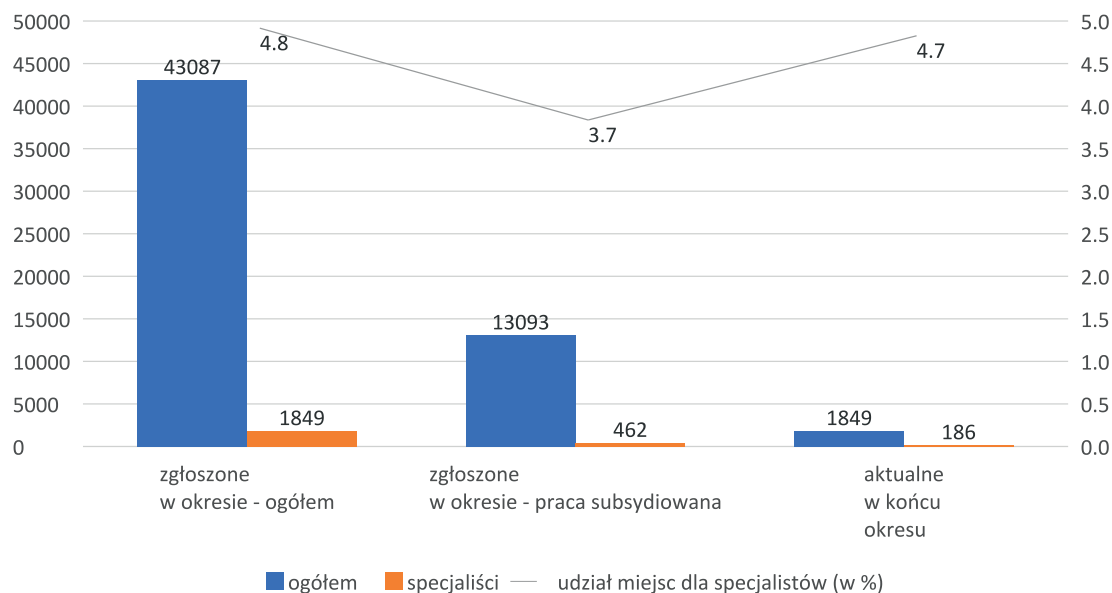


Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2018 roku.

Niezagospodarowane miejsca pracy

Do urzędów pracy zgłaszanych jest relatywnie mało wolnych miejsc pracy dla specjalistów niż dla innych grup zawodowych. W pierwszym półroczu 2019 roku zgłoszono 1849 miejsc pracy dla specjalistów (4,8% wszystkich zgłoszeń), którzy stanowili 8,2 % ogółu bezrobotnych. Należy jednak uwzględnić, że część pracodawców nie zgłasza swojego zapotrzebowania na specjalistów do urzędu pracy (piszemy o tym w dalszej części raportu).

Wykres 8. Wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej zgłoszone w I półroczu 2019 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP Toruń, <https://wuptorun.praca.gov.pl/struktura-zawodowa-bezrobotnych>, z dn. 15.07.2019 r.

Na podstawie zgłaszanych wolnych miejsc pracy można ocenić, na jakie zawody jest największy popyt w regionie. Niezagospodarowanie wolnych miejsc pracy dotyczy kilku grup zawodów w szczególności. Najwięcej wolnych miejsc pracy zgłoszono dla specjalistów do spraw administracji i zarządzania (359), nauczycieli i innych specjalistów ds. nauczania i wychowania (261), inżynierów (234), specjalistów do spraw sprzedaży, marketingu i public relations (178) oraz pielęgniarek i innych specjalistów ds. ochrony zdrowia (174).

Najwięcej wolnych miejsc pracy zgłaszano w największych miastach regionu – co trzecie wolne miejsce pracy dostępne było w Bydgoszczy, co 7 w Toruniu. Od tej tendencji odróżnia się Inowrocław, w którym znajdowało się co 10 wolne miejsce pracy. W tych miastach największe było zapotrzebowanie na specjalistów. W Bydgoszczy szczególnie poszukiwani byli inżynierowie do spraw przemysłu i produkcji oraz do spraw baz danych i sieci komputerowych oraz specjaliści do spraw rekrutacji pracowników i specjaliści do spraw kadr, pielęgniarki specjaliści do spraw sprzedaży oraz nauczyciele kształcenia zawodowego. W Toruniu poszukiwano specjalistów do spraw czasowego zatrudniania pracowników i do spraw rekrutacji oraz specjalistów do spraw administracji i rozwoju, pielęgniarek i nauczycieli przedszkoli. W Inowrocławiu poszukiwano specjalistów do spraw zdrowia (fizjoterapeuci, pielęgniarki) oraz diagnostów laboratoryjnych; nauczycieli przedmiotów zawodowych o technicznych oraz nauczycieli przedszkoli i specjalistów do spraw sprzedaży lub marketingu i handlu.

W końcu okresu niemal 90% zgłoszonych wolnych miejsc dla specjalistów zostało zagospodarowanych. Porównanie liczby miejsc niezagospodarowanych i wolnych miejsc pracy zgłoszonych w okresie wskazuje na to, gdzie występuje największy deficyt specjalistów. Występuje on w tych powiatach, w których najwięcej pozostało niezagospodarowanych miejsc pracy. Szczególne braki kadr specjalistycznych odczuwane są w: Tucholi, Świeciu, Grudziądzu (powiat grodzki), Mogilnie, Żninie, Włocławku (zarówno w mieście, jak i w powiecie ziemskim), Golubiu-Dobrzyniu. Do tych powiatów należy też Inowrocław, w którym duże zapotrzebowanie na specjalistów, zderza się z brakiem odpowiednich kadr.

Tabela 2. Zagospodarowanie wolnych miejsc pracy dla specjalistów na koniec I półrocza 2019 roku w podziale na powiaty.

Powiat	Wolne miejsca pracy zgłoszone w okresie	Udział wolnych miejsc pracy (%)	Miejsca niezagospodarowane	Udział miejsc niezagospodarowanych w ogóle wolnych miejsc pracy (%)
Aleksandrów Kujawski	19	1,0	2	10,5
Brodnica	55	3,0	1	1,8
Bydgoszcz (grodzki)	606	32,8	44	7,3
Bydgoszcz (ziemski)	31	1,7	1	3,2
Chełmno	24	1,3	1	4,2
Golub Dobrzyń	35	1,9	3	8,6
Grudziądz (grodzki)	72	3,9	16	22,2
Grudziądz (ziemski)	12	0,6	1	8,3
Inowrocław	175	9,5	18	10,3
Lipno	24	1,3	1	4,2
Mogilno	15	0,8	3	20,0
Nakło	97	5,2	4	4,1
Radziejów	37	2,0	1	2,7
Rypin	21	1,1	3	14,3
Sępólno Krajeńskie	29	1,6	1	3,4
Świecie	51	2,8	17	33,3
Toruń (grodzki)	279	15,1	26	9,3
Toruń (ziemski)	49	2,7	4	8,2
Tuchola	19	1,0	7	36,8
Wąbrzeźno	9	0,5	1	11,1
Włocławek (grodzki)	118	6,4	20	16,9
Włocławek (ziemski)	52	2,8	7	13,5
Żnin	20	1,1	4	20,0
Ogółem	1849	100,0	186	10,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP Toruń, <https://wuptorun.praca.gov.pl/struktura-zawodowa-bezrobotnych>, z dn. 15.07.2019 r.

Wśród zawodów, dla których w końcu czerwca 2019 roku dostępne były niezagospodarowane miejsca pracy są nauczyciele i inni specjaliści nauczania i wychowania (61 miejsc), w tym nauczyciele kształcenia zawodowego (21 miejsc), inżynierowie (33 miejsca), specjaliści do spraw administracji i zarządzania (18), do spraw sprzedaży, marketingu i public relations (17), specjaliści do spraw ochrony zdrowia (30), w tym pielęgniarki (12).

Porównanie liczby absolwentów szkół wyższych najczęściej rejestrujących się w regionie i zapotrzebowania na specjalistów (ocenianego na podstawie wolnych miejsc pracy zgłoszonych do urzędów pracy) pozwala na stwierdzenie, że istnieje luka między popytem a popytem. Do urzędów pracy zgłaszanych jest znacznie mniej wolnych miejsc pracy niż liczba zarejestrowanych bezrobotnych w przypadku wybranych zawodów, w szczególności specjalistów do spraw ekonomicznych i zarządzania, z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury oraz nauczania i wychowania, a także nauk fizycznych. Najwięcej miejsc pracy czekało na inżynierów (zwłaszcza budownictwa, mechaników, inżynierii środowiska), architektów, geodetów i projektantów oraz specjalistów nauk biologicznych (m.in. na specjalistów w zakresie rolnictwa, leśnictwa i pokrewnych oraz do spraw ochrony środowiska). Niemal wszystkie wolne miejsca pracy były zagospodarowywane przez osoby bezrobotne – na koniec okresu z 1849 wolnych miejsc pracy niezagospodarowanych było tylko 186. Działo się tak mimo tego, że w rejestrach pozostawali nadal specjaliści w poszukiwanych zawodach.

Tabela 3. Liczba niewykorzystanych miejsc pracy

Lp.	Grupy zawodów (duże)	Zarejestrowani bezrobotni				Wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej	
		zarejestrowani w okresie		według stanu w końcu okresu		zgłoszone w okresie	aktualne w końcu okresu
		ogółem	w tym absolwenci	ogółem	w tym absolwenci		
1	Specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania	1 457	204	1 402	53	617	39
2	Specjaliści nauczania i wychowania	712	76	939	32	384	61
3	Specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych	820	178	747	60	347	46
4	Specjaliści do spraw zdrowia	264	59	264	15	210	23
5	Specjaliści z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury	793	155	876	51	190	14
6	Specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych	95	16	92	5	101	3
7	Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i dyrektorzy generalni	46	1	58	0	11	0

Źródło: opacowanie własne na podstawie danych WUP Toruń, <https://wuptorun.praca.gov.pl/struktur-zawodowa-bezrobotnych>, z dn. 15.07.2019 r.

1.3 Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim

Liczba absolwentów szkół wyższych w regionie Zmiana dostępności specjalistów

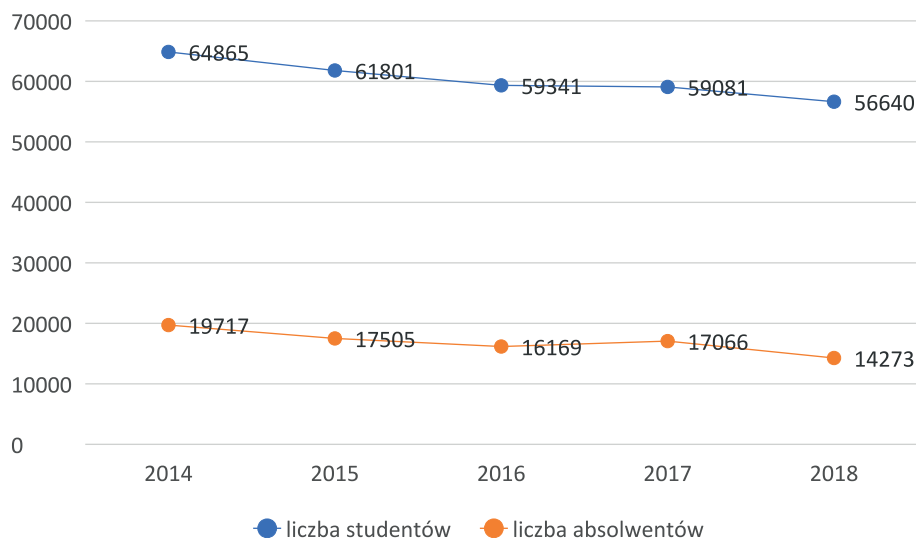
Liczba szkół wyższych funkcjonujących w województwie kujawsko-pomorskim w ostatnich 5 latach zmniejszyła się z 33 w roku akademickim 2013/2014 do 21 w roku akademickim 2017/2018⁷. Zmniejsza się także liczba studentów, w analogicznym okresie z 69486 osób do poziomu 57280 osób. Oznacza to, że liczba studentów w całym okresie zmniejszyła się o 17,6%. Procesy te mają związek przede wszystkim z trendami demograficznymi (mniej kandydatów na studia ze względu na niż demograficzny), trendami na rynku edukacji (wydrenowanie małych rynków lokalnych prowadzące do likwidacji filii uczelni w małych miejscowościach) oraz zmiana stylu studiowania (częstsze przerwy w studiach, zmiany studiowanych kierunków, zmiana uczelni pomiędzy studiami na poziomie licencjackim i uzupełniającym magisterskim, w tym migracje do innych regionów na studia wyższego stopnia), a w ostatnim okresie także przemianami wewnątrz systemu szkolnictwa wyższego (w szczególności reorientacja części uczelni z kształcenia na prowadzenie badań, w tym badań wdrożeniowych).

Spadek liczby studentów obserwowany jest w ponad połowie szkół wyższych funkcjonujących w regionie (w 9 szkołach wyższych zaobserwowano odwrotny trend). Zmiany w różnym stopniu dotyczą poszczególne kierunki kształcenia. Między rokiem 2015 i 2016 spadek liczby studentów odnotowano na 109 kierunkach kształcenia, a między 2017 i 2018 rokiem – na 73 kierunkach. Stały spadek (jest odnotowywany w obu przywołanych okresach) dotyczy takich kierunków jak: zarządzanie, pedagogika, finanse i rachunkowość, logistyka, ochrona środowiska, chemia, transport, praca socjalna, stosunki międzynarodowe, geografia. W obu wspomnianych okresach na tych kierunkach spadki były największe.

Zmiana sytuacji uczelni wyższych oraz zmiany dokonywanych przez nie naborów mają bezpośredni wpływ na liczbę absolwentów poszczególnych kierunków. Zmiany jednej i drugiej wartości są zbieżne (patrz wykres 9). Podobna tendencja dotyczy także kierunków kształcenia, dla których spada lub rośnie liczba absolwentów – odzwierciedlają one spadki lub wzrosty liczby studentów.

7. Na podstawie raportów WUP w Toruniu: Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2016 roku (Toruń, 2017) i Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 roku (Toruń, 2019).

Wykres 9. Liczba studentów i absolwentów w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2014-2018. Stan na 31 XII – porównanie rok do roku



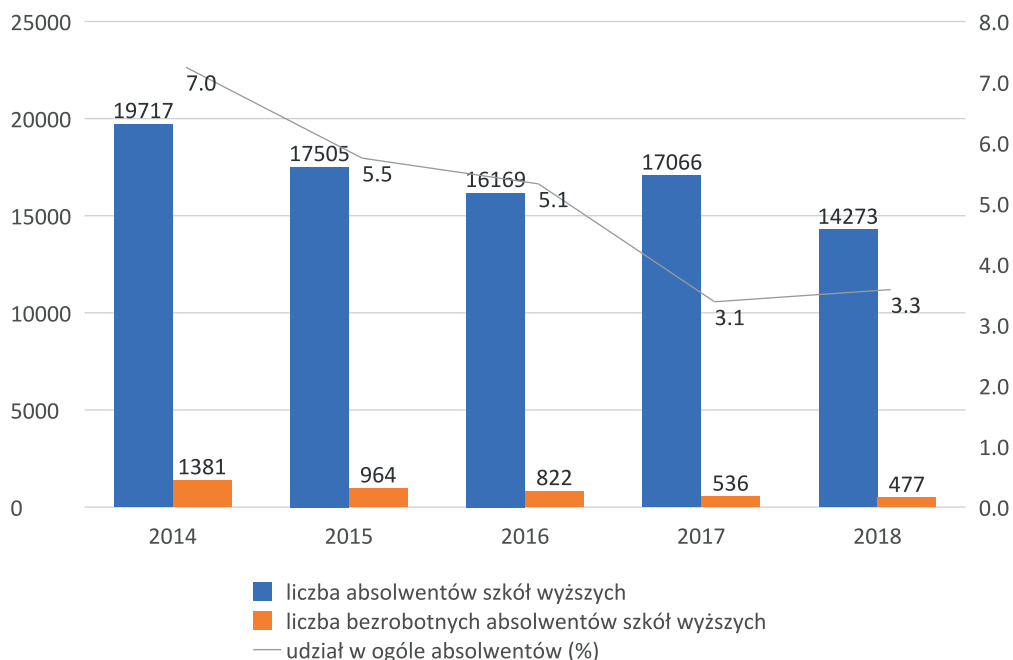
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów WUP w Toruniu: Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2016 roku (Toruń, 2017) i Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 roku (Toruń, 2019) oraz danych raportu GUS: Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2017/2018 (dane wstępne).

W 2018 roku najliczniej na rynek pracy województwa wchodził absolwenci takich grup kierunków kształcenia jak: biznes, administracja i prawo (3728 osób), zdrowie i opieka społeczna (2027), kształcenie (1707), nauki humanistyczne i sztuka (1527). Na piątym miejscu znaleźli się absolwenci kierunków technicznych, przemysłowych i budownictwa (1434). Stanowili oni 10% wszystkich absolwentów szkół wyższych w 2018 roku.

Liczba osób bezrobotnych wśród absolwentów szkół wyższych

Ze względu na spadek liczby absolwentów oraz korzystny kontekst społeczno-gospodarczy należało spodziewać się, że będzie malała liczba bezrobotnych absolwentów szkół wyższych. Dane statystyczne potwierdzają ten trend.

Wykres 10. Liczba bezrobotnych absolwentów szkół wyższych w ogóle osób kończących szkoły wyższe w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2014-2018. Stan na 31 XII – porównanie rok do roku

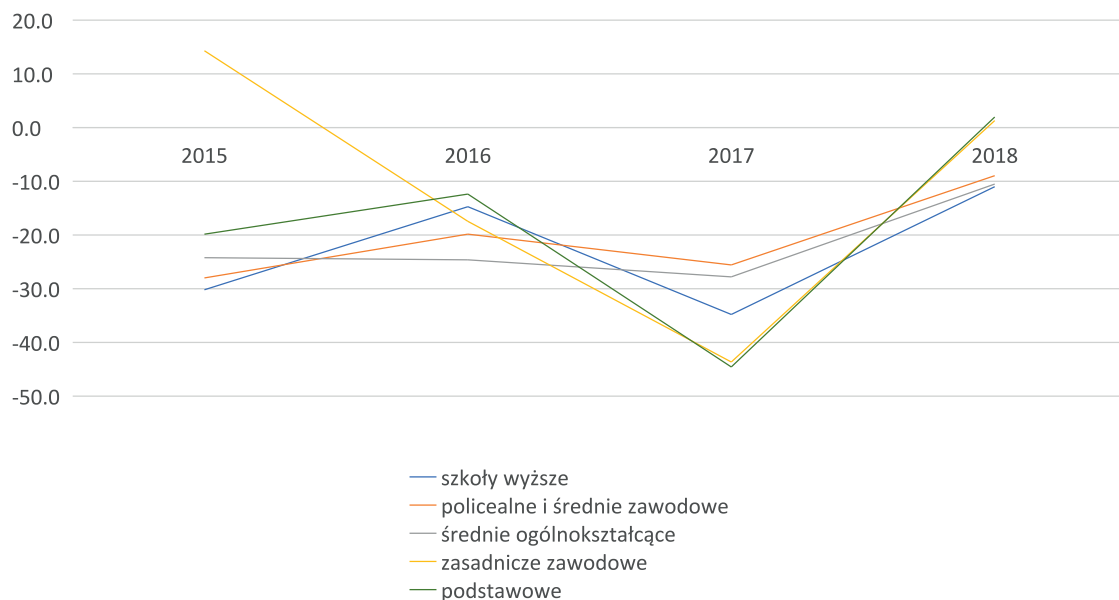


Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów WUP w Toruniu: Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2016 roku (Toruń, 2017) i Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 roku (Toruń, 2019).

Udział bezrobotnych absolwentów szkół wyższych w ogóle bezrobotnych absolwentów jest dość wysoki, wskazują na to dane z wybranych lat – w 2016 roku stanowili oni 22,6%, a w 2018: 21,8% wszystkich bezrobotnych z tej grupy.

W przypadku szkół wyższych, podobnie jak w innych szkołach, zmiany liczby absolwentów są cykliczne. W 2015, 2017 i 2018 roku spadek liczby bezrobotnych absolwentów szkół wyższych był większy niż w przypadku szkół policealnych, średnich zawodowych i średnich ogólnokształcących.

Wykres 11. Zmiany liczby bezrobotnych absolwentów według typów szkół w latach 2015-2018. Stan na 31 XII – porównanie rok do roku (zmiany w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów WUP w Toruniu: Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2016 roku (Toruń, 2017) i Bezrobotni absolwenci szkół wyższych w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 roku (Toruń, 2019).

Bezrobotni absolwenci szkół wyższych to w szczególności osoby kończące takie kierunki studiów jak: pedagogika, administracja, zarządzanie, finanse i rachunkowość, prawo, bezpieczeństwo wewnętrzne, fizjoterapia, turystyka i rekreacja, informatyka. To 9 kierunków, których absolwenci rejestrowali się najczęściej nie tylko w 2018, ale także w poprzednich latach (2015-2017).

1.4. Oferty pracy dla absolwentów szkół wyższych

Zapotrzebowanie na specjalistów według prognoz

W 2013 roku konsorcjum badawcze Agrotec Polska Sp. z o.o. i firma IBS na zamówienie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu opracowało raport pn. „*Prognoza zapotrzebowania na kadry z wyższym wykształceniem w województwie kujawsko-pomorskim do roku 2020*”. Badacze prognozowali wówczas, że stopa bezrobocia w regionie może wynieść 8,0% (w wariacie optymistycznym), 10,4% (wariant neutralny) lub 13,8% w wariacie pesymistycznym. **Obecna sytuacja regionalnego rynku pracy zbliżona jest do**

przyjmowanego wówczas optymistycznego wariantu (do tych założeń będziemy odwoływać się w dalszej części podrozdziału).

Wedle tych prognoz do 2020 roku zmieniać się miały proporcje kobiet i mężczyzn kończących studia wyższe w taki sposób, że wielkości tych populacji będą przybliżać się do siebie. Tak się nie stało – proporcje płci wśród absolwentów są obecnie podobne do tych sprzed 10 lat. To o tyle ważne, że – jak wykazywali autorzy Prognozy – to płeć jest jedną z determinant wyborów zawodowych dokonywanych przez absolwentów tych samych kierunków. Kobiety częściej poszukiwały pracy zgodnej z ukończonym kierunkiem studiów. Oznacza to, że w przypadku kierunków sfeminizowanych (z najwyższymi dysproporcjami studiujących kobiet i mężczyzn) i zarazem takimi, które charakteryzowała nadpodaż należało oczekiwać nadmiernego (w stosunku do potrzeb pracodawców) napływu kobiet o wykształceniu specjalistycznym.

Według badaczy istniało wysokie ryzyko, że nadpodaż będzie odnosiła się do absolwentów takich zawodów jak: specjaliści nauczania i wychowania, specjaliści do spraw zdrowia, specjaliści do spraw technicznych, informacyjnych i komunikacyjnych, specjalistów w zakresie prawa, spraw społecznych i kultury, specjalistów nauk technicznych, matematycznych i fizycznych⁸. Za to niedobory miały dotyczyć specjalistów ds. ekonomicznych i zarządzania⁹. Wydaje się, że w obu tych zakresach prognoza okazała się nie w pełni trafna. W połowie 2019 roku, jak wskazywano wcześniej (patrz tab. 3) specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania należą do grupy zawodów nadwyżkowych, podobnie jak specjaliści w zakresie prawa, dziedzin społecznych i kultury, ale w przypadku pozostałych grup nadpodaż jest mała lub nie występuje (mimo przewidywanego wcześniej ryzyka tego rodzaju).

Inna jest perspektywa czasowa prognoz opracowanych w ramach badania „Barometr zawodów 2019”¹⁰. Autorzy raportu wskazują na zapotrzebowanie na zawody w 2019 roku, chociaż analizy lokują w kontekście prognoz społeczno-demograficznych województwa do 2030 roku. Wedle ustaleń przywołanego badania w 2019 roku wśród poszukiwanych specjalistów znajdują się projektanci i administratorzy baz danych oraz programiści, specjaliści elektroniki, automatyki i robotyki, lekarze, pielęgniarki i położne, fizjoterapeuci i masażyści. Braki kadrowe przewidywano także wśród nauczycieli przedmiotów zawodowych i nauczycieli przedszkoli. Do zawodów nadwyżkowych zaliczono ekonomistów, pedagogów, specjalistów do spraw turystyki i rekreacji, osoby z wykształceniem humanistycznym (filozofowie, historycy, politolodzy i kulturoznawcy).

8. Prognoza zapotrzebowania na kadry z wyższym wykształceniem w województwie kujawsko-pomorskim do roku 2020, Agrotec Polska Sp. z o.o., IBS, Warszawa 2013, s. 77.

9. Tamże, s. 75.

10. *Barometr zawodów 2019. Raport podsumowujący badanie w województwie kujawsko-pomorskim*, dostęp: https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2019/kujawsko-pomorskie/raport_wojewodztwo_kujawsko-pomorskie.pdf

Autorzy analiz wskazują na dwa główne źródła deficytów kadrowych. Ma to być zbyt mała liczba osób wchodzących na rynek pracy przy jednoczesnym odpływie części specjalistów z rynku pracy (zawody związane z ochroną zdrowia, nauczyciele przedmiotów zawodowych) i zarazem niska atrakcyjność ofert pracy w województwie.

Ten ostatni czynnik może być szczególnie ważny wobec pogłębiającej się tendencji do migracji międzyregionalnej. Zawody wskazane jako deficytowe w województwie kujawsko-pomorskim to zarazem zawody deficytowe w sąsiednich województwach, np. województwie pomorskim. Sąsiednie rynki pracy nie wchłoną natomiast osób wykonujących zawody nadwyżkowe w województwie kujawsko-pomorskim, bowiem te zawody są poza regionem albo nadwyżkowe albo zrównoważone.

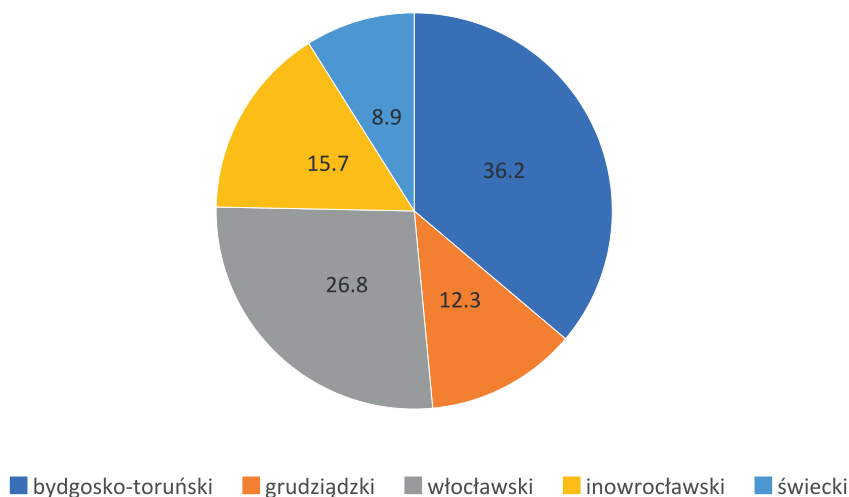
Oferty pracy dla specjalistów

Analizie poddano 1842 oferty opublikowane w Centralnej Bazie Ofert Pracy w okresie od 1 stycznia 2019 do 31 października 2019 roku. Wśród ofert poddanych analizie 235 stanowiły oferty pracy dla specjalistów – ok. 13% wszystkich ogłoszeń. Analizy w dalszej części rozdziału odnoszą się wyłącznie do tej grupy ofert.

Zapotrzebowanie na specjalistów na poziomie podregionów

Ze względu na sposób operowania Centralnej Bazy Ofert Pracy (codzienny napływ ofert przy jednoczesnym usuwaniu z niej ofert dotyczących zagospodarowanych miejsc pracy) należy traktować niniejsze analizy jako dopełnienie informacji pochodzących z PUP, przywoływanych już w raporcie (patrz tab. 1). Odnajdujemy tu podobne tendencje jak w przypadku zestawień opracowywanych przez Wojewódzki Urząd Pracy (<https://wup-torun.praca.gov.pl/struktura-zawodowa-bezrobotnych>). Najwięcej ofert pojawiło się w podregionie bydgosko-toruńskim (85) oraz włocławskim (63). W podregionie inowrocławskim (37) i grudziądzkim (29) było dwukrotnie mniej. Najmniej było ofert pracy w podregionie świeckim (21).

Wykres 12. Oferty pracy w CBOP w podziale na podregiony (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.2019



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan na koniec badanego okresu.

Zapotrzebowanie na specjalistów w poszczególnych zawodach

Centralna Baza Ofert Pracy zawierała najczęściej oferty pracy dla osób z wykształceniem:

- ✓ ekonomicznym – dla specjalistów do spraw administracji i zarządzania, spraw finansowych lub obsługi biznesu i zarządzania;
- ✓ technicznym lub informatycznym – inżynierowie (zajmujący się projektowaniem procesów produkcyjnych lub produktów), analitycy systemów komputerowych i programiści, ale także nauczyciele przedmiotów zawodowych;
- ✓ pedagogicznych lub przygotowujących do nauczania – nauczyciele szkół różnego szczebla, nauczyciele przedszkolni, opiekunowie dzieci w instytucjach, animatorzy czasu wolnego;
- ✓ kierunków medycznych – tu zwłaszcza pielęgniarki, fizjoterapeuci, terapeuci (np. logopedzi), dietetycy.

**Tabela 4. Zapotrzebowanie na zawody wykonywane przez specjalistów – analiza ofert pracy
(1.01.2019-30.10.2019)**

Grupa	Nazwa zawodu	Liczba ofert	Liczba zarejestrowanych bezrobotnych (I półrocze 2019)	Liczba zarejestrowanych bezrobotnych absolwentów (I półrocze 2019)
242	Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	43	967	153
214	Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)	24	311	74
241	Specjaliści do spraw finansowych	21	208	42
234	Nauczyciele szkół podstawowych i specjaliści do spraw wychowania małego dziecka	19	133	10
229	Inni specjaliści ochrony zdrowia	17	152	40
243	Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	16	263	7
233	Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	12	185	12
235	Inni specjaliści nauczania i wychowania	12	382	53
251	Analitycy systemów komputerowych i programiści	11	63	16
232	Nauczyciele kształcenia zawodowego	9	9	1
263	Specjaliści z dziedzin społecznych i religijnych	9	422	65
222	Pielegniarki	5	49	0
264	Literaci, dziennikarze i filolodzy	4	165	30
216	Architekci, geodeci i projektanci	3	166	50
244	Specjaliści do spraw rynku nieruchomości	2	19	2
228	Farmaceuci	1	9	3
261	Specjaliści z dziedziny prawa	1	93	21
	opis nazbyt ogólny dla zaklasyfikowania	7	-	-

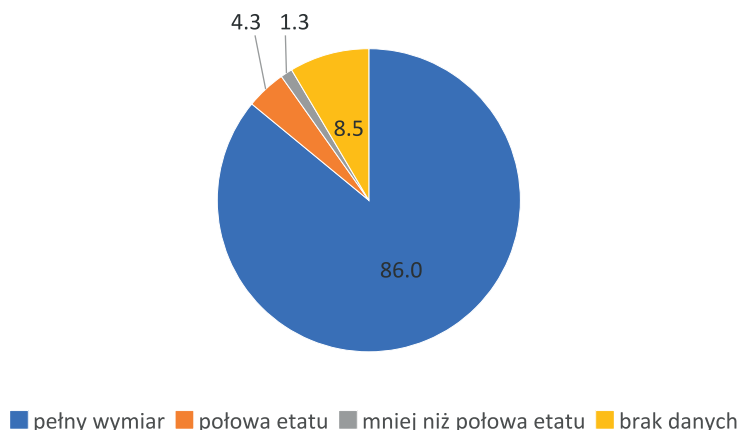
Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan na 30.10.2019 r. oraz na podstawie danych WUP Toruń, <https://wuptorun.praca.gov.pl/struktura-zawodowa-bezrobotnych>, z dn. 15.07.2019 r.

Porównanie liczby ofert pracy (popyt) i liczby osób zarejestrowanych jako bezrobotnych (podaż) skłania do wniosku, że poza pojedynczym przypadkiem nauczycieli kształcenia zawodowego, liczba osób poszukujących pracy jest większa niż liczba ofert pracy. Oznacza to, że pracodawcy nie powinni doświadczać problemu z zatrudnieniem specjalistów. Należy jednak uwzględnić, że wśród osób zarejestrowanych jako bezrobotni znacząco przeważają osoby, które zdobyły dyplom ukończenia szkoły wyższej wcześniej niż 12 miesięcy przed momentem rejestracji. Oznacza to, że są to osoby, które prawdopodobnie mają wyższe oczekiwania co do wynagrodzeń i warunków pracy niż absolwenci. Z kolei pracodawcy formułowali oferty z myślą głównie o pracownikach niedoświadczonych.

Warunki pracy

Zdecydowaną większość ofert kierowanych do specjalistów stanowiły propozycje zatrudnienia w pełnym wymiarze. Tylko wyjątkowo proponowano inny wymiar etatu. Dotyczyło to w szczególności usług specjalistycznych z zakresu pedagogiki (logopedii, surdopedagogiki, itp.) lub psychologom – takim specjalistom proponowano ćwierć lub pół etatu lub wymiar kilku godzin (tu podawano godzinową stawkę wynagrodzenia).

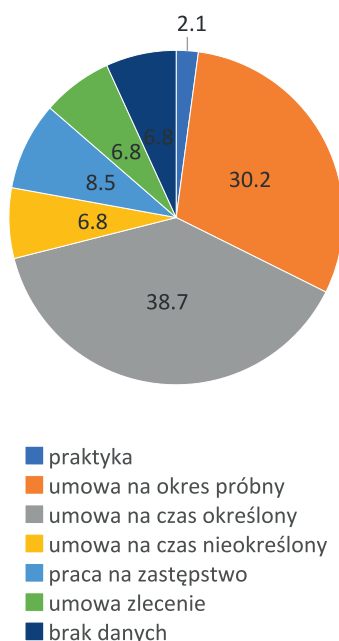
Wykres 13. Wymiar pracy (w %)



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan na koniec badanego okresu (30.10.2019).

Pracodawcy zwykle proponowali w ogłoszeniach pracę na czas określony (37,9%). Należy jednak zwrócić uwagę, że co trzecie ogłoszenie dotyczyło zatrudnienia na okres próbny (30,2%). Pracę na zastępstwo proponowano w co 12-14 ogłoszeniu. Tylko co 14 ogłoszenie to oferta pracy na czas nieokreślony.

Wykres 14. Rodzaje umów (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.2019

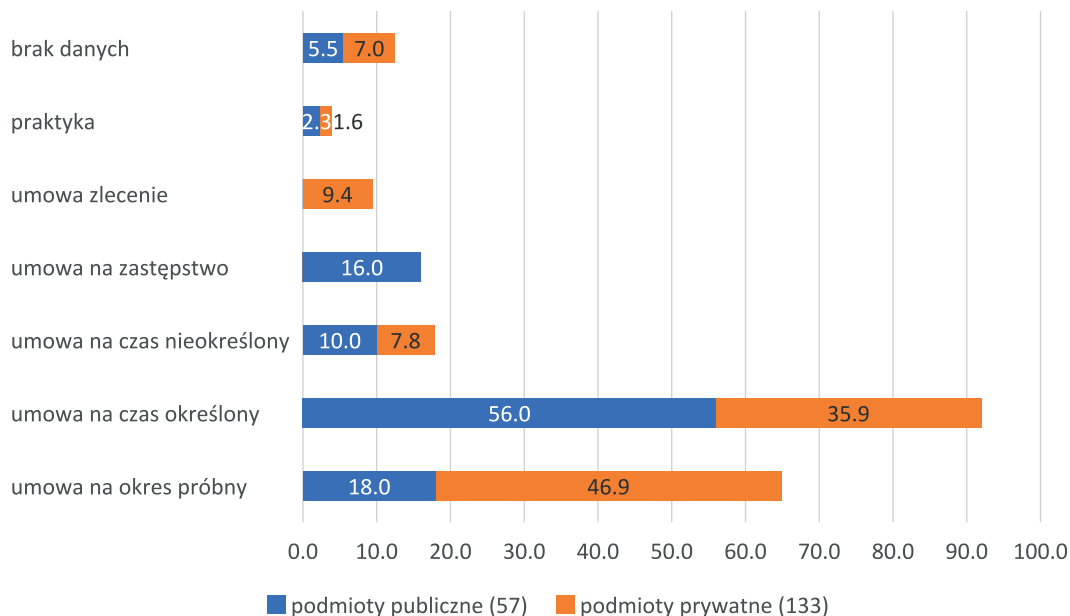


Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan na koniec badanego okresu (30.10.2019).

Rodzaj proponowanej umowy jest ściśle powiązany zarówno z zawodem, którego dotyczy, jak i typem pracodawcy. Pracodawcy z sektora prywatnego chętniej zatrudniają specjalistów na czas próbny. Dotyczy to w szczególności ofert dla specjalistów z wykształceniem technicznym, obejmujących stanowiska wymagające zarówno formalnego przygotowania, jak i dobrej znajomości branży oraz praktyki w realizacji powierzanych zadań. Inżynierom proponuje się zwykle kontrakty na okres próbny.

Podmioty publiczne chętniej oferują pracę w oparciu o umowę na czas określony, chociaż co piąty z nich także sięgnął po możliwość zatrudnienia specjalisty na okres próbny. Tylko pracodawcy z sektora publicznego szukają specjalistów do pracy na zastępstwo. Należy przypuszczać, że formy czasowego zatrudnienia (zarówno praca na zastępstwo, umowa na okres próbny i umowa na czas określony) to rodzaj zabezpieczenia dla pracodawców na wypadek, gdyby okazało się, że pracownik nie spełnia jego oczekiwań lub, że wolniej niż zakładano uczy się nowych zadań zawodowych.

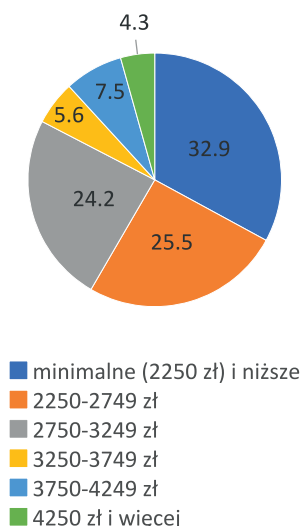
Wykres 15. Typ pracodawcy a rodzaj umowy (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.2019



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan w końcu badanego okresu (30.10.2019).

Najczęściej oferowano wynagrodzenie minimalne lub nieznacznie wyższe. Ponad połowa ofert pracy (56,4%) zawierała propozycję płacy minimalnej (2250 zł) lub płacy minimalnej podwyższonej o 500 zł. Co piąta oferta przewidywała wynagrodzenie o 50% przekraczające wynagrodzenie minimalne. Tylko wyjątkowo przewidywano wyższe wynagrodzenia. Jednak zauważmy, że zaledwie w pojedynczych przypadkach (4,3%) oferta zbliżała się do poziomu średniego wynagrodzenia (na koniec czerwca 2019 roku średni poziom wynagrodzenia dla sektora przedsiębiorstw wynosił 5143 zł w Polsce, a w województwie kujawsko-pomorskim było to 4561 zł).

Wykres 16. Poziom wynagrodzeń (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.2019

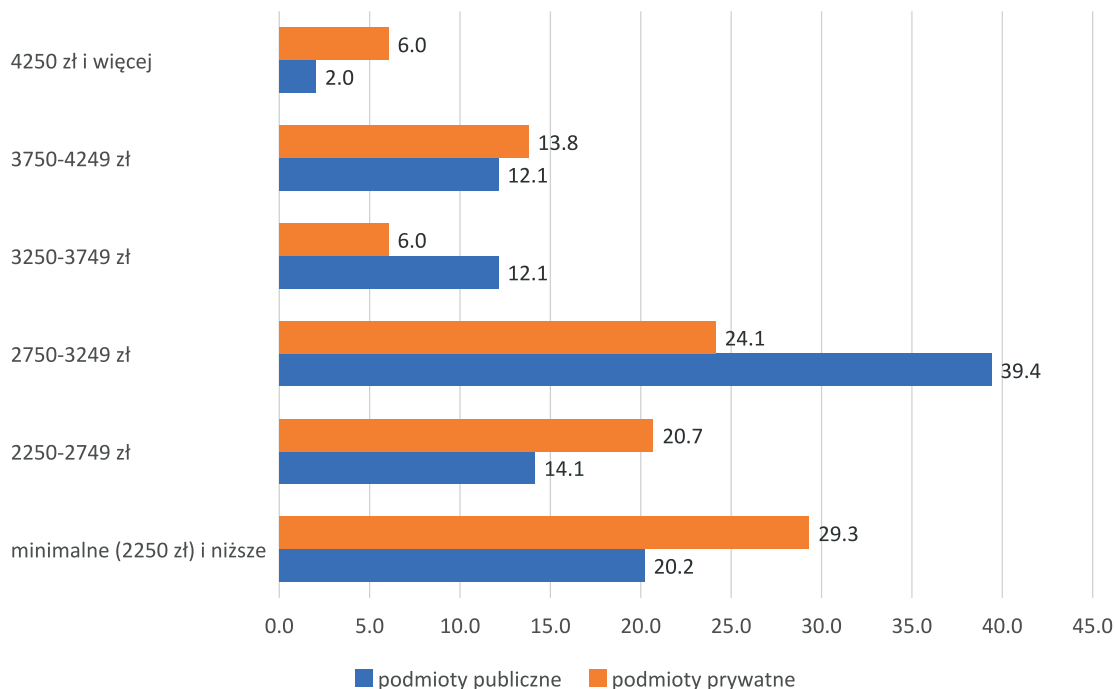


Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan w końcu badanego okresu (30.10.2019).

Zróznicowanie wynagrodzeń nie jest ściśle powiązane z typem podmiotu, który poszukuje specjalistów – podmioty publiczne podlegają ścisłym regulacjom, które wpływają na poziom wynagrodzenia. Zauważamy wprowadzić, że w przedsiębiorstwach prywatnych nieznacznie częściej oferowano najwyższe wynagrodzenia, ale jednocześnie należy odnotować, że wyraźnie częściej pojawiały się tu także oferty najniższych wynagrodzeń.

To nie miejsce wykonywania pracy (lokalizacja w regionie) determinuje poziom wynagrodzeń i inne warunki pracy, ale zawód poszukiwanego specjalisty. Jak wynika z analizowanych ofert pracy najwyższych zarobków mogą spodziewać się: inżynierowie, informatycy, analitycy systemów komputerowych i programiści, specjaliści ds. sprzedaży, szczególnie gdy jednocześnie wymagana jest dobra znajomość języka obcego.

Wykres 17. Zróżnicowanie wynagrodzeń w różnych typach podmiotów (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.2019



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan na koniec badanego okresu (30.10.2019).

Wymagania

Co piąte ogłoszenie nie zawierało informacji, jakiego rodzaju wykształcenia wyższego oczekuje się od kandydatów do pracy. To ogłoszenia, w których pracodawcy często (co drugi), zaznaczali, że nie oczekują pełnego wykształcenia wyższego („wystarczy licencjat”), a nawet zaznaczali, że oczekują – jako minimum – wykształcenia średniego, co przy ogłoszeniu dotyczącego zawodu specjalistycznego należy odczytywać jako zgodę na to, aby kandydat o pracę nadal studiował lub miał potencjał do tego, aby ewentualnie podjąć dodatkowe formy kształcenia. Jednocześnie to sygnał, świadczący o tym, że pracodawcy gotowi są zredukować część swoich oczekiwań, aby zwiększyć szanse na skuteczny nabór pracowników. Dotyczyło to w szczególności zawodów ekonomicznych, w tym specjalistów sprzedaży.

W grupie tych specjalistów, dla których wskazano konkretny zawód, poszukiwano najczęściej osób z wykształceniem technicznym (poszukiwano głównie inżynierów odpowiedzialnych za projektowanie wybranych procesów produkcyjnych, ale także zdolnych do nauczania przedmiotów zawodowych), nieco rzadziej z wykształceniem humanistycznym (głównie związane ze znajomością języka obcego), społecznym (głównie psychologowie, pracownicy socjalni), pedagogiczne lub ekonomiczne i finansowe.

Specjalistów z wykształceniem technicznym poszukiwano najczęściej w miastach średniej wielkości, głównie centrach dwóch podregionów – Świeciu i Inowrocławiu. W dużej mierze odpowiada to także statystykom gromadzonym przez urzędy pracy. Według danych dotyczących wolnych miejsc pracy w takich miastach jak Świecie, Inowrocław oraz nieco mniejszych miastach (Nakło n. Notecią) ogłoszono 13,3% ofert pracy dla specjalistów inżynierów.

Dodatkowe wymagania dotyczyły trzech aspektów: dobrej znajomości języków obcych, doświadczenia zawodowego lub posiadania prawa jazdy (kat. B). Tego rodzaju wymagania pojawiały się stosunkowo rzadko. Dobrej znajomości języków obcych wymagano na stanowiskach menadżerskich, przy których wyraźnie wskazano użyteczność znajomości języka obcego ze względu na zakres obowiązków (eksport). Doświadczenie zawodowe było wymagane w tej samej grupie oraz wśród pedagogów o wąskiej specjalizacji (jak surdopedagogika). Prawa jazdy oczekiwano wyłącznie od specjalistów do spraw sprzedaży.

Tabela 5. Poszukiwani specjaliści według wykształcenia (duże grupy zawodów)

Powiat	Specjaliści z dziedziny prawa, dziedziny społecznych i kultury	Specjaliści nauczania i wychowania	Specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania	Specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych	Specjaliści do spraw zdrowia	Dowolne wykształcenie	razem
Brodnica	1	1	0	4	1	0	7
Bydgoszcz (grodzki)	7	5	8	9	1	27	57
Bydgoszcz (ziemski)	1	0	0	0	0	2	3
Chełmno	0	0	0	1	0	0	1
Golub Dobrzyń	0	1	0	0	0	0	1
Grudziądz (grodzki)	0	1	2	3	0	6	12
Grudziądz (ziemski)	1	0	0	1	0	0	2
Inowrocław	7	2	5	8	1	1	24
Lipno	1	4	0	0	0	1	6

Powiat	Specjaliści z dziedziny prawa, dziedzin sportowych i kultury	Specjaliści nauczania i wychowania	Specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania	Specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych	Specjaliści do spraw zdrowia	Dowolne wykształcenie	razem
Nakło	1	0	1	2	0	0	4
Radziejów	0	0	0	1	0	0	1
Rypin	2	0	0	0	0	1	3
Sępólno Krajeńskie	0	2	0	1	0	1	4
Świecie	2	0	2	7	0	1	12
Toruń (grodzki)	1	4	5	6	2	7	25
Toruń (ziemski)	0	3	0	1	0	1	5
Tuchola	3	0	0	1	0	0	4
Wąbrzeźno	0	0	0	0	3	0	3
Włocławek (grodzki)	8	0	7	20	5	10	50
Włocławek (ziemski)	0	0	0	0	3	0	3
Żnin	7	0	0	1	0	0	8
Ogółem	39	23	30	66	16	58	235

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie ofert pracy z Centralnej Bazy Ofert Pracy, stan w końcu badanego okresu (30.10.2019).

1.5. Analizy ofert pracy jako źródło wiedzy o rynku pracy dla specjalistów

Niezależnie od wcześniejszych analiz, należy poddać refleksji, na ile publicznie dostępne oferty, oddają rzeczywiste potrzeby rynku pracy. Według uczestników badania pracodawcy w rekrutacji specjalistów stosują jedną z kilku strategii (traktując je zamiennie lub jako uzupełniające się).

Pierwszą ze strategii rekrutacyjnych jest wyszukiwanie na rynku osób o odpowiednich wysokich kwalifikacjach z pośrednictwem wyspecjalizowanych firm (agencji headhunterskich lub agencji zatrudnienia). Przedstawiciele tych agencji nie chcieli ujawnić metod docierania do specjalistów – jedną z nich może być (jak sądzą badani przedsiębiorcy) wyszukiwanie ich na specjalistycznych szkoleniach i forach dyskusyjnych. W części dużych i średniej wielkości firm takie zadanie bierze na siebie dział kadr. Rekrutacja ma często charakter niejawny – ogłoszenia nie są publikowane. Bywa jednak, że firmy publikują na własnych stronach lub portalach branżowych informacje o poszukiwanych pracownikach. To sposób docierania do specjalistów wąskich dziedzin (głównie technicznych lub łączących kompetencje techniczne z finansowymi, językowymi lub innymi z zakresu nauk społecznych) lub osób, które mają już niezbędne dla firmy doświadczenie (np. w przypadku powierzenia pracownikowi kontaktów z nowym rynkiem, w tym rynkiem zagranicznym). Te oferty pracy obejmują dobre warunki finansowe, ale także różne dodatkowe zachęty dla ewentualnych pracowników. Rekrutacja jest tu zwykle wielostopniowa, zwłaszcza, gdy praca specjalisty wiąże się także z obowiązkami menadżerskimi – relatywnie mała liczba kandydatów dochodzi do etapu rozmowy kwalifikacyjnej. Na końcowych etapach w rekrutację angażuje się zarząd firmy, co powoduje, że część badanych przedstawicieli działów kadr nie wie, jakimi kryteriami ostatecznie kierowano się w wyborze kandydatów.

Druga ze strategii polega na wyławianiu z rynku osób, które potencjalnie mogą odpowiadać potrzebom firm z pośrednictwem własnych pracowników – to pracownicy polecają zaufane, kompetentne osoby, często uzyskując za to premię od pracodawcy. Pracownicy biorą – do pewnego stopnia – odpowiedzialność za polecaną osobę, co z jednej strony daje pracodawcy większą pewność, co do tego, że kandydat do pracy spełni jego oczekiwania, a z drugiej – jest to mechanizm budowania relacji wewnątrz zakładu pracy (pracownicy obdarzani zaufaniem i mogący wpływać na skład zespołu będą bardziej lojalni wobec pracodawcy, z drugiej strony osoby zatrudnione z polecenia mogą być stabilniejsze, ponieważ odejście z pracy lub niewłaściwe wykonywanie zadań byłoby nielojalnością wobec pracodawcy, ale także wobec osoby, która je poleciła do pracy).

Takie oferty pracy, podobnie jak omawiane wcześniej, w ogóle nie trafiają do Centralnej Bazy Ofert Pracy. To oferty pracy kierowane zarówno do specjalistów nauk fizycznych, matematycznych i technicznych, jak i tych do spraw ekonomicznych i zarządzania. Częściej jednak w ten sposób rekrutuje się specjalistów z dziedzin społecznych.

Trzecia strategia wiąże się z otwartym naborem. Te oferty mogą trafić do Centralnej Bazy Ofert Pracy. W naborze może uczestniczyć urząd pracy, do którego przekazywane są ogłoszenia – dzieje się tak jednak dość rzadko. W przypadku analizowanych wcześniej ofert tylko 38 z 235 (16%) to oferty, w których wskazano PUP jako pośrednika między kandydatem, a pracodawcą. Specjaliści tylko wyjątkowo poszukują pracy za pośrednictwem urzędów pracy. Jeśli to robią to raczej tuż po studiach niż ci specjaliści, którzy mają już doświadczenie na rynku pracy i dotyczy to raczej absolwentów innych niż kierunki techniczne, informatyczne lub medyczne. Według badanych przedstawicieli w PUP rejestrują się tacy absolwenci, którzy kierują się szczególną motywacją – rejestracja jest niezbędna z powodów socjalnych (jest podstawą dostępu do innych socjalnych korzyści), planują odroczyć podjęcie pracy ze względów osobistych (chcą przed podjęciem pracy – wzorem zachodniego „gap year” – odpowiedzieć sobie na pytanie, co chcą robić i kim chcą być) lub rodzinnych (np. nie mogą podjąć pracy ze względu na konieczność opieki nad zależnymi członkami rodziny). Innymi słowy, według relacji badanych, do rejestrów PUP trafia tylko szczególna grupa absolwentów szkół wyższych – o niższych szansach samodzielnego zdobycia pracy, licząca się z koniecznością pracy w zawodzie niezgodnym ze zdobytym wykształceniem lub o niższej motywacji do aktywnych zachowań na rynku pracy. To często osoby postrzegane jako nieprzygotowane do funkcjonowania w świecie zawodowym. Jak przyznaje jeden z badanych przedstawicieli PUP:

Mamy do czynienia ze specjalistami (...) w sensie teoretycznym. To osoba, która ukończyła studia wyższe. A dzisiaj specjalistą jest ten, kto jest w tym doświadczony i może samodzielnie wykonywać obowiązki. To nie wynika [wyłącznie] z jego wiedzy pozyskanej w czasie studiów. [urząd pracy]

Pracodawcy zdają się podzielać taką opinię (w wywiadach wielokrotnie niezbędne było przypomnienie badanym, że dotyczą one osób z wyższym wykształceniem, a nie osób wyspecjalizowanych w wykonywaniu wybranych czynności).

W konsekwencji pracodawcy mogą powstrzymywać się od poszukiwania specjalistów w PUP. Przedstawiciele firm chętniej umieszczają ogłoszenia na portalach internetowych, skąd trafiają one do CBOP. Taką strategię stosują często firmy, które nie poszukiwały, ewentualnie poszukiwały nieskutecznie specjalistów innymi drogami. W tych firmach pojawia się nierzadko przekonanie, że na rynku pracy nie ma pracowników spełniających ich oczekiwania.

Pośrednią strategią między rekrutacją niejawną i tą opartą na ogłoszeniach jest rekrutacja z pomocą biur karier i na organizowanych przez nie targach pracy. To relatywnie rzadki sposób poszukiwania pracowników. Z poprzednią formą, łączy go to, że pracodawcy w obu przypadkach, gotowi są na znaczne inwestycje w pracownika. Deklarują chęć dokształcania pracowników i uzupełnienie jego teoretycznej wiedzy o takie elementy, które pozwolą ją zastosować w praktyce.

Obie grupy firm łączy przekonanie, że na rynku nie ma odpowiadających im specjalistów i wobec tego bardziej zasadne staje się w ich mniemaniu zatrudnienie osoby o niższych bądź odmiennych niż założone kwalifikacje, ale za to plastycznych, to znaczy takich, które można uformować do pracy w danym środowisku.

Wreszcie są i tacy pracodawcy, którzy po mało udanych doświadczeniach rekrutacyjnych dzielą opinię, że na rynku nie ma odpowiadających im specjalistów i zaprzestają poszukiwań. Wyszukują wśród już zatrudnionych pracowników takich, których mogą – niezależnie od formalnego wykształcenia – awansować na stanowisko specjalistyczne lub przesunąć do innego działu, wspomagają ich szkoleniami (także wewnętrznymi). Przyjęcie tej strategii, skutkuje między innymi deprecjonowaniem wykształcenia wyższego – staje się ono zastępowalne.

Wyjątkowo stosowane są mniej typowe strategie rekrutacyjne, na przykład – w branży informatycznej – hekatony (turnieje informatyczne), które przyciągają interesujących specjalistów i stają się okazją do znalezienia osób z dużym potencjałem poza tradycyjną ścieżką rekrutacyjną.

Inny niestandardowy sposób, który ujawnił się w wywiadach to zorganizowana przez pracodawcę gra terenowa. Założenie było inne niż w przypadku hekatonu. Tutaj nie przyjmowano, że gra jest bezpośrednią formą rekrutacji (nie miała być sposobnością do wyłonienia potencjalnych pracowników), ale, że pośrednio wpłynie na możliwości rekrutacyjne firm. Zabawa miała pomóc stworzyć wizerunek pracodawcy jako takiego, któremu szczególnie zależy na budowaniu pozytywnej atmosfery i jako taki może być atrakcyjny dla poszukujących pracy młodych specjalistów, a sami uczestnicy gry zachęceni byli do zgłaszania się na rozmowy kwalifikacyjne.

Jeszcze inna praktyka stosowana przez pracodawców to organizacja dni otwartych i zaproszenie grup potencjalnych pracowników do przyjrzenia się, jak działa dany zakład, jaka panuje w nim atmosfera. Jednocześnie takie wycieczki bywają łączone z dyskusją ze zwiedzającymi i stają się okazją do zaproszenia tych spośród z nich, którzy sprawiają pozytywne wrażenie, do praktyk, stażu lub innej formy współpracy, która może skutkować przyszłym zatrudnieniem. Takie formy kierowane są głównie do specjalistów dziedzin społecznych i ekonomicznych.

2. Zatrudnienie specjalistów jako wyzwanie

2.1. Trudności w znalezieniu specjalistów

Badani, niezależnie od miejsca prowadzenia badania, wskazywali, że rośnie zapotrzebowanie na specjalistów (choć wolniej w małych miejscowościach), a zarazem na występowanie trudności w ich rekrutacji. Jest to proces obserwowany przez nich od kilku lat. Respondenci nie potrafili wskazać takiego momentu, od którego znacząco się ono zwiększyło lub od którego zaczęły być odczuwalne dysproporcje między zapotrzebowaniem na specjalistów, a ich dostępnością na rynku pracy. Część badanych uznawała, że sytuacja specjalistów na rynku pracy jest wyraźnie odmienna niż innych grup pracowników, a ich niedobór jest boleśniej dla nich odczuwalny. Inni uznawali, że odmienność wiąże się głównie z długością i trudnością procesu rekrutacyjnego, a nie wyłącznie z brakiem chętnych do pracy (jak dzieje się w przypadku prac prostych). Wreszcie, według części badanych niedobory na rynku pracy mają charakter uniwersalny i odnoszą się do wszystkich grup zawodowych, nie tylko do specjalistów. Tym, co miałyby odróżniać problem z dostępnością specjalistów jest charakterystyczny dla tej grupy poziom mobilności, motywacja do pracy oraz zdolność oddziaływania przez pracodawców na dostępność pracowników na poziomie lokalnym.

Badani przyjmowali, że absolwentów szkół wyższych odróżnia wyższa mobilność niż pozostałych absolwentów. To osoby, które już – w większości – wykazały się pewną gotowością do migracji, wybierając studia poza własnym miejscem zamieszkania. Zwiększa to, zdaniem badanych, szanse na to, że ten wzór przeniosą także na dalsze etapy życia i będą gotowi do poszukiwania pracy poza pierwotnym miejscem zamieszkania. Tendencja ta może zostać odwrócona dzięki zwiększeniu siły czynników przyciągających ich do własnej miejscowości, okolicy (np. poprawa infrastruktury społecznej, dostępność mieszkań, itp.). To cecha, która ma wyraźnie odróżniać specjalistów od innych absolwentów, którzy postrzegani są jako mało mobilni lub promień ich mobilności ma być relatywnie niewielki. Uznaje się więc, że o ile absolwenci szkół wyższych są zdolni podejmować pracę nawet 40-50 km od miejsca zamieszkania, to ich koledzy z wykształceniem średnim i niższym gotowi są dojeżdżać co najwyżej kilka kilometrów (o ile w ogóle).

Jednocześnie jednak część badanych sądzi, że mobilność absolwentów szkół wyższych ma – w dużej mierze – charakter deklaracyjny lub dotyczy tylko specjalistów w określonej fazie życia (przed założeniem rodziny lub po usamodzielnieniu dzieci):

W praktyce, potem rezygnują z pracy uznając, że wysiłek [związany z dojazdami] jest większy niż się spodziewali, zwłaszcza, gdy pojawiają się dzieci, przedszkole, szkoła, zajęcia dodatkowe – przynajmniej jedno z rodziców musi być na miejscu.
[pracodawca]

Drugą cechą odróżniającą absolwentów szkół wyższych jest ich wyższa gotowość i motywacja do pracy. Według respondentów, nakład pracy związany z pozyskaniem wykształcenia wyższego jest tak duży, że nie obserwują przypadków, gdy absolwent studiów wyższych bierze pod uwagę możliwość bierności zawodowej. Mniej ma być też narażony na pokusy rezygnacji z aktywności zawodowej i zastąpienie wynagrodzeń zarobkowych, benefitami socjalnymi. Dzieje się tak dlatego, że specjaliści liczą (czasem nierealistycznie, o czym piszemy dalej) na wynagrodzenie przekraczające możliwe korzyści socjalne, nie prowadzą w związku z tym kalkulacji tego, czy warto (w sensie finansowym) podejmować pracę. Wreszcie, studia wyższe kształtują pewien wzór działania i wyobrażenie o karierze życiowej, który przewiduje aktywność, a nie bierność zawodową.

Pracodawcy i ich organizacje dostrzegają deficyt w dostępności pracowników o niższym wykształceniu, częściej jednak mają poczucie, że mogą swoimi działaniami lub we współpracy z urzędem pracy wpływać na zmniejszenie problemu. Przykładami takich działań jest powoływanie klas patronackich lub przyciąganie potencjalnych pracowników do zakładów pracy dzięki uczestnictwu w systemie kształcenia dualnego. Wreszcie, jak podkreślali respondenci, w regionie i podregionach oraz powiatach oferowane jest wsparcie finansowe pozwalające na doksztalcanie pracowników i odpowiednie ich profilowanie tak, żeby w przypadku braku odpowiednich specjalistów można było uzupełniać braki kadrowe rekrutując osoby o pokrewnych zawodach – zarówno z rynku pracy, jak i w ramach rekrutacji wewnętrznej.

Inaczej dzieje się w przypadku współpracy ze szkołami wyższymi. Bardzo rzadko badani pracodawcy podejmują współpracę z uczelniami wyższymi, a jeszcze rzadziej oddziałują na kierunek i sposób kształcenia na nich. W badaniu pojawił się jednak jeden przypadek (Bydgoski Klaster Przemysłowy) próby przeniesienia do systemu kształcenia wyższego rozwiązania kształcenia dualnego:

Zaproponowaliśmy, żeby część zajęć odbywała się w naszych zakładach pracy. Byłaby to praca płatna, a nie praktyki a studenci mieliby gwarancję zatrudnienia.
[zrzeszenie pracodawców]

Inne formy współpracy z uczelniami, które mają być formą zapobiegania przyszłym trudnościom rekrutacyjnym to wyszukiwanie (czasem z pomocą uczelnianego Biura Karier) zdolnych studentów, których zaprasza się do współpracy już w trakcie studiów z gwarancją przedłużenia zatrudnienia po formalnym ukończeniu studiów (tak dzieje się na części kierunków technicznych i informatycznych).

2.2. Źródła trudności w znalezieniu specjalistów

Dostępność specjalistów zależnie od branży, zawodów i kwalifikacji

Chociaż wszyscy badani przyznali, że nabór specjalistów wiąże się z pewnymi trudnościami, to jednak rodzaj i skala doświadczanych trudności jest jednak różna, zależnie od kilku czynników. Są to:

- ✓ zawody poszukiwanych specjalistów;
- ✓ poziom zapotrzebowania na specjalistów (determinowany rozwojem wybranych branż);
- ✓ warunkami zatrudnienia związanymi z szerszym kontekstem społeczno-gospodarczym powiatu lub podregionu;
- ✓ obecnością i aktywnością uczelni kształcących specjalistów w poszukiwanym zawodzie;
- ✓ oczekiwaniami potencjalnych pracowników, uwarunkowanych rodzajem posiadanych kompetencji i wielkością luki między popytem a podażą na rynku pracy.

Oznacza to, że kwestia **niedoboru specjalistów dotyczy tylko wybranych specjalizacji**. Badani zwracali uwagę, że **brakuje w szczególności specjalistów z wykształceniem technicznym, informatycznym i medycznym**. W pierwszym przypadku brakuje w szczególności inżynierów procesów produkcyjnych, ale także osób odpowiedzialnych za przygotowanie tych procesów – projektantów i kosztorysantów. Nieco rzadziej zwracano uwagę na zbyt małą liczbę informatyków, w tym grafików oraz osób zdolnych do przełożenia pomysłów inżynierskich na rozwiązania informatyczne. Brakować ma też osób, które zajmują się dalszymi fazami procesu produkcyjnego – logistyką, marketingiem, sprzedażą na rynki zagraniczne. Powiązanie tego typu wykształcenia z dodatkowymi specyficznymi kompetencjami (np. połączenie z rzadkimi umiejętnościami, jak znajomość języka bułgarskiego lub chińskiego) czyni poszukiwania jeszcze trudniejszymi.

Niedobór informatyków jest mniej dotkliwy dla pracodawców – zastępują część specjalistów absolwentami szkół średnich. Wymienione braki odczuwane są w szczególności w zakładach produkcyjnych. Wyjątkiem od tego są szkoły branżowe obu stopni – tu również silnie odczuwany jest brak specjalistów z wykształceniem technicznym. Jak twierdzą badani, szkoły – w przeciwieństwie do zakładów produkcyjnych – mają znacząco niższe szanse na przyciągnięcie poszukiwanych specjalistów ze względu na niewielkie możliwości finansowe i dodatkowego wsparcia materialnego lub pozamaterialnego dla potencjalnych pracowników.

Pracodawcy odczuwają też braki specjalistów kierunków medycznych: zarówno lekarzy, jak i pielęgniarek, fizjoterapeutów, rehabilitantów, opiekunów medycznych. Jest to mniej dotkliwe w przypadku, gdy zawód mogą wykonywać osoby po studiach podyplomowych lub takie, które ukończyły szkoły policealne (opiekun medyczny). Kształcenie w takim trybie i na takich kierunkach mogą być wspomagane w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego i innych środków zewnętrznych przeznaczanych na podnoszenie jakości kadr.

Z drugiej strony, badani zauważają, że **na rynku obecne są osoby o wyższym wykształceniu o charakterze humanistycznym, społecznym, pedagogicznym lub ekonomicznym**, którymi nie są szczególnie zainteresowane firmy produkcyjne, a usługowe łatwo są w stanie zastąpić absolwentami szkół średnich, o ile praca nie wymaga wysokiego zawstwu danej dziedziny:

Ze stanowiskami administracyjnymi nie mam kłopotu, ale automatycy, energetycy, inżynier systemów sterowania, inżynier budownictwa to już specjaliści mocno poszukiwani. [pracodawca]

Tu nie ma problemów w pozyskaniu pracownika na stanowiska administracyjno-biurowe, gdzie nie są wymagane jakieś wysokie kompetencje, nie ma jakichś wielkich oczekiwań i jeszcze jest oferowane nie minimalne wynagrodzenie, tylko trochę wyższe. (...) na takie stanowisko jest chętnych do pracy zdecydowanie więcej niż miejsc. [agencja zatrudnienia]

Poza niedoborem odpowiednich kandydatów na rynku pracy, trudność z rekrutacją tkwi także w **szybkości wchłaniania ich przez ten rynek**. Jest ona różna, zależnie od branż i tempa ich wzrostu w poszczególnych powiatach lub podregionach. I tak – według badanych – na przykład w Bydgoszczy powstaje w ostatnich latach więcej miejsc pracy wymagających dla informatyków oraz inżynierów zajmujących się produkcją maszyn i narzędzi, niż liczba absolwentów kierunków przygotowujących do takich zawodów. Problemem nie jest więc wyłącznie brak odpowiednich specjalistów, ale rosnąca luka

między popytem i podażą (*uczelnie nie nadążają z „produkowaniem” potencjalnych pracowników*). Podobnie dzieje się z zawodami medycznymi. To opinia podzielana przez różnych uczestników rynku pracy – przedstawicieli uczelni (według nich studenci kierunków technicznych podpisują kontrakty o pracę przed ukończeniem studiów), firm prowadzących rekrutację na własne potrzeby, jak i agencji zatrudnienia zmuszonych do wyciągania z innych firm specjalistów już aktywnych zawodowo zamiast poszukiwania zdolnych młodych ludzi kończących studia (*chociaż łatwiej jest „wyprodukować” specjalistę w branży np. IT, niż pozyskać specjalistę z rynku*).

Dynamiczny rozwój firm o podobnym lub uzupełniającym się profilu powoduje, że firmy w wybranych częściach podregionu **konkurują ze sobą o tych samych pracowników ze specjalistycznym przygotowaniem**. Przykładami takich przestrzeni są powiat świecki z rozwijającym się przemysłem papierniczym, grudziądzki (tworzywa sztuczne) lub powiat bydgoski (grodzki), w którym rozwija się silnie przemysł maszynowy.

To jest walka między firmami. Takie firmy wchodzi na rynek, patrzą ilu jest specjalistów, czy trzeba dać konkurencyjną pensję, żeby wyłować z firmy x dobrego pracownika. W efekcie rozmawiamy, podwyższamy [wynagrodzenie], coś oferujemy, żeby specjalista został. Spada lojalność pracownika. [pracodawca]

Coraz więcej firm potrzebuje specjalistów technicznych, płace zaczęły rosnąć i są na granicy tego, co możemy zaoferować. Ze względu na utrzymanie poziomu kosztów przyrost płac nie był aż taki szybki, żeby można było wyprzedzać konkurencję. Wynagrodzenie musi być adekwatne do efektywności takiego specjalisty i jego osiągnięć a nie sztucznie windowane, żeby go w ogóle zatrzymać. [pracodawca]

Fakt, że kolejne firmy z tego samego niedużego obszaru szukają specjalistów na rynku, na którym ich brakuje, powoduje stworzenie szczególnych warunków rekrutacji. Konsekwencją jest między innymi to, że **pracodawcy muszą albo podwyższać gratyfikację materialną i niematerialną dla pracowników lub poszukiwać innych zachęt, które mogłyby przyciągnąć pracownika**. Powoduje to także sytuację, w której pracodawcy mogą – nie bezpodstawnie – obawiać się niskiej lojalności pracowników (skoro oferty pracy czekają na nich, nie muszą mieć skrupułów związanych z porzuceniem pracodawcy – bardzo niskie jest ryzyko osobiste takiej decyzji). Ma to przełożenie na poziom zaufania pracodawców wobec pracowników, gotowość wspierania ich rozwoju i inwestowania w kształcenie (*czy nie kształcę przyszłego pracownika konkurencyjnej firmie?*) oraz sięganie po wątpliwe etycznie praktyki takie jak podkupowanie pracowników innych firm na szkoleniach, czyli w kontakcie z nimi, który nie jest kontrolowany przez pracodawcę.

Firma X miała taki problem. Przychodzili ludzie do pracy, doksztalcano ich, na przykład w kompetencjach językowych i oni znikali, bo inne firmy ich wyławiały. X to jest ogrom, to są tysiące ludzi zatrudnionych i jest traktowany jak ławica ryb, każdy może sobie z tej ławicy coś skubnąć, bo przecież to nie może być dla ławicy duża strata. [instytucja otoczenia biznesu]

Kolejnym czynnikiem wpływającym na trudność w znalezieniu specjalistów jest **promień poszukiwania pracy przez absolwentów uczelni wyższych**. Według badanych, absolwenci poszukują pracy przede wszystkim w miejscu, w którym studiowali, szczególnie jeśli jest to większy rynek pracy (jak Bydgoszcz). Ma to prowadzić do sytuacji, w której liczba absolwentów kierunków humanistycznych, społecznych i ekonomicznych (przeważających wśród absolwentów) w miastach akademickich jest zbyt duża wobec potrzeb rynku pracy i tym większy jest deficyt wszelkich specjalistów do spraw technicznych w miejscowościach peryferyjnych. Nie tylko ze względów strukturalnych (tylko dwie uczelnie techniczne) mniej specjalistów z wykształceniem technicznym kończy uczelnie, ale też są oni w pierwszej kolejności wchłaniani przez rynek pracy w mieście ukończenia studiów.

Część respondentów w mniejszych ośrodkach zwracało jednak uwagę, że niektórzy studenci wracają po zakończeniu edukacji do miejscowości pochodzenia i tam szukają pracy. Dominuje jednak pogląd, że do małych środowisk lokalnych wracają ci, którzy nie mają szans na konkurowanie z lepszymi od siebie w staraniach o pracę na większym rynku pracy bądź wracają ci, którzy są do tego zmuszeni okolicznościami zewnętrznymi – sytuacją rodzinną, osobistą lub materialną (to argumenty wskazujące na to, że dla początkujących specjalistów koszt utrzymania w dużym ośrodku może być trudny do udźwignięcia, uciekają więc w miejsce, gdzie koszt utrzymania jest niższy, a jednocześnie mają szansę na wykonywanie pracy zgodnej z uzyskanymi kompetencjami i kwalifikacjami). Była też wśród badanych relatywnie niewielka grupa przyjmująca odmienny ogólny motywacji specjalistów do powrotu do rodzinnych, małych społeczności. Przyjmowali oni, że młodzi ludzie działają w ramach szczególnego systemu normatywnego – chcą nie tylko osiągnąć poziom życia umożliwiający im względnie swobodne zaspokajanie potrzeb materialnych, ale także ważna jest dla nich jakość (niematerialna) życia. Oznacza to, że poszukiwać mogą dla siebie przestrzeni bezpiecznych, w której zawiązują się ciśniejsze relacje społeczne. Miałby to być inny rodzaj pragmatyki. Pojedynczy badani obserwują także strategie, które wskazują na próbę połączenia tych poprzednich wyborów – mieszkanie w dużym, dynamicznym ośrodku, ale praca w środowisku nie-korporacyjnym, małej lub średniej firmie w mniejszej miejscowości lub – odwrotnie – budowanie bezpiecznej, wysokiej jakości przestrzeni życiowej w małej miejscowości, a kariery zawodowej z dużym mieście.

Jeśli u nas się zgłasza osoba, która się zdecyduje na pracę w mniejszym ośrodku, to dla niej najważniejsze jest wynagrodzenie, żeby mogło być w jakimś stopniu porównywalne z większym ośrodkiem. [pracodawca]

Wreszcie, jednym ze źródeł trudności w poszukiwaniu specjalistów mogą być rozmiągające się oczekiwania obu grup – piszemy o tym w dalszej części rozdziału.

Pewnym wyzwaniem jest też długość procesu rekrutacyjnego. Jak wspomniano wcześniej, rekrutacja specjalistów bywa rozciągnięta w czasie ze względu na wieloetapowość. Powoduje to, że – według części badanych agencji pracy – niezbędne są dodatkowe działania, które pozwolą utrzymać zainteresowanie pracą i dostępność specjalistów do końca procesu rekrutacyjnego:

Są duże różnice w podejściu do kandydatów [w porównaniu do rekrutacji niespecjalistów]. To są osoby, o które trzeba w procesie [rekrutacji] zadbać, więc warto i trzeba z nimi utrzymywać stały kontakt, sprawdzać ich motywację, rozmawiać z nimi na temat ich obecnej sytuacji. [agencja zatrudnienia]

To sygnał, że specjaliści z tych grup, na które jest większe zapotrzebowanie, bywają zmienni i mają większe i zmienne oczekiwania. Są skłonni do rezygnacji ze starań o pracę u jednego pracodawcy, gdy z ofertą dotrze do nich ktoś inny lub gdy uznają, że proponowane im warunki pracy w początkowej fazie rekrutacji są rozbieżne z ich wyobrażeniami. Przeciągający się proces rekrutacyjny staje się też okazją do oceny pracodawcy przez kandydata:

Gdy badamy motywację do zmiany pracowników lub kandydatów, to oni zwracają uwagę, jakie jest środowisko, zespół, atmosfera, ale też jaka jest płynność finansowa firmy, czy sytuacja firmy jest stabilna. Samo już myślenie o tym albo dowolne oznaki niestabilności firmy, powodują, że ich motywacja spada i już szukają innego pracodawcy. [agencja zatrudnienia]

Z drugiej strony, specjaliści, na których pracę jest mniejsze zapotrzebowanie także – według badanych – ulegają zniechęceniu i, jeśli nabiorą przekonania o własnej zbędności lub niedostępności odpowiadających im miejsc pracy, podejmują pracę poniżej kwalifikacji.

Oczekiwania pracodawców co do przygotowania do pracy specjalisty

Jakość przygotowania specjalistów do podjęcia pracy

Rodzaj poszukiwanych kompetencji

Pracodawcy mają zbliżone wyobrażenia o tym, jakie kompetencje powinni mieć zatrudniani przez nich pracownicy (choć nie wszyscy – jak piszemy w innej części raportu – trafnie opisują te wymogi w ogłoszeniach o pracę). Przede wszystkim oczekuje się od kandydatów **ogólnej wiedzy z zakresu dziedziny**, którą reprezentuje absolwent danego kierunku studiów. To oczekiwanie kierowane do absolwentów kierunków technicznych, ścisłych, informatycznych i ekonomicznych. Pracodawcy przyjmują, że byłoby ważne, żeby wiedza ta miała **charakter praktyczny**, czyli aby kandydaci wiedzieli, jak się wykonuje dane czynności, ale także żeby mieli umiejętność zastosowania tej wiedzy. Zastrzegają jednak, że to raczej niemożliwe u młodszych specjalistów (absolwentów studiów).

W przypadku kierunków humanistycznych lub społecznych (w tym pedagogicznych) oczekiwanie to jest formułowane bardziej jeszcze ogólnie. Od specjalistów tych dziedzin oczekuje się (bliżej nie definiowanej) ogólnej wiedzy o świecie, ale też podstawowych umiejętności związanych z pracą administracyjno-biurową, w tym **podstawowych umiejętności matematycznych, wyszukiwania i selekcjonowania informacji, poprawnego formułowania wypowiedzi, umiejętności obsługi komputera**.

Od wszystkich oczekuje się wiedzy odpowiedniej na stanowisku na poziomie, który wyklucza błędy podstawowe. Pracodawcy chcieliby, żeby – chociaż na poziomie teoretycznym – kandydaci do pracy znali **metodologię działania** w danej branży. Wówczas przygotowanie do pracy wiąże się z przełożeniem wiedzy teoretycznej na praktykę, ale nie budowanie całego zasobu wiedzy przez pracownika.

Niezależnie od rodzaju wykształcenia, jakie powinni mieć poszukiwani absolwenci, pracodawcy oczekują, że kandydaci do pracy wykonają pewien wysiłek przygotowując się do złożenia oferty. Oznacza to oczekiwanie, że kandydat będzie miał **ogólną wiedzę o danej branży**. Powinni wiedzieć, czym zajmuje się dana firma, na jakim rynku funkcjonuje, jak liczna jest konkurencja, do kogo kieruje swoje produkty i usługi potencjalny pracodawca i czy odróżnia się pod tym względem od swoich konkurentów. Pracodawcy uznają, że taki wysiłek włożony w przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej jest pewnym prognostykiem dotyczącym poziomu zaangażowania przyszłego pracownika w sprawę firmy.

Oczekuje się znajomości języka obcego, ale coraz częściej pracodawcy ograniczają ten wymóg tylko do wybranych stanowisk:

Już tylko w dziale handlowym. Gdy mocno rozwija się w firmie współpraca międzynarodowa – dotyczy i dużych, i małych firm, i nie tylko kadry wyższej. Ale ważne, że ten język ma być użytkowy, czyli znajomość powinna być na poziomie komunikacyjnym. [instytucja rynku pracy]

Większość badanych pracodawców odstępuje od wymogu doświadczenia zawodowego, także w postaci wcześniejszych praktyk lub staży. Dzieje się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, tacy specjaliści są znacznie bardziej wymagający – oczekują wyższego wynagrodzenia. Są też trudniej dostępni, wyciągnięcie ich z obecnego miejsca pracy wymaga wielu zabiegów i strategii wynagrodzeniowej nierzadko przekraczającej możliwości firmy. Pracodawcy, do pewnego stopnia, pogodzili się z tym, że doświadczeni specjaliści są poza ich zasięgiem. Dotyczy to w szczególności firm małych i średnich oraz tych położonych w małych miejscowościach (niezależnie od wielkości firmy). Po drugie, część pracodawców podziela przekonanie, że wcześniejsze doświadczenia specjalisty są poza ich kontrolą i trudno ocenić, na ile mogą być przydatne, a na ile szkodliwe (bo przyczyniły się do wyrobienia złych nawyków pracy, itp.).

Pracodawcy coraz chętniej formułują także oczekiwania co do kompetencji społecznych przyszłych pracowników. Dotyczy to wszystkich grup specjalistów, bez względu na kierunek wykształcenia. Wśród tych umiejętności wymieniano najczęściej:

- ✓ zdolności komunikacyjne – umiejętność formułowania zrozumiałych wypowiedzi, słuchania innych ze zrozumieniem, uważność w słuchaniu innych, gotowość do podejmowania kontaktów z innymi: *Nie bać się podnieść słuchawki telefonu, porozmawiać, wysłać odpowiedni feedback. [pracodawca]*
- ✓ samodzielność – pracownik powinien być zdolny do samodzielnego zaplanowania i zorganizowania pracy, a w sytuacji trudności powinien być zdolny do poszukiwania pomocy albo w oparciu o zdolność wyszukiwania odpowiednich informacji i rozwiązań albo w rozmowie z przełożonymi i innymi pracownikami; zdolność do podejmowania podstawowych decyzji umożliwiających wykonanie powierzonych zadań;
- ✓ odpowiedzialność – zdolność do ponoszenia odpowiedzialności za powierzone do wykonania zadania i prace (dbanie o ich staranność i terminowość), przewidywanie konsekwencji własnych działań i umiejętność ich ponoszenia w razie błędów;
- ✓ elastyczność i zdolność do kompromisu – umiejętność pracy w zespole, w tym kierowania wybranymi zadaniami we współpracy z innymi; zdolność do dziele-

nia się osiągnięciami z innymi – świadomość pracy dla całego zespołu i firmy, zawieszenie egoizmów (lub „zdrowy egoizm”, to znaczy dbanie o uznanie własnych zasług, ale jednocześnie dbanie o interes całego zespołu tworzącego firmę).

Wskazywane oczekiwania pośrednio mówią też o tym, co przeszkadza pracodawcom w pracy ich podwładnych (zwłaszcza młodych). Proszeni o podanie przykładów sytuacji, w których brak powyższych umiejętności był problematyczny, chętnie przywołują zachowania pracowników niższych szczebli. Niezależnie od tego, mają jednak silne przekonanie, że kompetencje społeczne są niezwykle ważnym elementem wpływającym na gotowość współpracy ze specjalistą:

Nigdy nie słyszałem, żeby ktoś został zwolniony za brak umiejętności twardych, ale za brak umiejętności miękkich już tak, bo się źle współpracuje, ktoś nie jest elastyczny, ugodowy, ma złe nastawienie do pracy. [instytucja otoczenia biznesu]

Badani zwracają jednak uwagę, że poziom oczekiwanych kompetencji społecznych jest różny, zależnie od branży (nieco niższy wśród specjalistów technicznych), etapu rozwoju firmy (w fazie szybkiego wzrostu pracodawcy przykładają mniejszą wagę do tego typu kompetencji) i sposobu pracy w firmie (jak silnie powiązane są czynności poszczególnych pracowników – do jakiego stopnia działają niezależnie od siebie) oraz intensywności kontaktów zewnętrznych (większy nacisk na kompetencje miękkie stawiany jest w stosunku do pracowników, którzy mają kontakt z klientem).

Poziom przygotowania absolwentów szkół wyższych do podjęcia pracy

Badani pracodawcy zwracali uwagę na liczne niedostatki specjalistów ubiegających się o pracę. Najważniejszym z nich jest brak znajomości branży i jej specyfiki. Według badanych, młodzi specjaliści – zwłaszcza z wykształceniem technicznym lub informatycznym – są tak dalece przekonani o własnej niezbędności dla pracodawców, że nie przygotowują się do rozmów kwalifikacyjnych.

Kandydaci różnią się pod względem jakości przygotowania formalnego. Pracodawcy dostrzegają różnice poziomu kształcenia między poszczególnymi uczelniami:

Zostaje kwestia, jakie to jest wykształcenie, jakie kompetencje mają. Powiem szczerze, że część uczelni to są raczej tajne komplety. Kończą takie byle jakie szkoły, mają wysokie aspiracje. Ale to przerost formy nad treścią jest [pracodawca]

Dopytywani, nie chcą jednak wskazywać na konkretne uczelnie, których ukończenie mogłoby być dyskredytujące dla kandydata do pracy. Na ogół wskazują jednak na uczelnie prywatne i filie uczelni w małych miejscowościach.

Zwracają też uwagę na niski poziom przygotowania praktycznego do wykonywania zawodu. Dzielą przekonanie, że student powinien przynajmniej mieć możliwość kontaktu z prawdziwym środowiskiem pracy. Taki kontakt powoduje lepsze wyobrażenie o możliwym miejscu pracy, warunkach stwarzanych dla pracowników, typie zadań, które powinny być podejmowane i – brakującej kandydatom – choćby powierzchownej wiedzy o specyfice branży. Pracodawcy nie mają przy tym złudzeń, że praktyki czy staże studenckie będą stanowiły wystarczające przygotowanie do pracy:

Żadne studia nie są w stanie przygotować pracownika do pracy. Trzeba około roku pracy, żeby pracownika uformować. [pracodawca]

Praktyki, nadzorowane przez uczelnię według podobnych zasad jak praktyki w szkołach branżowych, mają więc nie tyle nauczyć zawodu (tę funkcję pracodawcy wolą zachować dla siebie, żeby móc swobodnie i od początku formować własnego pracownika), ale oswoić z nim i urealnić jego obraz:

Trzeba trochę odidealizować obraz zawodu. Młodzi ludzie mają często dość romantyczne wyobrażenie o pracy, bardzo odległe od codzienności, w której trzeba wykonywać wiele prac pobocznych i wcale nie wzniosłych i często po prostu nudnych, bo powtarzanych bez końca. To też może być funkcja stażu lub praktyki. [zrzeszenie pracodawców]

Praktyka powinna być także okazją do uświadomienia przyszłym kandydatom do pracy, jakie umiejętności społeczne będą im potrzebne. Miałby to być także trening tych umiejętności – może w większym stopniu niż trening zawodowy. To szczególnie ważne wobec sygnalizowanych braków (pisaliśmy o tym wcześniej).

Ostatni z problemów, na jaki zwracali uwagę pracodawcy to nieadekwatność wykazywanych kompetencji do rzeczywistych umiejętności.

Kiedys studenci nie potrafili pisać CV. Teraz piszą aż za ładne. Wiedzą, co należy napisać, ale „zapominają”, czy rzeczywiście mają takie umiejętności, o jakich piszą pracodawcy. [biuro karier uczelni wyższej]

Kandydaci w szczególności zawyżają poziom znajomości języków obcych, ale także znajomości obsługi komputera lub wybrane umiejętności społeczne

Na przykład piszą, że umieją współpracować z zespołem albo organizacyjne, bo mają za sobą doświadczenie w organizacji jakichś studenckich wydarzeń. To mogą być cenne doświadczenia, a mogą być całkiem bezużyteczne, zależnie od roli, jaką się pełniło. Weźmy taki WOŚP. Mogę zbierać pieniądze do puszek i przez

to uczestniczyć w wielkim, wspólnym, trudnym organizacyjnie przedsięwzięciu. Ale czy to mnie nauczyło pracy z innymi? Albo dało umiejętności organizacyjne?
[biuro karier uczelni wyższej]

Pracodawcy mają świadomość lub podejrzenie, że część informacji podawanych w dokumentach aplikacyjnych przedkładanych przez kandydatów wymaga weryfikacji, o ile dotyczą one kompetencji, które niezbędne są do wykonywania obowiązków. Spora grupa pracodawców przyjmuje jednak, że kandydaci posiadają wykazywane umiejętności, co w dalszej współpracy prowadzi do rozczarowań i frustracji.

Zwracano uwagę, że postawy młodych kandydatów do pracy są nieodpowiednie. Ma im brakować kultury osobistej (nie wiedzą, jak się zachować wobec klienta lub kontrahenta), motywacji do pracy nad sobą i uczenia się od innych. Według badanych to efekt szerszego problemu – rysu pokoleniowego, z którym wiążą demonstrację nadmiernej pewności siebie, która maskuje niepewność i lęki, a która znajduje wyraz w wysokiej roszczeniowości.

Pracodawcy, niezależnie od sektora własności i rodzajów zadań powierzanych pracownikom, formułują dość krytyczne oceny młodych pracowników, przypisując im następujące cechy:

- ✓ nadmiernie wysokie mniemanie o własnych kwalifikacjach i kompetencjach – uzyskanie dyplomów studiów wyższych wiązało się często z dużym wysiłkiem, co skutkuje większą gotowością i chęcią konsumowania owoców tego wysiłku; to – według badanych – efekt braku rozumienia tego, czym jest praca i jaka jest funkcja wykształcenia dla rynku pracy (wykształcenie traktowane jest służebnie, to znaczy ma wyposażać w wiedzę i umiejętności, ale jeśli nie są wykorzystywane do wykonywania zadań zawodowych, traci swoją wartość);

Czasem są zbyt pewni siebie, w stosunku do tego, co prezentują na spotkaniu albo potem w trakcie pracy. Obserwuję zbyt dużą asertywność. Chyba to pojęcie jest źle rozumiane przez większość ludzi. W moim odczuciu to jest pewna umiejętność mówienia w określony sposób „nie”. Natomiast kandydaci używają tego jako wytrychu do tego, żeby nie podejmować jakichś zadań. [pracodawca]

- ✓ roszczeniowość – otwarte domaganie się przywilejów w przekonaniu, że się im należą niezależnie od wysiłku wkładanego w realizację zadań, poziom zaangażowania w sprawy firmy i skutków podejmowanej pracy dla efektów (zysków) wypracowywanych przez firmę; oderwanie oceny własnej pracy od oceny jej przydatności dla zakładu pracy powoduje, że specjaliści mają większe oczekiwania niż te, które gotowi są spełnić ich pracodawcy;

Mają zupełnie inny stosunek do pracy. Kiedyś pracodawca miał żądania, a teraz ma za wiele żądań według nich. Jest taka nazwa angielska „work-life balance”, takie odpowiednie proporcje między pracą a życiem prywatnym. Ci młodzi, poniżej 30tki, bardzo mocno się domagają, a jeśli się nie da, to rezygnują z pracy. Są bardzo asertywni – mówią czego oczekują od pracodawcy, a nie co oni mogą dać pracodawcy. [pracodawca]

Cechuje ich [młodych] nadmiar egoizmu i indywidualizmu. Nie myślą o tym, że pracują na wspólny zysk, żeby firma istniała, produkowała i żeby mieli pracę. Grają na siebie i są przy tym krótkowzroczni. [pracodawca]

Oni po prostu otwarcie definiują swoje oczekiwania. [instytucja otoczenia biznesu]

Jednocześnie badani wskazywali, że omawiane wyżej postawy nie współgrają z innymi cechami młodych specjalistów, którzy ich zdaniem są:

- ✓ bezradni w relacjach z innymi;

Nie zapytają, nie poproszą o pomoc. Wydaje im się, że potrafią coś tam zrobić i nie chcą pokazać, że nie mają doświadczenia i z jakimś problemem sobie nie radzą. [pracodawca]

- ✓ są mało odporni na stres i łatwo poddają się wobec wyzwań;

Łatwo przychodzi im rezygnacja z pracy, bo się źle czują, stresują, nie dają rady. [pracodawca].

Roszczeniowość i nieadekwatnie wysokie oceny własne mają stanowić rodzaj kamuflażu dla niskiej odporności psychicznej i nadmiernej wrażliwości na oceny zewnętrzne.

Podkreślano przy tym, że chociaż przedstawiane tu cechy mają być dominujące (a w każdym razie łatwiej dostrzegalne dla pracodawców) nie cechują wszystkich młodych osób. Według tych badanych (relatywnie nielicznych) młodzi specjaliści mogą różnić się pod względem postaw i motywacji:

Najważniejsza jest chęć pracy. Jeśli ktoś chce się nauczyć, jest w tę pracę zaangażowany, to warto postawić na młodą osobę, która nie ma takiego doświadczenia, a za to ma poukładane w głowie i wie czego chce, ale warto. [pracodawca]

Różnice te mają zależeć w dużej mierze od dojrzałości potencjalnych pracowników, której zewnętrznym przejawem ma być zdolność do formułowania własnych planów życiowych. To przekonanie skutkuje włączeniem do rozmów kwalifikacyjnych pytań dotyczących wyobrażeń o karierze zawodowej i życiowej.

Zbieżność oczekiwań specjalistów i ofert pracodawców

Badaniem nie obejmowano specjalistów, zatem w ocenie, czy wyobrażenia potencjalnych pracowników o **warunkach pracy** i własnej zdolności podołania zadaniom odpowiadają ofertom pracodawców możemy opierać wyłącznie na opiniach tych ostatnich.

Pracodawcy podkreślają przede wszystkim, że młodych specjalistów poszukujących pracy cechuje niska świadomość tego, jak działa rynek pracy. Mają – według badanych – **nierealistycznie wysokie oczekiwania płacowe i pozapłacowe**. Oczekują wysokiego wynagrodzenia od początku zatrudnienia. Z trudem akceptują politykę firm zakładającą często stopniowe podnoszenie płac oraz uzależnienie tej podwyżki od efektywności pracy specjalisty. Według pracodawców, młodzi specjaliści budują swoje **wyobrażenia o pracy w oderwaniu zarówno do własnych możliwości (zawyżanych), jak i od społeczno-gospodarczego kontekstu**. Oznacza to, że z jednej strony – jak pisaliśmy wcześniej – kandydaci do pracy podzielają na ogół przekonanie o wysokiej wartości własnych umiejętności i wiedzy. Z drugiej, oczekują wynagrodzeń znacząco wyższych niż przeciętne, niezależnie od tego, w jakiej części regionu funkcjonują, jaka jest specyfika branży (np. czy sytuacja firm zmienia się w ciągu roku). Te czynniki powodują, że firmy nie oferują wystarczająco atrakcyjnych wynagrodzeń.

Ostatecznie wszystko sprowadza się do kwestii finansowych. Ludzie sobie zdają sprawę, że o kandydatów nie jest łatwo więc chcieliby, żeby ich płace rosły bardzo. (...) to często wynagrodzenia dużo wyższe niż firma może zaoferować.
[urząd pracy]

Zdaniem badanych specjalistów, poza oczekiwaniami płacowymi, mają pewne wyobrażenie o tym, jak powinna być zorganizowana ich praca (czas pracy), jakie zadania będą wiązały się z zajmowanym stanowiskiem (rodzaj i atrakcyjność zadań, ich dopasowanie do posiadanych kwalifikacji), atmosfery pracy, pracy jako szansy na rozwój (możliwości awansu oraz dodatkowego kształcenia). Wszystkie te oczekiwania – zdaniem naszych respondentów – są drugorzędne wobec warunków materialnych zatrudnienia.

Część wyobrażeń specjalistów i pracodawców jest zbieżna. Dotyczy to w szczególności czasu pracy – zarówno pracodawcy, jak i kandydaci do pracy dzielą przekonanie, że potrzebne jest i możliwe (dla większości specjalistów) wprowadzenie elastycznych rozwiązań. Obie strony mają też podobne stanowisko dotyczące konieczności dostosowania poziomu zadań do możliwości specjalistów oraz konieczności budowania atmosfery pracy, sprzyjającej lepszej efektywności, ale także służącej zwiększaniu lojalności pracowników.

Pracodawcy i kandydaci do pracy różnią się natomiast w szczególności w ocenach możliwości awansu i szansy na rozwój. W tym przypadku, oczekiwania specjalistów często bywają niezaspokojone. Nie jest to efekt nastawienia pracodawców, ale blokad strukturalnych – w małych przedsiębiorstwach ścieżki awansu są krótkie i często nie jest możliwe otworzenie ich dla nowych pracowników (mogłoby to być traktowane jako niesprawiedliwość przez już zatrudnionych specjalistów). Pracodawcy kompensują tę niemożność sprostania oczekiwaniom pracowników stwarzaniem szans rozwoju i wprowadzaniem awansu finansowego (bez zmiany stanowiska) albo symbolicznego lub poziomego (powierzenie nowego rodzaju zadań).

Strategia rekrutacyjna a szanse na zatrudnienie specjalistów

Ważnym źródłem trudności w poszukiwaniu specjalistów może być zakres wymagań formowanych na etapie poszukiwania – zdefiniowany zbyt szczegółowo i zbyt wąsko lub zbyt szeroko. To wyraz złego przygotowania pracodawców do poszukiwania specjalistów. Oba te błędy prowadzą do niepowodzenia rekrutacji. Jak podkreślał jeden z badanych:

Najważniejszy jest dobór kryteriów, jakie są wymagane na stanowisko. To musi być dobrze opisane, a najlepiej dobrze zwartościowane stanowisko. Jakie znaczenie ma dla firmy, jaki ma być zakres powierzonych prac. Wtedy bardzo łatwo jest przygotować wymagania dla określonego pracownika. (...) najważniejsze jest diagnozowanie potrzeb [pracodawcy] i opis stanowiska. [zrzeczenie pracodawców]

W pierwszym przypadku trudno znaleźć kogoś o konkretnym zestawie kompetencji, np. jednocześnie wysoko specjalistycznych umiejętności zawodowych (także takich, które łączą umiejętności zdobywane na różnych kierunkach studiów), biegłej znajomości wybranego języka obcego i kompetencji społecznych lub specjalistycznych. Po ten sposób rekrutacji tylko część pracodawców wydaje się sięgać świadomie po to, żeby ograniczyć liczbę kandydatów i ułatwić sobie proces selekcji. W drugim przypadku, informacje, które są podstawą naboru są zbyt ogólne (np. wykształcenie może być dowolne wyższe lub minimum średnie), co powoduje napływ kandydatów przypadkowych i nieprzygotowanych do procesu selekcji. Pracodawcy tłumaczą często taką strategię rekrutacyjną wcześniejszymi niepowodzeniami procesów naboru i chęcią zwiększenia szans na wyłowienie spośród zgłaszających się (nierzadko przypadkowych) osób takich, które wydadzą się wart uwagi i stworzenia im możliwości sprawdzenia się w okresie próbnym. Jednocześnie przyznają, że na ogół są zawiedzeni rezultatami takich poszukiwań – nie zgłaszają się ciekawi kandydaci, osoby wyrekrutowane rezygnują ze względu na rozbieżność oferty i powierzonych im zadań. Relatywnie rzadka jest strategia przedstawiona przez jedną z badanych przedstawicieli działu kadr w dużej firmie:

Ja dużą uwagę przykładam do samej konstrukcji ogłoszenia. Jeśli to jest stanowisko pracy, na którym znajomość języka angielski nie jest wymagana i w toku pracy nie będzie używana, to ja tego nie sprawdzam i nie wymagam też tego. Natomiast stanowiska, które absolutnie wymagają znajomości języka obcego i on ma znaczenie, to jest to zaznaczone, to z jest to wyraźnie zaznaczone w ogłoszeniu. I z reguły przychodzą kandydaci, którzy mają taką znajomość. [pracodawca]

Bardzo rzadko pracodawcy gotowi są do modyfikowania warunków zatrudnienia w wyniku porażki rekrutacyjnej – nie w nich upatrują źródła problemów rekrutacyjnych, ale raczej w cechach samych kandydatów lub cechach rynku pracy (tzw. rynku pracownika, na którym – wobec liczby dostępnych miejsc pracy – pracownicy mają poczucie większej swobody w wyborze lub zmianie miejsca pracy), w szczególności niedostatku kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami.

Innym błędem, który może zaważyć na skuteczności rekrutacji jest trudność w ocenie sukcesu samego procesu rekrutacji przez część pracodawców, na przykład trudność w podjęciu decyzji - na jakim etapie go zakończyć:

Należy rozważyć ewentualne warianty, czy dopuszczamy na przykład, że nie zrekrutujemy w pełni, w kompletnej zgodzie z opisem, tylko na przykład [przyjmujemy kandydata], gdy będzie spełniał co najmniej któreś kryteria lub większość kryteriów. (...) Dobranie kogoś, kto będzie najlepiej pasował do zespołu, nawet jeśli czegoś będzie musiał się nauczyć. [zrzeszenie pracodawców]

To wskazówka, że **o skuteczności rekrutacji decydują nie tylko kompetencje lub dostępność specjalistów, ale także poziom samoświadomości pracodawców i dookreślenie przez nich własnych potrzeb i oczekiwań.** W badaniu pojawiły się pojedyncze przypadki firm, które w toku rekrutacji zrezygnowały lub zmieniły z któregoś wymogu (np. długości doświadczenia pracy w zawodzie) pod wpływem dyskusji wewnątrz zespołu rekrutującego kadry, czy rzeczywiście spełnianie danego warunku jest niezbędne. Zdarzały się także pojedyncze przypadki, gdy po wyłonieniu potencjalnego pracownika, pod wpływem procesu rekrutacyjnego zmieniał się przekonanie o zasadności istnienia danego stanowiska.

Z drugiej strony, świadomość pracodawców może skutkować też posługiwaniem się kryteriami oceny, które wykraczają poza zasady, których można by oczekiwać na podstawie oferty o pracę. Przykładem takiej sytuacji jest przyjmowany przez jedną z badanych firm filtr w selekcji pracowników. W procesie rekrutacji brany jest pod uwagę dystans między formalnym wykształceniem, kwalifikacjami i kompetencjami, jakimi legitymuje się kandydat do pracy, a wymogami stanowiska, o które się ubiega. Przyjęto, że jeśli

taka różnica występuje i kandydat ma wyższe kwalifikacje niż oczekiwane, nie jest zatrudniany. Pracodawca przyjmuje, że różnica stanowi przesłankę, że dla kandydata jest to co najwyżej praca czasowa, którą będzie wykonywał tylko do momentu znalezienia pracy odpowiadającej jego kwalifikacjom. Woli więc zrezygnować z zatrudnienia kogoś o nadmiernych kwalifikacjach w obawie, że niezbędny wysiłek służący przygotowaniu takiego pracownika do podjęcia zadań (np. szkolenie, wyposażenie stanowiska pracy) jest nadmierny w stosunku do przewidywanego czasu pracy takiej osoby w firmie.

Zróźnicowania wewnątrzregionalne

Położenie firmy w regionie ma umiarkowane znaczenie dla możliwości zatrudnienia specjalistów. Wpływ na nie mają w szczególności **peryferyjność położenia**, ale także **dynamika rozwoju** wpływająca na wielkość firm i ich potencjał. Badani zwracali dodatkowo uwagę, że nie tyle samo położenie, co liczba konkurujących ze sobą firm o podobnym profilu nasila problem z rekrutacją specjalistów. Ma on być tym większy, im większe jest jednocześnie **oddalenie od ośrodków akademickich** – „fabryk specjalistów”.

Rozpoznawany tutaj mechanizm jest taki, że duża liczba firm konkuruje ze sobą o tych samych specjalistów – **im bardziej podmiot gospodarczy oddalony jest od ośrodka akademickiego, tym większe jest ryzyko małego zainteresowania specjalistów pracą**. Szczególnie słabą pozycję w zabieganiu o specjalistów mają mieć te firmy, które funkcjonują w słabiej rozwijających się częściach regionu. Na taką sytuację zwracano uwagę w dwóch podregionach: grudziądzkim i włocławskim:

W takim terenie liczy się, ile będę zarabiał, a reszta jest na drugim planie. Jest ważne, ale mniej. [instytucja otoczenia biznesu]

My jesteśmy na dole tabeli wynagrodzeń. Pracownicy tu zarabiają mniej więc nieustannie szukają lepszej pracy i jest rotacja. [urząd pracy]

Przy tym pracodawcy mają świadomość, że ich możliwości są niższe, a jednocześnie nabór specjalistów jest dla nich kluczowy, żeby móc zbudować własną konkurencyjność w branży.

Zakres prac i trudność prac jest nieadekwatna do wynagrodzenia. [urząd pracy]

W sumie w regionie zwiększa się zapotrzebowanie na specjalistów. Ale u nas zarobki są trochę mniejsze i stąd ci ludzie mają ciekawsze oferty w innych częściach województwa. To jest takie błędne koło. [pracodawca]

Ten **konflikt – między silną koniecznością zatrudnienia specjalistów, a możliwościami finansowymi firm** – rozstrzygany jest różnie. Na ogół firmy decydują się na zatrudnienie tylko niezbędnych, ale za to odpowiednio wynagradzanych specjalistów, a pozostałe stanowiska specjalistyczne obsadzają osobami o niższych formalnych kwalifikacjach.

W nieco łatwiejszej sytuacji są te firmy, które wprawdzie leżą w mało dynamicznie rozwijającej się części regionu, ale są dobrze skomunikowane z innymi miejscowościami i jednocześnie oferują wysoki poziom infrastruktury. Powoduje to, że specjaliści mogą obniżyć poziom wydatków mieszkając w mniejszej miejscowości, bez straty w jakości życia, do jakiej aspirują. Łatwiej jest wówczas przyciągnąć specjalistów nawet bardziej wymagających.

Wywiady wskazują na to, że **typ poszukiwanych specjalistów odpowiada profilowi regionu. Jednocześnie to właśnie w branżach wiodących najtrudniej znaleźć specjalistów**. A zatem w regionie bydgosko-toruńskim najtrudniej jest znaleźć specjalistów IT, inżynierów i projektantów, zwłaszcza w przemyśle maszynowym i tworzyw sztucznych; w regionie włocławskim są to inżynierowie automatyki i procesów; w podregionie grudziądzkim – inżynierów odlewnictwa i konstruktorów; w podregionie świeckim inżynierów procesu w przemyśle papierniczym, a w podregionie inowrocławskim – projektantów i inżynierów procesów i automatyków w przemyśle chemicznym.

2.3. Rozwiązania organizacyjne zachęcające specjalistów do podjęcia pracy

Badani różnią się w ocenach, na ile niezbędne i przekonujące dla specjalistów są zachęty do podjęcia pracy, po które mogą sięgać pracodawcy. Jednak relatywnie rzadkie jest podejście, że jedynym czynnikiem, jaki uwzględniają specjaliści przy staraniach o pracę są proponowane im korzyści finansowe – zarówno te bezpośrednio im dostępne, jak i te, z których mogą korzystać pośrednio (np. przez obniżenie wydatków prywatnych – kosztów paliwa dzięki korzystaniu z auta służbowego lub kosztów telefonu). **Badanym bliższe jest raczej podejście, że należy sięgać po argumenty pozafinansowe z dwóch powodów:**

- ✓ niemożności sprostania rosnącym oczekiwaniom finansowym;

No bo ile można dawać pieniędzy. Jest jakiś limit, jakaś górna granica, że nie jestem w stanie już dać więcej, ale mogę dać lepszą atmosferę, sprawczość i inne rzeczy pozafinansowe. [pracodawca]

- ✓ przekonania, że ograniczenie się do finansowych zachęt przestaje być skuteczne, przede wszystkim z powodu odhumanizowania stosunków wewnątrz zakładu pracy;

Okazuje się, że człowiek jest ważny dla pracodawcy. Że przyjdzie się przywitać i pokazuje mu [pracownikowi], że jest ważny. (...) To bardzo pozytywny efekt deficytu pracowników. [instytucja otoczenia biznesu]

Wśród stosowanych **zachęt pozafinansowych** wymieniano:

- ✓ **tworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy;**

Stworzenie klimatu, który pozwala pracownikom utożsamiać się z zakładem pracy, zawiązać silne więzi z pracodawcą i innymi pracownikami ma powodować, że łatwiejsza będzie decyzja o podjęciu pracy w takim miejscu, w którym pracownicy nie czują się osamotnieni i trudniejsza będzie decyzja o odejściu z pracy. Podkreślano przy tym, że kluczową trudnością z wykorzystaniem takiego atutu w procesie rekrutacji jest dotarcie z odpowiednią informacją do kandydatów – rozwiązaniami mają być rozmaite formy kontaktów z potencjalnymi kandydatami (wycieczki, dni otwarte, konkursy, itp.)

Finanse są ważne, ale jak atmosfera nie sprzyja, to też jest przejście. [pracodawca]

Powstaje w Polsce powolutku taki trend organizacji turkusowych. To są takie organizacje, w których bardziej kładzie się nacisk na relacje, na to, że powstaje społeczność, że członkowie tej społeczności – pracownicy – mają duży wpływ na to, w jakim kierunku firma się rozwija. Mają prawo głosu. To jest takie podejście, że mogą kreować tę firmę. A nie jestem jakimś pionkiem, małym trybikiem w maszynie, ale jestem zauważony jako człowiek i jednostka, jestem ważny dla całości. [instytucja otoczenia biznesu]

Każdy zakład ma specyficzny klimat wewnętrzny. Jeśli płacimy dobrze, ale jest zła atmosfera, pracownik chodzi do pracy znerwicowany, no to duża grupa młodych osób woli mniej zarobić, ale ten czas spędzić przyjemniej. (...) Ten spokój w pracy jest coraz wyżej ceniony. [pracodawca]

- ✓ **uelastycznienie czasu pracy;**

Według badanych, młodzi ludzie źle czują się w sztywnych ramach pracy i coraz wyżej cenią sobie możliwość pracy zdalnej, stosowanie zasady równoważnego czasu pracy (40 godzin w tygodniu, niekoniecznie w stałych godzinach) oraz zmia-

nę systemu rozliczania efektów pracy – z godzinowego na zadaniowy. Pracodawcy podkreślali, że coraz chętniej przystają na takie rozwiązania w odniesieniu do specjalistów. Jednocześnie jednak oczekują pewnej zwrotności, to znaczy podobnej elastyczności po stronie pracowników. Nie zawsze mogą na nią liczyć.

Coraz częściej pracodawcy kładą nacisk na zadaniowy tryb pracy. Są jakieś godziny wyznaczone, ale jeśli trzeba ze względu na projekt zostać dłużej, to jest naturalna sytuacja. A z drugiej strony, jest większe przyzwolenie ze strony pracodawcy i pójście mu na rękę (i np. zgoda na wczesne wyjście), bo nieważna jest ilość godzin wypracowana przez pracownika, ale zakres zadań, które wykona. [instytucja otoczenia biznesu]

✓ **większa dbałość o higienę pracy;**

Rośnie poziom przyzwolenia na takie rozwiązania stosowane przez pracowników, które pozwalają im na uzyskanie pełnej wydolności. Oznacza to, że większe jest przyzwolenie, żeby pracownik – nawet w godzinach pracy – zrobił coś, co pozwoli mu na skierowanie większej uwagi na zadania (np. pozwolenie na wyjście do szkoły dziecka i rozmowę z nauczycielem po to, żeby po powrocie pracownik mógł w pełni już skupić się na sprawach zawodowych).

Mamy wdrożone takie rozwiązania „home-office”. Kiedy na przykład potrzeba koncepcyjnego rozwiązania, jakiegoś pomysłu czegoś, wtedy pracownik zgłasza przełożonemu: „mam takie zadanie do wykonania, chciałbym popracować w domu, będę miał większy spokój”. Czasem też w sytuacjach nagłych, bo na przykład dziecko choruje, nie mam z kim go zostawić, ale mogę pracować, tyle że w domu. [pracodawca]

✓ **tworzenie możliwości rozwoju, podejmowania wyzwań, znajdowania satysfakcji w pracy;**

Pracodawcy przyjmują, że – zwłaszcza młodzi – specjaliści mają potrzebę rozwoju i wyzwań, a od stabilnego pracodawcy odpycha ich rutyna i poczucie braku satysfakcji. Przyznają więc, że dążą do tego, żeby stwarzać młodym ludziom rozmaite wyzwania i możliwości rozwoju. Jednocześnie przyznają, że – chociaż na poziomie deklaratywnym – młodzi są bardzo skłonni do samorozwoju, to w praktyce nie zawsze są skłonni do korzystania z tworzonych im szans (piszemy o tym w dalszej części).

✓ **możliwości awansu; rozbudowana i czytelna ścieżka awansu;**

Możliwość awansu i perspektywa zmiany ma być, według badanych, ważną zachętą dla osób młodych. Jednocześnie jednak zwracano uwagę, że takie możliwości mają głównie duże firmy. Mniejsze firmy poszukują rozwiązań zastępczych – proponują awans poziomy (zmianę obowiązków na podobnym stanowisku lub zmianę stanowiska na równorzędne) lub awans finansowy.

To ma znaczenie, ale tylko w dużych firmach. W małych firmach pewne szczeble kariery są zajęte. Staramy się budować więź z pracownikami i te osoby są trochę jak rodzina. Marne są szanse, że dla takiej nowej osoby, specjalisty, odsunę zaufaną osobę, żeby zwolnić miejsce na awans. W dużych firmach na pewno jest łatwiej, większe możliwości są. [pracodawca]

Większe firmy oferują także mniej lub bardziej rozbudowane **pakiety socjalne**, obejmujące na przykład:

- ✓ prywatną opiekę zdrowotną;
- ✓ prywatne ubezpieczenie na życie;
- ✓ pakiety dla rodzin – wyprawki dla dzieci, dofinansowanie wczasów, nisko oprocentowane pożyczki remontowe;
- ✓ oferty sportowe – karnety;
- ✓ karty paliwowe/ryczałt na wydatki paliwowe.

Wreszcie do zachęt mają należeć organizowane **szkolenia**, w tym indywidualne zajęcia językowe dla pracowników, odbywające się w godzinach pracy i finansowane przez pracodawcę.

Badani nie ocenili, które z tych zachęt ułatwiają rekrutację specjalistów. Zapewne dlatego, że nie prowadzą tego typu analiz, przyjmują rozwiązania, o które pytają kandydaci i pracownicy i takie, które już funkcjonują w konkurencyjnych firmach.

3. Analiza zapotrzebowania na szkolenia w regionie

3.1. Zakres lub tematyka niezbędnych szkoleń

Pracodawcy zwracają uwagę, że – ze względu na wskazywane wcześniej braki – wspomagają specjalistów licznymi kursami i szkoleniami. W przypadku szkoleń wysoko specjalistycznych, związanych bezpośrednio z przyjętymi rozwiązaniami technologicznymi w zakładzie pracy, pracodawcy poszukują rozwiązań wewnątrz firmy. Wspomagają proces edukacyjny własnymi doświadczonymi pracownikami, wprowadzając (na ogół nieświadomie) model mentoringu w zakładach pracy. Takie szkolenia wewnętrzne służą przede wszystkim zwiększeniu wiedzy o branży i funkcjonowaniu samego zakładu.

Pozostałe szkolenia zawodowe (to jest służące uzyskaniu konkretnej umiejętności, które nie były dotąd wykorzystywane w firmie) prowadzone są w ramach usług zewnętrznych. Pracodawcy sięgają tu na ogół po propozycje zindywidualizowane – pojedynczy pracownicy delegowani są na szkolenia. Dotyczy to obsługi wybranych programów komputerowych, zwłaszcza służących do projektowania, konstrukcji lub automatyzowania wybranych procesów (produkcji lub logistycznych). Po szkolenia zewnętrzne, indywidualne sięga się także wówczas, gdy dla danego stanowiska pracy niezbędne jest uzyskanie certyfikatu.

Inna polityka stosowana jest w odniesieniu do kompetencji społecznych – te na ogół podnoszone są na szkoleniach grupowych, często organizowanych dla większej grupy pracowniczej w zakładzie pracy. Są to szkolenia zamknięte – dzięki temu z pomocą zewnętrznego trenera pracownicy nabywają umiejętności rzeczywiście dostosowane do specyfiki zakładu pracy.

Niezależnie od typu i zakresu prowadzonych szkoleń, pracodawcy poszukują możliwości ich zewnętrznego dofinansowania. Wykazują się dobrą orientacją, co do dostępnych ofert i wysoce cenią możliwość sięgania po środki na podnoszenia kompetencji osób już zatrudnionych.

Tylko wyjątkowo pracownicy sami zgłaszają potrzebę podnoszenia kwalifikacji i kompetencji. Ma to dotyczyć wszystkich grup pracowników, także specjalistów. Badani wskazali jednak dwa wyjątki:

- ✓ specjaliści aspirujący do wykonywania zadań kierowniczych – są silniej zdeterminowani do autorefleksji i krytycznej oceny własnych umiejętności (zwłaszcza społecznych, związanych z zarządzaniem zespołem ludzkim);
- ✓ grupy specjalistów, których pracodawcy niechętnie zgadzają się na kontakt

z potencjalną konkurencją – dotyczy to w szczególności specjalistów IT; zdaniem badanych ta grupa wykazuje potrzebę szkolenia na tyle głęboką, że zaspakaja ją pozainstytucjonalnie:

Organizowane są programy meet-up – nieinstytucjonalne, oddolnie inicjowane spotkania specjalistów dot. wąskich umiejętności, np. spotkanie specjalistów języka programowania np. java. Pracodawcy często nie mają wiedzy o tym, że ich pracownicy się szkolą więc takich inicjatyw nie blokują. [instytucja otoczenia biznesu]

3.2. Trudności związane z realizacją szkoleń i rozwiązania przyjmowane w przedsiębiorstwach

Realizacja szkoleń napotyka kilka barier:

✓ **ograniczona dostępność wysokospecjalistycznych szkoleń;**

Ceną za dynamiczny i innowacyjny rozwój jest, zdaniem badanych, niska dostępność specjalistów, którzy mogliby prowadzić pożądane szkolenia dla zaawansowanych specjalistów technicznych. Badane firmy sięgają w takich sytuacjach po rozwiązania zastępcze: organizują szkolenia wewnętrzne, często w oparciu o inwestycję w przygotowanie wybranego pracownika (pracowników) w postaci szkolenia zagranicznego. Dążą do obniżenia kosztów takiego przedsięwzięcia także zawiązując współpracę z dopełniającymi wobec nich firmami z branży i prowadzą wspólnie szkolenia dla specjalistów, wymieniając się wiedzą. Tak dzieje się na przykład w obrębie klastrów.

✓ szkolenia postrzegane są jako **ryzykowne;**

Jest kilka powodów, dla których pracodawcy dokonują swoistej kalkulacji, czy warto inwestować w podnoszenie kompetencji pracowników. Po pierwsze biorą pod uwagę, czy po podwyższeniu kompetencji pracownik nadal będzie postrzegany przez pracodawcę jako atrakcyjny. Po drugie, szkolenia stają się *miejscem łowów dla headhunterów* – pracodawcy obawiają się, że ich pracownicy otrzymają ciekawszą ofertę pracy, jeśli zostaną na szkoleniu rozpoznani jako interesujący. Wreszcie, według części badanych, szkolenia powodują, że sam **pracownik zyskuje atuty, które może chcieć wykorzystać odchodząc z pracy.**

Efektem tych obaw rzadko jest rezygnacja ze szkolenia pracowników, ale pracodawcy poszukują rozwiązań obniżających ryzyko, na przykład proponując podpisanie umowy lojalnościowej (zobowiązanie do finansowej odpowiedzialności w razie re-

zygnacji z pracy po podniesieniu kwalifikacji lub kompetencji). Część firm wybiera strategię odwrotną:

My staramy się z dużym zaufaniem traktować te osoby, w które inwestujemy i tak naprawdę do tej pory tylko w wąskim zakresie stosujemy te umowy lojalnościowe. (...) Ufamy ci, nie musisz nic podpisywać. [pracodawca]

✓ **organizacyjne;**

Firmy niewielkie, cierpiące na niedobory kadr niechętnie zwalniają pracowników na szkolenia. Wyszukują zatem takie szkolenia, które odbywają się poza godzinami pracy, a te z kolei cieszą się mniejszym zainteresowaniem pracowników.

✓ **mentalne – pracodawcy;**

Niewielka część pracodawców uznaje, że szkolenia pracowników nie są niezbędne. Według nich pracownicy sami powinni zdobywać niezbędne umiejętności. Dzieje się tak zwłaszcza w firmach małych, zbudowanych dużym osobistym wysiłkiem właścicieli.

Mali i średni nie dojrżeli do inwestowania w pracowników – to efekt „bydgoski”, historii firm, budowanych przez obecnie menadżerów w zaawansowanym wieku, mają wizję firmy, nie widzą potrzeby, bo są samoukami. [zrzeszenie pracodawców]

Innym problemem jest ograniczone przekonanie o skuteczności szkoleń. Pojedynczy badani podkreślali, że natura szkoleń jest taka, że jeśli zdobyta na nich wiedza nie jest od razu wykorzystywana, to z czasem maleje możliwość użycia jej. W związku z tym szkolenia powinny być powtarzane stopniowo rozszerzane, ale to wymagałoby znacznych większych nakładów finansowych i czasowych, a na te pracodawcy nie zawsze są gotowi.

Efektywność szkoleń – potrzebna jest powtarzalność, ale rzadko jest możliwość finansowania cyklu szkoleń z podobnego zakresu. Wiedza nie jest dobrze wykorzystywana, bo po paru tygodniach niedużo zostaje w głowach. [pracodawca]

✓ **mentalne – pracownicy;**

Pracodawcy sądzą, że młodzi pracownicy tylko na pewnym etapie życia są gotowi do ponoszenia wysiłku związanego z własnym rozwojem. Ma być on priorytetem do momentu założenia rodziny. Po takim przełomowym wydarzeniu – zdaniem pracodawców – zmniejsza się gotowość specjalistów do udziału w szkoleniach, zwłaszcza jeśli wiążą się one z wyjazdem i rozłąką z rodziną.

Chcę się kształcić, ale nie po godzinach pracy, popołudniu, w weekendy, poza domem, z noclegiem [pracodawca]

Szkolenia to jest element motywujący tylko dla ludzi młodych. Do 30-35 roku życia pytają, czy są wyjazdy służbowe – łączą pracę z przyjemnością. Pojadą, spędzą noc w dobrym hotelu, najedzą się w dobrej restauracji, przy okazji coś zobaczą. A potem pytania się zmieniają. Mają już raczej rodziny i nie chcieliby wyjeżdżać. Jeśli są wyjazdy, to pytają czy mogą pojechać na krótko. Najchętniej pojechaliby na 1 dzień. [zrzeczenie pracodawców]

Specjaliści mają być niechętni do korzystania z form kształcenia także wtedy, gdy pracodawca traktuje je jako formę kompensacji niskich wynagrodzeń.

Najpierw to trzeba zaspokoić potrzeby wynagrodzenia i dopiero wtedy można mówić o atmosferze w pracy i wyjazdach szkoleniowych. Dopóki człowiek nie jest wynagrodzony adekwatnie do jakości pracy i zapału, to nie ma o czym mówić. Super atmosfera i super szkolenia może być, ale jeśli będzie zarabiał najniższą krajową, to też z tej pracy zrezygnuje, żeby godnie żyć. [urząd pracy]

Znaleźć chętnego, który chciałby skończyć szkolenie to jest problem. Pracownicy mają takie podejście. Gdyby było tak, że są jakieś premie za zakończenie kursu, to by korzystali. Żeby się zaangażować w coś, w jakiś sposób skorzystać z tych możliwości, to nie ma dużego zapotrzebowania wśród pracowników. [pracodawca].

Podsumowanie i wnioski

Sytuacja specjalistów na kujawsko-pomorskim rynku pracy jest pod wieloma względami korzystniejsza niż innych grup zawodowych. Cechuje ich wysoki wskaźnik zatrudnienia, bardzo niska jest stopa bezrobocia. Poziom ich wynagrodzeń jest nieco wyższy niż dla grup pracowników o niższych kwalifikacjach.

Jednocześnie jednak zauważamy pewne negatywne zjawiska, które dotyczą tę grupę. Wskaźnik zatrudnienia chociaż wysoki, nie rośnie wystarczająco dynamicznie, aby możliwe było zaspokojenie potrzeb pracodawców, zwłaszcza w mniejszych ośrodkach.

W wyrażnie gorszej sytuacji są kobiety, które – podobnie jak kobiety z niższym wykształceniem – łatwiej wypadają z rynku pracy, zwłaszcza przed 30 rokiem życia i dłużej pozostają w rejestrach (są wśród nich także osoby długotrwale bezrobotne).

Niedobory specjalistów odczuwane są z jednej strony w mniejszych miejscowościach i powiatach o niekorzystnej sytuacji społeczno-gospodarczej (w szczególności w południowo-wschodniej części województwa), ale także w wielkich miastach. W obu problemem jest niedopasowanie wykształcenia poszukiwanych specjalistów do potrzeb rynku pracy (deficyt specjalistów z wykształceniem technicznym lub z zakresu ochrony zdrowia). Badanie prowadzi do wniosku, że ofert pracy oraz wolnych miejsc pracy jest więcej niż zarejestrowanych specjalistów. Zdecydowana większość wolnych miejsc jest przez te osoby zagospodarowywana. Jest to jednak nadal niewystarczające z perspektywy pracodawców. To, w dużej mierze, efekt kierunków kształcenia, jakie oferowane są w regionie – dominują absolwenci kierunków innych niż techniczne (społeczne, pedagogiczne, ekonomiczne, humanistyczne i prawne).

Z drugiej strony, pracodawcy w małych miejscowościach, zwłaszcza położonych peryferyjnie, mają większą trudność w przyciągnięciu na lokalny rynek potrzebnych im specjalistów – oferują niższe wynagrodzenia niż w dużych miastach (potwierdzają to także analizy ofert pracy).

Pracodawcy podejmują kilka działań, które mają służyć zwiększeniu szansy na zaspokojenie ich potrzeb. Odwołują się one z jednej strony do podejmowanych strategii rekrutacyjnych, a z drugiej do zmian w polityce kadrowej i posługiwania się różnymi zachętami, które mają służyć przyciągnięciu potrzebnych im specjalistów.

Rekrutacja specjalistów przybiera kilka form. Jest to rekrutacja specjalistów wprost z rynku pracy (z pomocą firm headhunterskich), polecenie przez pracowników, otwarty nabór (także – chociaż rzadko – przez zgłoszenie oferty do urzędu pracy). Tylko wyjątkowo pracodawcy korzystają z pomocy uczelnianych biur karier. Część pracodawców zarzuca rekrutację po nieudanych próbach i dokonuje naboru wewnętrznego, inwestując w kwalifikacje pracowników o niższym wykształceniu.

Źródeł porażek rekrutacyjnych można upatrywać w braku odpowiednich specjalistów na rynku pracy, ale także w pewnej nieporadności pracodawców polegającej między innymi na formułowaniu zbyt ogólnych lub zbyt wygórowanych oczekiwań wobec pracowników. Oczekiwanie te nie zawsze są rekompensowane korzystnymi warunkami pracy.

Pracodawcy liczą się z różnymi brakami w poziomie umiejętności u specjalistów bez doświadczenia – absolwentów szkół wyższych. Gotowi są wspomagać nowych pracowników w uzupełnianiu ich umiejętności, także z pomocą środków pochodzących z Krajowego Funduszu Szkoleniowego.

Pracodawcy chcąc przyciągnąć specjalistów, poza narzędziami finansowanymi, coraz chętniej sięgają po dodatkowe pozapłacowe instrumenty, w tym w szczególności tworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, uelastycznienie czasu pracy, większą dbałość o higienę pracy, tworzenie możliwości rozwoju, w tym możliwości awansu. Pewną normą w przypadku ofert pracy dla specjalistów stają się także pakiety socjalne.

Badanie pozwala na sformułowanie kilku wniosków:

1. Obserwujemy niedopasowanie popytu i podaży – w wybranych zawodach specjalistycznych obserwujemy deficyt lub nadwyżkę kadr.
2. Trudności są silniej odczuwane w wybranych częściach województwa:
 - a. W ośrodkach peryferyjnych występuje niedobór osób z wykształceniem technicznym, informatycznym, medycznym.
 - b. W ośrodkach centralnych występuje nadmiar osób z wykształceniem ekonomicznym, pedagogicznym, społecznym, humanistycznym.
3. Niedobór specjalistów prowadzi do poszukiwania nowych rozwiązań przez pracodawców:
 - a. Przyjmowane są nowe strategie rekrutacyjne.
 - b. Wprowadzane są nowe zachęty dla pracowników.
 - c. Pracodawcy mają jednak ograniczone możliwości zwiększania atrakcyjności warunków pracy ze względu na dynamikę rozwoju gospodarczego powiatów, w których funkcjonują. Powoduje to zmniejszenie szans na przyciągnięcie specjalistów, a w efekcie także rozwoju firmy, zwiększanie własnej konkurencyjności i tempa rozwoju regionu.

4. Mimo wprowadzanych zachęt warunki pracy dla najbardziej poszukiwanych specjalistów są relatywnie mało atrakcyjne (np. w porównaniu z warunkami oferowanymi w sąsiednich województwach), co zwiększa ryzyko migracji zarobkowej międzyregionalnej.
5. Region dysponuje jedynie niewielkimi niezagospodarowanymi zasobami specjalistów (są to głównie młode kobiety). Możliwości kształcenia do zawodów deficytowych są ograniczone ze względu na profil uczelni oraz strukturę społeczno-demograficzną regionu. Szanse na zmianę w oparciu o endogenne zasoby są zatem niewielkie.
6. Szanse na przyciągnięcie specjalistów spoza regionu są także ograniczone ze względu na mało atrakcyjne warunki pracy (wynagrodzenia w województwie kujawsko-pomorskim należą do najniższych w kraju).

Spis tabel i wykresów

Tabela 1.	
Grupy badanych osób	5
Tabela 2.	
Zagospodarowanie wolnych miejsc pracy dla specjalistów na koniec I półrocza 2019 roku w podziale na powiaty	15
Tabela 3.	
Liczba niewykorzystanych miejsc pracy – w końcu I półrocza 2018	16
Tabela 4.	
Zapotrzebowanie na zawody wykonywane przez specjalistów – analiza ofert pracy (1.01.2019-30.10.2019).....	24
Tabela 5.	
Poszukiwani specjaliści według wykształcenia (duże grupy zawodów)	30
Wykres 1.	
Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia (w %) w końcu I półrocza 2019	6
Wykres 2.	
Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia (w %) osób z wyższym wykształceniem na koniec I półrocza 2019.....	7
Wykres 3.	
Liczba osób bezrobotnych zarejestrowanych – stan w końcu I półrocza 2019	9
Wykres 4.	
Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia (w %) z uwzględnieniem wykształcenia mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego w końcu I półrocza 2019.....	9
Wykres 5.	
Wymiar zatrudnienia zależnie od wykształcenia (w %) osób mieszkańców wojewódz- twa kujawsko-pomorskiego w końcu I półrocza 2019	10
Wykres 6.	
Udział kobiet w ogóle osób bezrobotnych (w %) w końcu I półrocza 2019	10
Wykres 7.	
Udział kobiet w ogóle bezrobotnych specjalistów poprzednio pracujących według czasu pozostawania bez pracy (w %) – stan w końcu I półrocza 2019 r.	11

Wykres 8.

Wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej zgłoszone
w I półroczu 2019 roku14

Wykres 9.

Liczba studentów i absolwentów w województwie kujawsko-pomorskim w latach
2014-2018. Stan na 31 XII – porównanie rok do roku18

Wykres 10.

Liczba bezrobotnych absolwentów szkół wyższych w ogóle osób kończących szkoły
wyższe w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2014-2018. Stan na 31 XII –
porównanie rok do roku19

Wykres 11.

Zmiany liczby bezrobotnych absolwentów według typów szkół w latach 2015-2018.
Stan na 31 XII – porównanie rok do roku (zmiany w %)20

Wykres 12.

Oferty pracy w CBOP w podziale na podregiony (w %), dane za okres 1.01.2019-
30.10.201923

Wykres 13.

Wymiar pracy (w %)25

Wykres 14.

Rodzaje umów (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.201926

Wykres 15.

Typ pracodawcy a rodzaj umowy (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.201927

Wykres 16.

Poziom wynagrodzeń (w %), dane za okres 1.01.2019-30.10.201928

Wykres 17.

Zróżnicowanie wynagrodzeń w różnych typach podmiotów (w %), dane za okres
1.01.2019-30.10.201929

Rysunek 1.

Niewykorzystane zasoby na rynku pracy w podziale na województwa8

Rysunek 2.

Liczba osób bezrobotnych z uwzględnieniem poziomu wykształcenia i podziału
na powiaty w końcu 2018 r.12

Rysunek 3.

Wynagrodzenia zależnie od zajmowanego stanowiska13