

WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY
w WARSZAWIE



Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje zawodowe na mazowieckim rynku pracy



Raport końcowy: Badania Empiryczne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



laboratorium
badań społecznych

„Zapotrzebowanie na kwalifikacje
i kompetencje zawodowe
na mazowieckim rynku pracy” badanie
na potrzeby Projektu systemowego
Mazowieckie Obserwatorium
Rynku Pracy III

RAPORT KOŃCOWY: BADANIA EMPIRYCZNE



NOTA REDAKCYJNA

Zamawiający

- Badanie realizowane na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie

Wykonawca

- Laboratorium Badań Społecznych Sp. z o. o.

Termin realizacji projektu

- Listopad – grudzień 2013 r.

Autorzy raportu

- Marzena Sochańska-Kawiecka
- Agnieszka Morysińska
- Zuzanna Kołakowska-Seroczyńska
- Edyta Makowska-Belta
- Dorota Zielińska

SPIS TREŚCI

1	Wstęp	5
2	Opis metodologii i przebiegu badań	6
2.1	Badanie pracodawców – CAPI	6
2.2	Indywidualne Wywiady Pogłębione z wyspecjalizowanymi pracownikami HR.....	7
 Część 1 Realizacja funkcji zarządzania zasobami ludzkimi		
3	Waga i organizacja procesów zarządzania zasobami ludzkimi	10
4	Proces rekrutacji pracowników	13
4.1	Organizacja procesu rekrutacji	13
4.2	Udział w procesie rekrutacji zewnętrznych firm doradztwa personalnego.....	17
4.3	Przebieg procesu rekrutacji w praktyce.....	20
4.4	Bariery w procesie rekrutacji.....	23
5	Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw	29
 Część 2 Potencjał zatrudnieniowy firm		
6	Potencjał zatrudnieniowy przedsiębiorstw	39
6.1	Potencjał zatrudnieniowy przedsiębiorstw w ujęciu branżowym	39
6.2	Potencjał zatrudnieniowy przedsiębiorstw ze względu na lokalizację	42
7	Poszukiwane zawody	44
7.1	Zawody faktycznie poszukiwane – pracownicy zatrudnieni w 2013 r. oraz poszukiwani w najbliższych 12 miesiącach	44
 Część 3 Wymagane kwalifikacje i kompetencje		
8	Trudności w rekrutacji pracowników	52
8.1	Trudności w pozyskaniu pracowników – porównanie subregionalne	52
8.2	Trudności w rekrutacji na poszczególne stanowiska	53
9	Oczekiwania względem idealnego pracownika	59
10	Zapotrzebowanie na kwalifikacje	60
10.1	Nadwyżka kwalifikacji	66
10.2	Deficyt kwalifikacji	67
11	Zapotrzebowanie na kompetencje	69
11.1	Porównanie kompetencji absolwentów i pracowników z kilkuletnim stażem	73
11.2	Nadwyżka i deficyty kompetencji	75
12	Waga poszczególnych kwalifikacji i kompetencji a braki postrzegane w tym zakresie	77
13	Profil kompetencji wymaganych od kandydatów w objętych badaniem branżach	81
14	Profil kwalifikacji i kompetencji zawodowych wymaganych od kandydatów w objętych badaniem subregionach	86

Cześć 4 Rynek pracy w subregionach

15 Subregion ciechanowski	90
15.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw	90
15.2 Poszukiwane zawody	92
15.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje	95
15.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw.....	98
16 Subregion plocki.....	99
16.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw	99
16.2 Poszukiwane zawody	101
16.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje	103
16.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw.....	107
17 Subregion siedlecki.....	108
17.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw	108
17.2 Poszukiwane zawody	110
17.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje	113
17.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw.....	116
18 Subregion ostrołęcki.....	117
18.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw	117
18.2 Poszukiwane zawody	120
18.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje	122
18.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw.....	125
19 Subregion radomski.....	126
19.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw	126
19.2 Poszukiwane zawody	128
19.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje	131
19.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw.....	134
20 Subregion warszawski	135
20.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw	135
20.2 Poszukiwane zawody	138
20.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje	141
20.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw.....	144
21 Wnioski i rekomendacje	146
21.1 Wnioski	146
21.2 Rekomendacje	148
22 Streszczenie	149
23 Abstract	155
24 Indeks rysunków i tabel.....	161

Aneks: Dodatkowe zestawienia tabelaryczne

1 WSTĘP

Niniejszy raport prezentuje wyniki przeprowadzonego badania dotyczącego zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje zawodowe na mazowieckim rynku pracy. Badanie to realizowane jest na potrzeby Projektu systemowego *Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy III* realizowanego w ramach Poddziałania 6.1.1 POKL.

Celem głównym badania było:

1. *Przygotowanie diagnozy oraz prognozy zapotrzebowania na kwalifikacje i kompetencje zawodowe na mazowieckim rynku pracy, ze szczególnym zwróceniem uwagi na: planowanie zasobów ludzkich, dobór kadry, wdrożenie (adaptację) pracownika, ocenę efektów pracy, szkolenie i nagradzanie pracowników.*

Szczegółowa problematyka badawcza obejmowała następujące zagadnienia:

- 1 *Jak jest intensywność działań przedsiębiorstw w zakresie pozyskiwania nowych pracowników?*
 - a. *Liczba zatrudnianych pracowników*
 - b. *Liczba poszukiwanych pracowników*
 - c. *Częstotliwość zatrudniania nowych pracowników/uruchamiania procesów rekrutacyjnych*
- 2 *Przebieg i ocena procesów rekrutacyjnych.*
 - a. *W jaki sposób prowadzona jest rekrutacja, jaka jest popularność agencji doradztwa itp.*
 - b. *W jaki sposób przedsiębiorstwa pozyskują pracowników o określonych, ważnych dla tego przedsiębiorstwa kwalifikacjach i kompetencjach? W jaki sposób oceniane są kwalifikacje i kompetencje*
 - c. *Ocena potencjału firmy w zakresie procesów rekrutacyjnych*
 - d. *Identyfikowane problemy/bariery/trudności w procesach rekrutacyjnych*
 - e. *Ocena skuteczności procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez pracodawców jak i zewnętrzne firmy .*
- 3 *Na jakie stanowiska najczęściej pozyskuje się pracowników?*
- 4 *Jakie stanowiska najtrudniej jest obsadzić?*
- 5 *Jaka jest dostępność kandydatów posiadających pożądane kompetencje dla pracodawcy na zewnątrz organizacji? (zewnętrzny rynek pracy)*
- 6 *Jaki jest profil kompetencyjny wymagany od kandydatów?*
 - a. *W jaki sposób profil kompetencyjny różni się między poszczególnymi typami stanowisk oraz branżami.*
- 7 *Jakie kompetencje są potrzebne do realizacji celów biznesowych firm?*
 - a. *Jakie kwalifikacje są potrzebne do realizacji celów biznesowych firm?*
- 8 *Jak luki kompetencyjne mają pracownicy?*
 - a. *w jakim stopniu luki te utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw. Czy przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz niwelacji tych luk, na czym one polegają?*
- 9 *Jakie nadwyżki kompetencyjne mają pracownicy?*
- 10 *Jak oceniana jest specyfika subregionalnego rynku pracy pod względem poszukiwanych i deficytowych kwalifikacji i kompetencji.*
- 11 *Jakie typy strategii personalnej dominują w woj. mazowieckim (m.in. zależnie od wielkości przedsiębiorstwa itd.)?*
- 12 *Jaka jest rola funkcji szkoleniowo-rozwojowej w przedsiębiorstwach na Mazowszu?*
 - a. *Jakie są wzorce w zakresie działań związanych z podnoszeniem kompetencji i kwalifikacje? Jaka jest popularność poszczególnych działań oraz jakie są opinie na ich temat?*
 - b. *Jaka jest gotowość pracodawców do ponoszenia nakładów finansowanych na podnoszenie przez pracowników kwalifikacji i kompetencji.*
 - c. *Jakie konkretnie kwalifikacje i kompetencje są rozwiane w przedsiębiorstwach.*



13 Jakie kroki podejmują pracodawcy, aby dostosować swoją politykę rekrutacyjną do realiów rynku i pozyskać niezbędnych pracowników?

Badanie swoim zakresem obejmowało województwo mazowieckie w podziale na 6 subregionów:

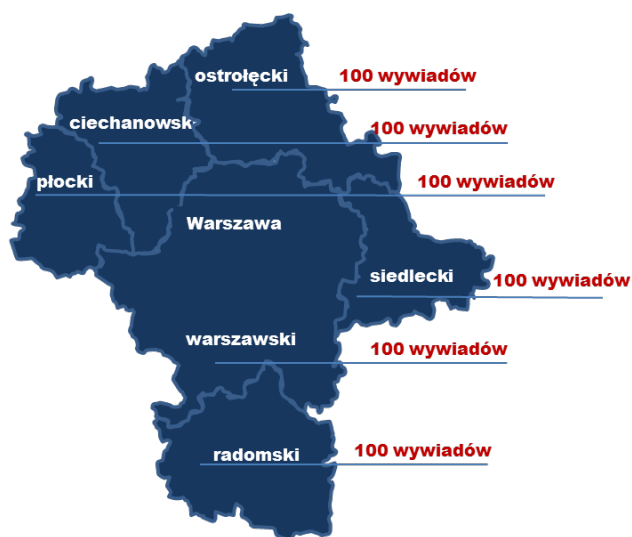
Subregion radomski	miasto Radom, powiaty: białobrzegi, kozienicki, lipski, przysuski, radomski, szydłowiecki, zwoleński
Subregion ciechanowski	powiaty: ciechanowski, mławski, płoński, żuromiński
Subregion ostrołęcki	miasto Ostrołęka, powiaty: makowski, ostrołęcki, ostrowski, przasnyski
Subregion płocki	miasto Płock, powiaty: płocki, gostyniński, sierpecki
Subregion siedlecki	miasto Siedlce, powiaty: sokołowski, łosicki, siedlecki
Subregion warszawski	miasto stołeczne Warszawa, powiaty: piaseczyński, garwoliński, grodziski, grójecki, legionowski, miński, nowodworski, otwocki, pruszkowski, pułtowski, sochaczewski, warszawski zachodni, węgrowski, wołomiński, wyszkowski, żyrardowski

2 OPIS METODOLOGII I PRZEBIEGU BADAŃ

2.1 Badanie pracodawców – CAPI

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem techniki wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo – *Computer Assisted Personal Interviewing* (CAPI) realizowanych wśród wyspecjalizowanych pracowników HR/lub właścicieli firm. Łącznie zrealizowano 600 wywiadów - po 100 wywiadów w każdym subregionie.

Rysunek 1 CAPI – dobór próby ze względu na subregiony



Dobór próby:

Badanie przeprowadzono na kwotowo – losowej próbie przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego zatrudniających przynajmniej 10 pracowników, które w ciągu ostatnich 3 lat zatrudniały przynajmniej jednego pracownika. Próba odzwierciedlała strukturę przedsiębiorstw na poziomie każdego subregionu pod względem wielkości przedsiębiorstwa (firmy małe vs łącznie średnie i duże). W celu uzyskania reprezentatywności próby pod względem struktury branżowej oraz lokalizacji, zastosowano procedurę ważenia.

Poniżej w tabeli przedstawiamy strukturę uzyskanej próby.

Tabela 1 Struktura próby w badaniu CAPI

		Zrealizowana liczba wywiadów N=
Wielkość firmy	10-49 pracowników	481
	50 i więcej pracowników	119
Branża	Przemysł	136
	Budownictwo	39
	Handel	109
	Usługi	196
	Administracja publiczna	7
	Edukacja	78
	Opieka zdrowotna	35
Sektor	Prywatny	522
	Publiczny	78
Razem		400

Respondenci

W przedsiębiorstwie wywiad przeprowadzany był z osobą odpowiedzialną za realizację zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w następującej kolejności (w zależności od obecności takich osób w firmie):

- Kierownik/dyrektor/manager ds. zarządzania zasobami ludzkimi/HR
- Specjalista ds. rekrutacji/osoba odpowiedzialna za prowadzenie rekrutacji w firmie
- Właściciel/członek zarządu/przedstawiciel dyrekcji odpowiedzialny za rekrutację

2.2 Indywidualne Wywiady Pogłębione z wyspecjalizowanymi pracownikami HR

Zrealizowanych zostało 12 Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych (IDI) z wyspecjalizowanymi pracownikami HR w następującym układzie:

- ↻ 6 IDI w przedsiębiorstwach,
- ↻ 6 IDI w agencjach HR.

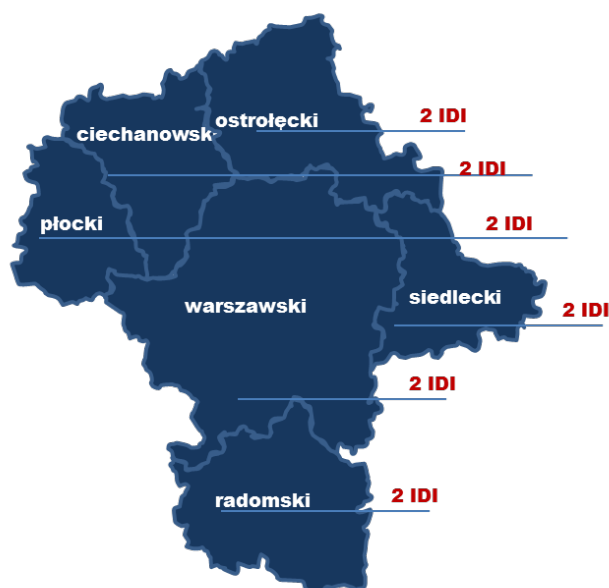
Zrealizowano po 2 IDI w każdym z sześciu wyróżnionych subregionów w następującym układzie:

- ↻ 1 IDI z wyspecjalizowanym pracownikiem HR zatrudnionym w średnim lub dużym przedsiębiorstwie:



- o IDI przeprowadzono w kluczowym dużym/średnim przedsiębiorstwie w subregionie w strukturze którego wyodrębniono Dział HR. Na poziomie całej próby dobór firm był zróżnicowany ze względu na branżę.
 - o Respondentami byli: kierownik/dyrektor działu personalnego lub wskazana przez niego osoba (menager, specjalista ds. rekrutacji).
- 1 IDI z wyspecjalizowanym pracownikiem HR zatrudnionym w agencji rekrutacyjnej/agencji personalnej. Wywiady zrealizowane zostały w kluczowych/dużych/wiodących agencjach w subregionie.

Rysunek 2 IDI – dobór próby



Definicje przyjęte na potrzeby badania:

Kwalifikacje – zasób formalnych potwierdzeń procesu uczenia się np. dyplomów, certyfikatów, uprawnień, określających, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się zgodne z określonymi standardami i umożliwiającymi zmianę statusu danej osoby np. podjęcie nauki w szkole wyższego szczebla lub uzyskanie zatrudnienia, jakie jest możliwe właśnie pod warunkiem posiadania danej kwalifikacji czyli dyplomu lub świadectwa.

Kompetencje – zbiór następujących składowych: **wiedzy** z danego zakresu - wiem co; **umiejętności** - wiem jak i potrafię oraz **postaw** - chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę.



Cześć 1

Realizacja funkcji zarządzania zasobami ludzkimi

3 WAGA I ORGANIZACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wyniki badań pokazują, iż zdecydowana większość z sektora małych/średnich/dużych przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego z rezerwą wypowiada się na temat wagi procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jednie co trzeci badany (34%) za bardzo ważne uznał procesy związane z rekrutacją pracowników, co czwarty (24%) ocenę pracowników, a niespełna co piąty szkolenia (18%) czy też planowanie rozwoju pracowniczego (18%).

Spośród różnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, **największą wagę przykłada się do procesów związanych z rekrutacją pracowników (97% uznaje je za bardzo i dość ważne). Istotnie mniejszy odsetek firm uznawało za ważne procesy związane z zarządzaniem pracownikami już zatrudnionymi** – 83% przyznało, że dużą wagę przykłada się w firmie do procesów związanych z oceną pracowników, 73% do planowania rozwoju pracowników, a 69% do szkolenia pracowników.

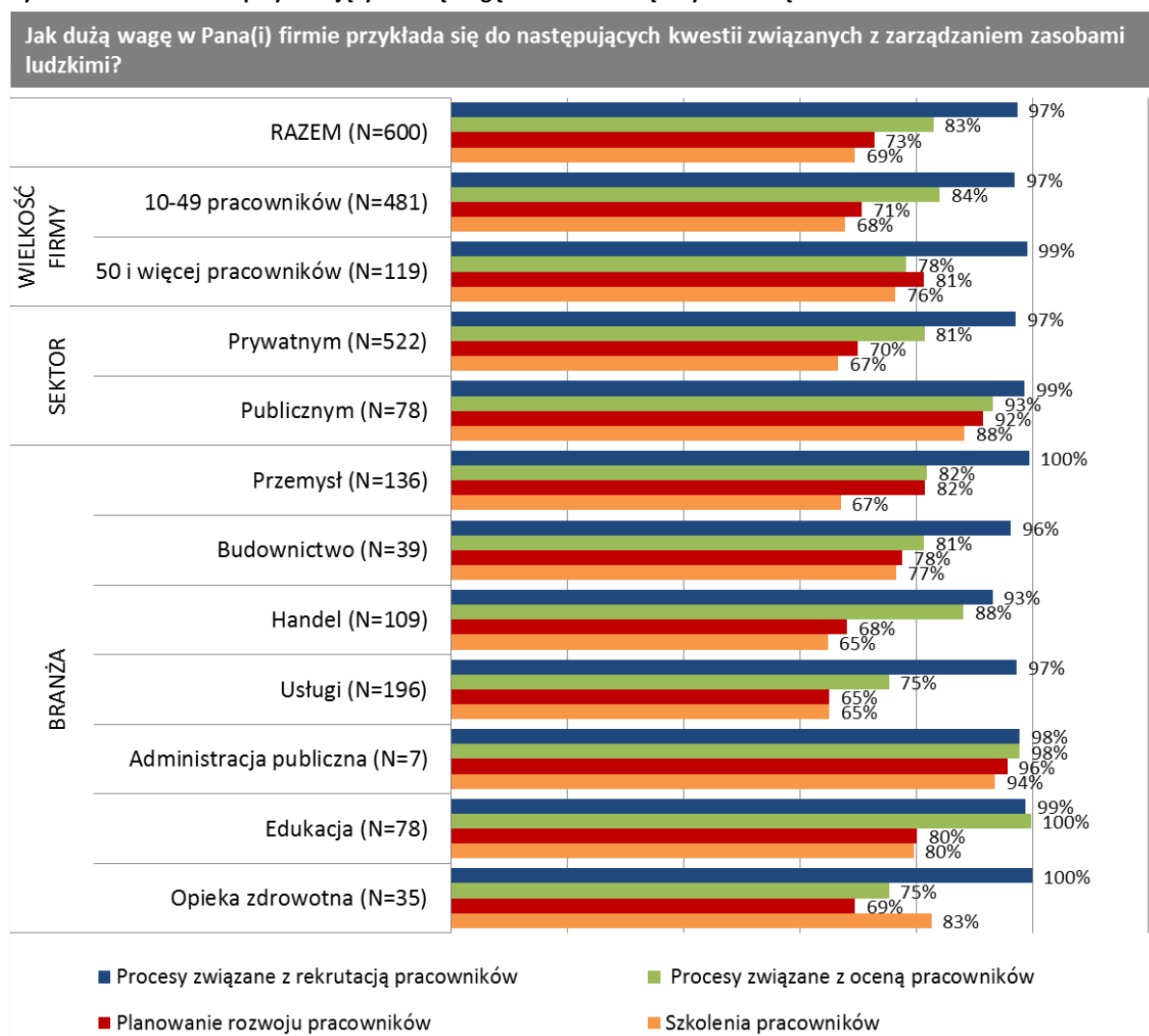
- ↻ Należy odnotować, że w firmach większych oraz prywatnych przykłada się większą wagę do różnego rodzaju procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W firmach 10-49 pracowników oraz publicznych największą wagę przykłada się przede wszystkim do procesów rekrutacyjnych.
- ↻ Największą wagę różnorodnych kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi można zauważyć również w podmiotach administracji publicznej (94%-98%), edukacji (80%-100%) czy też budownictwie (77%-96%). Najrzadziej przyznawano się do istotnego miejsca w zarządzaniu firmą takich praktyk w handlu (65%-93%) oraz usługach (65%-97%) – w tych dwóch branżach szczególnie rzadko, na tle pozostałych branż, przykłada się wagę do planowania rozwoju pracowników i ich szkolenia.

Tabela 2 Waga przykładana do procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi

Jak dużą wagę w Pana(i) firmie przykłada się do następujących kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi?

	Procesy związane z rekrutacją pracowników	Procesy związane z oceną pracowników	Planowanie rozwoju pracowników	Szkolenia pracowników
[5] bardzo dużą wagę	34%	24%	14%	18%
[4] dość dużą wagę	64%	59%	58%	52%
[3] umiarkowaną wagę	2%	10%	13%	16%
[2] raczej małą wagę	0%	5%	10%	10%
[1] bardzo małą wagę	0%	2%	4%	4%
nie wiem	0%	0%	0%	1%

Rysunek 3 Odsetek firm przykładających dużą wagę do kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi



UWAGA: Wykres zawiera łączne odsetki dla odpowiedzi „bardzo dużą wagę” oraz „dość dużą wagę”.

W prawie połowie objętych badaniem firm z terenu województwa mazowieckiego (46%) w strukturze organizacyjnej wyodrębnione zostały samodzielne stanowiska ds. personalnych, zarządzania zasobami ludzkimi/HR zajmujące się rekrutacją, oceną pracowników, szkoleniami itp. Bardziej rozbudowaną strukturę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi ma nieco ponad co piąte przedsiębiorstwo (21%), gdzie funkcjonuje dział ds. personalnych, zarządzania zasobami ludzkimi/HR zajmujący się rekrutacją, oceną pracowników, szkoleniami itp. Nieco ponad jedna piąta firm (23%) posiada dział ds. kadr i płac zajmujący się sprawami płac, urlopów, wynagrodzeń.

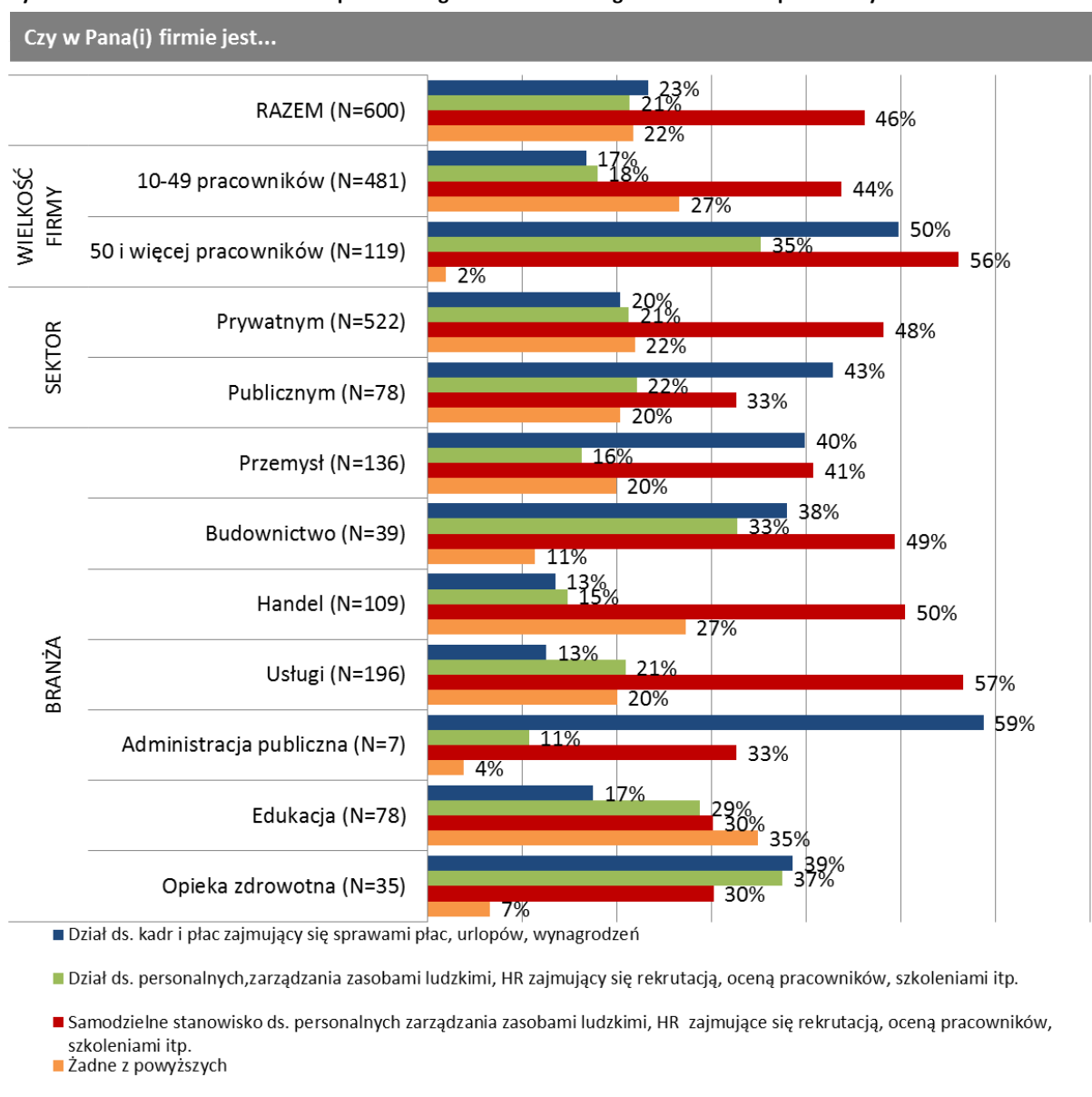
Należy odnotować, że nieco ponad co czwarta firma z sektora małych/średnich/dużych przedsiębiorstw (22%) w swojej strukturze organizacyjnej w ogóle nie wyodrębnia jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Fakt posiadania przez firmę wydzielonego działu lub stanowiska ds. personalnych związany jest w największym stopniu z wielkością firmy, ale również branżą.

- 🔄 Jedyne 2% firm zatrudniających powyżej 50 pracowników nie posiada działu personalnego lub samodzielnego pracownika, podczas gdy odsetek ten w firmach zatrudniających 10-49 pracowników wynosi 27%. Najczęściej wydzielony dział lub stanowisko posiadały podmioty z administracji publicznej oraz opieki zdrowotnej.

Pomiędzy podmiotami różnej wielkości, branży czy sektora widoczne są także różnice w rodzaju organizacji w firmie spraw dotyczących kwestii personalnych.

- 🔄 I tak w firmach mniejszych zatrudniających 10-49 pracowników oraz firmach z sektora prywatnego najczęściej obecne były samodzielne stanowiska ds. personalnych. W przypadku firm większych, zatrudniających powyżej 50 pracowników, istotnie częściej pojawiały się wyspecjalizowane działy – ds. kadr lub płac (50%) lub ds. personalnych (35%). W sektorze publicznym 43% podmiotów posiada działy ds. kadr lub płac.
- 🔄 Ponadto samodzielne stanowiska ds. personalnych obecne są istotnie częściej w branży usługowej (57%), handlowej (50%) oraz budownictwie (49%). Działy ds. kadr częściej obecne są w firmach z branży przemysłowej (40%), administracji publicznej (59%), natomiast działy ds. personalnych w budownictwie (33%) oraz opiece zdrowotnej (37%).

Rysunek 4 Obecność w firmie działu personalnego lub samodzielnego stanowiska ds. personalnych



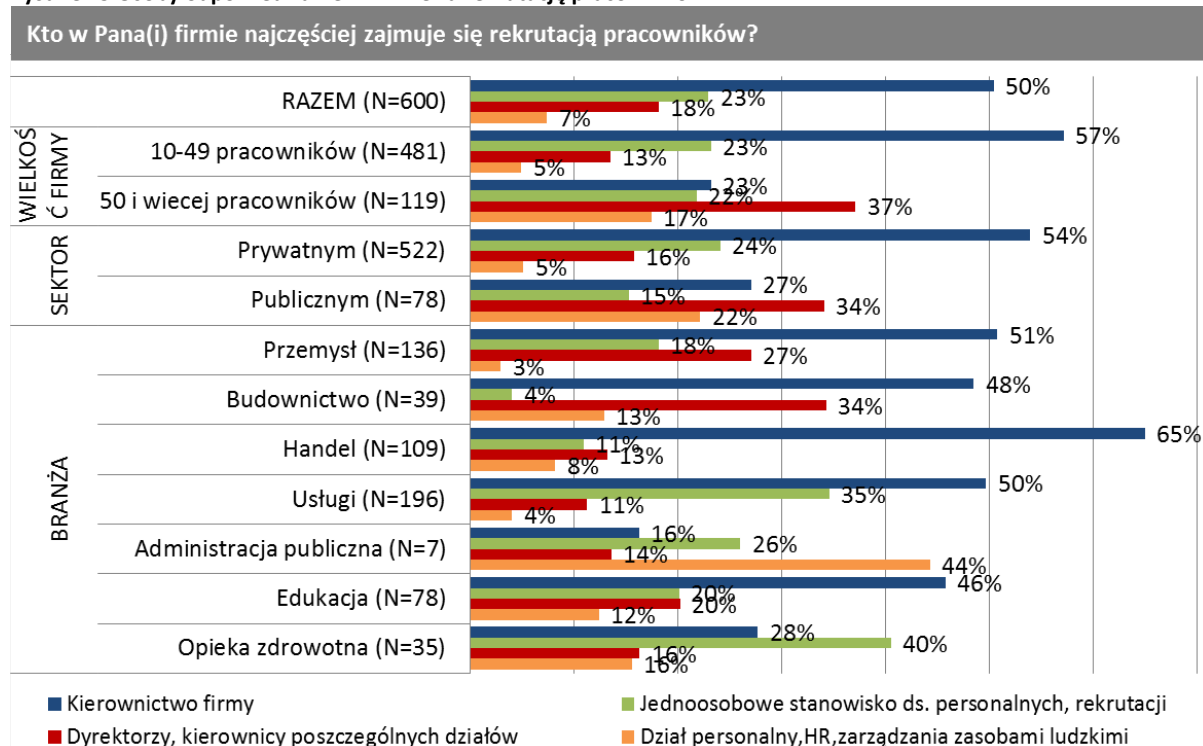
4 PROCES REKRUTACJI PRACOWNIKÓW

4.1 Organizacja procesu rekrutacji

Zrealizowane badanie pokazuje, iż w praktyce główne zadania związane z procesami personalnymi realizowane są przez kierownictwo firmy, a nie komórki organizacyjne wyodrębnione w tym celu. I tak, pomimo funkcjonowania w badanych firmach działów oraz stanowisk ds. personalnych, najczęściej za rekrutację pracowników odpowiada jednak kierownictwo firmy (50%) lub kierownictwo poszczególnych działów (18%). Jedynie w 23% badanych przedsiębiorstwach odpowiedzialność ta spoczywa na jednoosobowym stanowisku ds. personalnych i rekrutacji. Najrzadziej występującym modelem jest zajmowanie się rekrutacją przez dział personalny (7%). Wielkość firmy, sektor oraz branża determinują to, kto w firmie odpowiada za rekrutację pracowników.

- I tak, w firmach zatrudniających 10-49 pracowników oraz prywatnych to głównie kierownictwo firmy zajmuje się tym obszarem (odpowiednio 57% i 54%). Podczas gdy w firmach większych, zatrudniających powyżej 50 pracowników oraz z sektora publicznego odpowiedzialność ta rozkłada się na więcej osób – a najczęściej na kierowników, dyrektorów poszczególnych działów przedsiębiorstwa (odpowiednio 37% i 34%).
- Kierownictwo firmy odpowiada za rekrutację pracowników głównie w branży handlowej (65%), przemyśle (51%) oraz budownictwie (48%). Jednoosobowe stanowisko ds. personalnych decyduje o rekrutacji najczęściej w opiece zdrowotnej (40%) oraz usługach (35%), natomiast dział personalny w administracji publicznej (44%). Dyrektorzy, kierownicy poszczególnych działów z kolei odpowiadają za rekrutację pracowników przede wszystkim w budownictwie (34%) oraz przemyśle (27%).

Rysunek 5 Osoby odpowiedzialne w firmie za rekrutację pracowników

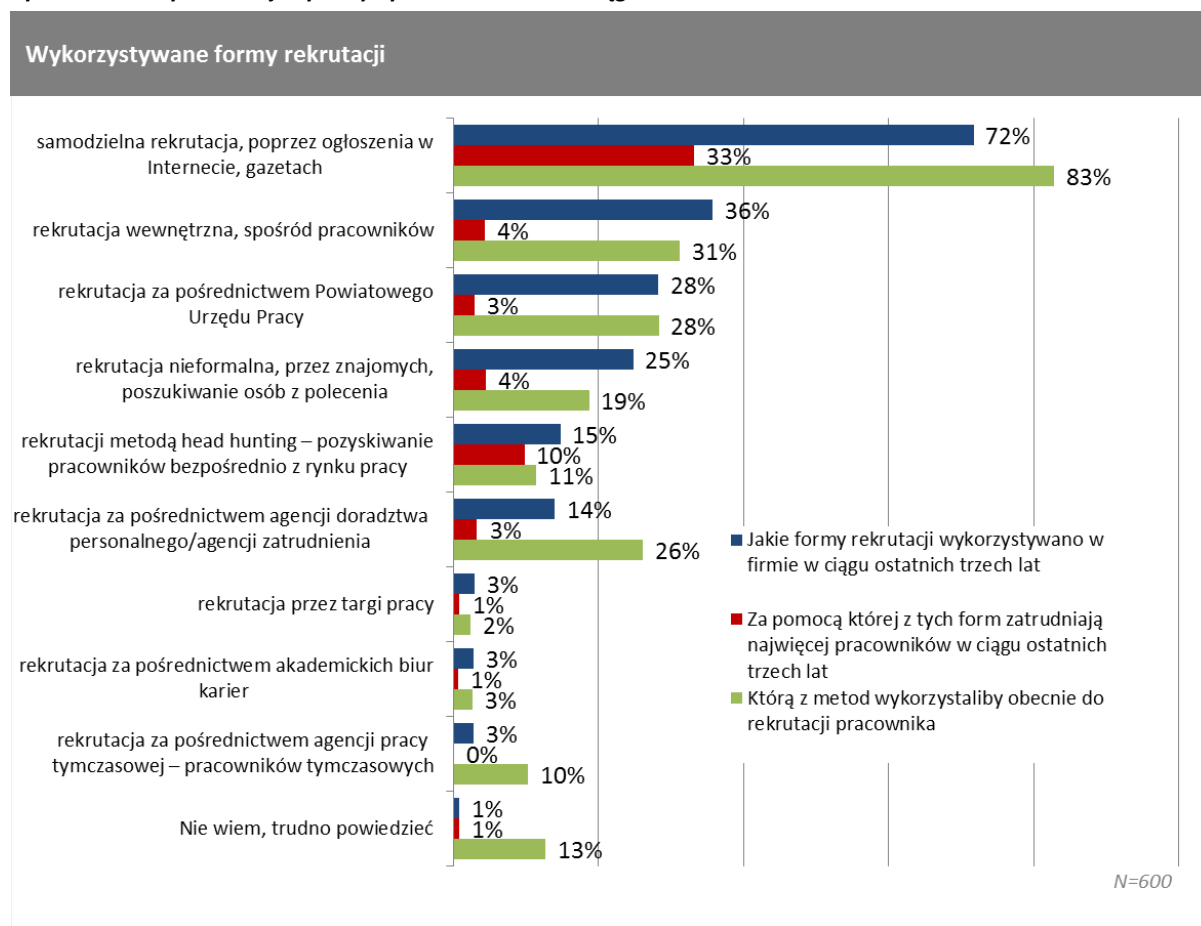


Kluczową formą rekrutacji pracowników w mazowieckich firmach jest samodzielna rekrutacja poprzez ogłoszenia w prasie lub Internecie – 72% w ten sposób zatrudniało pracowników w ciągu ostatnich 3 lat, w tym dla 33% badanych firm była to forma rekrutacji, za pomocą której zatrudnili najwięcej pracowników w tym okresie. Ponadto 83% przedsiębiorstw wykorzystałoby tę metodę do przeprowadzenia obecnie rekrutacji pracowników.

Pozostałe sposoby rekrutacji wykorzystywane są istotnie rzadziej. Wśród nich najczęściej wymieniano rekrutację wewnętrzną spośród pracowników, rekrutację poprzez Powiatowy Urząd Pracy, czy też rekrutację nieformalną – poprzez znajomych, szukanie osób z polecenia.

Warto zaznaczyć, że istotnie wzrasta zainteresowanie firm korzystaniem ze specjalistycznych agencji doradztwa personalnego, ale również agencji pracy tymczasowej. O ile w ciągu ostatnich trzech lat korzystało z ich pomocy w poszukiwaniu pracowników niewiele firm - odpowiednio 14% i 3% badanych firm, o tyle obecnie deklaruje chęć skorzystania z ich usług istotnie więcej - odpowiednio 26% i 10%.

Rysunek 6 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach w ciągu ostatnich trzech lat



Formy rekrutacji wykorzystywane przez firmy w ciągu ostatnich trzech lat różnią się ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, sektor własności, branżę czy subregion.

🔄 W przypadku **firm zatrudniających powyżej 50 pracowników** częściej wykorzystywana jest rekrutacja wewnętrzna spośród zatrudnionych już osób (47%), rekrutacja za pośrednictwem PUP (33%), ale również rekrutacja nieformalna, poszukiwanie osób z polecenia (40%).

- ⌚ Firmy mniejsze, **zatrudniające 10-49 pracowników** częściej natomiast korzystały z samodzielnej rekrutacji poprzez ogłoszenia w Internecie lub prasie (73%) oraz rekrutacji metodą head hunting – pozyskiwanie pracowników bezpośrednio z rynku pracy (17%).
- ⌚ **Przedsiębiorstwa z sektora prywatnego** korzystały w ciągu ostatnich trzech lat z nieco większej palety metod rekrutacji niż sektor publiczny. Częściej korzystano z samodzielnej rekrutacji za pomocą ogłoszeń zamieszczanych w Internecie lub prasie (73%), rekrutacji za pośrednictwem agencji zatrudnienia/doradztwa personalnego (16%), rekrutacji metodą head hunting – pozyskiwanie pracowników bezpośrednio z rynku pracy (16%) oraz rekrutacji z wykorzystaniem kanałów nieformalnych. Z kolei w przypadku **sektora publicznego** istotnie częściej korzystano z pośrednictwa Powiatowego Urzędu Pracy (55%) czy rekrutacji wewnętrznej (41%).
- ⌚ Samodzielna rekrutacja poprzez ogłoszenia w Internecie lub prasie dominuje w każdej branży, a szczególnie w usługach (73%) oraz administracji publicznej (74%), a najrzadziej w opiece zdrowotnej (53%). W tej ostatniej branży najczęściej z kolei, w porównaniu do firm z pozostałych branż, częściej wykorzystywana jest rekrutacja wewnętrzna (44%), a także rekrutacja za pośrednictwem agencji doradztwa personalnego/agencji zatrudnienia (39%). Rekrutacja za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy z kolei najczęściej wykorzystywana była przez podmioty z administracji publicznej (44%), a head hunting – pozyskiwanie pracowników bezpośrednio z rynku pracy przez branżę usługową (18%) i edukacyjną (21%). W przypadku tej ostatniej branży na tle województwa najczęściej korzystano z rekrutacji za pośrednictwem akademickich biur karier (12%). Na targach pracy pracowników poszukiwały najczęściej firmy z branży budowlanej oraz opieki zdrowotnej. Rekrutacja nieformalna, przez znajomych, poszukiwanie osób z polecenia wykorzystywana była przede wszystkim w branży budowlanej (46%) oraz handlu (40%).
- ⌚ Dostrzegalne są także różnice w stosowanych przez badane firmy metodach rekrutacji pomiędzy subregionami. Z rekrutacji wewnętrznej korzystano przede wszystkim w subregionie radomskim (46%) oraz warszawskim (39%). W tym ostatnim subregionie najczęściej korzystano także z rekrutacji za pośrednictwem agencji doradztwa personalnego/agencji zatrudnienia (17%), co można wiązać z koncentracją tego typu firm w Warszawie. Z samodzielnej rekrutacji za pomocą ogłoszeń zamieszczanych w Internecie lub prasie korzystały najczęściej firmy z subregionu ciechanowskiego (87%) i warszawskiego (77%). W subregionie ciechanowskim (55%), a także siedleckim (57%) i radomskim (58%) najczęściej korzystano z pośrednictwa Powiatowego Urzędu Pracy. W subregionie siedleckim aż 57% firm używało metody head huntingu, podczas gdy w innych subregionach odsetek ten nie był wyższy niż 15%. Natomiast rekrutacja nieformalna, przez znajomych, poszukiwanie osób z polecenia dominowała w subregionie ciechanowskim i radomskim.

Wyniki zrealizowanego badania pokazują jedynie nieznaczne różnice w wykorzystywanych strategiach rekrutacji w stosunku do różnych grup pracowników. W przypadku każdej grupy stanowisk dominuje rekrutacja samodzielna poprzez ogłoszenia w Internecie lub gazetach – od 43% w grupie kierowników i dyrektorów do 59% w grupie pracowników usług osobistych i sprzedawców.

- ⌚ Należy zauważyć, że **rekrutacja wewnętrzna**, spośród pracowników już zatrudnionych wykorzystywana jest przede wszystkim do pozyskiwania pracowników na stanowiska najwyższe: kierowników, dyrektorów (19%), ale również stanowiska specjalistów (13%). Rzadko natomiast taka metoda stosowana jest w przypadku pracowników usług osobistych i sprzedawców oraz techników i średniego personelu.
- ⌚ W przypadku kierowników i dyrektorów częściej w porównaniu do innych grup pracowników wykorzystywana jest również przez firmy rekrutacja nieformalna przez znajomych, poszukiwanie osób z polecenia (11%).
- ⌚ Za pośrednictwem **Powiatowego Urzędu Pracy** nieco częściej rekrutowani są pracownicy biurowi, pracownicy umysłowi niższego szczebla (12%), natomiast za **pośrednictwem agencji zatrudnienia lub doradztwa personalnego** robotnicy wykwalifikowani, przemysłowi, operatorzy maszyn i urzędzeń (11%) (por. Tabela 3).

Tabela 3 Metody rekrutacji, które firmy wykorzystająby w pierwszej kolejności podczas rekrutacji następujących grup pracowników

	Robotnicy niewykwalifikowani, w tym pracownicy przy pracach prostych	Robotnicy wykwalifikowani, robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, operatorzy maszyn i urządzeń	Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	Pracownicy biurowi, pracownicy umysłowi niższego szczebla	Technicy i inny średni personel	Specjaliści	Kierownicy, dyrektorzy
rekrutacja wewnętrzna, spośród pracowników	11%	10%	5%	10%	6%	13%	19%
samodzielna rekrutacja, poprzez ogłoszenia w Internecie, gazetach	54%	51%	59%	50%	54%	51%	43%
rekrutacja za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy	10%	10%	9%	12%	10%	10%	7%
rekrutacja za pośrednictwem agencji doradztwa personalnego/agencji zatrudnienia	6%	11%	9%	9%	10%	9%	9%
rekrutacja za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej – pracowników tymczasowych	1%	4%	6%	3%	3%	2%	3%
rekrutacja metodą head hunting – pozyskiwanie pracowników bezpośrednio z rynku pracy	1%	1%	2%	4%	5%	5%	2%
rekrutacja za pośrednictwem akademickich biur karier	2%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
rekrutacja przez targi pracy	0%	0%	0%	1%	0%	1%	1%
rekrutacja nieformalna, przez znajomych, poszukiwanie osób z polecenia	7%	7%	6%	8%	8%	7%	11%
Nie wiem, trudno powiedzieć	8%	6%	4%	3%	4%	2%	4%

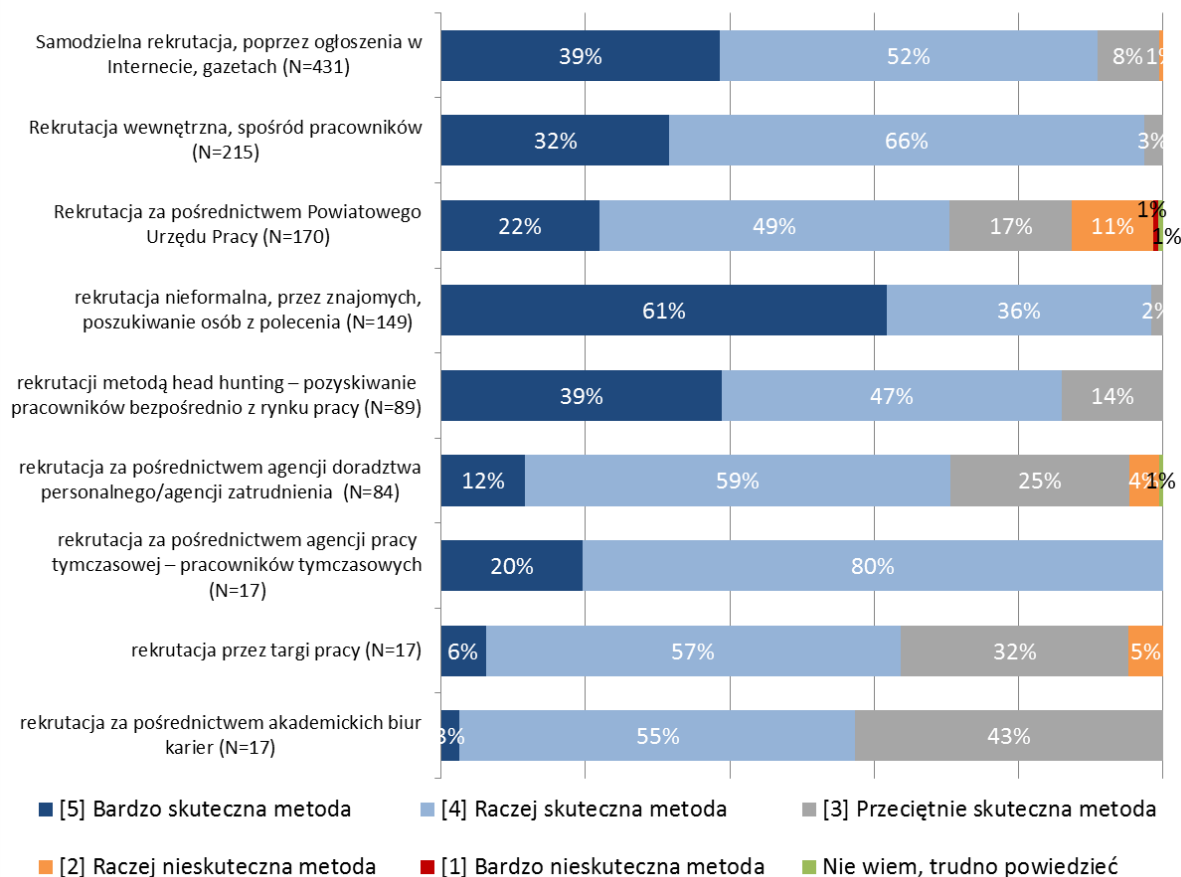
W opiniach badanych najbardziej skutecznym sposobem rekrutacji okazuje się rekrutacja drogą nieformalną, poprzez szukanie osób z polecenia, która nie jest jednak najczęściej wykorzystywaną metodą rekrutacji. 61% firm korzystających z tej formy uznało ją za bardzo skuteczną, a kolejne 36% za raczej skuteczną.

Spośród najczęściej wykorzystywanych metod rekrutacji należy zwrócić uwagę na relatywnie niską ocenę skuteczności rekrutacji z wykorzystaniem Powiatowego Urzędu Pracy. Co dziesiąte przedsiębiorstwo, które korzystało z tej formy poszukiwania pracowników, oceniło, że jest ona nieskuteczna – największy odsetek na tle pozostałych form rekrutacji.

Przedsiębiorstwa mogą rzadziej korzystać z takich metod rekrutacji jak rekrutacja za pomocą akademickich biur karier, targi pracy, czy też agencje doradztwa personalnego, gdyż ich skuteczność oceniana jest przeciętnie. A przy dwóch ostatnich metodach wiąże się na pewno z koniecznością poniesienia przez firmy dodatkowych kosztów, czy to związanych z wystawieniem stanowiska na targach, czy zapłaceniem prowizji agencji.

Rysunek 7 Ocena skuteczności wykorzystywanych metod rekrutacji

Biorąc wszystko pod uwagę, jak ocenia Pan(i) skuteczność wykorzystywanych przez Państwa metod rekrutacji?



N= firmy korzystające z danej metody rekrutacji

4.2 Udział w procesie rekrutacji zewnętrznych firm doradztwa personalnego

Jak pokazują zrealizowane badania, udział firm doradztwa personalnego w procesie rekrutacji jest w województwie mazowieckim dość niewielki. Jedynie 14% objętych badaniem przedsiębiorstw prowadziło rekrutację poprzez agencję doradztwa personalnego, a 3% korzystało z usług agencji pracy tymczasowej.

Profil firm korzystających z usług agencji personalnych

Nie istnieje wyraźny profil firmy /przedsiębiorstwa korzystającego z usług agencji doradztwa personalnego w procesie rekrutacji. Czynnikiem w największym stopniu różnicującym skalę wykorzystania tego typu usług jest sektor działalności. Z usług agencji nie korzysta praktycznie w ogóle sektor publiczny. Częściej natomiast tę formę wybierają przedsiębiorstwa produkcyjne (22%) oraz firmy działające w obszarze opieki zdrowotnej (39%). Na usługi agencji doradztwa personalnego nieco częściej decydują się również firmy bez wyodrębnionego działu/stanowiska ds. personalnych (16%) niż firmy posiadające taką jednostkę w swojej strukturze (13%). Na ważne czynniki determinujące chęć korzystania z agencji doradztwa personalnego wskazują badania jakościowe. Pokazują one, iż z usług agencji pracy korzystają przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które mają

ograniczone zasoby w zakresie rekrutacji. Czynnikiem ograniczającym natomiast gotowość do korzystania z tej formy rekrutacji jest przywiązywanie przez firmę dużej wagi do relacji pracowniczych. Tego typu przedsiębiorstwa dążą do dokładnego poznania potencjalnych kandydatów – przywiązują one w procesie rekrutacji wagę nie tylko do spełnienia przez kandydata wymogów formalnych, lecz także oceniają jego potencjalne dopasowanie do kultury organizacyjnej samej firmy (na ile kandydat będzie pasował do firmy i zespołu, z którym będzie pracował).

Na przykład niektóre firmy mają takie zespoły, że stwierdzają, że nie będą korzystać z usług agencji, ponieważ oni wiedzą sami najlepiej, jakie osoby mają w tym zespole pracować. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion warszawski]

W opinii przedstawicieli agencji pracy, z pośrednictwa pracy korzysta się głównie przy zatrudnianiu pracowników średniego i niższego szczebla (np. pracowników fizycznych do prac budowlanych, na produkcję, do pracy na stanowisko hostessy lub telemarketera), co pozostaje w zgodzie ze strukturą zatrudnienia – najwięcej jest takich miejsc pracy i najwięcej tego typu ofert trafia do agencji. Przy czym, jak pokazują dane ilościowe, nie można mówić o świadomym faworyzowaniu tej metody zatrudnienia względem określonej grupy stanowisk. Wręcz przeciwnie równie często wybierano ją, jako najbardziej skuteczną względem stanowisk najwyższych jak i najniższych w hierarchii organizacji.

Korzystanie z usług agencji rynku pracy rozpowszechnione jest głównie wśród firm z subregionu warszawskiego (17%). W pozostałych subregionach jedynie niewielki odsetek firm wykorzystuje tę formę rekrutacji. Wedle opinii rozmówców w badaniach jakościowych warszawskie firmy korzystają z pomocy agencji pracy przy zatrudnianiu trudnych do pozyskania pracowników wyższego szczebla – np. specjalistów, zwłaszcza w branży IT. Firmy korzystają ze wsparcia pośredników w procesie rekrutacji także w przypadku rekrutacji zbiorowych – zatrudniając kilku, kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu pracowników na równorzędne stanowisko (np. na produkcję lub do pracy w call center). Ponadto korzystają z usług agencji przy pozyskiwaniu pracowników do pracy tymczasowej, jak np. hostessy/ gości.

Pozyskując pracowników wiele przedsiębiorstw nie ogranicza się do korzystania z usług agencji pracy, lecz współpracuje również z innymi podmiotami takimi, jak:

- Szkoły zawodowe i uczelnie wyższe:
 - Oferty pracy pojawiają się na tablicach ogłoszeń, stronach internetowych szkół;
 - Pracodawcy przyjmują uczniów na praktyki i staże, a część praktykantów ma szansę otrzymać ofertę zatrudnienia;

Doświadczenie zawodowe to jest rzecz bardzo ważna, dlatego podchodzimy też w ten sposób do tego, że staramy się organizować praktyki studenckie, żeby osoby tuż po studiach mogły w trakcie praktyk studenckich już pewne rzeczy poznać i tego doświadczenia troszeczkę nabrać. Bo to doświadczenie jest bardzo istotne. [IDI z pracodawcą, subregion siedlecki]

- Zdarza się, że firmy współpracują z uczelniami technicznymi poszukując zdolnych studentów, których starają się z czasem dla siebie pozyskać.
- Powiatowe Urzędy Pracy:
 - Firmy eksponują ogłoszenia o pracę w urzędach oraz na stronach internetowych urzędów;
 - Urząd pomaga w rekrutowaniu pracowników, np. wyszukuje odpowiednich kandydatów w swojej bazie;
 - W jednej z firm są organizowane staże we współpracy z urzędem.

Współpraca przy rekrutowaniu pracowników

Zarówno przedstawiciele agencji pracy, jak i sami pracodawcy podają podobne powody, dla których firmy decydują skorzystać z pomocy pośrednika (takiego jak agencja pracy, młodzieżowe biuro pracy) przy rekrutowaniu pracowników.

- Trudności ze znalezieniem pracownika o określonych kwalifikacjach i kompetencjach;
- Poszukiwanie oszczędności czasu – dotyczy to sytuacji, gdy pracodawcy zależy na szybkim znalezieniu pracownika – agencja pracy może przyspieszyć cały proces rekrutacji, a w przypadku pracy tymczasowej, znaleźć odpowiedniego kandydata nawet w ciągu 1 dnia;

Wie pani, co, no czasami firmy po prostu nie mają czasu, żeby się zajmować taką rekrutacją. Czasami są to rekrutacje na wyższe stanowiska, to jest problem, bo nie mogą znaleźć osób o danych kompetencjach. Nie wiem, no w jakiś sposób wolą współpracować właśnie z agencjami niż samemu szukać. Wiadomo, jak firma na przykład potrzebuje pracowników na szybko i tutaj dostaje szybko też pracownika, prawda? Nie musi go szukać, tylko z dnia na dzień dostaje pracownika i już. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion płocki]

- Dążenie do ograniczenia kosztów związanych z rekrutacją poza główną siedzibą pracodawcy – wynajęcie agencji jest wielokrotnie tańsze niż oddelegowywanie rekrutów (co wiąże się z kosztami delegacji i dodatkowych kosztów czasu pracy), kosztami ogłoszeń itp. Dotyczy to zwłaszcza rekrutacji:
 - o Do prac tymczasowych – np. sezonowych, do których poszukuje się pracowników na terenie całego kraju;
 - o W sytuacji ekspansji firmy - gdy otwiera filię, sklep w innym mieście.

Współpraca przy zatrudnianiu pracowników

Badane przedsiębiorstwa znacznie rzadziej niż w zakresie pozyskiwania pracowników decydują się na współpracę z agencją pracy przy ich zatrudnianiu. Te, które się na to decydują, współpracują zarówno z agencjami personalnymi, jak i agencjami pracy tymczasowej. Tego rodzaju współpracę podejmuje się przede wszystkim przy zatrudnianiu pracowników niewykwalifikowanych (np. pracujących przy produkcji), natomiast w branży budowlanej, dla firmy bardziej korzystne od prowadzenia naboru pracowników jest zatrudnianie w ten sposób podwykonawców. Dzięki temu:

- Firma jest zwolniona z obowiązku dopełniania formalności związanych z umową z pracownikiem;
- Przedsiębiorca nie ponosi strat (w postaci czasu lub pieniędzy) w sytuacji, gdy pracownik zrezygnuje z pracy lub idzie na zwolnienie lekarskie – agencja szybko znajduje zastępstwo, a w firmie nie dochodzi do opóźnienia pracy (istotne zwłaszcza na produkcji lub na budowie).

Najważniejszą rzeczą jest zmniejszenie kosztów. To na agencji spoczywa trud znalezienia odpowiednich pracowników, zainwestowanie w ogłoszenia, zatrudnienie pracownika i ponoszenia wszelkich kosztów związanych z jego utrzymaniem na czas trwania umowy z firmą, gdy pracownik zachoruje wymienia się go na innego, czyli nie ma przestojów np.: w produkcji. Jeżeli pracownik zostaje zatrudniony przez firmę, to rekrutacja – selekcja jest w rękach agencji, czyli trzeba tak dobrać pracownika, aby firma była z niego zadowolona i podpisała dalszą współpracę. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion ostrołęcki]

Wie pani, co, no łatwiej jest nam o wymianę takiego pracownika, tak? No, jak po prostu pracownik nie spełnia jakiś warunków, zgłaszamy się do tej firmy i za raz, następnego dnia mamy innego pracownika. Natomiast u nas, to wiadomo, jak, to działa? Musi być wypowiedzenie. Wypowiedzenie u nas trwa dwa tygodnie. Czasami wtedy pracownik idzie na chorobowe, no i to, że tak powiem załamuje się trochę, jest taka dezorganizacja. [IDI z pracodawcą, subregion ciechanowski]

Na taką współpracę decydują się przeważnie duże przedsiębiorstwa: zakłady produkcyjne, duże markety. Są to zarówno firmy polskie, jak i zagraniczne, działające na terenie Polski. Firmy pozyskują pośredników przy

zatrudnieniu kadry na stanowiska przy produkcji, do call center, jak również do pracy tymczasowej (np. na okres wakacji oraz często na stanowiska hostessy/ hosta oraz do pracy na zastępstwo) – również na czas określony.

4.3 Przebieg procesu rekrutacji w praktyce



Proces rekrutacji prowadzony jest w podobny sposób w sektorze prywatnym i publicznym, a także przez agencje i działy HR. Jest on podzielony na kilka etapów, z których za najważniejszy uważa się często rozmowę kwalifikacyjną. Uważa się, że podczas rozmowy jest możliwe zweryfikowanie kwalifikacji i predyspozycji kandydata – na podstawie doświadczenia rekrutera oraz szeregu testów rzeczowych i psychologicznych. Praktykuje się coraz częściej zatrudnianie pracowników początkowo na 1-3 miesięczny okres próbny, w celu zweryfikowania pracy pracownika oraz jego zdolności zaadoptowania się w nowym środowisku. Badanie jakościowe wskazuje, że w procesie rekrutacji napotyka się szereg barier,

z czego najważniejsze to: przy pozyskiwaniu pracowników na stanowiska wyższego szczebla – brak odpowiednich kwalifikacji; przy pozyskiwaniu pracowników niższego szczebla – deficyt oczekiwanych postaw; oprócz tego: roszczeniowość kandydatów dotycząca oczekiwanych warunków pracy, zawyżanie kompetencji w dokumentach rekrutacyjnych.

Proces rekrutacji podzielony jest na kilka etapów. W badaniu jakościowym zidentyfikowano następujące etapy rekrutacji:

- **Zgłoszenie zapotrzebowania:** Kierownicy poszczególnych działów w firmie zgłaszają zapotrzebowanie na konkretnych pracowników osobom zajmującym się w przedsiębiorstwie rekrutacją. Następnie ustala się pożądane kwalifikacje i kompetencje. Na tym etapie firmy, które korzystają z pomocy agencji, wysyłają zlecenie i dalsze etapy rekrutacji prowadzi firma pośrednicząca. Niekiedy pracodawcy starają się sami pozyskać pracownika, jednak gdy napotykają trudności ze znalezieniem odpowiedniego kandydata, podejmują współpracę z agencją.
- **Tworzenie oferty pracy:** Z kolei pracodawcy, którzy decydują się samodzielnie zrekrutować pracownika, na podstawie ustalonych kwalifikacji i kompetencji tworzą ofertę pracy. Zawiera ona wymagania podstawowe, oraz cechy, predyspozycje i doświadczenie, które nie są niezbędne, ale mogą zwiększyć szanse danego kandydata w procesie rekrutacji.
- **Pozyskiwanie kandydatów:** Następnie oferta zamieszczana jest na stronie internetowej przedsiębiorstwa, a także na portalach z ogłoszeniami (np. pracuj.pl) lub w prasie. W zależności od typu poszukiwanego kandydata rozsyła się ją również do szkół zawodowych i uczelni oraz urzędów pracy. Niezależnie od tego analizuje się aplikacje wcześniej nadesłane do działu HR od osób poszukujących pracy oraz kandydatury osób polecanych przez obecnych pracowników. Do pozyskiwania kandydatów wykorzystuje się także *head hunting* (w przypadku specjalistów), dodatkowo przedstawiciele firmy pojawiają się na targach pracy oraz w szkołach i uczelniach wyższych, gdzie starają się pozyskiwać rokujących uczniów oraz studentów.
- **Wstępna selekcja kandydatów:** Spośród zgłoszeń pracodawcy wybierają osoby spełniające podstawowe kryteria – na tym etapie zwraca się uwagę przede wszystkim na kwalifikacje przedstawione w życiorysie oraz doświadczenie zawodowe posiadane przez kandydata.
- **Rozmowa kwalifikacyjna:** Najlepsi kandydaci są zapraszani na rozmowę kwalifikacyjną. Na tym etapie ocenia się przede wszystkim ich **kompetencje**. Kandydaci pytani są o wiedzę i umiejętności, pracodawcy często przeprowadzają testy z języka angielskiego, obsługi programów komputerowych lub wiedzy z danej dziedziny. Równie ważna na tym etapie jest ocena umiejętności interpersonalnych kandydata. Aplikant musi się wykazać odpowiednią postawą, przekonać pracodawcę o swoim zaangażowaniu i motywacji do podjęcia zatrudnienia na danym stanowisku.

- **Wybór pracownika:** Decyzję o wyborze konkretnego kandydata najczęściej podejmuje kierownik danego działu, do którego pozyskuje się pracownika, we współpracy z osobami zajmującymi się w firmie kwestiami kadrowymi.

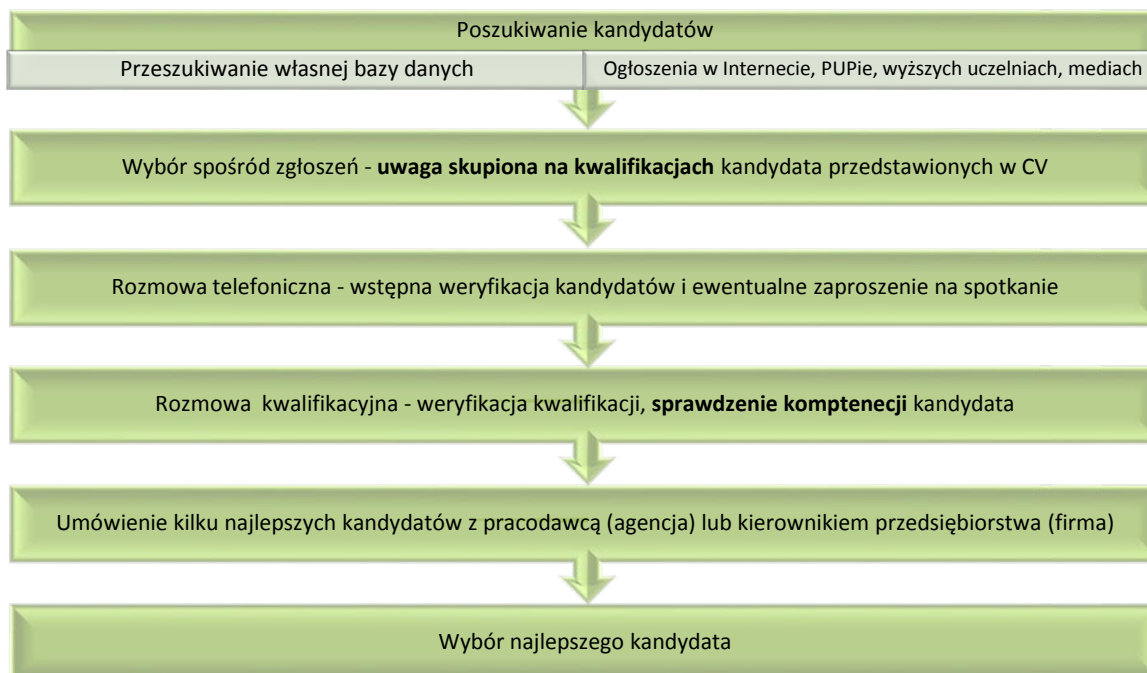
Agencje pracy w podobny sposób pozyskują kandydatów. Przy czym **w większym stopniu korzystają z własnych baz danych**, zwłaszcza w przypadku, gdy pozyskują kandydatów na stanowiska niższego szczebla i osób niewykwalifikowanych. Po wstępnej selekcji przeprowadzonej telefonicznie lub bezpośrednio, wybiera się kilku najlepszych kandydatów, którzy są zapraszani na rozmowy kwalifikacyjne z zainteresowanym pracodawcą.

Zarówno pracodawcy, jak i przedstawiciele agencji pracy, podkreślają jak **ważnym etapem jest rozmowa kwalifikacyjna**. W trakcie spotkania z kandydatem mają możliwość zweryfikować przedstawione kwalifikacje (za pomocą odpowiednich pytań o wcześniejsze doświadczenia, testów z wiedzy i umiejętności), jak i ocenić postawę kandydata. Zwłaszcza pracownicy agencji podkreślają wagę tego etapu, twierdząc, że na bazie wieloletniego doświadczenia potrafią ocenić kandydata widząc go i rozmawiając z nim. W tym kontekście mówi się o jego kompetencjach interpersonalnych, umiejętności nawiązywania kontaktu i umiejętności zbudowania zaufania rekrutera.

Pięknie to pani powiedziała, to jest właśnie to „coś”. Bo trudno jest naprawdę sprecyzować co to jest to coś. Bo okazuje się czasami tak, że jeden człowiek, który ma przepiękne CV, ma ogromną wiedzę, umiejętności, certyfikaty ja w rozmowie z nim, no czuję, że rozmawiamy, ale jesteśmy obok siebie, nie nadajemy na tych samych falach. A czasami jest tak, że młody człowiek mniej ma tych certyfikatów, ale spełnia te warunki podstawowe dla danej pracy, ale ma w sobie to coś, że jest taki swobodny, że potrafi to, co chce powiedzieć, ubrać w słowa, buduje ładne okrągłe zdania przy tym się pięknie uśmiecha i jeszcze ma ładne zęby to już w ogóle. I czyste paznokcie. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion ciechanowski]

Ja myślę, że na rozmowie kwalifikacyjnej będzie można to wywnioskować, tutaj na pewno te osoby nie będą identyczne. Tak jak wspominałyśmy o tych kryteriach, żeby ta osoba miała takie zdolności interpersonalne, żeby mogła łatwo nawiązać kontakt, łatwo prowadzić rozmowy, żeby była taką osobą samodzielną. Wiele można wyciągnąć z takiej rozmowy. Ta rozmowa kwalifikacyjna jest bardzo istotna. [IDI z pracodawcą, subregion siedlecki]

Rysunek 8 Przebieg procesu rekrutacji w agencji pracy i w firmie



Metody wykorzystywane w procesie rekrutacji

Zrealizowane badanie jakościowe wskazuje, że **agencje pracy rzadko wykorzystują konkretne metody pozyskiwania pracowników**. Może to wynikać z faktu, że wśród agencji pracy objętych eksploracją większość pozyskuje kandydatów przede wszystkim na stanowiska niższego szczebla, na które nie wymaga się wielu konkretnych kwalifikacji i kompetencji. Wyjątek stanowi agencja rekrutacyjna z Warszawy, pozyskująca specjalistów. Pracownicy agencji pracy działających na terenie pozostałych powiatów opierają się przede wszystkim na własnej ocenie kandydata, powstałej w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej.

To znaczy ja już mam taki, no można powiedzieć dar, że jak ktoś do mnie przychodzi, bo przeważnie pojedynczo przychodzą, to umiem gdzieś tam tego człowieka, jakby określić sobie, prawda? Jakie on ma umiejętności, w sensie czy jest komunikatywny, bo siądę i z nim chwilę porozmawiam i umiem, to ocenić. Jakie ma podejście, czy umie odnaleźć się w sytuacjach trudnych, takich stresogennych, czy jest to osoba pracowita, odpowiedzialna, prawda? To takie rzeczy umiem ocenić. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion siedlecki]

W trakcie rozmowy wychodzi motywacja i tak jakby element takiego zaangażowania, podatność na stres, ogólnie komunikatywność, otwartość i tak dalej. To wychodzi tak jakby w rozmowie. Według tego mogę mieć jakby lepsze zdanie o jednym z kandydatów. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion radomski]

Z kolei sami pracodawcy wskazali na szereg metod wykorzystywanych w procesie rekrutacji pracowników umysłowych, średniego i wyższego szczebla. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej stosuje się następujące metody:

- Testy językowe lub rozmowa w języku angielskim;
- Testy z obsługi programu, np. Excel;
- Testy z wiedzy z danego zakresu;
- Wywiady pogłębione;

- Niestandardowe, podchwytliwe pytania;
- Testy psychologiczne (istotne szczególnie w przypadku Policji).

No i takie mamy pytania też podchwytliwe, różne gierki, testy psychologiczne. To są nasze narzędzia rekrutacji, których mamy bardzo wiele po prostu. [IDI z pracodawcą, subregion warszawski]

Po wstępnym procesie rekrutacji **część pracodawców weryfikuje umiejętności kandydatów w środowisku pracy**. Dotyczy to przede wszystkim pracowników niewykwalifikowanych, niższego szczebla:

- Dzień próbny;
- Zatrudnienie na okres próbny trwający od 1 do 3 miesięcy (pracownicy fizyczni, niewykwalifikowani);
- Przeprowadzenie szkolenia, trwającego nawet kilka dni, w trakcie którego obserwuje się kandydatów i wybiera tych, którzy najszybciej się uczą, wykazują się najwyższym poziomem kompetencji (call center).

W przypadku pracowników wyższego szczebla i specjalistów z kwalifikacjami z kierunków technicznych, trudno dostępnych na rynku pracy, przedsiębiorcy w procesie rekrutacji wykorzystują:

- *Head hunting*;
- Negocjują z kandydatem warunki pracy, oferują wysokie wynagrodzenie, dodatkową opiekę medyczną, możliwość odbywania szkoleń na koszt pracodawcy;
- Współpracują z uczelniami w celu zrekrutowania najbardziej zdolnych studentów,
- Organizują praktyki i staże dla studentów.

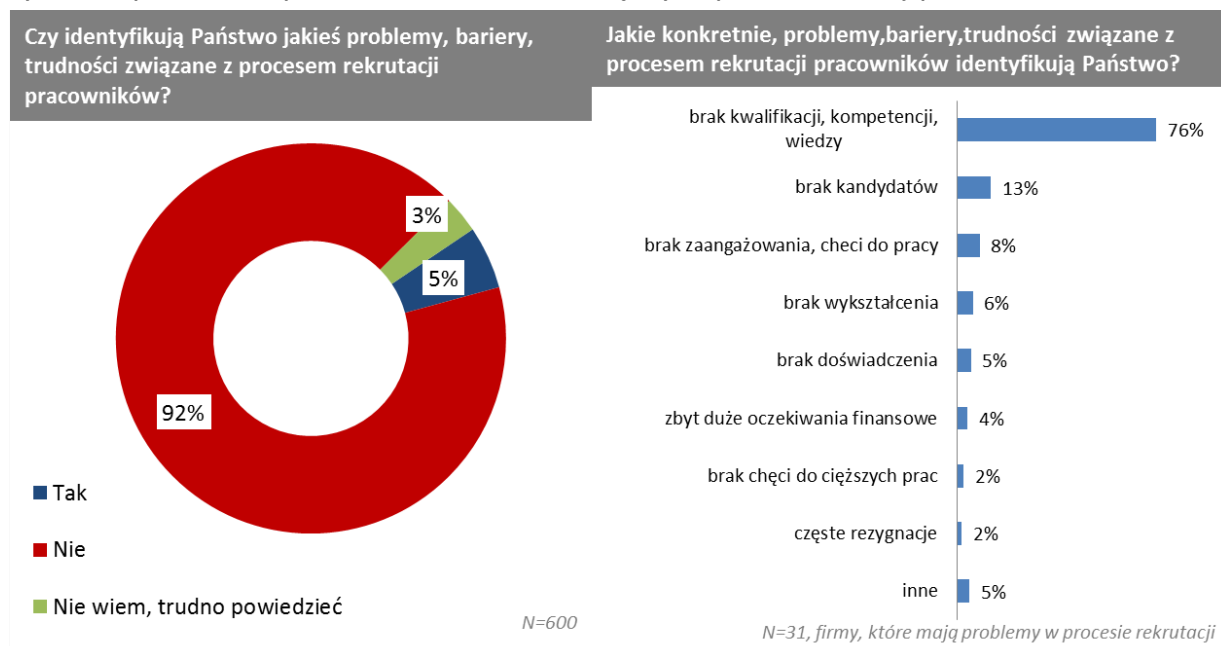
4.4 Bariery w procesie rekrutacji

Zdecydowana większość badanych firm na poziomie najbardziej ogólnym nie identyfikuje żadnych problemów, trudności związanych z procesem rekrutacji pracowników (92%). Jedynie 5% firm wyraziło przeciwną opinię. Najczęściej były to firmy zatrudniającej 10-49 pracowników (6%) oraz z branży przemysłowej (11%). Przedsiębiorstwa te zwracały uwagę przede wszystkim na brak kwalifikacji, kompetencji oraz wiedzy wśród pracowników (76%). W dalszej kolejności wymieniano brak odpowiednich kandydatów (13%), ich brak zaangażowania i chęci do pracy (8%), brak odpowiedniego wykształcenia (6%) oraz brak doświadczenia (5%).

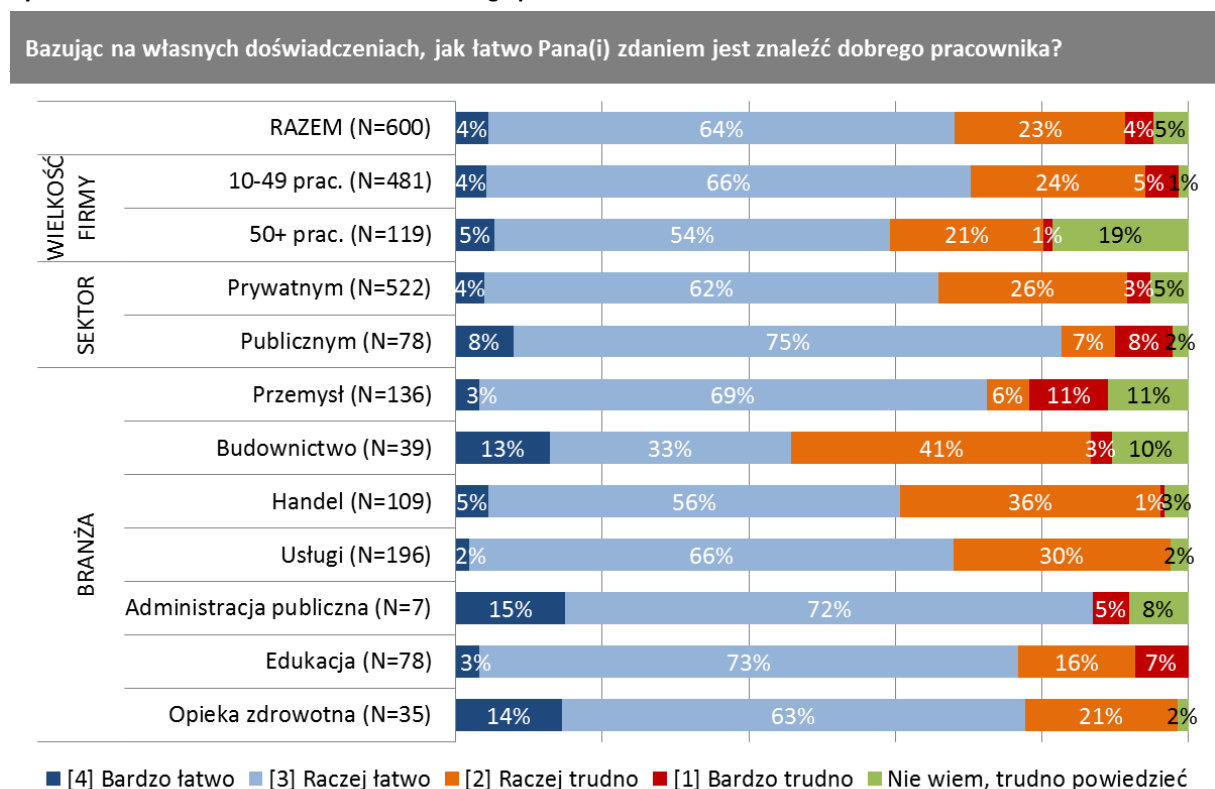
Jednocześnie jednak, o czym szczegółowo piszemy dalej, 27% firm ocenia, że dobrego pracownika wcale nie jest prosto znaleźć. Tylko 4% uznaje ten proces za bardzo łatwy, 64% za dość łatwy.

- ↻ Częściej oceniano jako łatwą możliwość znalezienia dobrego pracownika w firmach mniejszych, zatrudniających 10-49 pracowników (70%), z sektora publicznego (83%), administracji publicznej (87%), opieki zdrowotnej (78%) oraz edukacji (77%).
- ↻ Z drugiej strony trudności w znalezieniu dobrego pracownika odnotowywano szczególnie w firmach z sektora prywatnego (29%), branży budowlanej (44%) oraz handlowej (36%). W ostatnich dwóch przypadkach można przypuszczać, że powodem takich opinii jest znaczna fluktuacja pracowników, małe zaangażowanie w pracę oraz niskie kwalifikacje lub ich brak.
- ↻ Ocena możliwości znalezienia dobrego pracownika oraz trudności podczas procesu rekrutacji różniła się w zależności od subregionu, z którego pochodziła firma. **Zdecydowanie negatywnie na tle województwa wyróżnia się subregion siedlecki - najrzadziej uznawano tam, że łatwo znaleźć pracownika (45%), a tym samym najczęściej zgłaszano trudności podczas rekrutacji kandydatów do pracy (23%).** Trudności te są zdaniem badanych spowodowane brakiem zaangażowania, chęci do pracy, brakiem kwalifikacji, kompetencji, wiedzy, ale również brakiem kandydatów do pracy.
- ↻ **Z drugiej strony najlepiej pod tym względem wypadł subregion płocki i ostrołęcki** – większość badanych firm z tych subregionów przyznawała, że nie ma trudności w znalezieniu osób do pracy (odpowiednio 97% i 95%).

Rysunek 9 Opinie na temat problemów, barier, trudności związanych z procesem rekrutacji pracowników

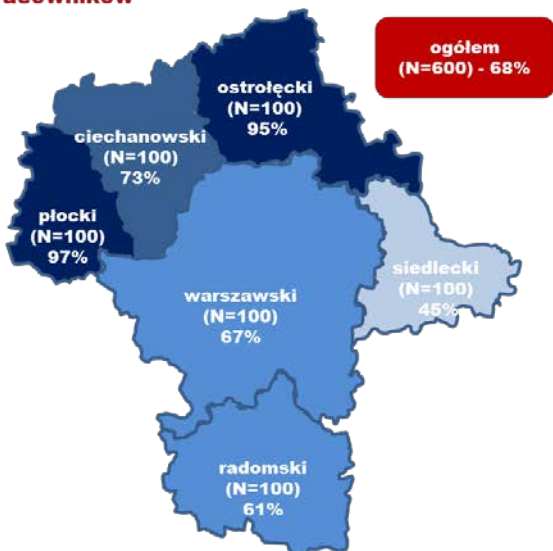


Rysunek 10 Ocena możliwości znalezienia dobrego pracownika

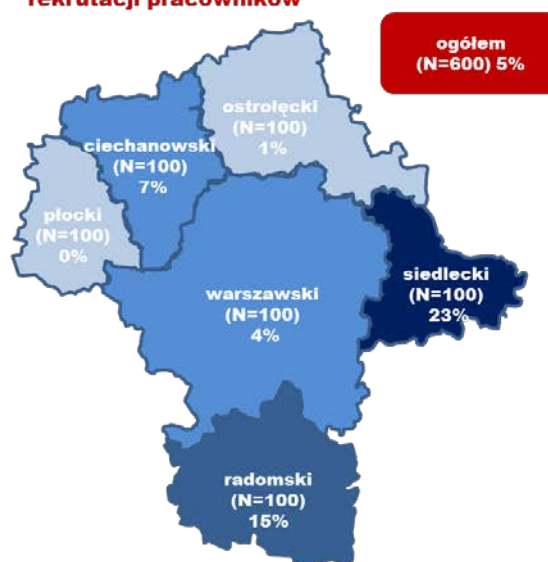


Rysunek 11 Ocena możliwości znalezienia dobrego pracownika oraz trudności podczas procesu rekrutacji ze względu na subregiony

Odsetek firm uważających, że łatwo znaleźć pracowników



Odsetek firm mających trudności podczas rekrutacji pracowników



Jak pokazują wyniki zrealizowanych badań, jedynie co piąte przedsiębiorstwo (21%) nie zetknęło się z żadnymi trudnościami w procesie rekrutacji pracowników lub nie potrafiło tych trudności zidentyfikować.

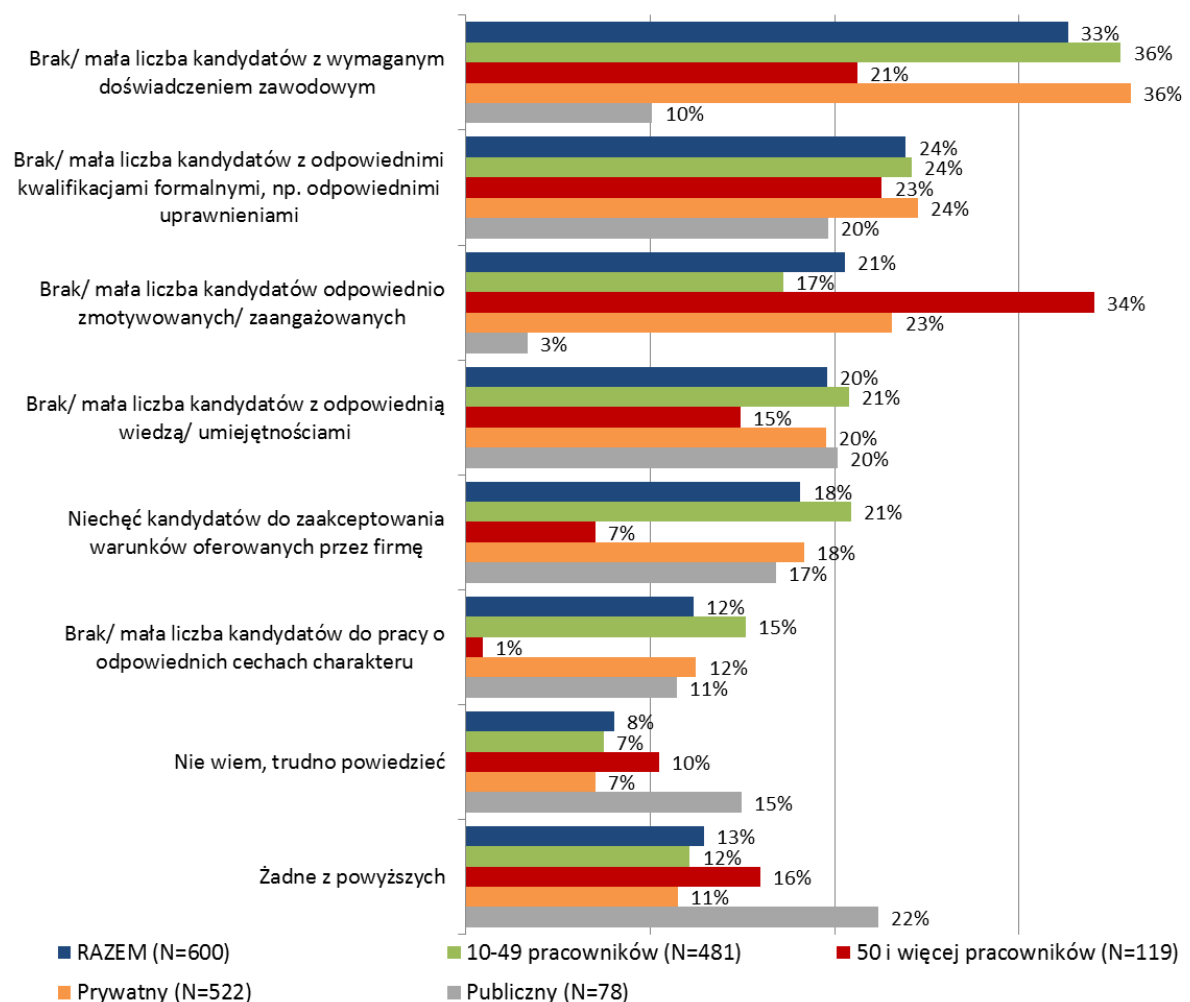
Najważniejszym problemem, z jakim przy naborze pracowników borykają się firmy, jest **zbyt mała liczba kandydatów z wymaganym doświadczeniem zawodowym (33%)** – problem ten jest szczególnie widoczny w firmach małych i w sektorze prywatnym. Co czwarta firma (24%) wskazuje, że **trudno jest znaleźć kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami formalnymi, uprawnieniami**. Co piąty badany wskazuje na trudności w pozyskaniu **osób odpowiednio zmotywowanych, zaangażowanych (21%)**, co jest szczególnie problematyczne w przypadku firm średnich i dużych. 20% firm ma problem ze znalezieniem kandydatów z **odpowiednią wiedzą, umiejętnościami**, a 18% wskazuje na **niechęć kandydatów do zaakceptowania warunków oferowanych przez firmę** (z problemem tym raczej nie stykają się firmy średnie i duże). Relatywnie mniej problematyczne okazuje się znalezienie kandydatów o odpowiednich cechach charakteru - 12% firm identyfikuje ma z tym kłopot.

Warto zwrócić uwagę na różnice w trudnościach identyfikowanych przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach oraz subregionach.

- W branży produkcyjnej największy problem stwarza zbyt mała liczba kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem, podczas gdy w budownictwie przede wszystkim brakuje kandydatom do pracy doświadczenia zawodowego. W przypadku handlu trudności w rekrutacji związane są z niską motywacją potencjalnych pracowników, a także z niechęcią do zaakceptowania oferowanych warunków. W usługach najczęściej brakuje kandydatów z odpowiednim doświadczeniem. Przedstawiciele administracji publicznej najczęściej wskazują natomiast na niechęć kandydatów do zaakceptowania oferowanych przez pracodawcę warunków. W sektorze edukacji nie ma dominującego problemu z rekrutacją, ale najczęściej wskazuje się na brak kandydatów z doświadczeniem, wiedzą lub umiejętnościami. Podobnie w opiece zdrowotnej, gdzie rekrutację utrudnia właśnie zbyt mała liczba kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami i wiedzą.
- W subregionie ciechanowskim i płockim najczęściej problem stwarza brak doświadczenia u kandydatów, podczas gdy w subregionie płockim i ostrołęckim to niechęć do zaakceptowania warunków oferowanych przez pracodawcę. W subregionie radomskim rekrutację w podobnym stopniu utrudnia brak doświadczenia i odpowiedniej wiedzy, choć przyczyny problemów są zdecydowanie bardziej zróżnicowane,

podobnie jak w subregionie warszawskim, gdzie tylko nieznacznie dominują problemy z pozyskaniem osób z odpowiednim doświadczeniem.

Rysunek 12 Trudności, z jakimi firma spotkała się poszukując pracowników ze względu na wielkość firmy (10-49 pracowników bądź 50 i więcej pracowników) oraz sektor (prywatny bądź publiczny)



Konkretne braki w zakresie kwalifikacji i kompetencji

- W przypadku firm, które miały trudności związane ze znalezieniem osób posiadających odpowiednie kwalifikacje formalne, najczęściej wymieniane problemy to: brak dokumentu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe (27%), brak poświadczenia doświadczenia w branży lub zawodzie (20%), czy też posiadania konkretnych umiejętności zawodowych (16%)¹.
- Z kolei przedsiębiorstwa, które miały kłopot z pozyskaniem pracowników o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach, najczęściej wskazywały na brak wiedzy branżowej (31%) lub praktycznej (27%), a także na brak doświadczenia w zawodzie (21%).

¹ Należy zwrócić uwagę, że respondenci uczestniczący w badaniu nie rozróżniali podziału na kwalifikacje formalne, wiedzę i umiejętności oraz cechy charakteru, zgodnie z przyjętymi definicjami. Stąd przykładowo doświadczenie pojawia się zarówno jako element problematyczny w obszarze wiedzy i umiejętności, ale również jako element kwalifikacji formalnych czy też cech charakteru.

Firmy, dla których problemem okazało się znalezienie pracowników o odpowiednich cechach charakteru, w dużym stopniu wskazywały na kwestie braku zaangażowania czy też pracowitości (28%) oraz konfliktowość (22%).

Tabela 4 Wymogi, które najtrudniej było spełnić kandydatom do pracy

Trudno jest/było znaleźć pracownika					
Z następującymi kwalifikacjami formalnymi/dyplomami, certyfikatami (Wśród firm, które miały trudności związane z brakiem/małą liczbą kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami formalnymi N= 143)		Z następującą wiedzą/umiejętnościami (Wśród firm, które miały trudności związane z brakiem/małą liczbą kandydatów z odpowiednią wiedzą/umiejętnościami N= 118)		Z następującymi cechami charakteru (Wśród firm, które miały trudności związane z brakiem/małą liczbą kandydatów o odpowiednich cechach charakteru N= 74)	
Dokument potwierdzający wykształcenie zawodowe/kwalifikacje zawodowe/uprawnienia	27%	Teoretyczna wiedza z konkretnej branży	31%	Pracowitość, zaangażowanie	28%
Poświadczenie doświadczenia w branży, zawodzie	20%	Praktyczna wiedza, umiejętności zawodowe	27%	Bezkonfliktowość	22%
Konkretne umiejętności zawodowe np. odpowiednie podejście do dzieci, praca z dziećmi niepełnosprawnymi, obsługa kasy fiskalnej, znajomość prawa podatkowego	16%	Doświadczenie zawodowe	21%	Odporność na stres	15%
Ukończenie studiów wyższych w danym kierunku	11%	Wykształcenie kierunkowe	14%	Doświadczenie	13%
		Znajomość języka obcego – bez sprecyzowania	4%	Odpowiedzialność, uczciwość	8%
Uprawnienia budowlane	8%			Pewność siebie, charyzma	7%
Kwalifikacje nieadekwatne do zapotrzebowania pracodawcy	6%				
Ogólnie odpowiednie uprawnienia/kwalifikacje – bez sprecyzowania	6%				
Referencje	3%				
Nie wiem, brak jednoznacznej odpowiedzi	1%	Nie wiem, brak jednoznacznej odpowiedzi	1%	Nie wiem, brak jednoznacznej odpowiedzi	1%

UWAGA 1: Tabela zawiera odpowiedzi respondentów na pytanie: Proszę podać, jakie konkretnie wymogi względem kwalifikacji/kompetencji było najtrudniej spełnić kandydatom. Proszę dokończyć zdanie: Trudno jest/ było nam znaleźć pracownika z... a) następującymi kwalifikacjami formalnymi/dyplomami, certyfikatami; b) następującą wiedzą/umiejętnościami; c) następującymi cechami charakteru. Respondenci nie dostrzegali różnicy pomiędzy podziałem na kwalifikacje, wiedzę/umiejętności a cechy charakteru. W związku z tym należy mieć na uwadze, że odpowiedzi prezentowane w tabeli nie są tożsame z przyjętymi definicjami pojęć kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Przykładowo „doświadczenie” respondenci utożsamiali zarówno z wiedzą i umiejętnościami, jak również cechami charakteru, czy też formalnymi kwalifikacjami, mimo iż według przyjętej definicji powinna być to składowa wiedzy i umiejętności.

UWAGA 2: Odpowiedzi w kolumnach „Z następującymi kwalifikacjami formalnymi/ dyplomami, certyfikatami”, „Z następującą wiedzą/umiejętnościami”, „Z następującymi cechami charakteru” nie są tożsame, gdyż odpowiedzi każdorazowo udzielała inna grupa respondentów – byli to respondenci identyfikujące trudności w rekrutacji właśnie w danym obszarze.

Zarówno pracodawcy, jak i przedstawiciele agencji pracy napotykać podobne bariery przy rekrutacji pracowników. Przede wszystkim dotyczy to **problemu ze znalezieniem kandydata spełniającego wymogi pracodawcy**:

- W przypadku stanowisk wyższego szczebla trudno jest pozyskać osoby z odpowiednimi kwalifikacjami, wiedzą i umiejętnościami zdobytymi poprzez doświadczenie; w takiej sytuacji firmy przyjmują jedną z dwóch strategii:
 - poszukują specjalistów spoza regionu;
 - zatrudniają osoby niewykwalifikowane i szkolą je od podstaw.
- W przypadku pracowników średniego i niższego szczebla kandydaci nie wykazują się odpowiednią postawą, np. są często zbyt roszczeniowi;
- Istnieje tendencja do zawyżania przez kandydatów kompetencji w życiorysach. kandydat potrafi bardzo dobrze zaprezentować się w trakcie rekrutacji i wzbudzić zaufanie pracodawcy, jednak okazuje się, że nie sprawdza się na danym stanowisku.
- Część osób bezrobotnych, zarejestrowanych w Urzędach Pracy bierze udział w rozmowach kwalifikacyjnych jedynie w celu uzyskania pieczętki potwierdzającej, że aktywnie poszukują pracy.

Przychodzą i mówią od razu uczciwie, że oni w ogóle nie chcą pracować, tylko przychodzą po pieczętkę. [IDI z pracodawcą, subregion ostrołęcki]

Generalnie nie jest tak łatwo. Ponieważ osoby, które coś potrafią, są czasami zbyt roszczeniowe, a ci którzy nie mają żadnych uprawnień zachowują się tak jakby na pracy im wcale nie zależało. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion ostrołęcki]

W związku z powyższymi problemami pracodawcy, aby lepiej zweryfikować kompetencje kandydatów:

- prowadzą testy wiedzy, języka angielskiego i inne,
- organizują dni próbne lub zatrudniają na okres próbny.

5 POTENCJAŁ SZKOLENIOWO-ROZWOJOWY PRZEDSIĘBIORSTW

Pracodawcy biorący udział w badaniu jakościowym deklarowali duże zainteresowanie rozwijaniem kompetencji zawodowych przez pracowników w trakcie trwania ich kariery zawodowej. Zdarza się, że cel ten jest włączany w założenia strategii przedsiębiorstw. Jednocześnie gotowość do rozwoju i dalszej nauki staje się często jednym z kryteriów branych pod uwagę na etapie rekrutacji. Od pracowników z dłuższym stażem oczekuje się przekazywania wiedzy młodszemu współpracownikowi, co jest w wielu firmach bardzo istotnym elementem szkolenia personelu. Oprócz tego organizowane są szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne w firmach (często udział w nich nie oznacza otrzymania certyfikatu), a także zachęca się pracowników do rozwijania kompetencji we własnym zakresie. Najważniejszą barierą jest tu mentalność i opór części pracowników przed tego rodzaju dodatkowym wysiłkiem, co może być spowodowane różnymi czynnikami (od cech charakteru po strategię przyjmowaną na rynku pracy i wiek pracownika).

Przedstawiciele firm prywatnych deklarują, że bardzo ważny jest dla nich rozwój kwalifikacji i kompetencji pracowników. W jednym z badanych przedsiębiorstw stały rozwój pracowników został wpisany w główną strategię firmy, opartą na stałym podnoszeniu jakości.

Z jednej strony dla pracowników tworzymy ścieżki kariery i tworzymy plany szkoleń. To w jakiś sposób pomaga właśnie ludziom awansować, podnosić kwalifikacje, zmieniać stanowiska pracy. Jeden z naszych celów pojęcia tej jakości to jest właśnie stałość i wykorzystanie potencjału pracownika. To jest jeden z celów w naszej polityce jakości. [IDI z pracodawcą, subregion siedlecki]

Jeszcze większą wagę do rozwoju pracowników przykładają się w jednostkach sektora publicznego. Pracownicy Urzędu Miasta mają stały dostęp do szkoleń, a policjanci są zobligowani do odbywania wstępnego półrocznego szkolenia oraz podnoszenia swoich kompetencji w czasie dalszej pracy.

U nas wydaje mi się, że jest Urząd przyjazny dla ludzi, którzy chcą podnosić kwalifikacje, którzy chcą się szkolić. Organizujemy szkolenia na miejscu. Raczej staramy się, jeżeli pracownik chce podnosić kwalifikacje, mam pracownika, który jest doskonale wyszkolony przez nas, w języku migowym, u nas już parę lat mamy swojego pracownika i cały czas go szkolimy, także jeżeli pracownik chce się w jakimś kierunku rozwijać to nie ma przeszkód. Więc uważam, że urząd jest przyjazny. [IDI z pracodawcą, subregion radomski]

Jak już wspomniano, w czasie samego procesu rekrutacji **osoby, które deklarują gotowość rozwoju i dalszej nauki, mają większe szanse na zatrudnienie**. Jednak podnoszenie kwalifikacji (zdobywanie wykształcenia, certyfikatów, udział w kursach) pracownik podejmuje przeważnie we własnym zakresie. Pracodawcy natomiast umożliwiają pracownikom podnoszenie kwalifikacji poprzez organizowanie różnego rodzaju kursów (po których uczestnik rzadko otrzymuje jednak certyfikat). W ciągu ostatnich kilku lat badani pracodawcy organizowali kursy:

- Ze zmieniających się przepisów prawnych (Urząd Miasta oraz działy księgowości w zakładach pracy);
- Umiejętności interpersonalnych (Urząd Miasta – umiejętność obsługi klientów, Policja – umiejętności negocjacji);
- Etyka pracy, problem korupcji (Urząd Miasta);
- Obsługa maszyn (branża budowlana);
- Obsługa nowej linii produkcyjnej w zakładzie (branża spożywcza i przemysł metalowy);
- Obsługa wózków widłowych (branża metalowa).

W ramach firmy proces podnoszenia kwalifikacji przebiega zwykle w następujący sposób – kierownicy poszczególnych działów zgłaszają zapotrzebowanie na konkretne szkolenia, które następnie organizuje pracodawca. Rozwój kompetencji pracowników odbywa się w kilku formach:

- z punktu widzenia pracodawcy bardzo cenna jest gotowość starszych pracowników do dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami z osobami o krótszym stażu pracy;
- pracowników szkółą również firmy zewnętrzne – szkolenia odbywają się zarówno w zakładzie pracy, jak poza jej siedzibą, np. w firmie szkoleniowej.

Pracodawcy dostrzegają jedną barierę w rozwijaniu kwalifikacji i kompetencji kadry, to znaczy niechęć samych pracowników do rozwoju. Dotyczy to zwłaszcza pracowników niższego szczebla. Przyczyną takiego nastawienia zdaniem pracodawców są różne – w części przypadków wynika to z całościowego podejścia pracownika do pracy (wykonuje niezbędne minimum), z tego na ile pracownik wiąże z daną branżą czy firmą swoją przyszłą karierę zawodową oraz stażu pracy i wieku pracownika (jak długo pozostanie jeszcze na rynku pracy).

Powiem pani szczerze, pracownicy różnie podchodzą. To już od człowieka zależy. Są pasjonaci, którzy na wszystkie kursy jeżdżą, lubią, to robić, lubią się doksztalać. Natomiast tacy, którzy wykazują takie minimum... No, ale, to tak, jak chyba wszędzie. Ktoś, kto myśli o pracy w policji w dłuższej perspektywie... Ktoś, kto jest starszy, to też inaczej myśli. No mówię, to tak, jak wszędzie, różne postawy są. [IDI z pracodawcą, subregion warszawski]

Jedyną barierą to jest niechęć pracowników. (...) Mówiliśmy, że każdy z pracowników ma możliwość rozwoju, ale nie wszyscy z tej możliwości korzystają. [IDI z pracodawcą, subregion siedlecki]

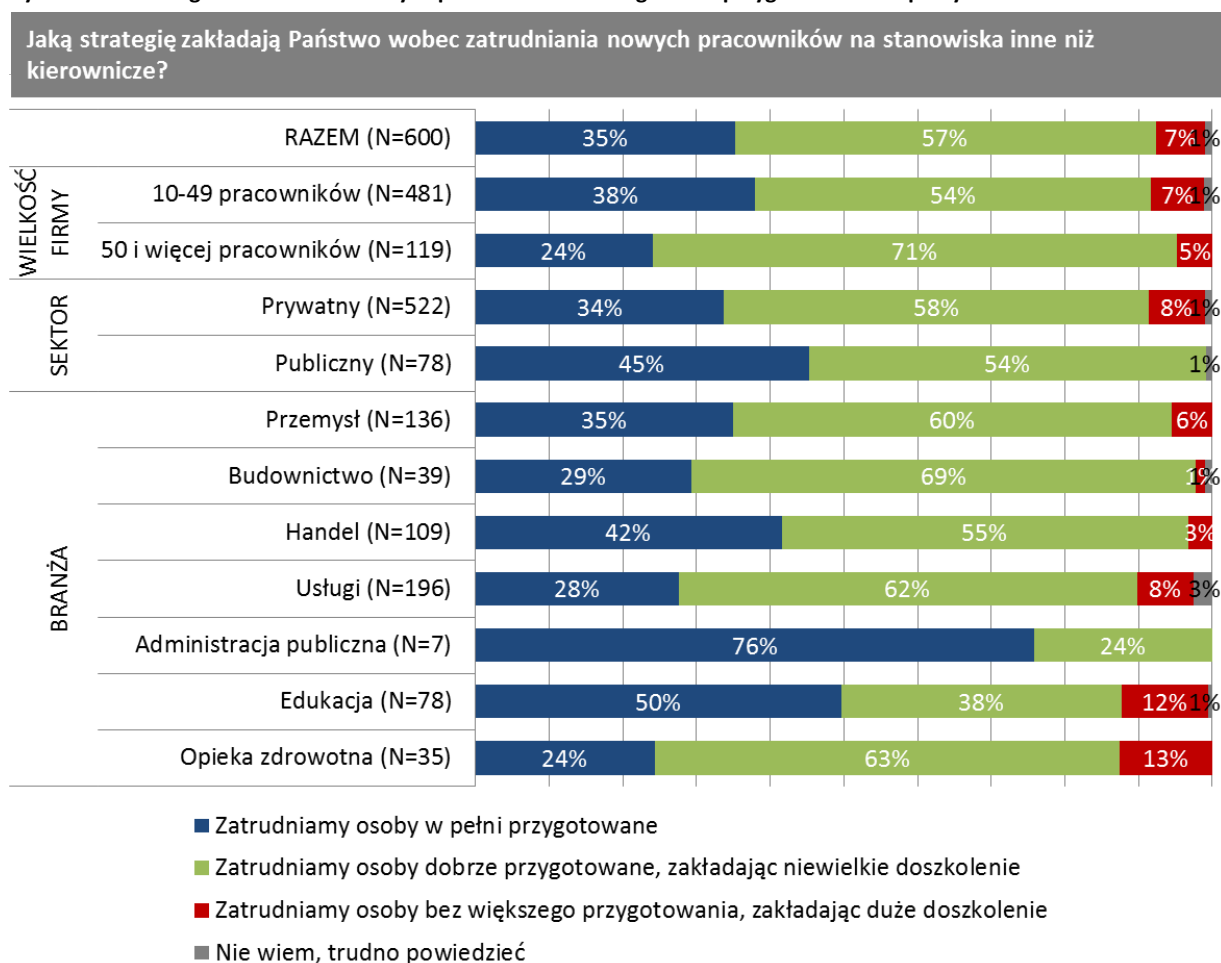
Z drugiej jednak strony należy podkreślić bariery również po stronie pracodawców, którzy oczekują od pracownika chęci do szkolenia się, podnoszenia kwalifikacji i kompetencji, jednakże pozostawiają go w tym obszarze bez większego wsparcia. To pracownik powinien sam wykazywać się inicjatywą i samodzielnie dbać o swój rozwój zawodowy.

Wyniki badań ilościowych pokazują, iż pracodawcy w zdecydowanej większości preferują zatrudniać pracowników już dobrze przygotowanych do wykonywania powierzonych im zadań. Większość firm nie chce inwestować w rozległe szkolenia. 57% respondentów deklaruje, że ich przedsiębiorstwa zatrudniają osoby dobrze przygotowane, które przechodzą niewielkie doszkolenie. 35% badanych stwierdza, że zatrudniane są głównie osoby w pełni przygotowane, które nie wymagają już szkolenia. Jedynie w 7% firm nowo zatrudniani pracownicy nie mają większego przygotowania i zakłada się w ich przypadku duże doszkolenie.

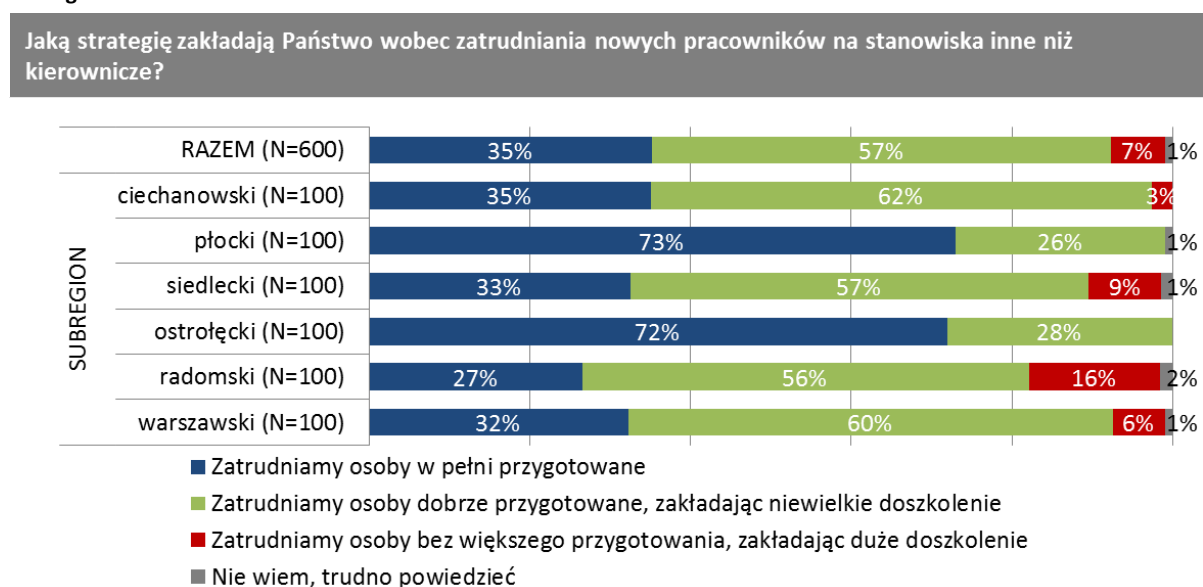
- **Osoby w pełni przygotowane szczególnie chętnie przyjmują firmy małe, zatrudniające 10-49 pracowników (38%),** dzięki czemu nie ponoszą już kosztów ich doszkalania. Firmy średnie i duże w większości przyjmują strategię zatrudniania osób dobrze przygotowanych, przy założeniu niewielkiego ich doszkolenia (71%).
- **Doszkalanie, zwłaszcza na dużą skalę, to raczej strategia charakterystyczna dla firm z sektora prywatnego** – 58% deklaruje, że przyjmowani są do nich pracownicy dobrze przygotowani, wymagający niewielkiego szkolenia, a 8% zatrudnia osoby potrzebujące dużego doszkalania. Tymczasem w firmach z sektora publicznego strategia rozległego szkolenia nowo zatrudnionych osób w ogóle nie była obecna, za to aż 45% tych przedsiębiorstw deklaruje, że przyjmowani pracownicy są w pełni przygotowani.
- **Strategia przyjmowania głównie osób w pełni przygotowanych do pracy dominuje w branży administracji publicznej (76%) oraz edukacji (50%), dość częsta jest też w handlu (42%). W pozostałych branżach przeważa podejście zatrudniania osób dobrze przygotowanych, przy założeniu niewielkiego ich doszkolenia.**

W subregionach płockim i ostrołęckim silnie przeważa strategia zatrudniania osób w pełni przygotowanych do pracy (ponad 70% przedsiębiorstw), podczas gdy w pozostałych subregionach stosuje ją nie więcej niż co trzecia firma. W subregionie radomskim relatywnie często badani wskazywali na zatrudnianie osób bez większego przygotowania, przy założeniu ich dużego doszkolenia (16%). W subregionach ciechanowskim, siedleckim, ostrołęckim i radomskim dominująca jest jednak strategia zatrudniania osób dobrze przygotowanych i niewielkiego ich doszkalania.

Rysunek 13 Strategie zatrudniania nowych pracowników z uwagi na ich przygotowanie do pracy



Rysunek 14 Strategie zatrudniania nowych pracowników z uwagi na ich przygotowanie do pracy. Zróżnicowanie według subregionów



Przedsiębiorstwa objęte badaniem zdecydowanie preferują wewnętrzne formy szkolenia pracowników.

Wśród stosowanych w ciągu ostatnich 12 miesięcy form rozwoju kompetencji i kwalifikacji najczęściej wskazywano na wewnętrzne kursy i szkolenia w pełni organizowane przez firmę (39%) oraz na naukę na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń (24%). Ponadto co dziesiąta firma (11%) prowadziła mentoring i systematyczne szkolenie przez bardziej doświadczonych pracowników.

Z zewnętrznych form podnoszenia kompetencji i kwalifikacji skorzystało bardzo mało firm. 14% z nich skierowało pracowników na kursy i szkolenia organizowane przez firmy szkoleniowe lub zewnętrznych trenerów. Pracownicy 12% firm brali udział w konferencjach, seminariach, warsztatach na zewnątrz swoich organizacji. **Dofinansowanie działań związanych z podnoszeniem kwalifikacji praktykowało od 1% do 9% przedsiębiorstw.** Najwięcej, bo 9% przyznawało pracownikom dofinansowanie do kształcenia, szkoleń czy kursów.

- Firmy, które przyjmują do pracy osoby w pełni przygotowane, najczęściej organizują wewnętrzne szkolenia w celu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników (47%), ale też ich pracownicy częściej niż przeciętnie biorą udział w seminariach, konferencjach, warsztatach (17%), są doszkalani przez doświadczonych pracowników (13%) i częściej mogą liczyć na dofinansowywanie nauki w szkołach zawodowych, czy średnich (8%) oraz na studiach podyplomowych (5%).
- Z kolei firmy, które przyjmują pracowników wymagających doszkania częściej stosują po prostu naukę na stanowisku pracy poprzez zdobywanie doświadczeń (ponad 30%). Firmy zatrudniające osoby do gruntownego doszkania częściej inwestują także w kursy czy szkolenia prowadzone przez zewnętrznych trenerów (26%) oraz przyznają pracownikom dofinansowanie do kształcenia, szkoleń, kursów (17%) i nauki na studiach wyższych (16%).
- Połowa średnich i dużych firm organizowała w ostatnim roku wewnętrzne szkolenia. Z kolei małe firmy, częściej niż duże stosują formę systematycznego szkolenia zatrudnionych przez bardziej doświadczonych pracowników (12% w porównaniu z 4% w firmach średnich i dużych), bardzo rzadko dofinansowują za to studia wyższe (3% w porównaniu z 11% w firmach powyżej 50 pracowników).

Przedsiębiorstwa z sektora publicznego zdecydowanie częściej stosują wszystkie formy rozwoju kompetencji i kwalifikacji – częściej prowadzą szkolenia wewnętrzne (49%) i organizowane przez firmy szkoleniowe (29%), częściej ma też miejsce szkolenie przez pracowników bardziej doświadczonych (19%), udział w konferencjach czy seminariach (39%). Pracownicy firm z sektora publicznego mogą też liczyć na dofinansowania do szkoleń, czy szkół zawodowych i średnich oraz studiów podyplomowych (por. Tabela 5).

- Przedsiębiorstwa z branży przemysłu, podobnie jak przeciętnie, najczęściej do rozwoju kwalifikacji pracowników wykorzystują wewnętrzne szkolenia (39%) oraz naukę na stanowisku pracy (26%). Branża budownictwa najczęściej przy szkoleniu pracowników korzysta z usług zewnętrznych firm szkoleniowych (28%) oraz z bieżącej nauki na stanowisku pracy (29%). W branży handlu formą dominującą są szkolenia (49%). Podobnie w usługach (42%), choć tutaj przykłada się też wagę do nauki na stanowisku pracy (30%). Administracja publiczna, podobnie jak cały sektor publiczny, częściej wykorzystuje większość form rozwoju kompetencji, choć szczególnie często sięga się po kursy i szkolenia – zarówno wewnętrzne (62%), jak i zewnętrzne (54%), oraz wysyła się pracowników na konferencje, seminaria i warsztaty (58%). W sektorze edukacji najczęściej wykorzystywane są kursy i szkolenia wewnętrzne (34%), konferencje, seminaria i warsztaty (31%), szkolenia zewnętrzne (27%) i systematyczne szkolenie przez doświadczonych pracowników (24%). Z kolei w opiece zdrowotnej dużą rolę odgrywa nauka na stanowisku pracy (30%), dofinansowywanie do studiów wyższych (27%) i zewnętrzne szkolenia (25%).

Tabela 5 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Jakie formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	RAZEM (N=600)	Wielkość firmy		Sektor		Strategia zatrudniania nowych pracowników		
		10-49 pracowników (N=481)	50+ pracowników (N=119)	Prywatny (N=522)	Publiczny (N=78)	Zatrudnianie osób w pełni przygotowanych (N=211)	Zakładanie niewielkiego doszkolenia (N=343)	Zakładanie dużego doszkolenia (N=40)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	37%	50%	38%	49%	47%	36%	21%
Nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	25%	20%	22%	36%	13%	30%	35%
Kursy/szkolenia organizowana przez firmy szkoleniowe, lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	14%	16%	12%	29%	14%	13%	26%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	12%	16%	8%	39%	17%	11%	3%
Mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	12%	4%	9%	19%	13%	10%	6%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom do szkoleń/kursów	9%	10%	8%	9%	12%	9%	8%	17%
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	3%	11%	5%	3%	1%	6%	16%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	4%	4%	3%	13%	8%	3%	0%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	2%	5%	1%	9%	5%	1%	5%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	0%	5%	0%	8%	0%	2%	1%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	1%	0%	1%	1%	0%	2%	0%
Firma nie stosowała żadnych form rozwoju kompetencji/kwalifikacji	15%	16%	11%	16%	5%	26%	8%	15%

W subregionie ciechanowskim firmy najczęściej decydują się na szkolenia wewnętrzne (46%) i zewnętrzne (39%). W subregionie płockim również dominują te formy rozwoju kwalifikacji (szkolenia wewnętrzne – 57%, zewnętrzne – 44%), ale często wysyła się też pracowników na konferencje czy seminaria (36%). W subregionie ostrołęckim większość firm opiera się na szkoleniach wewnętrznych (70%), a w radomskim dostrzegalna jest duża różnorodność, z dominacją szkoleń – wewnętrznych (51%) i zewnętrznych (38%) oraz nauki na stanowisku pracy (34%). Przedsiębiorstwa z subregionu siedleckiego i warszawskiego generalnie rzadziej niż w innych regionach podejmują działania związane z rozwojem kompetencji i kwalifikacji.

Tabela 6 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Zróżnicowanie według subregionów

Jakie formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	RAZEM (N=600)	SUBREGION					
		ciechanowski (N=100)	płocki (N=100)	siedlecki (N=100)	ostrołęcki (N=100)	radomski (N=100)	warszawski (N=100)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	46%	57%	26%	70%	51%	36%
Nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	19%	37%	18%	1%	34%	24%
Kursy/szkolenia organizowana przez firmy szkoleniowe, lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	39%	44%	14%	24%	38%	9%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	19%	36%	13%	9%	23%	10%
Monitoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	23%	16%	9%	7%	16%	9%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom, szkoleń/kursów	9%	22%	17%	3%	1%	14%	8%
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	1%	0%	1%	1%	11%	5%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	6%	0%	4%	0%	3%	5%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	6%	17%	1%	2%	8%	1%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	1%	1%	0%	0%	6%	1%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	3%	1%	6%	0%	1%	1%
Żadne z powyższych	15%	25%	10%	37%	30%	8%	14%

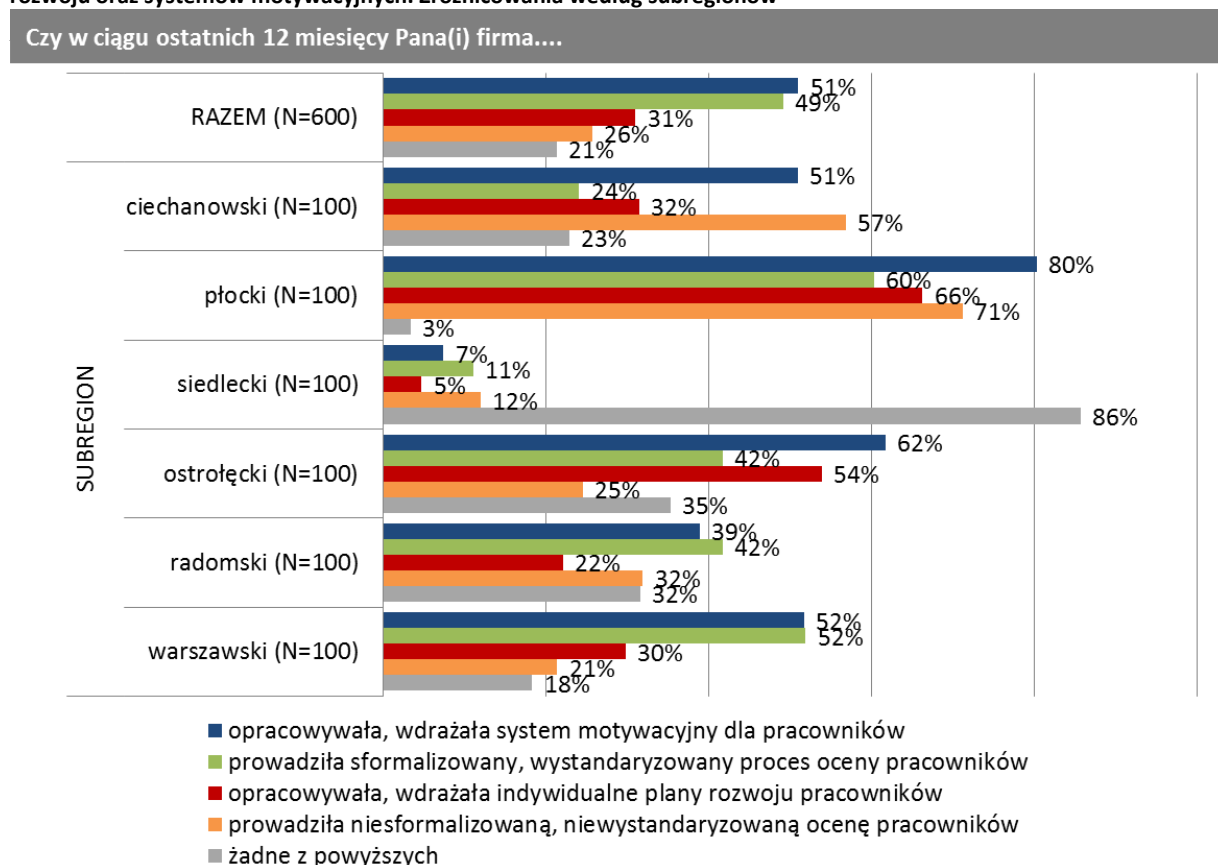
Niemal 80% przedsiębiorstw stosuje różne formy systemów motywacyjnych czy też weryfikujących osiągnięcia pracowników. Około połowa badanych firm w ostatnich 12 miesiącach opracowywała lub też wdrażała system motywacyjny dla pracowników (51%) czy też prowadziła sformalizowany, wystandaryzowany system oceny pracowników (49%). Indywidualne plany rozwoju pracowników opracowywało lub wdrażało 31% przedsiębiorstw, a co czwarte (26%) prowadziło niesformalizowaną ocenę pracowników. Jednocześnie przedstawiciele co piątej firmy nie sprecyzowali, czy podjęto którąkolwiek z tych aktywności.

Różnego typu systemy weryfikujące osiągnięcia pracowników są wykorzystywane przede wszystkim przez sektor publiczny, w tym w szczególności w branży administracji publicznej. Natomiast w sektorze handlu mamy do czynienia z wyższym niż przeciętnie odsetkiem firm, które wdrażają systemy motywacyjne dla pracowników, rzadziej jednocześnie decydując się na różne formy oceniania pracowników.

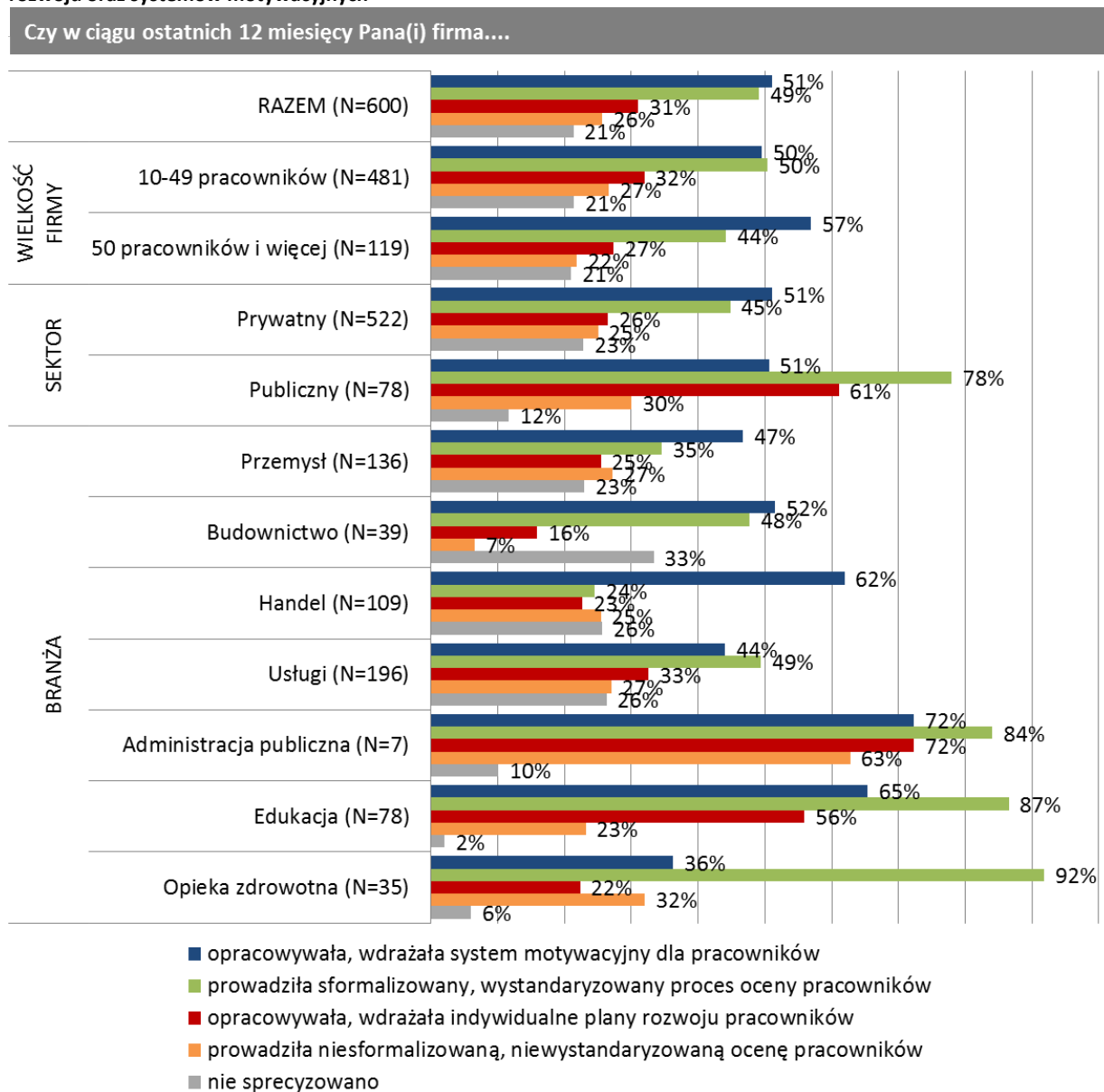
- Systemy motywacyjne częściej były opracowywane, czy też wdrażane przez firmy średnie i duże (57%), w handlu (62%), administracji publicznej (72%) i edukacji (65%).
- Prowadzenie sformalizowanego procesu oceny pracowników częściej ma miejsce w przypadku firm małych (50%), z sektora publicznego (78%), w zasadzie we wszystkich charakterystycznych dla tego sektora branżach – w administracji publicznej (84%), w edukacji (87%) oraz w opiece zdrowotnej (92%).
- Również indywidualne plany rozwoju to forma charakterystyczna dla sektora publicznego (61%), w szczególności dla administracji publicznej (72%) i edukacji (56%).
- Podmioty działające w branży administracja publiczna, oprócz wykorzystywania sformalizowanego procesu oceny pracowników, zdecydowanie częściej niż podmioty z innych branż prowadziły także niesformalizowaną ocenę osób w nich zatrudnionych (63%).

Różnego typu narzędzia motywacji i rozwoju pracowników najczęściej stosują firmy z subregionu płockiego tj. 80% przedsiębiorstw zadeklarowało wdrożenie systemu motywacyjnego, 71% prowadziło niesformalizowaną ocenę pracowników, 66% - wdrożenie indywidualnych planów rozwoju, a 60% - sformalizowanego systemu oceny pracowników. Przeciwna sytuacja do subregionu płockiego obserwowana jest w subregionie siedleckim, gdzie ogromna większość firm nie wskazała żadnego z tych rozwiązań (86%). W subregionie ciechanowskim firmy najczęściej sięgały po niesformalizowaną, niewystandaryzowaną ocenę pracowników (57%) oraz wdrażały systemy motywacyjne (51%). Z kolei w subregionie ostrołęckim obok systemów motywacyjnych (62%) relatywnie często wdrażano indywidualne plany rozwoju (54%).

Rysunek 15 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych. Zróżnicowania według subregionów



Rysunek 16 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych





Cześć 2

Potencjał zatrudnieniowy firm



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Mazowsze.
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



laboratorium
badań społecznych



Mazowieckie Obserwatorium
Rynku Pracy



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY
w WARSZAWIE

6 POTENCJAŁ ZATRUDNIENIOWY PRZEDSIĘBIORSTW

6.1 Potencjał zatrudnieniowy przedsiębiorstw w ujęciu branżowym

Wyniki badań pokazują, że 2013 rok w porównaniu do dwóch poprzednich lat (2012 i 2011) przyniósł znaczny wzrost odsetka zatrudnienia nowych pracowników w badanych firmach. W 2011 roku odsetek ten wyniósł 54%, w 2012 – 55%, a w 2013 już 75%. Sukcesywny i znaczący wzrost odsetka przedsiębiorstw, które zatrudniały nowych pracowników w latach 2011-2013, dotyczył branży przemysłowej, budownictwa, opieki zdrowotnej oraz usług. Handel i edukacja to branże, w których odsetek zatrudniających nowych pracowników nie zmienił się znacząco na przestrzeni lat 2011 i 2013 (ze spadkiem w 2012 roku). Najwięcej firm z sektora administracji publicznej zatrudniało nowych pracowników w 2012 roku.

W chwili badania nowych pracowników poszukiwało co dziesiąte przedsiębiorstwo (9%), a zatrudnienie nowych pracowników w ciągu 12 miesięcy planowało 14%. Warto zauważyć, iż odsetek planujących zatrudnienie w 2014 znacząco odbiega od skali zatrudnienia obserwowanej na przestrzeni trzech ostatnich lat. Wynik ten interpretować należy jednak bardziej w kategoriach krótkofalowości planów w zakresie zatrudnienia (odpowiadającym zmieniającej się sytuacji przedsiębiorstwa na rynku) niż jako rzeczywistą prognozę spadku potencjału zatrudnieniowego przedsiębiorstw. Największy odsetek firm planujących zatrudnienie w 2014 roku obserwujemy w przypadku firm z branży budowlanej (29%), handlowej (25%) oraz w usługach (17%).

Ogółem co trzecie objęte badaniem przedsiębiorstwo z terenu województwa mazowieckiego (35%) określa swoją kondycję jako dobrą, a 62% jako przeciętną. **Na przestrzeni trzech ostatnich lat obserwujemy także dodatni bilans pod względem zatrudnienia oraz przychodów firm.** Więcej firm odnotowało wzrost zatrudnienia (34%) niż jego spadek i analogicznie wzrost przychodów (33%) niż ich spadek (12%). Sytuacja około połowy przedsiębiorstw nie zmieniła się pod tym względem istotnie. Pozytywny bilans zatrudnienia obserwujemy jedynie w przypadku firm z sektora prywatnego (38% zwiększyło, 11% zmniejszyło zatrudnienie). W sektorze publicznym więcej firm ograniczało zatrudnienie (18%) niż je zwiększało (7%). Branżami o najbardziej wyraźnym pozytywnym bilansie zatrudnienia są: handel (49% zwiększających, 16% ograniczających zatrudnienie) oraz usługi (38% zwiększających, 17% ograniczających zatrudnienie). Tendencja wzrostowa nieco mniej widoczna jest w przemyśle (35% zwiększających, 22% ograniczających zatrudnienie), edukacji (28% zwiększających, 13% ograniczających zatrudnienie) oraz budownictwie (21% zwiększających, 15% ograniczających zatrudnienie). Negatywny bilans zatrudnienia obserwujemy w przypadku administracji publicznej (11% zwiększających, 20% ograniczających zatrudnienie) oraz opieki zdrowotnej (2% zwiększających, 18% ograniczających zatrudnienie).

Objęte badaniem przedsiębiorstwa zatrudniły łącznie na przestrzeni trzech ostatnich lat 5000 pracowników (z czego 31% w 2013 roku) – średnio przypada 8,3 osób zatrudnionych na 1 przedsiębiorstwo (**wskaźnik potencjału zatrudnienia**). Ponad połowa przedsiębiorstw (56%) zatrudniła w tym czasie mniej niż 5 pracowników, 20% zatrudniło od 5 do 10 pracowników, a 23% powyżej 10 pracowników. W porównaniu ze stanem pozyskiwania pracowników w 2013 roku, na razie rok 2014 nie zapowiada dużego popytu na pracę – objęte badaniem firmy aktualnie poszukiwały lub planowały zatrudnić łącznie 541 osoby (jak wspomniano powyżej, mogą to być na razie ostrożne deklaracje przedsiębiorców, czekających na to, jak będzie się rozwijać sytuacja ich firmy).

Struktura obsadzanych miejsc pracy – potencjał poszczególnych branż pod względem zatrudnienia

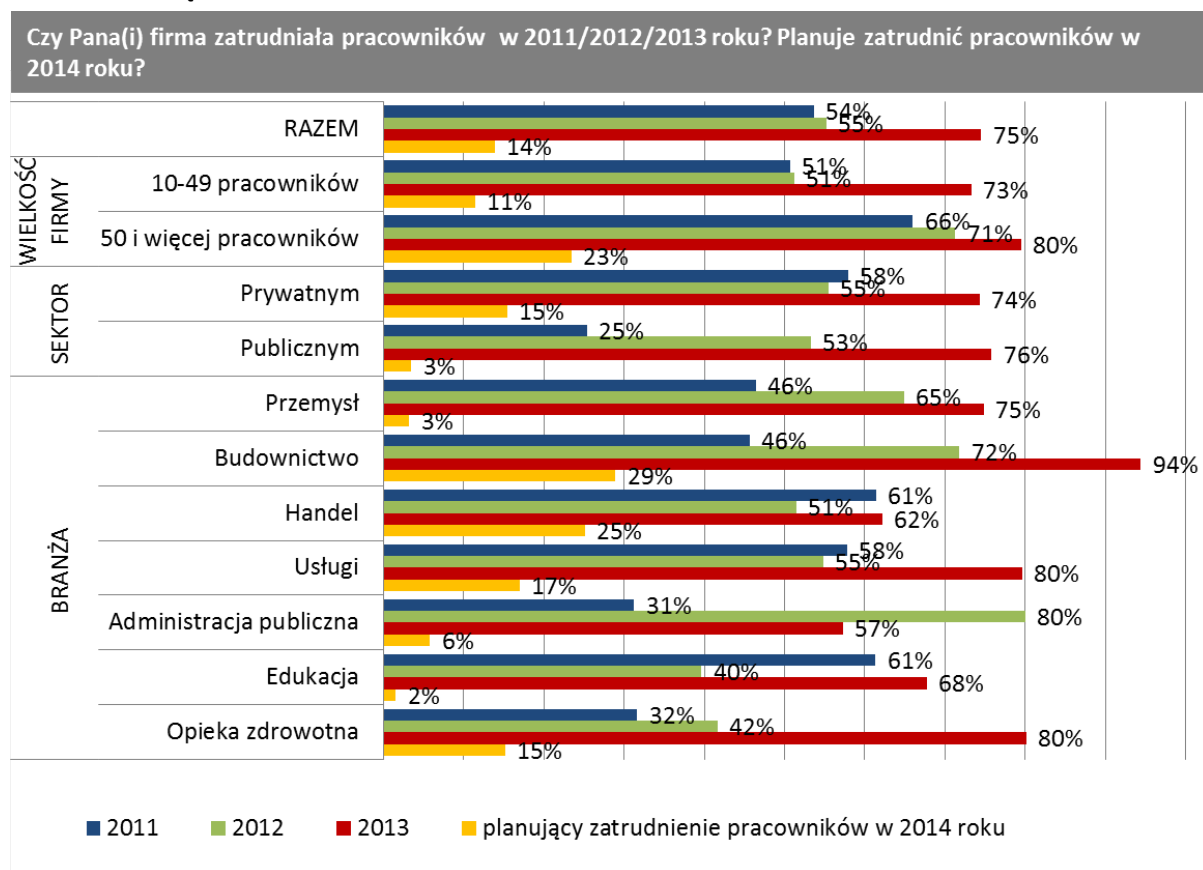
Utworzone miejsca pracy (w latach 2011-2013): Zdecydowana większość obsadzanych miejsc pracy przypada na firmy zatrudniające do 50 pracowników (61% miejsc pracy) oraz firmy działające w sektorze prywatnym (92%). Podobnie pod tym względem wygląda struktura planowanych miejsc pracy. W latach 2011 – 2013

największy udział w zatrudnieniu przypadają na usługi (36% miejsc pracy) oraz handel (26%). Relatywnie mniej pracowników przyjmowano w przemyśle (18% miejsc pracy) oraz budownictwie (7%). Najmniejszy udział w strukturze obsadzanych miejsc pracy mają usługi skierowane dla ludności – edukacja (8% miejsc pracy), opieka zdrowotna (3%) oraz administracja publiczna (1%).

Wskaźnik potencjału zatrudnienia dla utworzonych miejsc pracy (za lata 2011-2013): Statystycznie średnio najwięcej osób do pracy przyjmowały firmy działające w handlu (średnio² 12,1 zatrudnionych), budownictwie (średnio 9,3 zatrudnionych) i usługach (średnio 9,1 zatrudnionych). Najmniej osób przyjmowały do pracy firmy z branży edukacyjnej (średnio 5,3 zatrudnionych) oraz opieki zdrowotnej (średnio 4,8 zatrudnionych).

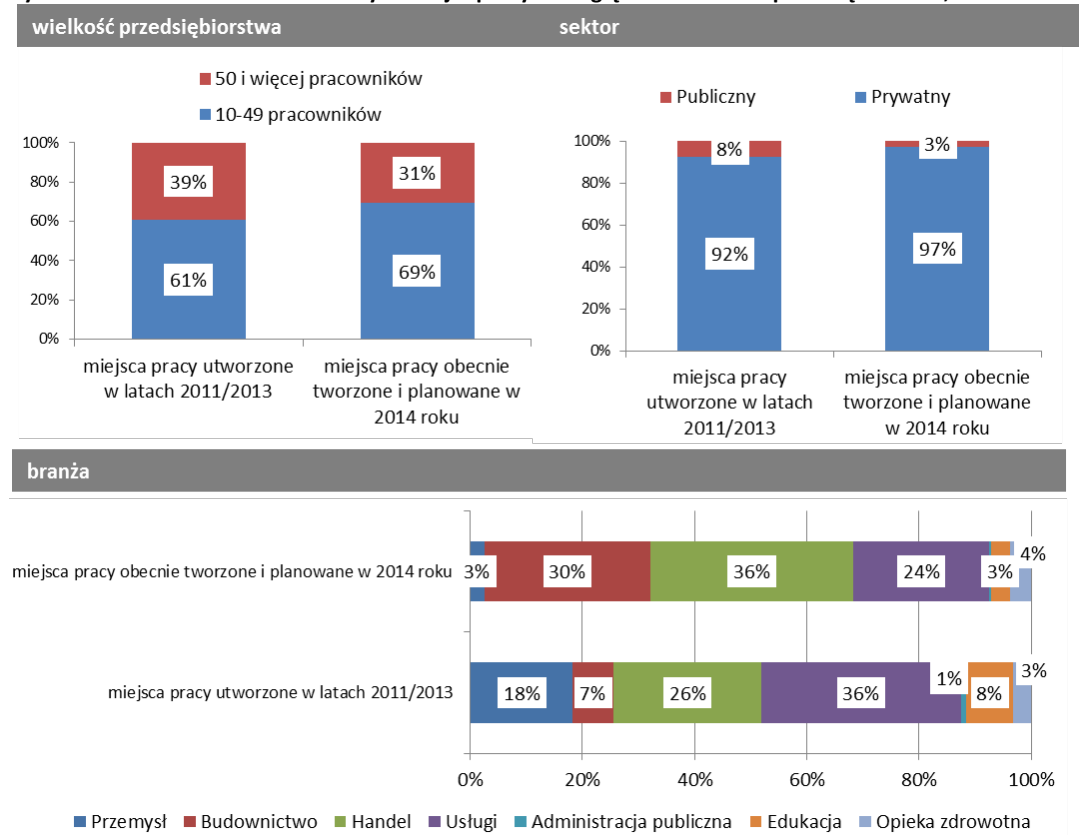
Planowane miejsca pracy (2013-2014): W chwili badania najwięcej pracowników zatrudnić planowały firmy z branży handlowej (36% oferowanych miejsc pracy - średnio 1,8 osoby na firmę), w drugiej kolejności z budownictwa (30% oferowanych miejsc pracy - średnio 4,1 na firmę) i trzeciej z sektora usług (24% oferowanych miejsc pracy – średnio 0,7 osoby na firmę). Warto zwrócić uwagę, iż jedynie 3% planowanych obecnie miejsc pracy przypada na firmy produkcyjne – średnio 0,1 osoby na firmę (plany zatrudnieniowe w tej branży są szczególnie związane z kondycją firmy i koniunkturą gospodarczą). Podobnie niewielki jest udział planowanych miejsc pracy przez branżę zdrowotną (4%) edukacyjną (3%), czy też administrację publiczną (poniżej 1%).

Rysunek 17 Aktywność przedsiębiorstw w zakresie zatrudnienia pracowników ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, sektor oraz branżę



² W raporcie dla lepszego zobrazowania tendencji obserwowanych w obszarze potencjału zatrudnieniowego, szczególnie pomiędzy różnego typu firmami, zastosowano średnią arytmetyczną. Średnia arytmetyczna to suma wszystkich wartości cechy podzielona przez liczbę wszystkich jednostek badanej zbiorowości. Średnia arytmetyczna wyraża przeciętny poziom obserwowanej cechy statystycznej w zbiorowości.

Rysunek 18 Struktura nowotworzonych miejsc pracy ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, sektor oraz branżę



UWAGA: Jako podstawę procentowania przyjęto łączną liczbę miejsc pracy: miejsca pracy utworzone w latach 2011-2013 (N=5000) oraz miejsca pracy obecnie tworzone i planowane w 2014 roku (N= 541)

Tabela 7 Potencjał zatrudnieniowy ze względu na wielkość firmy, sektor oraz branżę

		liczba pracowników zatrudnionych w ciągu 3 ostatnich lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	liczba obecnie poszukiwanych i planowanych pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo
RAZEM		8,3	0,9
WIELKOŚĆ FIRMY	10-49 pracowników	6,3	0,8
	50 i więcej pracowników	16,5	1,4
SEKTOR	Prywatnym	8,8	1,0
	Publicznym	5,0	0,2
BRANŻA	Przemysł	6,7	0,1
	Budownictwo	9,3	4,1
	Handel	12,1	1,8
	Usługi	9,1	0,7
	Administracja publiczna	7,1	0,3
	Edukacja	5,3	0,2
	Opieka zdrowotna	4,8	0,6

UWAGA: W tabeli dla lepszego zobrazowania tendencji obserwowanych w obszarze potencjału zatrudnieniowego, szczególnie pomiędzy różnego typu firmami, zastosowano średnią arytmetyczną. Średnia arytmetyczna to suma wszystkich wartości cechy podzielona przez liczbę wszystkich jednostek badanej zbiorowości. Średnia arytmetyczna wyraża przeciętny poziom obserwowanej cechy statystycznej w zbiorowości.

6.2 Potencjał zatrudnieniowy przedsiębiorstw ze względu na lokalizację

Rok 2013 w większości subregionów przyniósł wzrost odsetka firm zatrudniających nowych pracowników w porównaniu do lat 2012 i 2011, oscylujący w przedziale 72-78%. Wyjątek stanowił tutaj subregion płocki oraz ostrołęcki, w których najwyższy odsetek firm, które przyjęły nowych pracowników, odnotowano w roku 2012 – odpowiednio 75% i 83%.

Pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat obserwujemy w pięciu z sześciu subregionów. Wyjątek stanowi subregion radomski, gdzie taki sam odsetek przedsiębiorstw (26%) zwiększał jak i zmniejszał zatrudnienie. Odsetek firm zwiększających zatrudnienie w największym stopniu odstaje „in plus” od odsetka firm zmniejszających zatrudnienie w subregionie ciechanowskim oraz ostrołęckim. Warto zwrócić uwagę, iż najmniejszą stabilność poziomu zatrudnienia obserwujemy wśród firm z subregionu warszawskiego oraz siedleckiego, gdzie odpowiednio 44% i 33% utrzymało poziom zatrudnienia sprzed 3 lat.

Tabela 8 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwach - subregiony woj. mazowieckiego

Czy w ostatnich 3 lat zatrudnienie w Pana(i) przedsiębiorstwie...?							
	RAZEM	sub. ciechanowski	sub. płocki	sub. siedlecki	sub. ostrołęcki	sub. radomski	sub. warszawski
zwiększyło się	34%	34%	15%	38%	26%	26%	37%
nie zmieniło się	46%	63%	67%	33%	61%	47%	44%
zmniejszyło się	18%	1%	0%	28%	0%	26%	19%
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	2%	18%	1%	13%	0%	1%

Najwięcej nowych pracowników w ciągu ostatnich 3 lat zatrudniono w badanych firmach z **subregionu warszawskiego** (81% wszystkich obsadzonych miejsc pracy). Według wyników badania w subregionie warszawskim obserwuje się również największy potencjał zatrudnieniowy w ciągu najbliższego roku – tj. na subregion ten przypada 87% obecnie poszukiwanych i planowanych miejsc pracy. Przeciętna firma z subregionu warszawskiego zatrudniała w latach 2011 – 2013 średnio 8,7 pracownika (wyższą wartość odnotowano jedynie w subregionie radomskim).

Drugim pod względem ogólnego potencjału w obszarze zatrudnienia jest **subregion radomski**. Co prawda przypada na niego 10 - krotnie mniej miejsc pracy obsadzanych w latach 2011-2013 i planowanych w 2014 roku (udział w strukturze miejsc pracy na poziomie odpowiednio 8% i 9%) w porównaniu do subregionu warszawskiego. Jednakże firmy subregionu radomskiego wyróżnia największy na tle innych subregionów potencjał dalszego zatrudniania – średnio na jedną w firmę działającą w subregionie przypadało 9,2 osób planowanych do zatrudnienia (obecnie lub w ciągu 12 najbliższych miesięcy).

Łączny udział pozostałych czterech subregionów w tworzeniu miejsc pracy wyniósł dla lat 2011 – 2013 10% oraz 5% dla miejsc planowanych w 2014 roku. Spośród nich ogólnie największym ogólnym potencjałem w obszarze zatrudnienia charakteryzuje się subregion siedlecki (średnio 7,7 nowozatrudnionych na przestrzeni trzech ostatnich lat przypadających na 1 firmę), najmniejszym subregion ostrołęcki (średnio 4,7 nowozatrudnionych osób przypadających na 1 firmę).

Tabela 9 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa według subregionów woj. mazowieckiego

	Woj. mazowieckie (N=600)	Subregion ciechanowski (N=100)	Subregion płocki (N=100)	Subregion siedlecki (N=100)	Subregion ostrołęcki (N=100)	Subregion radomski (N=100)	Subregion warszawski (N=100)
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2011 roku	54%	75%	19%	59%	2%	50%	57%
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2012 roku	55%	64%	75%	64%	83%	57%	52%
Odsetek firm zatrudniających pracowników w ciągu 2013 roku	75%	78%	53%	72%	28%	78%	77%
Odsetek firm planujących zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy	14%	16%	3%	12%	0%	17%	15%
Miejsca pracy obsadzone w latach 2011-2013 - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	2%	3%	3%	2%	9%	81%
Miejsca pracy planowane do obsadzenia obecnie i w 2014 r. - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	2%	1%	2%	0%	8%	87%

Tabela 10 Wskaźniki potencjału zatrudnieniowego według subregionów woj. mazowieckiego – liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo oraz liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo

	Woj. mazowieckie (N=600)	Subregion ciechanowski (N=100)	Subregion płocki (N=100)	Subregion siedlecki (N=100)	Subregion ostrołęcki (N=100)	Subregion radomski (N=100)	Subregion warszawski (N=100)
Potencjał zatrudnieniowy w latach 2011-2013: liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	8,3	5,5	5,5	7,7	4,7	9,2	8,7
Potencjał zatrudnieniowy w 2014 roku: liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	0,9	0,7	0,2	0,6	0,0	0,9	1,0

7 POSZUKIWANE ZAWODY

7.1 Zawody faktycznie poszukiwane – pracownicy zatrudnieni w 2013 r. oraz poszukiwani w najbliższych 12 miesiącach

Obecnie najczęściej zatrudnianymi oraz poszukiwanymi pracownikami na rynku pracy województwa mazowieckiego są **pracownicy usług i sprzedawcy** (por. Tabela 11):

- ⌚ Wśród firm, które w 2013 r. przyjmowały nowych pracowników, aż 44% wskazuje, że zatrudniano ich na stanowiskach pracowników usług i sprzedawców.
- ⌚ Wśród firm, które obecnie poszukują pracowników, 38% wskazuje na tę właśnie grupę zawodową.
- ⌚ Wreszcie wśród firm, które w ciągu najbliższych 12 miesięcy planują zatrudniać pracowników, najczęściej wymienianą grupą zawodową są również pracownicy usług i sprzedawcy (42%).

Obok pracowników usług i sprzedawców najwięcej badanych firm zatrudniało na stanowiska z grupy **kierowników** (18% firm) i **specjalistów** (17% firm). Plany przedsiębiorców na najbliższy rok wskazują, że najwięcej z nich zgłosiło chęć zatrudnienia pracowników usług i sprzedawców (42% firm, które będą zatrudniać pracowników) oraz wyższych urzędników i kierowników (28% firm, które będą zatrudniać pracowników).

Tabela 11 Odsetek firm zatrudniających i poszukujących pracowników według wielkich grup zawodów

	Na jakie stanowiska i ilu pracowników Pana(i) firma zatrudniała w 2013 roku?	Na jakie stanowiska Pana(i) firma obecnie poszukuje pracowników?	Na jakie stanowiska Pana(i) firma planuje zatrudnić w ciągu najbliższych 12 miesięcy?
	<i>N=514 – Liczba firm, które w 2013 przyjęły pracowników</i>	<i>N=55 – Liczba firm, które w chwili badania poszukiwały pracowników</i>	<i>N=83 – Liczba firm, które w ciągu najbliższych 12 miesięcy planują zatrudnić pracowników</i>
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNIICY I KIEROWNICY	18%	10%	28%
[200000] SPECJALIŚCI	17%	26%	6%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	13%	3%	12%
[400000] PRACOWNICY BIUROWI	8%	14%	16%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	44%	38%	42%
[600000] ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	1%	-	5%
[700000] ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	13%	5%	9%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	4%	3%	8%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH	10%	5%	16%
Nie wiem, trudno powiedzieć	3%		6%

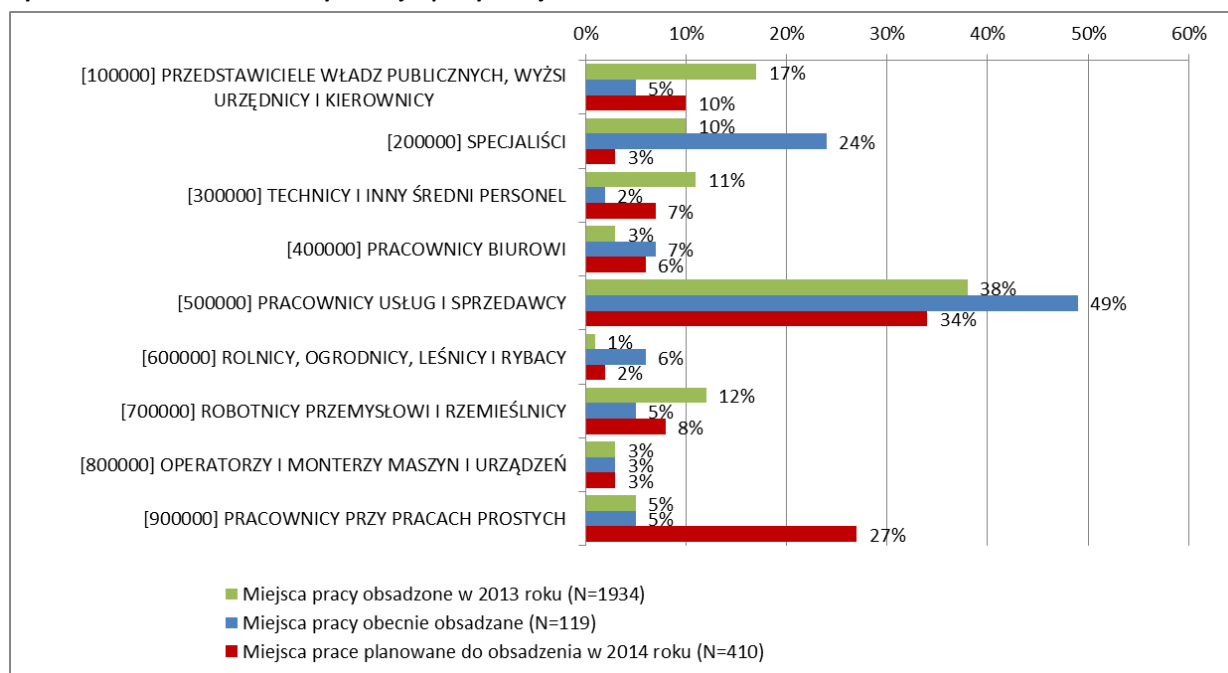
Uwaga: Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ firmy mogły wskazać stanowiska z więcej, niż 1 grupy zawodowej.

Struktura tworzonych miejsc pracy

Wedle uzyskanych deklaracji w 2013 roku firmy zatrudniły najwięcej pracowników na stanowiska z grupy **pracowników usług i sprzedawców (38% wskazanych miejsc pracy)**, a w drugiej kolejności **kierowników (17%)**. 12% wskazanych miejsc pracy obsadzonych zostało przez pracowników z grupy robotników przemysłowych i rzemieślników, a 11% przez techników i średni personel. 10% wskazanych miejsc pracy przeznaczonych było dla stanowisk z grupy specjalistów. Relatywnie najmniej zatrudniono osób z grup pracowników biurowych (3%), rolników (1%), operatorów i monterów maszyn i urządzeń (3%) oraz pracowników przy pracach prostych (5%).

Wśród firm, które planują zatrudniać pracowników w najbliższych 12 miesiącach, najwięcej miejsc pracy do obsadzenia zgłoszono w kategorii pracowników usług i sprzedawców (34% wskazanych miejsc pracy) oraz pracowników przy pracach prostych (27%). W trzeciej kolejności najwięcej miejsc pracy przeznaczono kierownikom (10%). Na 8% wskazanych miejsc pracy będą poszukiwani robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, na 7% - technicy i średni personel, zaś na 6% pracownicy biurowi. Natomiast bardzo mało miejsc pracy będzie oferowanych specjalistom (3%), rolnikom i ogrodnikom (2%) oraz operatorom i monterom maszyn i urządzeń (3%).

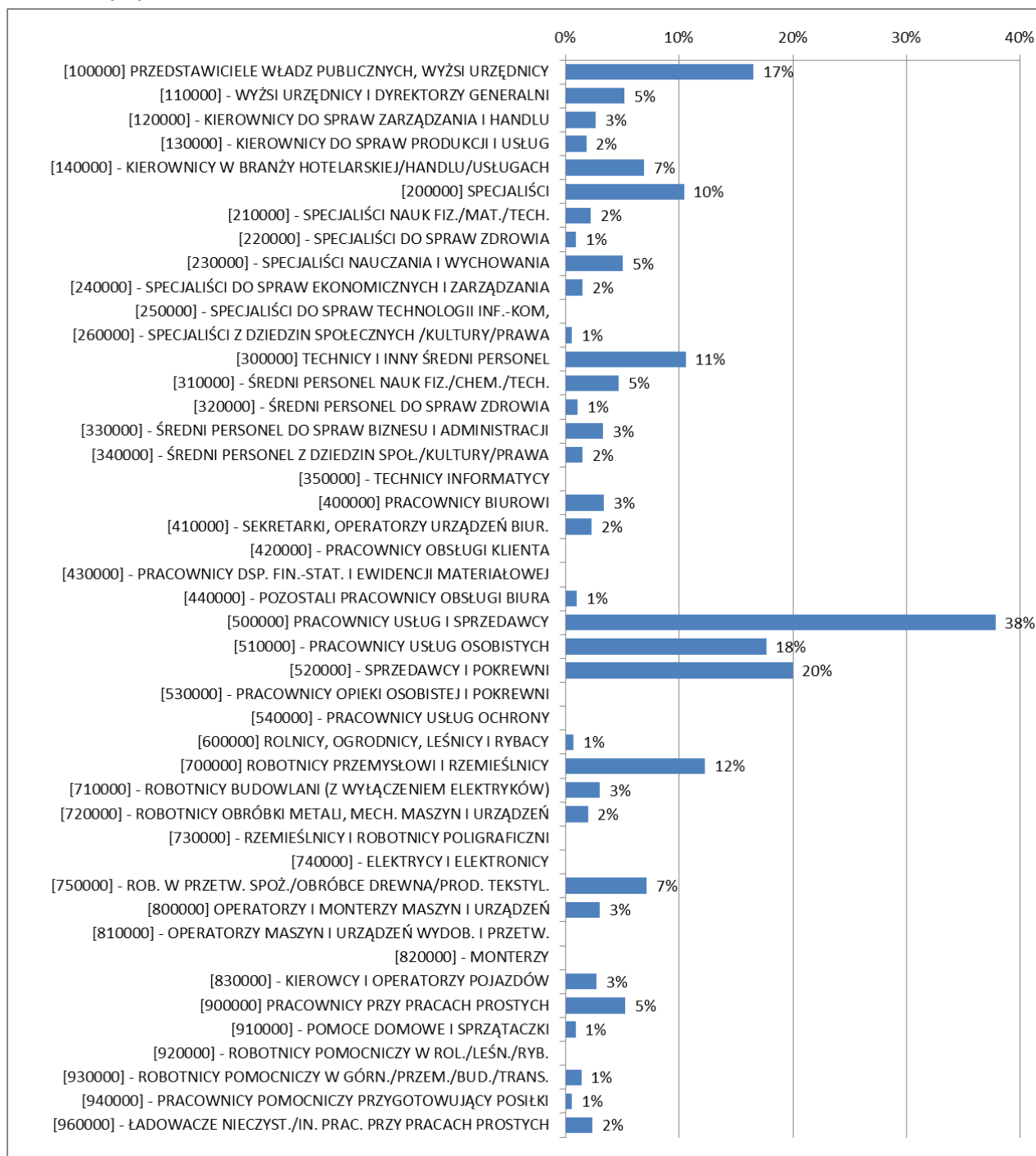
Rysunek 19 Struktura obsadzanych miejsc pracy – woj. mazowieckie



UWAGA: Jako podstawę procentowania przyjęto łączną liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy, na które zatrudniono pracowników w 2013 r., na które firma planowała zatrudnić w momencie badania oraz w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Ze względu na ograniczenia narzędzia badawczego, w ankiecie respondent mógł wskazać każdorazowo co najwyżej 5 stanowisk obsadzonych lub do obsadzenia. W pierwszej kolejności miał wymieniać te stanowiska, na które planuje zatrudnić najwięcej pracowników. Należy zatem mieć na uwadze, że wskazane w tym przypadku w ankiecie miejsca pracy są ograniczone jedynie do co najwyżej 5 grup pracowniczych. W rzeczywistości mogły się zdarzyć przypadki, że firmy zatrudniały lub planowały zatrudnienie pracowników również z innych grup zawodowych, jednak z perspektywy badanych firm były to mniej kluczowe stanowiska.



Rysunek 20 Szczegółowa struktura obsadzanych miejsc pracy w województwie mazowieckim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności



Jako podstawę procentowania przyjęto liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy.

Pracownicy zatrudnieni w 2013 roku

- Wyżsi kierownicy i urzędnicy (17% obsadzonych miejsc pracy): najczęściej z tej grupy zatrudnienie znajdowali kierownicy w branży hotelarskiej, handlu i innych branżach usługowych (7%), a także wyżsi urzędnicy i dyrektorzy generalni (5%). 3% miejsc pracy przypadło kierownikom do spraw zarządzania i handlu, a 2% kierownikom do spraw produkcji i usług.
- Specjaliści (10% obsadzonych miejsc pracy): najliczniejszą grupę stanowiły zawody specjalistów ds. nauczania i wychowania (5%). Po 2% miejsc pracy przypadło specjalistom nauk fizycznych, matematycznych i technicznych oraz specjalistom do spraw ekonomicznych i zarządzania, a po 1% specjalistom do spraw zdrowia i z dziedzin społecznych, kultury, prawa.
- Technicy i średni personel (11% obsadzonych miejsc pracy): najczęściej był to średni personel nauk fizycznych, chemicznych i technicznych (5%) oraz średni personel ds. biznesu i administracji (3%). Ponadto 2% miejsc obsadzono średnim personelem z dziedzin społecznych, kultury, prawa, a 1% średnim personelem do spraw zdrowia.
- Pracownicy biurowi (3% obsadzonych miejsc pracy): najczęściej sekretarki, operatorzy urządzeń biurowych (2%), ewentualnie pozostali pracownicy obsługi biura (1%).
- Pracownicy usług i sprzedawcy (38% obsadzonych miejsc pracy): 20% z nich to sprzedawcy i zawody pokrewne, a 18% - pracownicy usług osobistych.
- Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (12% obsadzonych miejsc pracy): największa grupa to robotnicy w przetwórstwie spożywczym, obróbce drewna, produkcji wyrobów tekstylnych i pokrewni (7%). Ponadto 3% miejsc pracy przypadało na robotników budowlanych, a 1% na robotników obróbki metali oraz mechaników maszyn i urządzeń.
- Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (3% obsadzonych miejsc pracy): niemal wszyscy to kierowcy i operatorzy pojazdów (3%).
- Pracownicy przy pracach prostych (5% obsadzonych miejsc pracy): z tego 2% stanowili ładowacze nieczystości i pozostali pracownicy przy pracach prostych. Po 1% ofert pracy przypadało na grupy: pomocnice domowe i sprzątaczkę; robotnicy pomocniczy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i transporcie oraz pracownicy pomocniczy przygotowujący posiłki (por. Rysunek 20).

Poniżej w tabeli przedstawiono miejsca pracy w 2013 roku z uwzględnieniem konkretnych zawodów. Należy zwrócić uwagę, że najwięcej miejsc pracy zaoferowano pracownikom sprzedaży w sklepach (18%), a w drugiej kolejności kelnerom i barmanom (10%).

Tabela 12 Najczęściej tworzone miejsca pracy w 2013 roku w województwie mazowieckim wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Miejsca pracy tworzone w 2013 roku	% miejsc pracy
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	18%
[513000] -- Kelnerzy i barmani	10%
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług ³	7%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	5%
[112000] -- Dyrektorzy generalni i wykonawczy	5%
[312000] -- Mistrzowie produkcji w górnictwie, przemyśle przetwórczym i budownictwie	5%
[512000] -- Kucharze	4%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	4%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	2%
[332000] -- Agenci i pośrednicy handlowi	2%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	2%

³ W grupie tej znajdują się m.in. kierownicy ds. sportu, rekreacji i kultury, kierownicy biur podróży, kierownicy biur tłumaczy, kierownicy centrów handlowych, centrów konferencyjnych, kierownicy firmy sprzątającej czy centrów obsługi telefonicznej (call center).

Miejsca pracy tworzone w 2013 roku	% miejsc pracy
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	2%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji	2%
[523000] -- Kasjerzy i sprzedawcy biletów	1%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	1%
[514000] -- Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	1%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	1%
[242000] -- Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	1%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	1%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	1%
[516000] -- Pozostali pracownicy usług osobistych	1%
[441000] -- Pozostali pracownicy obsługi biura	1%
[515000] -- Gospodarze obiektów	1%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	1%
[911000] -- Pomoce i sprzętaczkę domowe, biurowe, hotelowe	1%
[722000] -- Kowale, ślusarze i pokrewni	1%
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	1%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych	1%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni	1%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	1%
[611000] -- Rolnicy produkcji roślinnej	1%
[325000] -- Inny średni personel do spraw zdrowia	1%
[122000] -- Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju	1%
[121000] -- Kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania	1%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	1%
[221000] -- Lekarze	1%
[941000] -- Pracownicy pomocniczy przygotowujący posiłki	1%

Wskazania od 1%

Zatrudnienie w 2013 roku według branż:

- W **branży produkcyjnej** najliczniej zatrudnianą grupą zawodową byli robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (34% obsadzonych miejsc pracy) oraz kierownicy (29% obsadzonych miejsc pracy). Najwięcej pracowników zatrudniono w zawodach: cukiernik, sprzedawca, pozostali kierownicy ds. usług.
- W **budownictwie** najliczniej zatrudnianą grupą zawodową byli: technicy i średni personel (39% miejsc pracy) oraz robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (25% miejsc pracy). Najwięcej pracowników zatrudniono w zawodach: mistrz produkcji w przemyśle przetwórczym, kierownik budowy, kartograf i geodeta oraz hydraulik.
- 70% miejsc pracy w **handlu** obsadzili pracownicy usług i sprzedawcy. Najwięcej pracowników zatrudniono w zawodach: sprzedawców i kierowników ds. usług.
- W **pozostałych usługach** (np. transport, zakwaterowanie i usługi gastronomiczne, informacja i komunikacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku nieruchomości itp.) również najliczniej zatrudniano pracowników usług i sprzedawców (56%), szczególnie w zawodach kelnera i kucharza.
- Wśród nowozatrudnionych w **administracji publicznej** najliczniejszą grupę stanowili technicy i średni personel (41%). Najwięcej pracowników zatrudniono przy pracach prostych, jako referentów (asystentów) bankowości, robotników gospodarczych oraz urzędników państwowych ds. nadzoru.

- 66% miejsc pracy w **sektorze edukacji** zajęli specjaliści. Najwięcej pracowników zatrudniono w zawodach: nauczyciel gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (najczęściej nie precyzowano jakiego przedmiotu był to nauczyciel), lektor języków obcych oraz instruktor nauki jazdy, ponadto sprzątaczką biurową.
- W **opiece zdrowotnej** najczęściej zatrudniano techników i inny personel średni (40%) oraz specjalistów (38%). Najwięcej pracowników zatrudniono w zawodach: pracownicy pomocy społecznej i pracy socjalnej, lekarze i terapeuci środowiskowi.

Zatrudnienie w 2013 roku według subregionów

- Miejsca pracy, na które w 2013 r. przyjęły nowych pracowników firmy z **subregionu ciechanowskiego**, najliczniej obsadzili pracownicy z grup robotników przemysłowych i rzemieślników (32% miejsc pracy) oraz pracowników usług i sprzedawców (23% miejsc pracy). Do zawodów, w których zatrudniono najwięcej pracowników w tym subregionie, należy zaliczyć: sprzedawców, murarzy, wykładowców na kursach, robotników przy pracach prostych w przemyśle.
- W **subregionie płockim** 26% nowoobsadzonych miejsc pracy w 2013 r. zajęli pracownicy usług i sprzedawcy. Najliczniej pracowników zatrudniano w zawodach: sprzedawców, pracowników przy pracach prostych, pracowników pomocy społecznej i pracy socjalnej oraz nauczycieli szkół ponadpodstawowych (najczęściej nie precyzowano jakiego przedmiotu był to nauczyciel).
- W **subregionie siedleckim** najliczniej zatrudniano pracowników z grupy robotników przemysłowych i rzemieślników (31% miejsc pracy) oraz pracowników przy pracach prostych (22% miejsc pracy). Najwięcej pracowników przyjęto na stanowiska: sprzedawców, kierowców samochodów ciężarowych, pracowników przy pracach prostych, pomocników piekarza.
- Badane firmy z **subregionu ostrołęckiego** najliczniej zatrudniały specjalistów (23% miejsc pracy) oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń (23% miejsc pracy). Wśród najczęściej występujących zawodów znaleźli się: nauczyciele szkół ponadpodstawowych (najczęściej nie precyzowano jakiego przedmiotu był to nauczyciel), pracownicy pomocy społecznej i pracy socjalnej oraz pracownicy obsługi biurowej.
- W **subregionie radomskim** najwięcej pracowników przyjęto na stanowiska przy pracach prostych (25% miejsc pracy) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (21% miejsc pracy). Najwięcej pracowników przyjęto na stanowiska pozostałych pracowników przy pracach prostych (niesklasyfikowanych w innych zawodach w tej grupie zawodowej według KZiS), pracowników obsługi biura, sprzedawców, betoniarzy-zbrojarzy, stolarzy oraz nauczycieli szkół ponadpodstawowych (najczęściej nie precyzowano jakiego przedmiotu był to nauczyciel).
- Natomiast w **subregionie warszawskim** silnie dominującą grupą nowoprzyjętych pracowników są pracownicy usług i sprzedawcy (44% miejsc pracy). Wśród najczęściej występujących zawodów znalazły się profesje: sprzedawcy, kelner, kierownik ds. innych typów usług, cukiernik, mistrz produkcji w przemyśle przetwórczym oraz kucharz.

Zatrudnienie planowane w 2013 roku

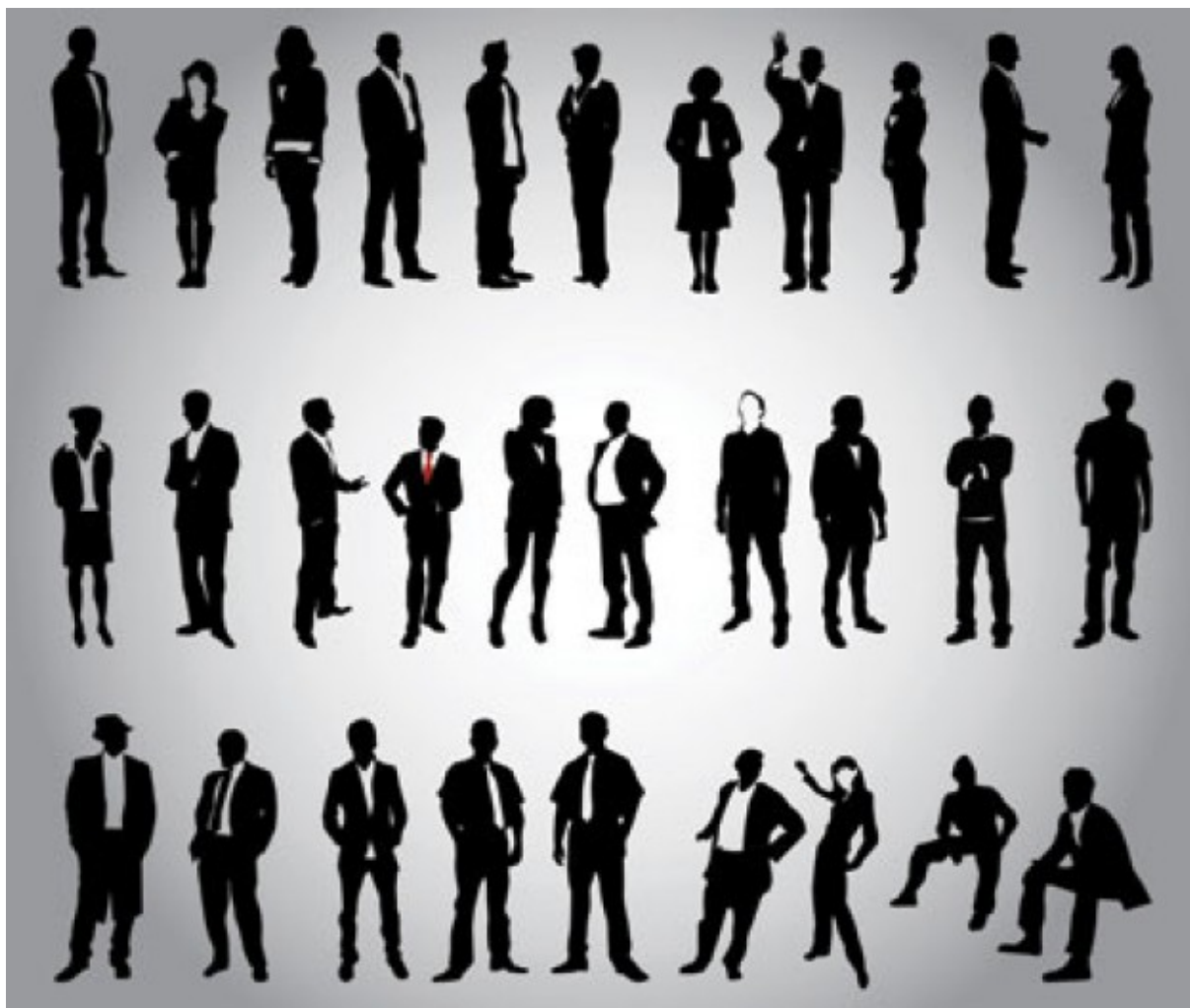
- Bazując na deklaracjach przedstawicieli firm, które w najbliższych 12 miesiącach planują zatrudnić pracowników, największy popyt dotyczyć będzie, jak już wspomiano, pracowników **usług i sprzedawców** (34% planowanych miejsc pracy). W tej grupie 21% zgłoszonych do zapewnienia miejsc pracy przeznaczonych będzie dla **sprzedawców**, a 12% dla **pracowników usług osobistych**, najczęściej **kelnerów** (9%).
- Drugą grupą, poszukiwaną przez pracodawców będą **pracownicy przy pracach prostych** (27% miejsc pracy) – głównie **ładowacze nieczystości** i inni (26%).
- Co dziesiąte miejsce pracy będzie czekać na przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników. Z tego 5% jest przeznaczonych dla kierowników w branży hotelarskiej, handlu i innych branżach usługowych.
- 8% miejsc pracy, na które firmy będą poszukiwać pracowników obejmuje zawody z grupy robotników budowlanych i pokrewnych.

Kolejna grupa zawodowa poszukiwana na rynku pracy to technicy i inny średni personel - 7% miejsc pracy, w tym 5% dotyczyć będzie średniego personelu do spraw biznesu i administracji.

Według deklaracji badanych firm z branży budowlanej w najbliższej przyszłości (w ciągu najbliższych 12 miesięcy) poszukiwać będą oni przede wszystkim pracowników przy pracach prostych, technologów robót wykończeniowych oraz kierowników budowy. W przypadku firm zajmujących się handlem zgłaszano zapotrzebowanie na sprzedawców, kelnerów oraz kierowników ds. usług. Z kolei w pozostałych usługach (poza handlem) badane firmy będą poszukiwać kelnerów, recepcjonistów i pracowników przy pracach prostych.

W przypadku pozostałych branż liczba wskazań jest zbyt mała, aby mogły one podlegać odrębnej analizie. Z podobnych względów, z uwagi na zbyt małe liczebności, zrezygnowano z analizy zgłoszonego zapotrzebowania na zawody w najbliższych 12 miesiącach w ujęciu subregionalnym. Analizy takiej dokonano jedynie na poziomie województwa. Należy jednak mieć na uwadze, jak już wskazano wcześniej, że plany dotyczące zatrudniania nowych pracowników w ciągu najbliższego roku pozostawały mogą być na razie ostrożnymi deklaracjami przedsiębiorców, czekających na to, jak będzie się rozwijać sytuacja ich firmy

→ **Uwaga:** Więcej szczegółowych danych przedstawiono w aneksie „Dodatkowe zestawienia statystyczne”



Cześć 3

Wymagane kwalifikacje i kompetencje

8 TRUDNOŚCI W REKRUTACJI PRACOWNIKÓW

Wyniki badania jakościowego wskazują, że w województwie mazowieckim, na subregionalnych rynkach pracy dostępnych jest niewiele miejsc pracy dla wykwalifikowanych pracowników (zwłaszcza z wyższym wykształceniem humanistycznym). Z drugiej strony, jeśli już na stanowisku średniego lub wyższego szczebla powstaje wakat, pracodawca ma trudności ze zrekrutowaniem pracownika, ponieważ osoby z wysokimi kwalifikacjami i kompetencjami wybierają bardziej konkurencyjne miejsca pracy w Warszawie, przewidując, że ich szanse na znalezienie wakatu poza stolicą są niewielkie. W subregionach woj. mazowieckiego obserwuje się odpływ wykwalifikowanych pracowników fizycznych – co sprawia, że jest ich niewystarczająca ilość by zaspokoić potrzeby lokalnych pracodawców. W regionie łatwo jest pozyskać niewykwalifikowanych pracowników do prostych prac fizycznych lub innych, do których pracodawca będzie gotowy przyuczyć pracownika. Trudno natomiast zrekrutować specjalistów średniego i wyższego szczebla, zwłaszcza z wykształceniem technicznym oraz kadrę zarządzającą, ale również oferty pracy na takich stanowiska pojawiają się rzadko. W związku z tym, jak wspomniano powyżej, specjaliści tego typu pracy szukają w Warszawie.

8.1 Trudności w pozyskaniu pracowników – porównanie subregionalne

W opinii przedstawicieli agencji pracy, jak i pracodawców, w regionie jest niewystarczająca liczba miejsc pracy. Przynajmniej w województwie działa zbyt mało zakładów przemysłowych, które dostarczyłyby miejsc pracy dla lokalnej społeczności. Skutkuje to bezrobociem lub koniecznością poszukiwania pracy w pewnej odległości od miejsca zamieszkania, w większym mieście. Ponadto prowadzi to do sytuacji, gdy lokalni mieszkańcy zmuszeni są podejmować pracę poniżej swoich kwalifikacji lub niezgodną z posiadanym wykształceniem i doświadczeniem zawodowym. Wyjątek stanowi Warszawa oraz subregion płocki, w którym funkcjonuje kilka zakładów produkcyjnych. Przy czym, jak zauważają badani, oferują one głównie miejsca pracy fizycznej, dla niewykwalifikowanych pracowników.

Główna, wyróżniająca przez badanych linia podziału pomiędzy specyfiką subregionów przebiega na linii dominującego typu produkcji – subregiony rolnicze *versus* subregiony przemysłowe. Jako **rolnicze** identyfikuje się subregiony:

- ostrołęcki;
- siedlecki – brakuje dużych zakładów przemysłowych;

No głównie jest taka działalność rolnicza, są to powiaty typowo rolnicze. A więc w regionie brakuje takich większych przedsiębiorstw, które by zatrudniały na większą skalę. Aczkolwiek takie się zdarzają. Pojedynczo, ale się zdarzają. Niestety, ale ten kryzys ostatni, ciągłe zmiany na rynku pracy sprawiają, że jest tak, że po prostu tych miejsc pracy ciągle jest za mało. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion siedlecki]

- część subregionu warszawskiego np. obszar sochaczewski.

Natomiast do **przemysłowych** badani zaliczyli subregiony:

- ciechanowski;
- płocki, w którym funkcjonuje kilka większych zakładów, stanowiących ważny ośrodek zatrudnienia dla niewykwalifikowanych pracowników;
- radomski – zwłaszcza historycznie - przy czym zwraca się uwagę na fakt, że w regionie jest już znacznie mniej zakładów niż w przeszłości.

Był kiedyś przemysłowy. A teraz ten przemysł w Radomiu jest w niewielkim stopniu. Jest u nas Strefa Przemysłowa, ale ona nie odzwierciedla tego, co było kiedyś. No trudno mi powiedzieć bo też nie jest rolniczy, może bardziej przemysłowy. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion radomski]

Panuje zgoda co do tego, że na specyfikę lokalnego rynku pracy w województwie wpływa stosunkowa bliskość Warszawy. Dostęp do stołecznego rynku obniża bezrobocie na szczeblu powiatowym, ponieważ wiele osób dojeżdża do pracy. Z drugiej strony tendencja ta prowadzi do drenowania lokalnego rynku pracy w subregionach innych niż warszawski i utrudnia miejscowym pracodawcom znalezienie odpowiednich kandydatów na stanowiska pracy. Jak zauważają badani, w subregionie płockim podobnie oddziałuje samo miasto Płock, które przyciąga młodych, bardziej ambitnych pracowników, poszukujących szansy na pracę zgodną z ich kwalifikacjami oraz na dynamiczny rozwój kariery. Można zauważyć, że pomijając miasto Warszawę, w regionie dominują oferty pracy niższego szczebla oraz pracy fizycznej, które zapewniają nieliczne duże zakłady przemysłowe. Natomiast na stanowiskach średniego i wyższego szczebla rzadko następuje rotacja i możliwość znalezienia zatrudnienia.

8.2 Trudności w rekrutacji na poszczególne stanowiska

Zarówno pracodawcy, jak i przedstawiciele agencji pracy informują o pojawiających się w procesie rekrutacji trudnościach z naborem wykwalifikowanych pracowników. Dotyczy to zarówno kwalifikacji – wykształcenia technicznego, zarówno na poziomie szkoły średniej oraz uczelni wyższych, jak również kompetencji.

Badani specjaliści pozostają zgodni co do tego, że obecnie osoby ambitne, z wysokimi kwalifikacjami i kompetencjami, chętniej poszukują zatrudnienia na warszawskim rynku pracy niż w miejscu swojego zamieszkania, ze względu na dużą różnicę oferowanych warunków pracy na podobnych stanowiskach (zwłaszcza pod względem wysokości płacy i dostępności dodatków).

- ↻ Absolwenci uczelni warszawskich po ukończeniu studiów często nie wracają do powiatu, z którego pochodzą, lecz podejmują pracę na rynku stołecznym. Dotyczy to zwłaszcza osób pochodzących z miejscowości zlokalizowanych w odległości do 100 km od Warszawy;

Wiele osób o takim profilu (ambitni, wykwalifikowani, kompetentni), decyduje się na podjęcie pracy poza miejscem zamieszkania, mimo że wiąże się to z koniecznością codziennych dojazdów. Bo jeżeli ktoś jest sprytny, jeżeli ktoś studiował w Warszawie, a odległość jest od naszego miasta do Warszawy niewielka, bo 100 kilometrów, to osoby właśnie takie sprytne, zostają jednak w Warszawie. [IDI z pracodawcą, subregion siedlecki]

- ↻ Ważnym dla wojewódzkiego rynku pracy czynnikiem są także zmiany dostępnej oferty edukacyjnej. Zwraca się uwagę na problemy związane z likwidowaniem szkół zawodowych, które dawniej dostarczały wykwalifikowanych pracowników (przede wszystkim do branży budowlanej i spożywczej). Obecnie obowiązek wykształcenia pracownika spada na pracodawcę, co zwiększa koszty zatrudnienia.

Tak, to jest ta bolączka, że nie ma właśnie tych szkół [zawodowych]. Większość takich szkół, to są szkoły jakieś ogólne, które nie dają nam takiego pracownika, którego szukamy. To jest problem. [IDI z pracodawcą, subregion ostrołęcki]

- ↻ Część pracodawców, zwłaszcza w branży budowlanej, zwraca uwagę na fakt, że wielu wykwalifikowanych pracowników wyjechało do pracy za granicę.
- ↻ Badani specjaliści podzielają pogląd, że Polacy są znacznie bardziej skłonni przeprowadzić się w poszukiwaniu zatrudnienia za granicę niż do innego miasta w kraju.

W dalszej części rozdziału przedstawiono wyniki badań ilościowych w obszarze trudności związanych z pozyskiwaniem różnego typu pracowników. Na początek zaprezentowano ujęcie deklaratywne – stanowiska, na które ogólnie jest trudno znaleźć pracowników firmom respondentów, a następnie ujęcie skonkretyzowane – w przypadku których stanowisk respondenci mieli największe trudności rekrutacyjne przy ich obsadzaniu w 2013 r.

Stanowiska trudne w obsadzeniu: ujęcie deklaratywne⁴

Badani proszeni byli o wskazanie stanowisk, na które ogólnie jest trudno pozyskać pracowników z perspektywy ich przedsiębiorstwa.

Najczęściej wskazywano, jako relatywnie trudne w procesie rekrutacji, zawody z **grupy techników i średniego personelu (14%) oraz pracowników usług i sprzedawców (14%)**. Nieznacznie mniejszy odsetek respondentów informował o trudnościach w pozyskaniu specjalistów (12%), kierowników (11%) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (10%). **Jednocześnie, wśród zawodów trudnych w rekrutacji niezmiernie rzadko wskazywano na zawody z grupy pracowników biurowych, rolników, ogrodników, operatorów i monterów maszyn i urządzeń oraz pracowników przy pracach prostych (pojedyncze wskazania poniżej 1% dla każdej z wymienionych grup).**

Zawody oceniane jako najtrudniejsze w rekrutacji najczęściej reprezentowali: księgowi (10%), kucharze (8%) oraz pozostali kierownicy ds. innych typów usług (7%).

- Wśród firm średnich i dużych nieco częściej niż przeciętnie wskazywano na trudności w znalezieniu wyższych urzędników i kierowników (17%), specjalistów (23%) i techników (18%). Z kolei sektor publiczny boryka się najczęściej z trudnościami w znalezieniu techników i średniego personelu (37%).
- W przemyśle zawody, w których najtrudniej jest znaleźć pracowników to księgowi, piekarze, kucharze, cukiernicy i elektromechanicy. Z kolei w budownictwie trudni do pozyskania są kierownicy, kartografowie i geodeci oraz robotnicy pomocniczy w budownictwie drogowym i wodnym.
- Firmy działające w sektorze handlu wskazują na problemy w rekrutacji na stanowiska sprzedawców, kierowników, diagnostów, wykładowców i farmaceutów, a firmy z branży usług najczęściej mają problemy z pozyskaniem kucharzy, księgowych oraz kierowników.
- Wśród najtrudniejszych do znalezienia pracowników w branży administracji publicznej znaleźli się wychowawcy w placówkach oświatowych, wychowawczych i opiekuńczych⁵, referenci (asystenci) bankowości, kartografowie, geodeci i geolodzy. W sektorze edukacji najtrudniej jest znaleźć wychowawców w placówkach oświatowych, wychowawczych i opiekuńczych, wykładowców na kursach, księgowych i lektorów języków obcych. Natomiast w opiece zdrowotnej najczęściej wskazywano na trudności w pozyskaniu księgowych, lekarzy specjalistów, pielęgniarek oraz pracowników pomocy społecznej i pracy socjalnej.

Tabela 13 Stanowiska, na które najtrudniej jest znaleźć pracowników – według branży

Branża	Zawody najtrudniejsze w rekrutacji		
Ogółem (N=600)	Księgowy – 10%	Kucharz – 8%	Pozostali kierownicy do spraw innych typów usług – 7%
Przemysł (N=136)	Księgowy – 9% Piekarz – 9%	Kucharz – 8% Cukiernik – 8%	Elektromechanik – 8%
Budownictwo (N=39)	Pozostali kierownicy do spraw innych typów usług – 12%	Pozostali kartografowie i geodeci – 10%	Pozostali robotnicy pomocniczy w budownictwie drogowym, wodnym i pokrewni – 10%
Handel (N=109)	Sprzedawca – 23% Pozostali kierownicy do spraw innych typów usług – 11%	Diagnosta uprawniony do wykonywania badań technicznych pojazdów – 3%	Wykładowca na kursach (edukator, trener) – 3% Farmaceuci – 3%
Usługi (N=196)	Kucharz – 19%	Księgowy – 17%	Pozostali kierownicy do spraw innych typów usług – 7%
Administracja publiczna (N=7)	Wychowawca w placówkach oświatowych, wychowawczych i opiekuńczych – 6%	Referent (asystent) bankowości – 5%	Pozostali kartografowie i geodeci – 3% Geolog – 3%

⁴ Badani proszeni byli o odpowiedź na pytanie: *Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?*

⁵ Grupa ta wymieniana była przez reprezentantów administracji publicznej ze względu na fakt, że instytucje są również organem prowadzącym różnego rodzaju placówki edukacyjne i wychowawcze, zatrudniając do nich pracowników.

Branża	Zawody najtrudniejsze w rekrutacji		
Edukacja (N=78)	Wykładowca na kursach (edukator, trener) – 17%	Księgowy – 12%	Lektorzy języków obcych – 7%
Opieka zdrowotna (N=35)	Księgowy – 25% Lekarze specjaliści – 24%	Pielęgniarka – 13%	Pozostali pracownicy pomocy społecznej i pracy socjalnej – 13%

Tabela 14 Grupy zawodów wskazywane najczęściej jako trudne do pozyskania w procesie rekrutacji

Zawody wskazywane w deklaracjach jako trudne w rekrutacji	N=600
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych	10%
[512000] -- Kucharze	8%
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług	7%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	4%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	4%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	4%
[121000] -- Kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania	3%
[741000] -- Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektromonterzy	2%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji	2%
[312000] -- Mistrzowie produkcji w górnictwie, przemyśle przetwórczym i budownictwie	2%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	2%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	2%
[221000] -- Lekarze	1%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	1%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń	1%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	1%
[222000] -- Pielęgniarki	1%
[243000] -- Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	1%
[234000] -- Nauczyciele szkół podstawowych i specjaliści do spraw wychowania małego dziecka	1%
[513000] -- Kelnerzy i barmani	1%
[342000] -- Sportowcy, trenerzy i pokrewni	1%
[514000] -- Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	1%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	1%
[931000] -- Robotnicy pomocniczy w górnictwie i budownictwie	1%
[212000] -- Matematycy, statystycy i pokrewni	1%
[227000] -- Diagnosty laboratoryjni	1%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	1%
[228000] -- Inni specjaliści ochrony zdrowia	1%
[311000] -- Technicy nauk fizycznych i technicznych	1%

→ **Uwaga:** Więcej szczegółowych danych przedstawiono w aneksie „Dodatkowe zestawienia statystyczne”.

Trudności w pozyskaniu konkretnych pracowników w prowadzonym procesie rekrutacji

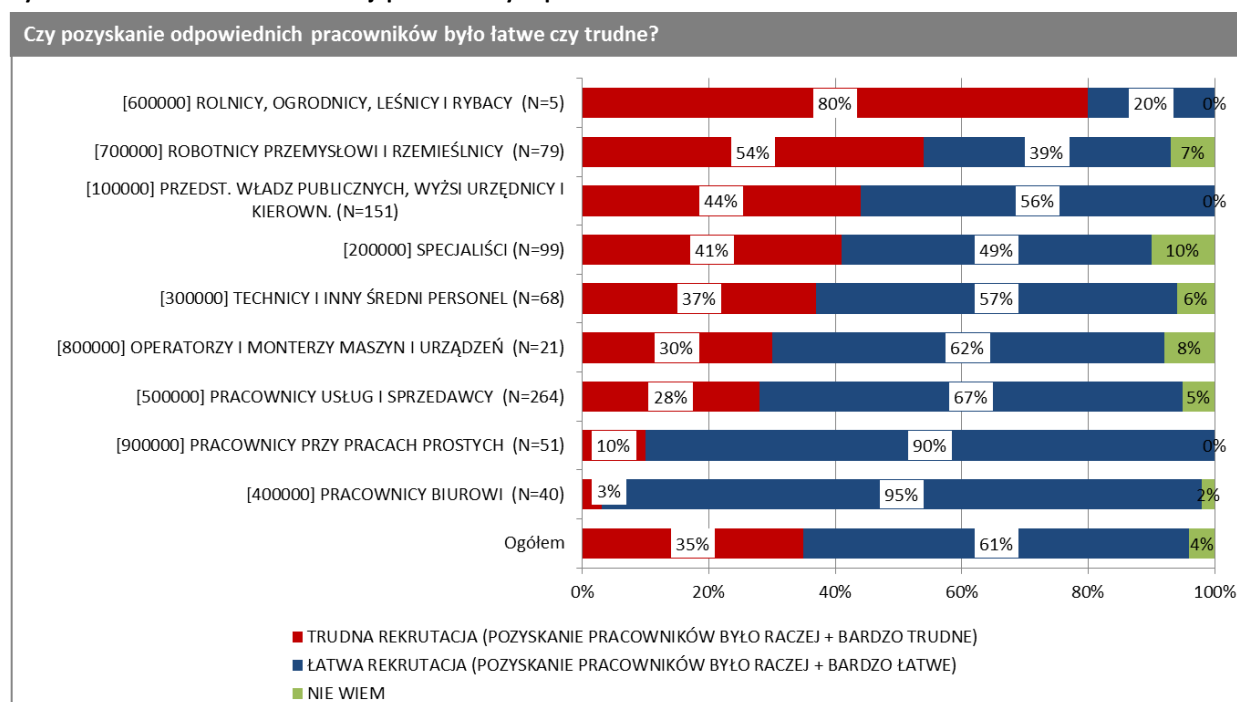
Firmy zatrudniające pracowników w 2013 roku poproszone zostały o ocenę łatwości pozyskania pracowników na poszczególne obsadzone przez nich w tym okresie stanowiska⁶. W zdecydowanej większości rekrutacji (61%), obsadzenie stanowiska uznano za łatwe. Natomiast 35% prowadzonych procesów rekrutacji przysporzyło badanym trudności.

Objęte badaniem firmy, relatywnie częściej jako trudne uznawały rekrutacje przeprowadzone na stanowiska z grupy rolników i ogrodników (80% rekrutacji uznano za trudne, warto zaznaczyć, iż firmy niezmiernie rzadko prowadziły rekrutacje na te stanowiska), a także robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (54% wskazań „trudne”). Relatywnie trudno było także w opinii badanych pozyskać pracowników na stanowiska wyższych urzędników i kierowników (44% wskazań „trudne”) oraz specjalistów (41%). Za najłatwiejszych do pozyskania uznano pracowników biurowych (95% rekrutacji uznano za łatwe), pracowników przy pracach prostych (90% wskazań „łatwe”) oraz pracowników usług osobistych i sprzedawców (67% wskazań „łatwe”).

Warto zauważyć, iż 5 stanowisk, na które firmy najczęściej prowadziły w 2013 roku rekrutację – było jednocześnie w ich opiniach łatwo „rekrutowalnych”. Największe trudności wśród stanowisk obsadzanych przez największą liczbę firm przysparzała rekrutacja na stanowiska cukierników, nauczycieli, fryzjerów, wizażystów, instruktorów nauki jazdy, kierowników budowy, księgowych, referentów, lektorów języka. Firmy z województwa mazowieckiego częściej doświadczały trudności rekrutując w 2013 roku na stanowiska mniej popularne/powszechne - kaletników, pielęgniarzy, psychologów, edytorów materiałów źródłowych, terapeutów środowiskowych, techników masażyści czy statystyków.

Z kolei zawody, dla których w ogóle nie było problemów ze znalezieniem pracowników to: kucharz małej gastronomii, sprzątaczką biurową, pozostali pracownicy usług osobistych, tokarz w metalu, wykładowca, sekretarka, lekarz, kierownik w instytucji edukacyjnej, nauczyciel przyrody w szkole podstawowej, technik weterynarii, szef kuchni, kosmetyczka i pomoc kuchenna.

Rysunek 21 Ocena łatwości rekrutacji poszukiwanych pracowników na konkretne stanowiska



⁶ Badani odpowiadali na pytanie: Czy pozyskanie odpowiednich, odpowiadających Państwa potrzebom pracowników na to stanowisko było łatwe czy trudne?

Tabela 15 Postrzegana trudność rekrutacji (dane dla rekrutacji zrealizowanych w 2013 r.)

	LICZBA REKRUTACJI	TRUDNA REKRUTACJA	ŁATWA REKRUTACJA
Kolorami w tabeli oznaczono czy dla danego zawodu w opiniach badanych przeważają łatwe czy trudne rekrutacje:			
■ Przeważają wskazania na trudności w rekrutacji			
■ Przeważają wskazania na brak trudności w rekrutacji (rekrutacje łatwe)			
■ Występują na równi wskazania na trudne i łatwe rekrutacje			
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	82		
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług	74		
[513000] -- Kelnerzy i barmani	71		
[512000] – Kucharze	40		
[112000] -- Dyrektorzy generalni i wykonawczy	30		
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	30		
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni (głównie cukiernicy)	25		
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego) (głównie Pozostali nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych bez nauczycieli kształcenia zawodowego)	22		
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	19		
[514000] -- Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni (głównie fryzjerzy, wizażyści, styliści)	18		
[516000] -- Pozostali pracownicy usług osobistych (głównie instruktor nauki jazdy)	17		
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji (głównie kierownik budowy)	15		
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	14		
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych (referent, księgowy)	14		
[722000] -- Kowale, ślusarze i pokrewni	14		
[122000] -- Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju	12		
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania (głównie lektor języków obcych)	12		
[121000] -- Kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania (głównie główny księgowy)	11		
[325000] -- Inny średni personel do spraw zdrowia (głównie terapeuta środowiskowy, technik masażysta)	11		
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	11		
[911000] -- Pomoce i sprzętaczki domowe, biurowe, hotelowe	10		
[312000] -- Mistrzowie produkcji w górnictwie, przemyśle przetwórczym i budownictwie	9		
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni (głównie kaletnik)	9		
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	7		
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	7		
[933000] -- Robotnicy pomocniczy transportu i prac magazynowych	7		
[242000] -- Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	6		
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	6		
[412000] -- Sekretarki (ogólne)	6		
[515000] -- Gospodarze obiektów (robotnik gospodarczy)	6		
[134000] -- Kierownicy w instytucjach usług wyspecjalizowanych	5		
[212000] -- Matematycy, statystycy i pokrewni (głównie statystyk)	5		
[222000] -- Pielęgniarki	5		
[234000] -- Nauczyciele szkół podstawowych i specjaliści do spraw wychowania małego dziecka	5		

	LICZBA REKRUTACJI	TRUDNA REKRUTACJA	ŁATWA REKRUTACJA
Kolorami w tabeli oznaczono czy dla danego zawodu w opiniach badanych przeważają łatwe czy trudne rekrutacje:			
■ Przeważają wskazania na trudności w rekrutacji			
■ Przeważają wskazania na brak trudności w rekrutacji (rekrutacje łatwe)			
■ Występują na równi wskazania na trudne i łatwe rekrutacje			
[263000] -- Specjaliści z dziedzin społecznych i religijnych (głównie psycholog)	5		
[264000] -- Literaci, dziennikarze i filolodzy	5		
[324000] -- Technicy weterynarii	5		
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni (kierowca ciągnika rolniczego)	5		
[941000] -- Pracownicy pomocniczy przygotowujący posiłki	5		
[251000] -- Analitycy systemowi i programiści	4		
[321000] -- Technicy medyczni i farmaceutyczni	4		
[611000] -- Rolnicy produkcji roślinnej	4		
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	4		
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń	4		
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni	4		

UWAGA: Respondenci dla każdego ze stanowisk, na które rekrutowali w 2013 r. pracowników, oceniali, czy rekrutacja była w ich opinii łatwa, czy trudna. Ocena zatem czy była to łatwa, czy trudna rekrutacja oparta jest na subiektywnych opiniach badanych.

Tabela 16 Zestawienie zawodów, na które najłatwiej i najtrudniej było pozyskać pracowników w 2013 r.*

ZAWODY NAJTRUDNIEJSZE DO ZNALEZIENIA	ZAWODY NAJŁATWIEJSZE DO ZNALEZIENIA
[121101] --- Główny księgowy	[134500] --- Kierownicy w instytucjach edukacyjnych
[132301] --- Kierownik budowy	[221101] --- Lekarz
[212004] --- Statystyk	[234115] --- Nauczyciel przyrody w szkole podstawowej
[222101] --- Pielęgniarka	[235915] --- Wykładowca na kursach (edukator, trener)
[235300] --- Lektorzy języków obcych	[242190] --- Pozostali specjaliści do spraw zarządzania i organizacji
[263401] --- Psycholog	[324002] --- Technik weterynarii
[264101] --- Edytor materiałów źródłowych	[343402] --- Szef kuchni (kuchmistrz)
[325201] --- Terapeuta środowiskowy	[412001] --- Sekretarka
[325402] --- Technik masażysta	[512002] --- Kucharz małej gastronomii
[514208] --- Wizażystka / stylistka	[514202] --- Kosmetyczka
[751201] --- Cukiernik	[516990] --- Pozostali pracownicy usług osobistych gdzie indziej niesklasyfikowani
[753702] --- Kaletnik	[722314] --- Tokarz w metalu
	[911207] --- Sprzątaczką biurowa
	[941201] --- Pomoc kuchenna

**W tabeli przedstawiono zawody, w przypadku których rekrutacja w 100% przypadków przebiegała bez problemów i z trudnościami. Zawody zostały przedstawione w kolejności grup zawodowych w Klasyfikacji Zawodów i Specjalności*

9 OCZEKIWANIA WZGLĘDEM IDEALNEGO PRACOWNIKA



Pięć cech idealnego pracownika najczęściej wskazywanych przez pracodawców z terenu województwa mazowieckiego to: **uczciwość, pracowitość, komunikatywność, fachowość oraz wykształcenie formalne.**

O tym, czy dana osoba zostanie uznana za potencjalnie dobrego pracownika, świadczą w ocenie badanych przede wszystkim cechy jej charakteru, a w drugiej kolejności wiedza czy wykształcenie. Takie oczekiwania wskazują, że nie wystarczy być osobą kompetentną i doświadczoną, aby mieć szanse na utrzymanie pracy – decydują bowiem czynniki osobowościowe, powiązane ze współpracą i postrzeganiem przez innych pracowników. W konsekwencji, **wśród cech, których osoba zatrudniana bezwzględnie nie może posiadać, znalazły się przede wszystkim takie, które mogą przyczynić się do pogorszenia atmosfery pracy i wpłynąć na jej jakość.**

- ⌚ 24% badanych stwierdziło, że kandydat do pracy, aby zostać uznanym za potencjalnie dobrego pracownika, powinien być pracowity oraz komunikatywny/ otwarty. Dla 23% respondentów ważna jest uczciwość. Dopiero na czwartym miejscu znalazły się kompetencje, fachowość (20%) czy wykształcenie (18%) i kwalifikacje (12%). 12% badanych wskazało, że bezwzględnie pożądaną cechą jest dyspozycyjność (12%).
- ⌚ Ogółem aż 77% oczekiwań dotyczyło cech charakteru (obok już wspomnianych pracowitości, komunikatywności i uczciwości wskazywano też odpowiedzialność, punktualność, sumiennność, rzetelność, motywację do pracy itp.), a nieco ponad 30% wiedzy i doświadczenia (35%) czy kwalifikacji formalnych (31%).
- ⌚ Osoba, którą firma miałaby zatrudnić, w ocenie badanych bezwzględnie nie może być niemiła czy niesympatyczna (14%), ani mieć nałogów (14%). Nie powinna być też niepunktualna (11%), leniwa czy niedokładna (8%).

Tabela 17 Najważniejsze cechy/warunki, które musi spełniać kandydat do pracy, aby uznać go za potencjalnie dobrego pracownika

Proszę dokończyć zdanie: „Osoba, którą ma zatrudnić moja firma...”			
Bezwzględnie musi [posiadać następujące cechy]:		Bezwzględnie nie może [posiadać następujących cech]:	
CECHY CHARAKTERU	77%	CECHY CHARAKTERU	43%
- pracowity	24%	- niemiły / niesympatyczny	14%
- komunikatywny/ otwarty	24%	- niepunktualny	11%
- uczciwy	23%	- leniwy	10%
- odpowiedzialny	10%	- niedokładny	8%
- punktualny	8%	- nieuczciwy	7%
- sumienny	7%	- brak kultury osobistej	5%
- rzetelny/ solidny	7%	- niecierpliwy	4%
- chęć/ motywacja do pracy	6%	- niezaradny/ nieoperatywny	3%
- zaradny/ operatywny	5%	- konfliktowy	3%
- miły/ sympatyczny	5%	CECHY FIZYCZNE	18%
- lojalny	3%	- mający nałóg	14%
- zorganizowany	3%	- brak odpowiedniej aparycji / wyglądu	3%
WIEDZA/UMIEJĘTNOŚCI/DOŚWIADCZENIE	35%	WIEDZA/UMIEJĘTNOŚCI/DOŚWIADCZENIE	9%
- kompetencja/ fachowość	20%	- brak kompetencji / fachowości	5%

Proszę dokończyć zdanie: „Osoba, którą ma zatrudnić moja firma...”			
Bezwzględnie musi [posiadać następujące cechy]:		Bezwzględnie nie może [posiadać następujących cech]:	
- wiedza	9%	KWALIFIKACJE FORMALNE	8%
- doświadczenie	4%	- brak kwalifikacji	4%
KWALIFIKACJE FORMALNE	31%	- brak wykształcenia	4%
- wykształcenie	18%	POZOSTAŁE	16%
- kwalifikacje	12%	- karany	10%
CECHY FIZYCZNE	4%		
POZOSTAŁE	17%		
- dyspozycyjny	12%		
NIE WIEM / BRAK ODPOWIEDZI	1%	NIE WIEM / BRAK ODPOWIEDZI	31%

Wskazania powyżej 3%. N=600

10 ZAPOTRZEBOWANIE NA KWALIFIKACJE



Na podstawie zrealizowanych wywiadów jakościowych wnioskować możemy, iż dyplom ukończenia studiów wyższych staje się w województwie mazowieckim standardowym wymogiem przy rekrutacji na stanowiska średniego i wyższego szczebla, przy czym, w zależności od typu ukończonej szkoły (prywatna vs. publiczna) oraz trybu kształcenia (stacjonarny, zaoczny), wartość dyplomu jest różnie oceniana na etapie rekrutacji. Rekrutacja do instytucji publicznych przebiega w sposób bardziej restrykcyjny niż w sektorze prywatnym, zwłaszcza jeśli chodzi o dopasowanie posiadanego przez kandydata wykształcenia do specyfiki stanowisk – sektor prywatny oczekuje zwykle wyższego wykształcenia, podczas gdy publiczny precyzuje oczekiwania dotyczące jego profilu.

Badania jakościowe pokazują również, iż rynek lokalny w województwie mazowieckim zgłasza szczególne zapotrzebowanie na specjalistów zaangażowanych w proces produkcji (zarówno spożywczej, rolnej jak i technicznej oraz z zakresu budownictwa i IT). Studia podyplomowe nie są poszukiwaną przez rynek pracy kwalifikacją w przeciwieństwie do posiadania wykształcenia zawodowego. Poszukiwane są również osoby posiadające certyfikaty, zwłaszcza z zakresu obsługi maszyn budowlanych i urządzeń magazynowych, a także z zakresu specjalistycznych programów komputerowych (przedsiębiorstwa) oraz wybranych dyscyplin sportowych (policja). Badanie ujawnia, że najmniej pożądane obecnie przez mazowiecki rynek pracy kwalifikacje to: wyższe wykształcenie humanistyczne oraz średnie wykształcenie ogólne. Panuje przekonanie, że oferują one najmniejsze przygotowanie praktyczne do pracy na konkretnych, dostępnych na rynku pracy stanowiskach.

Kwalifikacje są bardzo ważnym kryterium przy wyborze kandydata do pracy. Zwraca się na nie uwagę na wstępnym etapie rekrutacji, dokonując wśród aplikantów selekcji do rozmów kwalifikacyjnych. Jeżeli kandydat nie posiada pożądanych przez pracodawcę kwalifikacji, jest odrzucany już na początku rekrutacji. Jednak należy zaznaczyć, że w przypadku trudności ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów, pracodawca jest gotowy obniżyć wymagania, jeśli pracownik wykaże się wysokimi kompetencjami. Od kandydatów na pracowników umysłowych średniego i wyższego szczebla oczekuje się

posiadania wykształcenia wyższego. W tym przypadku **często większe znaczenie ma samo posiadanie dyplomu niż to, czy kierunek studiów jest zbieżny z daną branżą.**

Natomiast w procesie rekrutacji na stanowiska dla pracowników fizycznych ważniejsze są kwalifikacje potwierdzające posiadanie wiedzy, dotyczące konkretnych zagadnień - takie jak dyplomy szkół zawodowych oraz certyfikaty kursów dostarczających absolwentowi konkretnych, praktycznych umiejętności.

Wykształcenie

Badanie jakościowe wskazuje, że przy rekrutacji na stanowiskach dla pracowników umysłowych **standardowym wymogiem staje się posiadanie dyplomu wyższej uczelni.** Co więcej, niektórzy pracodawcy i przedstawiciele agencji pracy przywiązują wagę do informacji, na jakiej uczelni i w jakim trybie kandydat studiował. Preferuje się absolwentów studiów stacjonarnych uczelni publicznych ze względu na przekonania, że:

- Studenci szkół prywatnych uzyskali wykształcenie gorszej jakości, ponieważ uczelnie tego typu zaniżają wymagania egzaminacyjne zarówno na etapie rekrutacji jak i w trakcie studiów. W związku z czym rekrutują słabszą, gorzej przygotowaną młodzież i nie podnoszą poziomu wymagań w trakcie samego procesu edukacji.
- Absolwenci studiów zaocznych posiadają mniejszą wiedzę szczegółową, a także mają też słabiej rozwinięte umiejętności komunikacji, częściej również wykazują się brakami z zakresu wiedzy ogólnej. Sprawia to, że mają problem z klarownym formułowaniem myśli, częściej popełniają błędy ortograficzne i stylistyczne w wypowiedziach pisemnych.

Dyplom ukończenia wyżej uczelni jest podstawowym wymogiem przy rekrutacji na stanowiska administracyjne, zarówno w pracy w administracji publicznej, jak i do pracy biurowej w firmach prywatnych. Dotyczy to każdej z badanych branż. Poziom wykształcenia kandydata jest weryfikowany już na początku procesu rekrutacji.

Przedstawiciele pracodawców, zwłaszcza z sektora prywatnego, deklarowali, że kierunek studiów jakie ukończył kandydat ma często drugorzędne znaczenie. Panuje przekonanie, że proces edukacji akademickiej w większym stopniu wspiera wykształcenie pożądanymi umiejętnościami i postawami, które są szczególnie istotne w pracy na tego rodzaju stanowiskach. Można na tej podstawie sformułować wniosek, że w przekonaniu pracodawców studia na kierunkach humanistycznych dostarczają raczej ogólnej, teoretycznej wiedzy, nie uczą natomiast, w jaki sposób wykorzystać ją w praktyce.

No generalnie może niekoniecznie chodzi nam o to kierunkowe, tylko o wyższe. [IDI z pracodawcą, subregion płocki]

Badanie jakościowe sugeruje, że w instytucjach publicznych oczekiwania są odmienne – zwraca się większą uwagę na spełnienie przez kandydatów wymogów formalnych. Szczególnie pożądanymi kandydatami w tym sektorze są absolwenci administracji publicznej, ekonomii, jak również ochrony środowiska, ponieważ poszukuje się pracowników posiadających gruntowną wiedzę w tych dziedzinach.

Badani pracodawcy sporadycznie wymieniali dyplom ukończenia studiów podyplomowych jako pożądaną kwalifikację. Jedynie w branży spożywczej, wśród specjalistów pracujących na produkcji, bardzo pożądanym jest certyfikat ukończenia podyplomowych studiów informatycznych, który stanowi uzupełnienie wykształcenia z zakresu zootechniki i rolnictwa.

Jakbyśmy popatrzeli na pracowników, których w tej chwili szukamy to przede wszystkim osoby, które mają te wykształcenie zootechniczne, rolnicze i jeszcze oczywiście wykształcenie wyższe, bo na tych stanowiskach, które to puszczają do produkcji mięso czy do sprawdzania tych wszystkich procedur w trakcie produkcji, to dobrze by było, żeby jeszcze mieli podyplomowe studia informatyczne. [IDI z pracodawcą, subregion siedlecki]

Jako szczególnie pożądanym profilem wykształcenia kandydatów na wspomniane stanowiska pracy biurowej wymieniano również:

- ↻ administrację,

- U administrację publiczną,
- U administrację samorządową,
- U prawo.

Głównie my poszukujemy ludzi, no wiadomo, jak są ogłaszane nabory, to każdy nabór różni się tymi kompetencjami, których my oczekujemy. Głównie to wykształcenie w administracji publicznej, ekonomia również u nas dominuje, ale również i ochrona środowiska. [IDI z pracodawcą, subregion radomski]

Inaczej niż przy rekrutacji na stanowiska biurowe, wyglądają wymogi kwalifikacji w stosunku do **specjalistów zaangażowanych w proces produkcji**. Szczególnie często wymieniano w tym kontekście kierunki:

- U W branży spożywczej:
 - studia rolnicze,
 - weterynaria,
 - zootechnika,
 - studia informatyczne.
- U W przemyśle metalowym:
 - elektronika,
 - mechanika,
 - budowa maszyn.

Ponadto na lokalnym rynku poszukuje się absolwentów kierunków:

- U budownictwo (branża budowlana),
- U informatyka (branża IT oraz spożywcza).

Na wiele stanowisk w branży spożywczej, metalowej i budowlanej poszukuje się również osób z wykształceniem średnim i zasadniczym zawodowym. Na lokalnym rynku pracy bardzo często poszukuje się osób z dyplomem z kierunków:

- U budowlanych:
 - elektryk,
 - hydraulik,
 - cieśla,
 - ślusarz,
 - zbrojarz,
 - betoniarz.

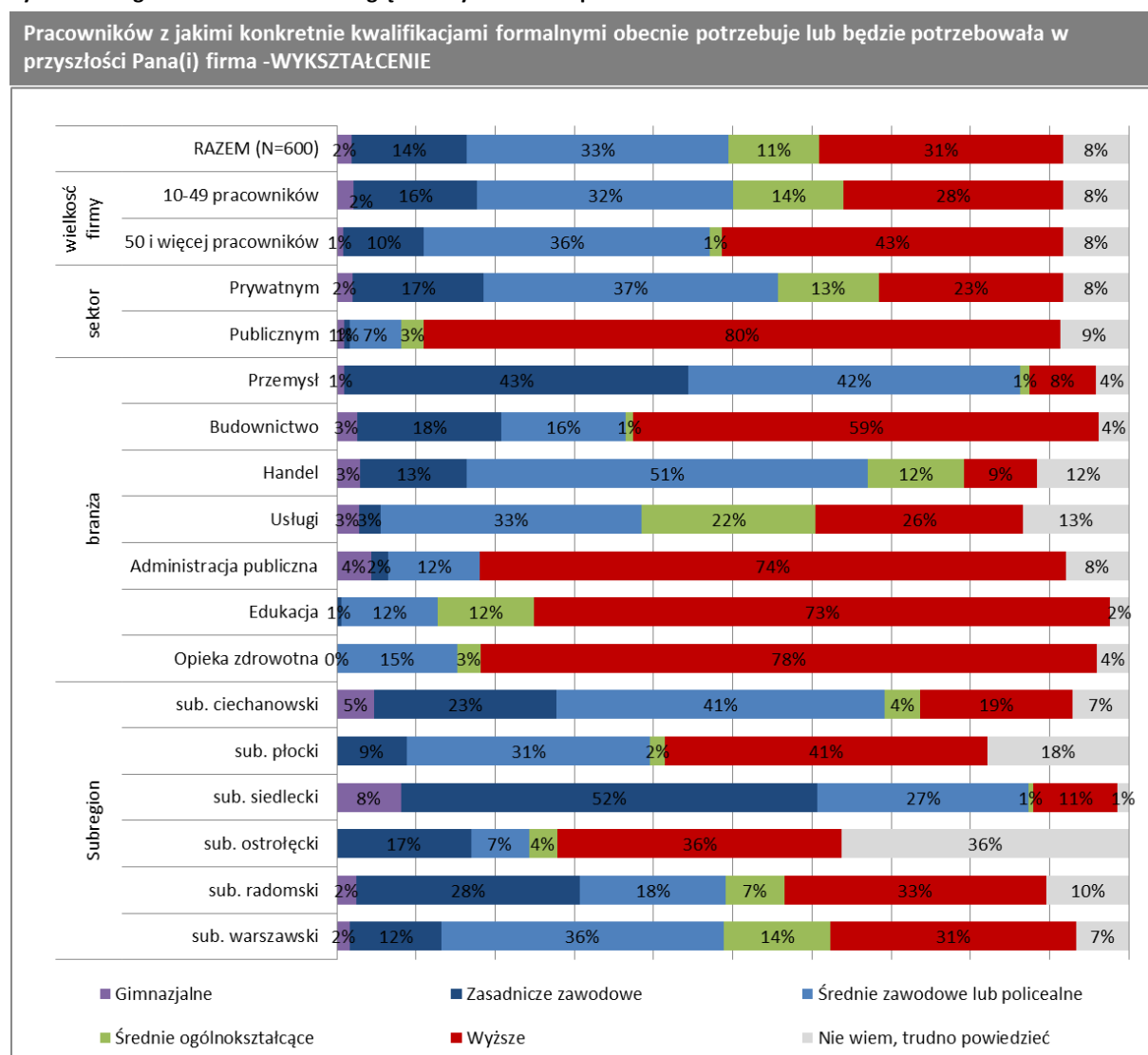
Najbardziej pożądane są osoby po wykształceniu zawodowym. Takie stricte osoby wykształcone do wykonywania tej pracy w terenie. Tak, jak wspomnieliśmy już wcześniej, szkoły zasadnicze, budowlane albo połączone z technikami budowlanymi. [IDI z pracodawcą, subregion ostrołęcki]

- U spawacz (branża budowlana i przemysł metalowy);
- U spożywczych:
 - masarz,
 - wędliniarz,
 - wędzarsz,
 - rzeźnik,
 - wykrawacz.

Wśród badanych osób odpowiedzialnych za rekrutację podzielane jest przekonanie, że uzyskanie dyplomów na wymienionych kierunkach stanowi rękojmię, iż kandydat posiada kierunkową wiedzę i niezbędne do wykonywania zawodu umiejętności.

Wyniki badań ilościowych w pełni potwierdzają obserwacje zebrane w badaniu jakościowym. Przedstawiciele badanych firm najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na **pracowników z wykształceniem średnim zawodowym lub policealnym (33%) oraz wyższym (31%)**. 14% respondentów wskazało na zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, natomiast najmniej potrzebni są pracownicy z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (11%). Wykształcenie wyższe preferowane jest przede wszystkim w sektorze publicznym (administracja, edukacja, opieka zdrowotna) oraz przez firmy średnie i duże. Wykształcenie zawodowe jako najbardziej pożądane relatywnie najczęściej zgłaszane było przez firmy produkcyjne, a także handlowe. Najbardziej zróżnicowane wymagania względem wykształcenia obserwujemy w przypadku firm z sektora usług.

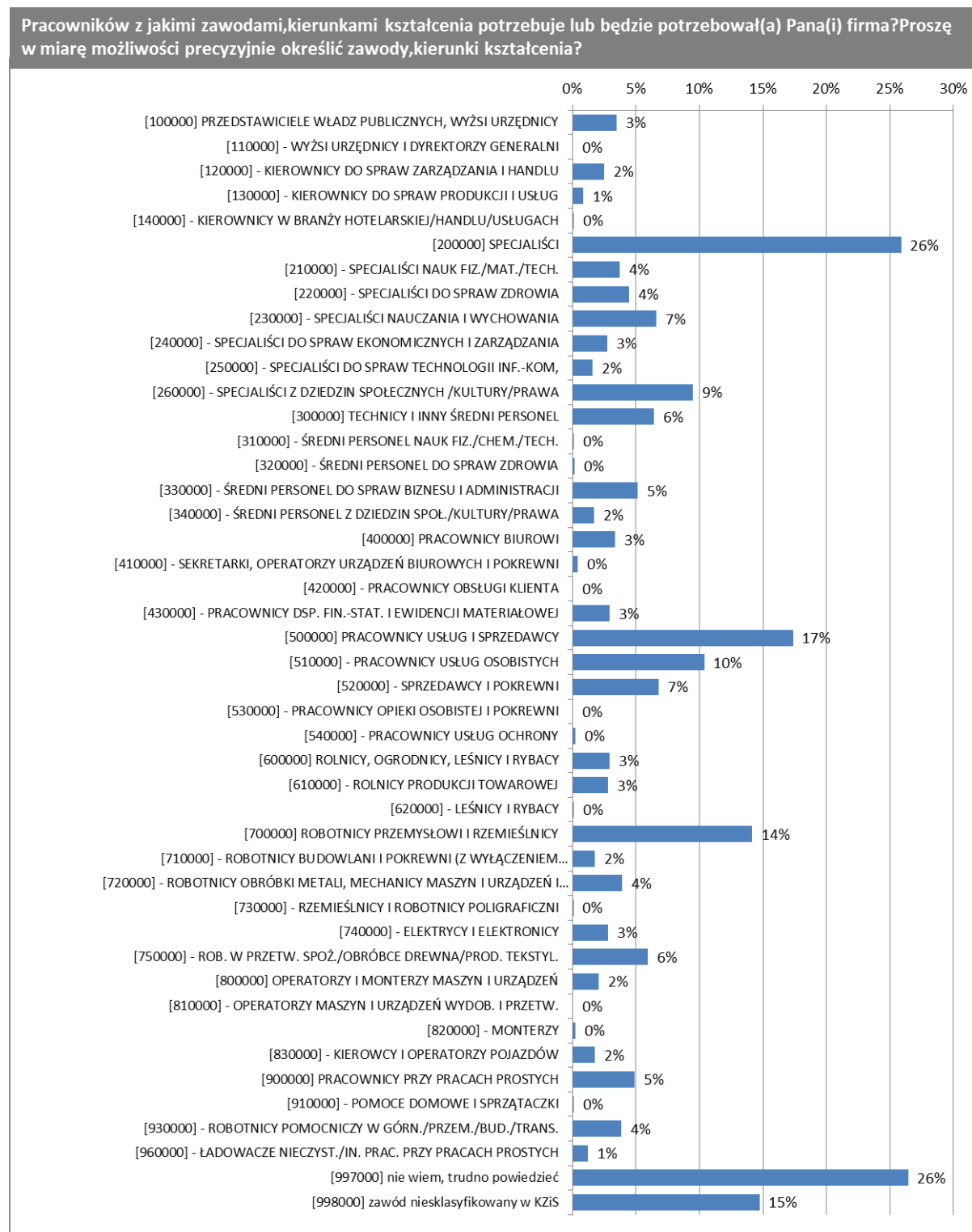
Rysunek 22 Zgłaszane oczekiwania względem wykształcenia pracowników



Sprecyzowanie zapotrzebowania na konkretne zawody czy też kierunki kształcenia, stanowiło dla badanych **pewną trudność** – 26% nie zgłosiło w tej kwestii żadnych potrzeb. Pozostałe odpowiedzi były bardzo różnorodne. Najwięcej, bo **26% z nich, dotyczyło zawodów i specjalności z grupy specjalistów, szczególnie inżynierów, lekarzy, nauczycieli i ekonomistów**. 17% wskazań obejmowało zawody z grupy pracowników usług i sprzedawców - najczęściej kucharzy i sprzedawców. 14% firm zadeklarowało zapotrzebowanie na pracowników z zawodem z grupy robotników przemysłowych i rzemieślników – najczęściej wymieniany był

tutaj cukiernik. Technicy i pracownicy biurowi byli wskazywani raczej rzadko (odpowiednio 6% i 3%), podobnie jak operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (2%) oraz pracownicy przy pracach prostych (3%). 3% firm sprecyzowało, iż w najbliższym czasie będą potrzebować pracowników na stanowiska kierownicze.

Rysunek 23 Zgłaszane oczekiwania względem konkretnych zawodów



Certyfikaty

Jak pokazują badania jakościowe, posiadanie certyfikatów ma bardzo duże znaczenie przy rekrutacji na stanowiska pracowników fizycznych wykwalifikowanych. W opinii pracodawców mogą one stanowić substytut wykształcenia zawodowego zasadniczego lub średniego, jako że stanowią potwierdzenie posiadanych przez kandydata umiejętności praktycznych i biegłości w wybranej dziedzinie. Dotyczy to przede wszystkim pracowników budowlanych oraz magazynierów. Przy czym zarówno pracodawcy jak i przedstawiciele agencji pracy przywiązują wagę do tego, jak długo kandydat posiada certyfikat oraz czy, i na ile intensywnie wykonywał, po jego uzyskaniu, prace związane z posiadanymi kwalifikacjami. Kandydatów dyskwalifikuje co najmniej kilkuletnia przerwa w pracy po uzyskaniu certyfikatu (zwłaszcza bezpośrednio po kursie), ponieważ oczekuje się, że będzie on stanowił potwierdzenie posiadanych umiejętności praktycznych i biegłości w wybranej dziedzinie, co w przekonaniu pracodawców uzyskuje się wyłącznie dzięki wykonywaniu danej pracy.

Uprawnienia i doświadczenie. Uprawnienie nie znaczy, że ktoś to potrafi. To nie znaczy, że jak wysłała mi osoba rocznik dziewięćdziesiąty, że skończył kurs dwa lata temu jazdy na wózku, bo tak naprawdę wsadzę go na ten wózek, a on rozwali cały magazyn, tak? To nie o to chodzi. Uprawnienia uprawnieniami, a stricte musi być doświadczenie. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion warszawski]

Do szczególnie pożądaných przez pracodawców w województwie mazowieckim certyfikatów należą:

☪ certyfikaty obsługi maszyn budowlanych:

- operator zagęszczarki asfaltu,
- operator koparki,
- operator spychacza,
- operator dźwigu,
- operator żurawia.

Poszukiwani są operatorzy maszyn budowlanych, wszelkiego rodzaju koparek, spychaczy, dźwigów. [IDI z pracodawcą, subregion ostrołęcki]

☪ obsługi urządzeń wykorzystywanych w magazynach:

- operator wózków widłowych,
- operator suwnic.

No na pewno jeszcze uprawnienia na wózki widłowe. Jest u nas dział logistyki, gdzie na pewno też wymagamy takich uprawnień. Na pewno na suwnicę, też mamy takich pracowników, którzy pracują przy suwnicach. Elektryczne uprawnienia, te sepowskie, te do jednego Kw. No spawaczy też również poszukujemy. [IDI z pracodawcą, subregion ciechanowski]

☪ spawacz,

☪ ratownik medyczny,

☪ alpinista przemysłowy (coraz bardziej popularne),

☪ kursy z zakresu specjalistycznych programów komputerowych (dotyczy stanowisk wyższego szczebla, specjalistów IT),

☪ kursy z zakresu różnych dyscyplin sportowych (specyficzne dla służb mundurowych):

- strzelecki,
- samoobrony,
- sztuk walki,
- spadochronowe,
- pływackie.

Dodatkowo interesują nas kursy takie, jak kurs ratownika medycznego, jeżeli takowy jest. Kursy strzeleckie bardzo mile widziane są, jeżeli ma. Kursy samoobrony, bądź jakiegokolwiek osiągnięcia, bądź jakieś certyfikaty związane ze sztukami walki. Od kilku dobrych lat jest też pod uwagę brane,

ale w małym zakresie jeszcze, ponieważ nie jest to jeszcze element niezbędny, znajomość języków obcych. I generalnie, to byłaby podstawa. [IDI z pracodawcą, subregion warszawski]

Ponadto w branży budowlanej istotne są uprawnienia elektryczne.

Jednocześnie jednak badania ilościowe pokazują, iż objęte badaniem firmy **w małym stopniu mają sprecyzowane potrzeby co do konkretnych uprawnień, certyfikatów czy dyplomów**, które powinni posiadać pracownicy przez nich poszukiwani - 64% firm nie zgłosiło w tym obszarze żadnych potrzeb. Wśród pozostałych przedsiębiorstw zapotrzebowanie na konkretne uprawnienia, certyfikaty lub dyplomy jest na tyle różnorodne, że trudno w sposób ogólny omawiać te wyniki. 24% wskazań dotyczyło uprawnień lub kursów zawodowych – w tym najwięcej 4% badanych wskazało na prawo jazdy, po 2% na certyfikat, kurs lub dyplom cukiernika czy uprawnienia budowlane. 14% badanych wskazało także na konieczność udokumentowania odpowiedniego poziomu czy też kierunku wykształcenia – w tym 6% stwierdziło, że firma oczekuje posiadania wykształcenia lub kwalifikacji zgodnych ze stanowiskiem, zaś 3% wymagało wykształcenia wyższego.

Znajomość języka obcego

Ponad połowa badanych firm zgłasza zapotrzebowanie na pracowników ze znajomością języka angielskiego (55%), a w drugiej kolejności niemieckiego (26%). 9% przedsiębiorstw będzie poszukiwało osób znających język rosyjski. Jednocześnie niemal 40% firm w ogóle nie potrzebuje pracowników ze znajomością języków – częściej są to firmy prywatne (39%), niż z sektora publicznego (34%). Znajomości języków zdecydowanie częściej wymagają od pracowników firmy średnie i duże – 71% będzie potrzebować pracowników ze znajomością języka angielskiego, 28% - niemieckiego a 11% - rosyjskiego.

Rekomendacje





Badanie jakościowe wskazuje, że w województwie mazowieckim rekomendacje **wystawione przez byłego pracodawcę** mogą zauważalnie zwiększyć szanse kandydata na otrzymanie pracy. Rekomendacje są traktowane jako formalne potwierdzenie konkretnych kompetencji kandydata i są uwzględniane w szczególności przy naborze na stanowiska średniego i wyższego szczebla.

Innym typem rekomendacji ważnym dla pracodawców jest **nieformalne zarekomendowanie kandydata przez pracowników firmy**. Jest to szczególnie często uwzględniane przy rekrutacjach na stanowiska niższego szczebla - na produkcji. Pracodawcy deklarują, że chętnie zatrudniają osoby z polecenia zaufanych, sprawdzonych pracowników. Panuje przekonanie, że w ten sposób znacznie łatwiej jest pozyskać pracowników odpowiedzialnych i zmotywowanych do pracy. Ważnym argument przemawiającym za poleganiem na takiej ścieżce rekrutacyjnej jest przekonanie, że zatrudniony z polecenia pracownik jest bardziej zmotywowany do rzetelnej pracy ze względu na poczucie zobowiązania wobec osoby polecającej.

Wiadomo, że z polecenia zawsze inaczej, też zwiększa jakość [szanse]. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion plocki]

10.1 Nadwyżka kwalifikacji

Badani przedstawiciele firm i agencji pracy, we wszystkich objętych badaniem subregionach województwa mazowieckiego, twierdzili zgodnie, że na regionalnym rynku pracy obserwuje się nadpodaż kandydatów z **wykształceniem wyższym humanistycznym**, zwłaszcza absolwentów kierunków takich jak:

-  pedagogika;
-  marketing i zarządzanie;
-  psychologia;
-  politologia;

- ⌚ ekonomia;
- ⌚ administracja;
- ⌚ filozofia;
- ⌚ resocjalizacja (kierunek wymieniony przez pracownika policji w związku z obserwacją błędnych społecznych przekonań, że ukończenie tego kierunku zwiększa szanse na podjęcie pracy w policji).

Moim zdaniem teraz jest nadmiar osób, które skończyły jakąś pedagogikę. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion płocki]

Marketing i zarządzanie. Kompletnie nie daje to pracy u nas. Bo ci ludzie notorycznie szukają pracy. [IDI z pracodawcą, subregion warszawski]

W opinii pracowników agencji zatrudnienia i przedstawicieli badanych firm, kierunki te nie oferują praktycznego przygotowania do wykonywania zawodu. Ich absolwenci mają co prawda szeroką wiedzę z danej dziedziny, ale brakuje im umiejętności wykorzystania jej w praktyce – łatwej do przełożenia na obowiązki na konkretnych stanowiskach.

Podobnie źle ocenia się sytuację i szanse na zatrudnienie osób posiadających **średnie wykształcenie ogólne**. Badani podzielają pogląd, że rynek jest przesycony osobami, które ukończyły licea ogólnokształcące. Zdaniem przedstawicieli pracodawców realnie takie wykształcenie utrudnia podjęcie pracy, ponieważ absolwenci tych szkół nie posiadają żadnego konkretnego przygotowania zawodowego.

Natomiast z wykształceniem średnim to myślę, że za dużo jest absolwentów liceów ogólnokształcących. [IDI z pracodawcą, subregion ostrołęcki]

10.2 Deficyt kwalifikacji

Zdecydowana większość badanych przedstawicieli środowisk związanych z pozyskiwaniem pracowników podkreślała, że na mazowieckim rynku pracy brakuje przede wszystkim osób z wykształceniem technicznym, zarówno wyższym, jak i średnim zawodowym oraz pracowników, którzy zdobyli konkretne umiejętności techniczne kończąc kursy specjalizacyjne.

Pracodawcom trudno jest pozyskać osoby z **wykształceniem wyższym**, zwłaszcza **politechnicznym**, w kierunkach:

- ⌚ budowa maszyn;
- ⌚ geodezja,
- ⌚ informatyka,
 - programowanie;
 - specjalistyczne sterowanie maszyn numerycznych w zakładach przemysłowych;
 - specjalistyczne IT (brakuje takich specjalistów wyższego szczebla szczególnie w Warszawie).

Najtrudniej jest znaleźć kogoś, specjalistów IT, osoby, które prężnie działają w dużych firmach komputerowych, to są najtrudniejsze stanowiska. To są osoby, które bardzo dużo zarabiają i jest bardzo trudna docieralność do tych osób. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion warszawski]

A także z wykształceniem wyższym w kierunkach:

- ⌚ logistyka;
- ⌚ zootechnika lub rolnictwo uzupełnione wykształceniem informatycznym;
- ⌚ zarządzanie kryzysowe.

Przedstawiciele zakładów produkcyjnych i firm budowlanych zauważają, że na lokalnym rynku w województwie mazowieckim, wyraźnie brakuje osób z **wykształceniem zasadniczym zawodowym i absolwentów techników**.

W przemyśle spożywczym jest niedobór:

- ☪ rozbieraczy wykrawaczy;
- ☪ masarzy;
- ☪ wędzarzy;
- ☪ rzeźników;
- ☪ wędliniarzy;
- ☪ osób obsługujących wytryskarki.

W przemyśle budowlanym jest wyraźny deficyt pracowników o specjalności:

- ☪ cieśla;
- ☪ stolarz;
- ☪ zbrojarz;
- ☪ betoniarz;
- ☪ elektryk;
- ☪ hydraulik,
- ☪ spawacz (również w przemyśle metalowym).

W związku z tym, że tych szkół kształcących jest mało, to coraz mniej jest takich wykształconych pracowników w branży budowlanej. Tak więc przeważnie przychodzą do przyuczenia tutaj. No i jak najbardziej z tego człowieka może coś być, ale trzeba zainwestować w niego czas, pieniądze, wiadomo. Nie ma innego wyjścia. [IDI z pracodawcą, subregion ostrołęcki]

Zdaniem pracodawców liczba osób o wykształceniu zawodowym zmniejsza się, ponieważ szkoły zawodowe są likwidowane. Ponadto coraz więcej młodych ludzi wybiera licea ogólnokształcące z zamiarem kontynuowania nauki na studiach. Zdaniem badanych przedstawicieli agencji pracy, **w województwie mazowieckim można zaobserwować „wymieranie” zawodów rzemieślniczych takich jak szewc (w subregionie ciechanowskim), dekarz (w subregionie siedleckim), ślusarz (subregion płocki), piekarz (subregion płocki)**. Z drugiej strony badani pracodawcy zauważali, że na rynku jest niewystarczająca liczba fryzjerów i piekarzy (subregion płocki) oraz mechaników samochodowych (subregion ostrołęcki).

Nie można powiedzieć, że jest za dużo osób na rynku pracy po szkołach zawodowych niezależnie od kierunku. Na przykład - mimo że mamy szkołę kształcącą mechaników samochodowych, to na to jedno stanowisko szukaliśmy miesiąc pracownika, który by spełniał kryteria. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion ostrołęcki]

Zdaniem badanych na rynku brakuje osób, które posiadają **certyfikaty ukończenia kursów, np.:**

- ☪ obsługi urządzeń wykorzystywanych w magazynach:
 - obsługi wózków widłowych (subregion ciechanowski i ostrołęcki, przy czym w subregionach radomskim i warszawskim nie ma trudności z pozyskaniem osób z takimi uprawnieniami);
 - obsługi suwnic;
- ☪ obsługi urządzeń transportu budowlanego takich jak:
 - koparki;
 - spychacze;
 - dźwigi;
 - żurawie;
 - zagęszczacze asfaltu (wymienianych w subregionie ostrołęckim przez pracodawcę z sektora budowlanego oraz pracownika agencji);

- ↻ spawacza (szczególnie w subregionach ostrołęckim, plockim, siedleckim, radomskim, przy czym badani mówili o przedstawicielach tego zawodu – nie miało znaczenia, czy był on wyuczony w trakcie nauki w szkole zawodowej czy na kursach).

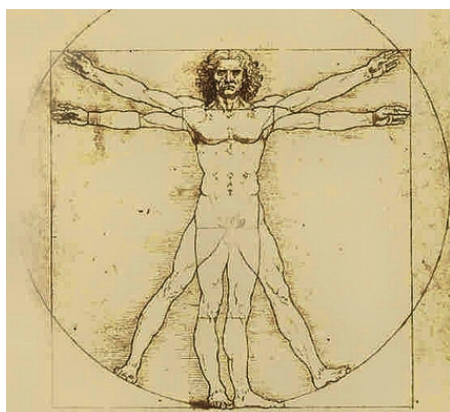
W regionie ostrołęckim (przedstawiciel agencji) oraz warszawskim (pracodawcy) badani zauważali, że pojawiają się trudności z pozyskaniem pracownika z prawem jazdy kat. B.

Przy czym należy zaznaczyć, że ten problem nie dotyczy miasta stołecznego Warszawa, w odniesieniu do którego mówi się o nadpodaży kandydatów na stanowisko kierowcy.

Przedstawiciel Komendy Policji zwrócił uwagę na problemy z pozyskaniem kandydatów po kursach z różnych dyscyplin sportowych.

→ **Uwaga:** Więcej szczegółowych danych przedstawiono w aneksie „Dodatkowe zestawienia statystyczne”.

11 ZAPOTRZEBOWANIE NA KOMPETENCJE



Mazowiecki rynek pracy preferuje pracowników posiadających wcześniejsze doświadczenia zawodowe niż absolwentów. Percepcja absolwentów jako pracowników jest w wielu wypadkach nacechowana obawami: osoba taka nie tylko nie posiada często potrzebnych umiejętności związanych z wykonywaniem pracy na danym stanowisku, lecz także w niewielkim stopniu wykazuje się ważnymi w pracy umiejętnościami społecznymi takimi jak umiejętność pracy zespołowej. Absolwenci są także zdaniem pracodawców często zbyt roszczeniowi w negocjacjach warunków pracy, a przy tym mniej ją szanują niż pracownicy z doświadczeniem. Ponad to ci drudzy często pracują bardziej efektywnie oraz oferują wartość dodaną tzn. mogą wdrażać w obowiązki osoby młodsze stażem.

Niezależnie od poszukiwanych kwalifikacji pracodawcy są przede wszystkim zainteresowani pozyskaniem kandydatów posiadających określoną wiedzę, umiejętności i postawy, zdobyte na drodze kształcenia, a także wypracowane na ścieżce dotychczasowej kariery zawodowej.

Wiedza

Badania jakościowe pokazują, iż zarówno przedstawiciele agencji pracy, jak i pracodawców z badanych subregionów podkreślają, że na każdym stanowisku konieczne jest, aby pracownik posiadał specjalistyczną wiedzę związaną z branżą, w której pracuje. Wiedza ta jest mu niezbędna do prawidłowego wykonywania swojej pracy. Jednocześnie istotne jest stałe uzupełnianie i aktualizowanie swoich kwalifikacji w zakresie m.in.:

- ↻ zmiany przepisów prawnych, np. na stanowisku księgowej, w urzędzie;
- ↻ rozwoju technologii w zależności od typu stanowisk, związanego np. z wprowadzeniem nowego oprogramowania; czy nowych linii produkcji w zakładzie.

Badania ilościowe wykazały, iż poszukując nowych pracowników firmy najczęściej oczekiwały od kandydatów posiadania ogólnej wiedzy branżowej czy zawodowej (22%) lub wiedzy w specyficznych

dziedzinach (zgodnie z branżą działalności firmy). 32% badanych w ogóle nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o wymaganą wiedzę.

Umiejętności

Wśród umiejętności poświadczanych u kandydatów do pracy kluczowa jest zdaniem badanych umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy w praktyce zawodowej.

Uczestnicy wywiadów pogłębionych wymieniali również umiejętności powiązane z predyspozycjami osobistymi pracownika, takimi jak:

- ⌚ **komunikatywność**, która jest bardzo ważnym elementem ocenianym podczas rozmowy kwalifikacyjnej; rozumiana zarówno jako umiejętność wysławiania się, udzielania klarownych odpowiedzi, jak i miernik potencjalnej umiejętności współpracy w zespole oraz komunikowania się z klientem;
- ⌚ **umiejętność autoprezentacji**, oceniana przez pryzmat sposobu zaprezentowania się kandydata podczas rozmowy kwalifikacyjnej;
Umiejętność jakiegoś dobrego zaprezentowania własnej osoby. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion radomski]
- ⌚ **umiejętność pracy w stresie, pod presją czasu;**
- ⌚ **umiejętność rozwiązywania sytuacji konfliktowych i kryzysowych;**
- ⌚ **szybkość w działaniu;**
- ⌚ **zdolności analityczne (branża spożywcza, pracownicy biurowi).**

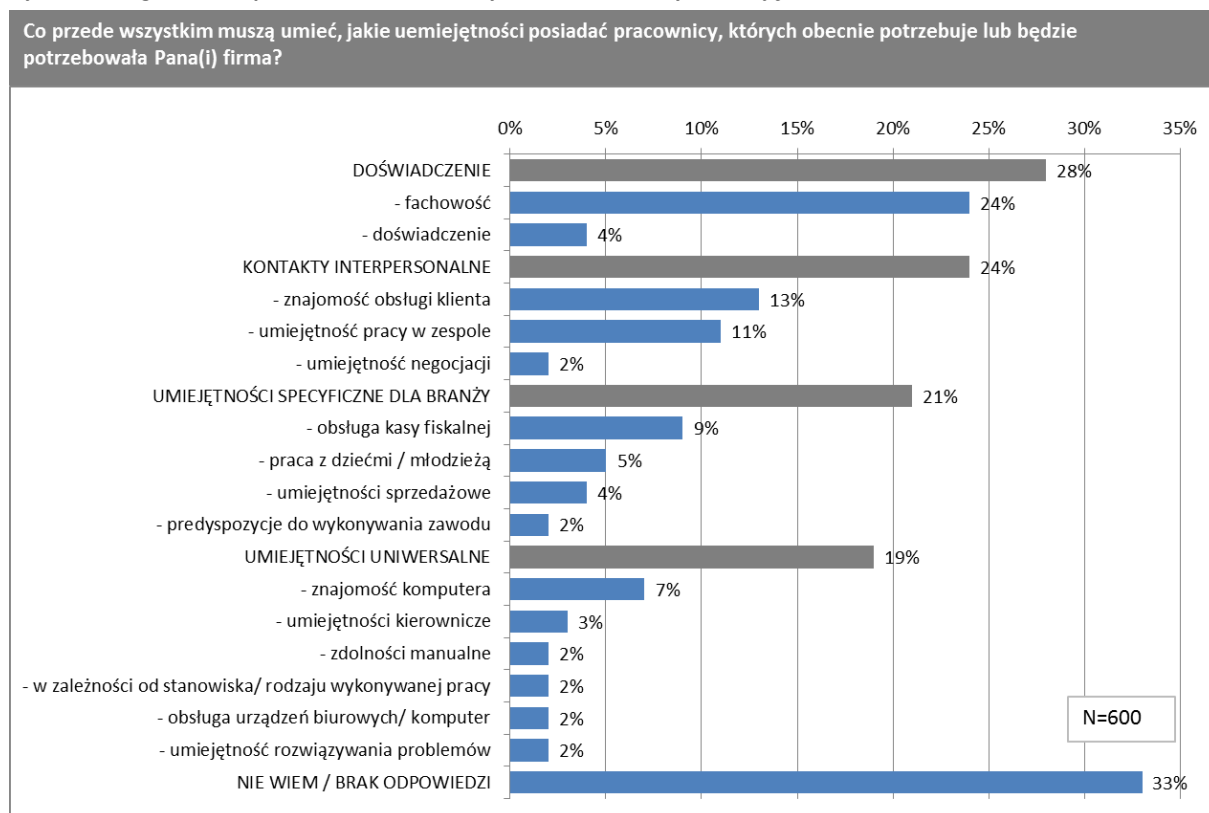
Zidentyfikowano dwa rodzaje umiejętności wskazanych, jako niezbędne do podjęcia **pracy biurowej**:

- ⌚ **znajomość języka angielskiego** (na stanowiskach średniego szczebla najważniejsza jest umiejętność komunikowania się w tym języku; na stanowiskach wyższego szczebla oraz w handlu konieczna jest znajomość języka biznesowego)
Języki, to kolejna sprawa. Też pracodawcy właśnie wymagają znajomości, przynajmniej w takim stopniu komunikatywnym, języka angielskiego. No generalnie zaznaczają, że szukają pracownika, który potrafi się odnaleźć w każdej sytuacji, potrafi sobie radzić z niepewnością, ze złożonymi problemami. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion siedlecki]
- ⌚ **obsługa komputera w tym:**
 - sprawne wyszukiwanie informacji w Internecie;
 - sprawne korzystanie z pakietu MS Office: Word, Excel, Power Point.

Badania ilościowe potwierdzają obserwacje z badań jakościowych. Pokazują one, iż wśród umiejętności oczekiwanych u potencjalnych pracowników firmy, respondenci najczęściej wskazywali **kwestie związane z doświadczeniem (28%)**, najczęściej fachowość – 24%. Na drugim miejscu znalazły się **umiejętności związane z kontaktami interpersonalnymi (24%)** – w szczególności umiejętność obsługi klienta (13%), pracy w zespole (11%) czy negocjacji (2%). Co piąte wskazanie dotyczyło **umiejętności specyficznych dla branży (21%)** – najczęściej obsługi kasy fiskalnej (9%), pracy z dziećmi czy młodzieżą (5%), umiejętności sprzedażowych (4%). Wreszcie 19% wskazań odnosiło się do umiejętności uniwersalnych – np. znajomości obsługi komputera (7%), zdolności manualnych (3%).

Również i w przypadku umiejętności blisko jedna trzecia badanych nie wskazała żadnych oczekiwań pod adresem potencjalnych pracowników.

Rysunek 24 Zgłaszane zapotrzebowanie na kandydatów o określonych umiejętnościach



Postawy

W opinii badanych jakościowo przedstawicieli przedsiębiorców i agencji pracy wśród postaw prezentowanych przez kandydatów kluczowa jest motywacja do pracy i gotowość do nauki oraz wychodzenie na przeciw nowym wyzwaniom, które zdaniem badanych mogą przeważać w procesie rekrutacji na korzyść pracownika posiadającego niższe kwalifikacje. Należy zauważyć, że pracodawcy, z jednej strony dość ogólnie podchodzą do kwestii posiadanej przez kandydatów wiedzy, natomiast oczekują gotowości do nauki. Oznaczać to może, że przykładają większą wagę do samodzielnego wykształcenia swojego pracownika pod kątem systemu pracy, technologii itp. wykorzystywanych w zakładzie pracy.

Zidentyfikowano szereg **postaw pożądaných u dobrego pracownika**, wśród których najważniejsze są:

- 🔄 **motywacja** do pracy;
- 🔄 **ambicja** - w tym kontekście wspomniano o:
 - chęci uczenia się, podnoszenia swoich kwalifikacji, samorozwoju;
 - zaangażowaniu (np. bardzo ceniony jest kandydat, który w trakcie studiów poza osiągnięciem dobrych stopni angażował się w działalność samorządu, kół naukowych);

Jeśli trafi się na przykład student, który angażował się w jakieś różne akcje, projekty czy coś, to taka osoba ma jakieś perspektywy, bo też ma jakiś szerszy zakres, nie wiem, no chociażby tego światopoglądu. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion płocki]

- 🔄 **szybkość i łatwość uczenia się;**
- 🔄 **otwartość na nowe wyzwania;**

Zdecydowanie dążąca do celu, stale rozwijająca się, a nieosiadająca na laurach również. Czyli stałe szkolenia, chęć rozwoju. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion warszawski]

- 🔄 **konsekwencja w dążeniu do celu;**

- 🔄 **odpowiedzialne podejście do pracy;**
- 🔄 **pokora**, rozumiana jako postawa nie roszczeniowa w stosunku do pracodawcy.

Wymieniane w dalszej kolejności, ale również ważne u kandydatów do pracy postawy, to:

Postawy związane z komunikacją interpersonalną:

- 🔄 chęć do pracy z ludźmi;
- 🔄 otwartość;
- 🔄 optymizm, pogoda ducha.

Postawy związane ze stosunkiem do pracy:

- 🔄 pracowitość;
- 🔄 lojalność;
- 🔄 uczciwość;
- 🔄 dobra organizacja własnej pracy;
- 🔄 zaangażowanie - rzeczywista chęć pracy na danym stanowisku, interesowania się powierzonymi zagadnieniami, sprawami;
- 🔄 dobre samopoczucie na danym stanowisku i w efekcie właściwie wykonywanie swoich obowiązków;
- 🔄 dyspozycyjność;
- 🔄 elastyczność – dostosowywanie się do nowych warunków, nowego miejsca pracy.

Ponadto dobrego pracownika cechuje zdaniem badanych:

- 🔄 inteligencja (uznawana za podstawowy warunek przyjęcia pracownika do pracy, z tego względu ta cecha nie pojawia się raczej w ofercie pracy);
- 🔄 pewność siebie;
- 🔄 asertywność.

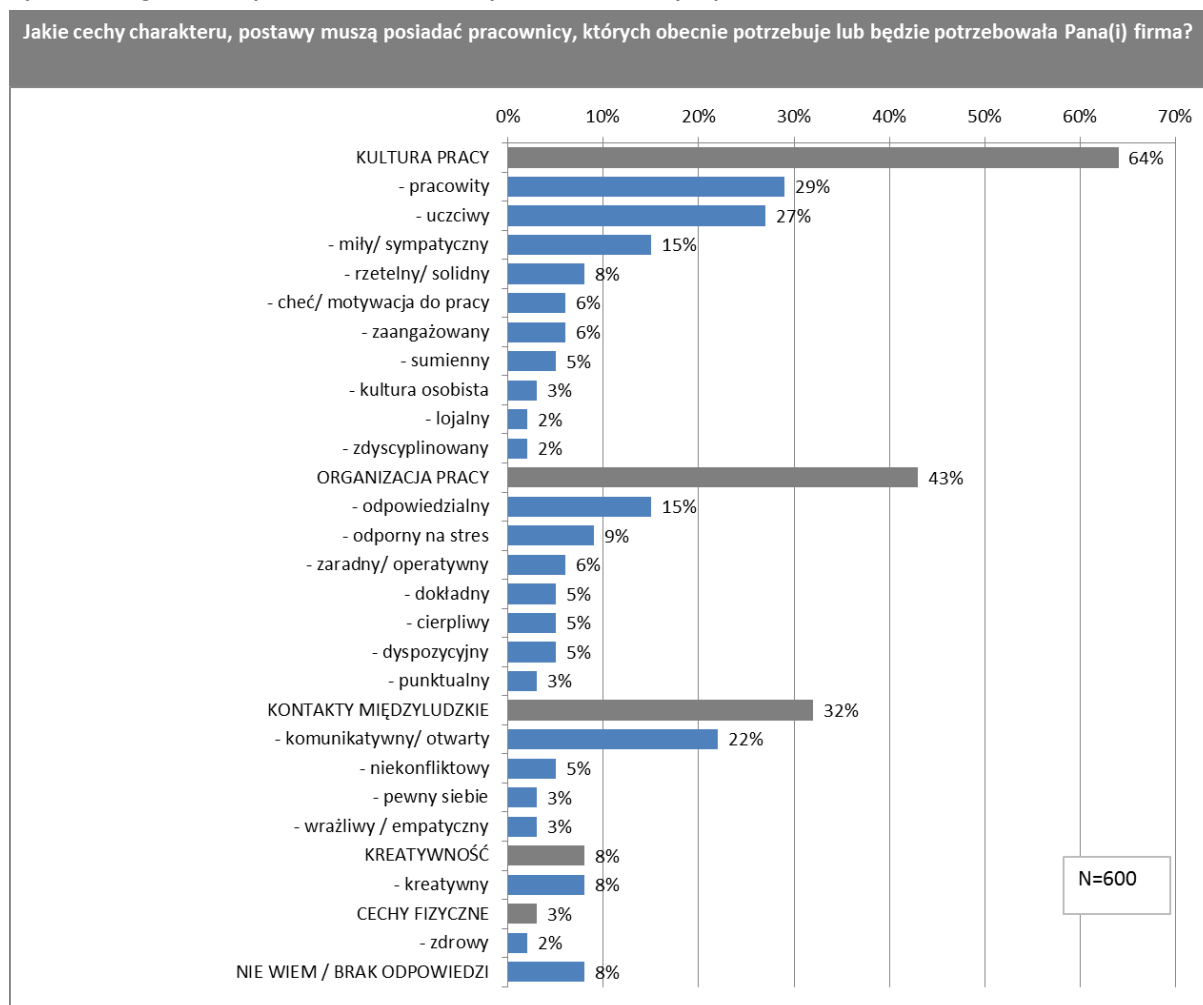
Wśród pracowników fizycznych, np. w branży budowlanej lub produkcji oraz służbach mundurowych bardzo ważne także są:

- 🔄 kondycja fizyczna;
- 🔄 dobry stan zdrowia.

Obserwacje z badań jakościowych w doskonały sposób systematyzują badania ilościowe. Do cech charakteru, które powinni posiadać poszukiwani przez firmy pracownicy, najczęściej zaliczano **cechy związane z kulturą pracy (64%) – pracowitość (29%) i uczciwość (27%)**, a w dalszej kolejności miłe, sympatyczne usposobienie (15%), rzetelność, solidność (8%), motywację i zaangażowanie (po 6%). W ocenie badanych ważne są także umiejętności związane z **organizacją pracy (43%)**, takie jak odpowiedzialność (15%), odporność na stres (9%), zaradność (6%), dokładność, cierpliwość czy dyspozycyjność (po 5%). Co trzeci respondent wskazał na **cechy związane z kontaktami interpersonalnymi (32%) – komunikatywność, otwartość (22%), niekonfliktowość (5%)**. 8% firm oczekuje od potencjalnych pracowników **kreatywności**. Wymagane cechy charakteru były dla respondentów relatywnie najprostsze do opisanie – zaledwie 8% badanych nie wskazało żadnej odpowiedzi.

Badania ilościowe wykazały, iż poszukując nowych pracowników, firmy najczęściej oczekiwały od kandydatów posiadania ogólnej wiedzy branżowej czy zawodowej (22%) lub wiedzy na specyficzne dziedziny (zgodnie z branżą działalności firmy).

Rysunek 25 Zgłaszane zapotrzebowanie na kandydatów o określonych postawach



→ **Uwaga:** Więcej szczegółowych danych przedstawiono w aneksie „Dodatkowe zestawienia statystyczne”.

11.1 Porównanie kompetencji absolwentów i pracowników z kilkuletnim stażem

Jak pokazują wyniki badań jakościowych, pracodawcy **preferują pracowników z co najmniej kilkuletnim stażem zawodowym**. Absolwenci bez doświadczenia nabytego w trakcie kariery zawodowej są zwykle postrzegani jako osoby, które:

- Nie posiadają niezbędnych umiejętności praktycznych, a zwłaszcza nie mieli jeszcze szansy dobrze zweryfikować swojej wiedzy teoretycznej w działaniu;
- A także umiejętności wynikających z doświadczenia w pracy na danym stanowisku.

Pracodawcy są zdania, że system kształcenia nie umożliwi nabycia wiedzy praktycznej, jako że w procesie kształcenia kładzie się nacisk na wiedzę teoretyczną, kosztem kształtowania umiejętności praktycznych - zarówno na uczelniach wyższych, jak i w średnich szkołach zawodowych uczniowie nie odbywają praktyk w zakładach pracy lub są one zbyt krótkie.

- ⌚ Uważa się także, że absolwentom brakuje również umiejętności społecznych, interpersonalnych, komunikacyjnych, co wpływa negatywnie na jakość ich:
 - pracy w zespole;
 - kontaktów z klientem.
- ⌚ Brak doświadczenia powoduje deficyt umiejętności radzenia sobie w trudnych, nowych sytuacjach.

Znaczna część spośród wchodzących na rynek pracy absolwentów jest zbyt roszczeniowa. W odbiorze pracodawców absolwenci przyjmują jedną z dwóch charakterystycznych i skrajnych **postaw**:

- oczekują już w pierwszej pracy relatywnie wysokich zarobków;
- aplikują na wysokie stanowiska, na które nie mają wystarczających kompetencji.

Zdaniem badanych wynika to z błędnej oceny własnych szans na rynku pracy i niezajomości specyfiki tego rynku. Podzielany jest pogląd, że absolwenci nie zdają sobie sprawy z tego, jak trudno jest uzyskać pracę – zarówno w pożądanym przez nich sektorze i zgodną z ich kwalifikacjami, jak również często tej poniżej posiadanych kwalifikacji.

[Absolwent] Spełnia warunki kwalifikacji i wykształcenia, ale młodzi pracownicy nie zawsze spełniają oczekiwania jeśli chodzi o sę roszczeniowi. Chcieliby dużo zarabiać i lekko pracować. [IDI z pracodawcą, subregion radomski]

Przeciwieństwem tego jest postawa nacechowana niewiarą we własne możliwości, połączona z brakiem wytrwałości w szukaniu pracy zgodnej z kwalifikacjami.

Tylko jeden spośród badanych przedstawicieli firm wyraził opinię, że absolwent ma przewagę nad osobą z doświadczeniem nabytym w innych miejscach pracy. Przewaga ta jest związana z jego większą elastycznością oraz brakiem nabytych wzorców zachowań, często niepożądanych przez potencjalnego pracodawcę. Pracownik w swoim pierwszym miejscu pracy jest bardziej otwarty na standardy i rozwiązania panujące w danej firmie – łatwiej adaptuje się w nowym miejscu.

Jeżeli mamy kogoś, kto może sobie pozwolić na to, żeby wziąć sobie właśnie studenta i go właśnie wprowadzać krok po kroku, czyli będzie ktoś, kto będzie go wspomagał na początku swoim doświadczeniem, no to, jak najbardziej. To są też osoby, które są kompetentne [...] Poza tym chyba łatwiej jest taką osobę ukształtować do potrzeb takiej firmy. Jest taka bardziej elastyczna, otwarta. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion płocki]

***Kandydaci z kilkuletnim doświadczeniem** są zwykle postrzegani przez pracodawców jako osoby posiadające pożądane kompetencje oraz wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku, które mogą przekazać młodszym pracownikom. Wykazują się cierpliwością, zarówno w oczekiwaniu na ewentualny awans lub podwyżkę; nie zniechęcają się, gdy napotykają trudności, jak również rzadziej zmieniają miejsce zatrudnienia. Osoby z kilkuletnim doświadczeniem na wiele spraw patrzą dużo spokojniej, z dystansem, którego absolwentom nigdy niepracującym brakuje. **Absolwent** niewątpliwie powinien mieć wiedzę dotyczącą najnowszych odkryć w dziedzinie, w której kończył naukę, ale nie zawsze będzie wiedział kiedy ją wykorzystać, będzie się musiał nauczyć. Osoba ze stażem wie, kiedy może wykorzystać swoje umiejętności, jak i też może dorównać wiedzą absolwentowi np.: na kursach, szkoleniach. Moim zdaniem w początkowej fazie pracy zawsze przewagę będzie miała osoba z doświadczeniem. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion ostrołęcki]*

11.2 Nadwyżka i deficyty kompetencji

O ile określenie kompetencji, których na lokalnym rynku pracy jest nadmiar okazało się trudne, o tyle badani zidentyfikowali szereg braków, z jakimi stykają się w procesie rekrutacji i zatrudniania. Podstawowym deficytem, jeśli chodzi o wiedzę jest niedobór osób posiadających specjalistyczną wiedzę techniczną. Obserwuje się problem kandydatów w zakresie: umiejętności posługiwania się językiem obcym w mowie, obsługi podstawowych programów komputerowych, radzenia sobie ze stresem, czy też umiejętności menadżerskich. Wielu pracodawców sygnalizuje, że napotyka na trudności z pozyskaniem pracowników, którzy posiadaliby chęć rozwoju, byłoby odpowiedzialni, konsekwentni. Dość często natomiast borykają z problemami braku szacunku dla pracy (niezapowiedziane absencje) i niespektowania kultury organizacyjnej (zwłaszcza wśród absolwentów). Często napotykanym problemem jest także brak doświadczenia adekwatnego do wymogów stawianych na stanowiskach oraz wiedzy o specyfice zawodów i stanowisk pracy, jak również przerwy w zatrudnieniu (np. urlopy wychowawcze), powodujące trudności z powrotem na rynek pracy po jej utracie.

Nadwyżki kompetencji

Badanie jakościowe wskazuje, że trudno jest zidentyfikować zakresy kompetencji, którymi przesycony jest mazowiecki rynek pracy. Obserwuje się nadpodaż kandydatów do pracy w dziedzinach związanych z naukami humanistycznymi, a także lokalne rynki są przesycone absolwentami, którzy ukończyli kierunki ogólnokształcące. Przedstawiciele firm i agencji pracy deklarowali, że kandydaci (zwłaszcza pracownicy niewykwalifikowani, niższego szczebla) posiadają motywację do podjęcia pracy, co jest związane m.in. z dużym bezrobociem w regionie i gotowością do podjęcia jakiegokolwiek pracy.

Deficyty kompetencji

O ile nadwyżki czy nadmierną podaż kompetencji na mazowieckim rynku pracy było trudno badanym zidentyfikować, to pracodawcy i przedstawiciele agencji dość łatwo określili braki kandydatów, z jakimi często się spotykają w procesie rekrutacji. Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski płynące w tym względzie z badań jakościowych.

Wiedza: Znaczna część badanych pracodawców z różnych branż zwracała uwagę na fakt, że kandydatom brakuje wiedzy technicznej, nabytej zarówno w szkołach średnich, na uczelniach, jak i w trakcie kursów. Ponadto znaczna część pracowników nie jest zainteresowana rozwojem zawodowym - niechętnie pogłębia oraz uaktualnia już posiadaną wiedzę.

Umiejętności: Przedstawiciele pracodawców i agencji pracy zwracają uwagę na częsty wśród kandydatów problem braku umiejętności z zakresu podstawowych wymagań na dane stanowisko. Dotyczy to przede wszystkim umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy teoretycznej w praktyce w czasie wykonywania zadań na danym stanowisku. Jest to problematyczne zwłaszcza w zakresie:

- 🔄 znajomości języka angielskiego - minimum na poziomie komunikatywnym (pracownicy biurowi) oraz języka biznesowego (dotyczy sektora handlu oraz stanowisk wyższego szczebla);
- 🔄 umiejętności obsługi pakietu MS Office, zwłaszcza programu Excel;

A w przypadku administracyjnych to brak spełnienia wymagań, tak jak wspominałam, wyższe wykształcenie, studia dyplomowane dodatkowo jeszcze znajomość systemu czy pakietu Office, znajomość języka. Czyli trudno znaleźć osobę, która by spełniała tak dużo kryteriów. [IDI z pracodawcą, subregion siedlecki]

Nawet nie raz bierzemy pracownika, robimy test i sprawdzamy, na jakim etapie jest jego właśnie znajomość Excela. No nie ma pojęcia nawet, jak się poruszyć, prawda? A są to pracownicy, którzy są prosto po szkole, no i niby była informatyka i tak dalej. [IDI z pracodawcą, subregion ciechanowski]

- ☞ sprawnego poruszania się w Internecie i szybkiego wyszukiwania informacji;
- ☞ umiejętności komunikowania się:
 - zrozumienia pytań stawianych przez pracodawcę;
 - klarownej odpowiedzi, np. w trakcie rozmowy o pracę;
- ☞ umiejętności interpersonalnych:
 - współpracy z innymi pracownikami;
 - umiejętności kontaktu z klientem;
- ☞ radzenia sobie w sytuacjach stresogennych;
- ☞ umiejętności zarządzania zespołem;
- ☞ umiejętności menedżerskich.

Postawy: Na lokalnych rynkach pracy poszukuje się w szczególności pracowników charakteryzujących się postawami takimi jak:

- ☞ chęć rozwoju, podnoszenia swoich kwalifikacji i kompetencji;
- ☞ odpowiedzialność;
- ☞ cierpliwość i wytrwałość (co dotyczy przede wszystkim absolwentów);
- ☞ poszanowanie pracy:
 - zdarza się, że kandydaci nie przychodzą na umówioną rozmowę kwalifikacyjną;
 - zdarza się, że przychodzą na nią nieprzygotowani (np. w stroju nieformalnym);
 - zdarzają się, że pracownik bierze dzień wolny (nie przychodzi do pracy) bez informowania o tym przełożonych.

No powiem tak szczerze, że pracownicy starsi bardziej, moim zdaniem szanują pracę, tak? Bardziej im na tej pracy zależy, a młodzi pracownicy przychodzą, popracują miesiąc i albo z tej pracy rezygnują albo po prostu nie przychodzą do pracy, nie informują nawet pracodawcy. [IDI z pracodawcą, subregion ostrołęcki]

Doświadczenie: często zdarza się, że kandydaci aplikują na stanowiska mimo braku odpowiedniego doświadczenia. Wskazuje się na kilka przyczyn takiej sytuacji:

- 1) W trakcie studiów oraz nauki w szkołach zawodowych studenci nie są przygotowywani do pracy na konkretnych stanowiska, uzyskują wiedzę ogólną i dość powierzchowną:
 - Brakuje przełożenia wiedzy teoretycznej na praktykę;
 - Nie wymaga się od uczniów/studentów odbywania praktyk lub są one zbyt krótkie.
- 2) Młodym ludziom brak doświadczenia, co wynika między innymi z faktu, że pracodawcy nie chcą inwestować w szkolenie pracowników (także absolwentów).

I ja zawsze mówię tak, jeżeli pracodawca tak sobie wykształci pracownika, to potem takiego ma. Jeżeli osoba młoda przez 3 lata będąc na praktyce u danego pracodawcy niczego się nie nauczy, to dla mnie to jest marnowanie czasu młodego człowieka, marnowanie pieniędzy. [IDI z przedstawicielem agencji pracy, subregion ciechanowski]

- 3) Pracodawcy sygnalizują, że część młodych pracowników nie jest zainteresowana podnoszeniem swoich kwalifikacji i kompetencji;
- 4) Część pracowników ma duże przerwy w zatrudnieniu, wynikające z trudności ze znalezieniem nowego miejsca pracy po utracie poprzedniego.

Badanie pokazało, że Policja ma duży problem z pozyskaniem pracowników o pożądanym kompetencjach, dotyczy one przede wszystkim:

- ☞ sprawności fizycznej;
- ☞ właściwych predyspozycji psychicznych (kandydaci często nie zaliczają testów psychologicznych);
- ☞ dyspozycyjności.

Uważa się, że jest to efektem braku odpowiedniej motywacji wynikającej z niesatysfakcjonujących warunków pracy oferowanych w Policji. Z tego względu osoby, które mogłyby spełnić wymogi stawiane przez służby mundurowe, podejmują pracę w innych sektorach, w których mogą liczyć na lepsze warunki pracy, w tym wyższe pensje.

Człowiek, który nabywa kwalifikacje związane z tym, co my byśmy chętnie widzieli, obawiam się, że znajduje pracę mając takie wykształcenie i takie kwalifikacje poza policją. Gdzie indziej, w korporacjach, bądź w innych instytucjach. I to są dla niego prace dużo bardziej atrakcyjne. [IDI z pracodawcą, subregion warszawski]

12 WAGA POSZCZEGÓLNYCH KWALIFIKACJI I KOMPETENCJI A BRAKI POSTRZEGANE W TYM ZAKRESIE

Uczestnicy badania zostali poproszeni o ocenę listy ponad czterdziestu kompetencji pod względem ich wagi i przydatności w danej firmie oraz wybranie kompetencji kluczowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a także wskazanie tych, których najczęściej brakuje osobom zgłaszającym się do pracy⁷.

W zasadzie wszystkie cechy przedstawione badanym zostały uznane za ważne i przydatne. **Najczęściej za ważne i potrzebne w firmach uznano lojalność (97%), zaangażowanie (97%), odpowiedzialność (96%), dokładność (96%), etyczne postępowanie (95%), otwartość na uczenie się (94%) oraz samodzielność (93%).** Najniższe odsetki wskazań odnotowano w przypadku zdolności artystycznych i twórczych (68%) oraz umiejętności technicznych, związanych z obsługą, montowaniem czy naprawą urządzeń (66%).

Bardziej przydatne i różnicujące były wyniki dotyczące **kluczowych kompetencji dla działania firmy**. Najwięcej, bo od 25% do 54% badanych wskazywało:

1. **Odpowiedzialność (54%)**
2. **Samodzielność (49%)**
3. **Lojalność (45%)**
4. **Dokładność (39%)**
5. **Zaangażowanie (38%)**
6. **Dążenie do osiągnięcia rezultatów (30%)**
7. **Odporność na stres (29%)**
8. **Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu (28%)**
9. **Otwartość na uczenie się i stały rozwój (26%)**
10. **Doświadczenie zawodowe (25%)**

W przypadku małych firm zestaw dziesięciu kompetencji wskazywanych najczęściej jako kluczowe jest taki sam, jak ten powyżej. Natomiast w pierwszej dziesiątce średnich i dużych firm oprócz pierwszych sześciu znalazły się także – umiejętność pracy w zespole, umiejętność podejmowania decyzji, elastyczność i zdolność do adaptacji. Dla firm z sektora publicznego zestaw dziesięciu kluczowych kompetencji wygląda nieco inaczej – znalazły się w nim również umiejętność pracy w zespole, kreatywność, umiejętność logicznego myślenia oraz empatia.

W przypadku kompetencji kluczowych w poszczególnych branżach w największym stopniu wyróżniają się administracja publiczna i opieka zdrowotna, gdzie 4-5 cech kluczowych wśród ogółu badanych nie znalazło się w pierwszej dziesiątce. Dla przedstawicieli administracji publicznej kluczowe okazują się: odpowiedzialność, samodzielność, dokładność, odporność na stres, doświadczenie zawodowe, ale także umiejętność pracy w zespole, umiejętność pracy pod presją czasu, dyspozycyjność, kreatywność, wiedza branżowa fachowa. Z kolei w przypadku opieki zdrowotnej do kluczowych umiejętności najczęściej należą, obok wspomnianej już odpowiedzialności, samodzielności, zaangażowania, odporności na stres, etyka i otwartość na uczenie się, także

⁷ Szczegółowe zestawienia dotyczące ocenianych kompetencji zostały przedstawione w aneksie „Dodatkowe zestawienia statystyczne”.

umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność logicznego myślenia, empatia oraz umiejętność niezależnego myślenia.

W ocenie badanych obecnie przy rekrutacji problemem staje się znalezienie pracowników zaangażowanych i lojalnych, a także samodzielnych oraz odpowiedzialnych. Warto zauważyć, że w pierwszej dziesiątce kompetencji kluczowych znalazło się aż osiem cech, które są jednocześnie kompetencjami najbardziej deficytowymi (Tabela 18). **Wśród kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom, wymieniono:**

Wskazane wcześniej jako kluczowe:

1. Zaangażowanie (18%)
2. Lojalność (14%)
3. Samodzielność (13%)
4. Odpowiedzialność (11%)
5. Dokładność (11%)
6. Odporność na stres (11%)
7. Dążenie do osiągnięcia rezultatów (10%)
8. Otwartość na uczenie się i stały rozwój (8%)

Poza pierwszą dziesiątką kluczowych:

9. Umiejętność pracy pod presją czasu (9%)
10. Elastyczność i zdolność do adaptacji (9%)

18% badanych w ogóle nie wskazała kompetencji, których brakuje kandydatom zgłaszającym się do pracy. Zestaw kompetencji deficytowych najbardziej różni się od powyższego w przypadku branż budownictwa oraz administracji publicznej. W przypadku budownictwa znaczenie miały zaangażowanie, samodzielność, odporność na stres, odpowiedzialność, dokładność i umiejętność pracy pod presją czasu, ale także – doświadczenie zawodowe, przedsiębiorczość, własna inicjatywa, umiejętność niezależnego myślenia oraz zdolności artystyczne i twórcze. Z kolei w przypadku administracji publicznej obok samodzielności, odporności na stres, odpowiedzialności, dążenia do osiągnięcia rezultatów i umiejętności pracy pod presją czasu wskazywano także na dyspozycyjność, doświadczenie zawodowe, umiejętność efektywnego komunikowania się, wiedzę branżową i fachową, wiedzę ogólną i ogólnozawodową.

→ **Uwaga:** Więcej szczegółowych danych przedstawiono w aneksie „Dodatkowe zestawienia statystyczne”.

Tabela 18 Ocena kompetencji kluczowych dla firmy oraz kompetencji, których brakuje kandydatom do pracy

A. Jak ważne i potrzebne są następujące kompetencje w Pana(i) firmie? (wskazania „bardzo ważne i potrzebne” oraz „raczej ważne i potrzebne”)
 B. Spośród wskazanych [w A] kompetencji proszę wybrać najważniejsze/kluczowe dla Pana(i) firmy?
 C. Na podstawie własnych doświadczeń proszę wskazać te kompetencje, których najczęściej brakuje kandydatom zgłaszającym się do pracy.

Pozycja	Kompetencje	B. Kluczowe	A. Ważne i potrzebne	C. Brak kompetencji u kandydatów	Pozycja	Kompetencje	B. Kluczowe	A. Ważne i potrzebne	C. Brak kompetencji u kandydatów
	PIERWSZA DZIESIĄTKA					DRUGA DZIESIĄTKA			
1	odpowiedzialność	54%	96%	11%	11	umiejętność pracy w zespole	23%	91%	5%
2	samodzielność	49%	93%	13%	12	umiejętność pracy pod presją czasu	20%	90%	9%
3	lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	45%	97%	14%	13	dyspozycyjność	20%	92%	8%
4	dokładność/skrupulatność	39%	96%	11%	14	umiejętność podejmowania decyzji	20%	92%	6%
5	zaangażowanie, wysoka motywacja	38%	97%	18%	15	umiejętność efektywnego komunikowania się	18%	90%	5%
6	dążenie do osiągnięcia rezultatów	30%	92%	10%	16	kreatywność	18%	87%	4%
7	odporność na stres	29%	88%	11%	17	wiedza ogólna i ogólnozawodowa	16%	90%	2%
8	etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	28%	95%	5%	18	elastyczność i zdolność do adaptacji	15%	89%	9%
9	otwartość na uczenie się i stały rozwój	26%	94%	8%	19	umiejętność logicznego myślenia	15%	88%	3%
10	doświadczenie zawodowe	25%	89%	7%	20	sprawność fizyczna	13%	86%	2%

TRZECIA DZIESIĄTKA					CZWARTA DZIESIĄTKA				
21	empatia	12%	85%	6%	31	umiejętności negocjacyjne	5%	79%	3%
22	wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw	10%	88%	2%	32	umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	5%	77%	1%
23	przedsiębiorczość, przejawianie inicjatywy	10%	85%	6%	33	umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	5%	85%	1%
24	dypłomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, posiadanie specyficznych umiejętności	9%	74%	2%	34	umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	5%	80%	1%
25	umiejętność niezależnego myślenia	9%	85%	2%	35	zdolności artystyczne i twórcze	4%	68%	1%
26	znajomość prawa/przepisów	7%	73%	0%	36	umiejętności i wiedza ogólna oraz adekwatna do wykonywanej pracy ("wiedza twarda"/zawodowa)	4%	84%	0%
27	umiejętność perswazji/przekonywania	6%	85%	4%	37	umiejętności techniczne, związane z obsługą, montowaniem /naprawą urządzeń technicznych	3%	66%	0%
28	umiejętność określania i uzasadniania priorytetów	6%	83%	2%	38	umiejętność zarządzania projektami	3%	71%	2%
29	zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	6%	77%	0%	39	umiejętności analityczne - wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków	2%	71%	0%
30	znajomość języków obcych	6%	70%	1%	40	biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie (poprawność językowa, łatwość wyśławiania się)	2%	89%	0%
LEGENDA					PIĄTA DZIESIĄTKA				
	Pozycja w I dziesiątce rankingu według danego pytania*				41	wykonywanie obliczeń, umiejętność pracy na danych liczbowych, umiejętności numeryczne	1%	77%	0%
	Pozycja w II dziesiątce				42	umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	1%	72%	
	Pozycja w III dziesiątce								
	Pozycja w IV dziesiątce					nie wiem, trudno powiedzieć	-	1%	18%
	Pozycja powyżej IV dziesiątki								

N=600

* Ocenie podlegały 42 kompetencje. Zostały one uszeregowane od najczęściej wskazywanych do najmniej wskazywanych. Ze względu na połączenie w tabeli odpowiedzi udzielanych na trzy różne pytania dotyczące tych 42 kompetencji, zostały one każdorazowo podzielone w grupy po dziesięć, tworząc swego rodzaju ranking wagi poszczególnych kompetencji.

13 PROFIL KOMPETENCJI WYMAGANYCH OD KANDYDATÓW W OBJĘTYCH BADANIEM BRANŻACH

Profil kwalifikacji i kompetencji na podstawie badań ilościowych

Sektor prywatny

- W sektorze prywatnym najczęściej zgłaszane jest zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem średnim zawodowym lub policealnym (37%), ewentualnie z ogólnokształcącym (13%). Przedsiębiorstwa prywatne będą także w najbliższej przyszłości potrzebowały pracowników z wykształceniem wyższym (23%) lub zasadniczym zawodowym (17%). 39% firm nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (54%) lub niemieckiego (26%).
- Do głównych umiejętności, jakich oczekują firmy z tego sektora, zaliczyć należy znajomość obsługi klienta (15%), umiejętności pracy w zespole (11%), znajomość obsługi kasy fiskalnej (10%). Wśród cech charakteru wskazywano najczęściej na pracowitość (30%) i uczciwość (27%).

Sektor publiczny

- Ogromna większość przedsiębiorstw z sektora publicznego zgłasza zapotrzebowanie niemal wyłącznie na pracowników z wykształceniem wyższym. Jedna trzecia podmiotów publicznych deklaruje, iż nie potrzebują pracowników ze znajomością języków obcych (34%). 57% podmiotów wskazuje na zapotrzebowanie na osoby ze znajomością angielskiego, a 26% - niemieckiego.
- Wśród umiejętności, jakie powinni posiadać pracownicy poszukiwani przez podmioty z tego sektora, najczęściej wymieniano znajomość komputera (13%) i umiejętność rozwiązywania problemów (12%). Do głównych cech charakteru poszukiwanych u pracowników zaliczono odpowiedzialność (30%), uczciwość (29%) i pracowitość (26%) oraz komunikatywność (29%).

Przemysł

- Firmy prowadzące działalność produkcyjną i przetwórczą zgłaszają zapotrzebowanie przede wszystkim na pracowników z wykształceniem zawodowym – zasadniczym (43%), średnim lub policealnym (43%). W bardzo małym stopniu potrzebni są tu pracownicy z wykształceniem wyższym (8%).
- Firmy z branży przemysłu najczęściej zgłaszały zapotrzebowanie na dyplom cukiernika i posiadanie prawa jazdy. Cukiernik znalazł się także wśród najczęściej wymienianych zawodów i kierunków kształcenia (17%). 10% firm wskazało także na kucharza małej gastronomii, 9% na rolników upraw polowych, a 8% na elektromechaników i ślusarzy.
- Pracowników ze znajomością języka angielskiego potrzebować będzie 53% firm, a pracowników z językiem niemieckim – 26%. Aż 45% badanych z branży przemysłu wskazuje na brak potrzeb w zakresie znajomości języków obcych.
- W kontekście wiedzy, którą powinien posiadać poszukiwany pracownik, najczęściej wskazywano wiedzę branżową (43%). Umiejętności, które powinien posiadać pracownik to: obsługa kasy fiskalnej (17%), znajomość obsługi klienta (16%) i zdolności manualne (10%). 44% badanych wskazało, że poszukiwany pracownik powinien być pracowity, 25% - że uczciwy, a 23% wskazało na komunikatywność.

Branża budowlana

- Przedsiębiorstwa z branży budowlanej w najbliższym czasie będą potrzebować przede wszystkim osób z wykształceniem wyższym (59%), poza tym potrzebne będą im osoby z wykształceniem zawodowym zasadniczym (18%) lub średnim i policealnym (16%). 37% badanych wskazało, że ich firmy poszukują

pracowników z aktualnymi dokumentami potwierdzającymi uprawnienia budowlane. Ze względu na zawód najczęściej poszukiwani będą inżynierowie (22%), robotnicy budowlani (17%), kierownicy budowy (11%) lub hydraulicy (12%).

- W zasadzie jedynym potrzebnym w branży budowlanej językiem obcym jest angielski (58%), a 39% firm w ogóle nie zgłasza zapotrzebowania w zakresie znajomości języków obcych.
- Poszukiwani pracownicy powinni posiadać wiedzę z zakresu budownictwa (44%) lub ogólną branżową (16%). Wśród umiejętności podkreślano fachowość (43%), umiejętność pracy w zespole (14%) oraz zdolności kierownicze (13%). Połowa firm poszukiwać będzie przede wszystkim osób pracujących, 29% wśród pożądanych cech wskazuje odpowiedzialność, a 25% - kreatywność.

Handel:

- Ponad połowa firm działających w branży handlowej zgłosiła zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem zawodowym – najczęściej poszukiwani będą pracownicy z wykształceniem średnim lub policealnym (51%), ale także z wykształceniem zasadniczym (13%).
- Wśród certyfikatów i uprawnień w tej branży najczęściej wymieniano prawo jazdy (5%). 21% firm będzie poszukiwać pracowników w zawodzie sprzedawcy, 12% - ekonomistów.
- Połowa przedsiębiorstw handlowych nie potrzebuje pracowników ze znajomością języków obcych. 37% firm wskazuje, że będą potrzebować osób ze znajomością języka angielskiego.
- Firmy będą poszukiwać pracowników posiadających wiedzę z zakresu handlu i napraw (47%) lub wiedzę branżową (15%). Wśród umiejętności wymieniano przede wszystkim znajomość obsługi komputera (12%) i kasy fiskalnej (11%) oraz umiejętność obsługi klienta (13%). Obok wskazywanych we wszystkich branżach uczciwości (45%) i pracowitości (32%), badani w tej branży wskazywali także komunikatywność, otwartość (34%) oraz odpowiedzialność (18%) i miłe usposobienie (16%).

Usługi (poza handlem)

- W branży usługowej zgłaszano najbardziej zróżnicowane potrzeby pod względem wykształcenia pracowników. Najczęściej badani z tej branży wskazywali na zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem średnim zawodowym lub licealnym (33%), ale potrzebni będą także pracownicy z wykształceniem wyższym (26%) oraz średnim ogólnokształcącym (22%), niezbyt pożądani w innych branżach.
- Najczęściej wymienianymi uprawnieniami są dokumenty dotyczące prawa jazdy (4%). Zawody, na które firmy z branży usług najczęściej zgłaszały zapotrzebowanie to kucharze (10%) i kucharze małej gastronomii (9%) oraz kierownicy (7%) i ekonomiści (5%).
- W branży usług jedynie 35% firm wskazuje na brak potrzeb związanych ze znajomością języków obcych. 57% przedsiębiorstw będzie poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego, 36% - niemieckiego, a 17% - rosyjskiego.
- Poszukiwani przez firmy pracownicy powinni posiadać wiedzę z zakresu gastronomii (24%). W zakresie umiejętności powinni posiadać znajomość obsługi klienta (21%), umiejętność obsługi komputera (10%) i kasy fiskalnej (10%) oraz dobrze pracować w zespole (9%). Poszukiwany pracownik z branży usług powinien być przede wszystkim uczciwy (27%) oraz miły (27%), a także pracowity (24%).

Branża administracji publicznej

- Podmioty administracji publicznej w najbliższej przyszłości potrzebować będą przede wszystkim pracowników z wykształceniem wyższym (74%), choć 12% badanych wskazało również na zapotrzebowanie na wykształcenie średnie zawodowe lub policealne.
- Wśród certyfikatów, uprawnień i dyplomów najbardziej pożądane są odpowiednie kursy zawodowe (28%) lub poziom/kierunek wykształcenia adekwatny dla branży (55%). W obszarze zawodów i kierunków kształcenia najbardziej poszukiwani przez branżę będą adwokaci, radcy prawni (27%), ekonomiści (16%), urzędnicy państwowi do spraw nadzoru (14%) oraz specjaliści ds. finansów (10%).

- Przedstawiciele administracji publicznej mieli największe problemy z oceną swojego zapotrzebowania na pracowników ze znajomością języków obcych – 31% stwierdziło wprost, że takich potrzeb nie mają, a 21% nie umiało tych potrzeb sprecyzować. 47% wskazało, że będą poszukiwać osób ze znajomością języka angielskiego.

Badani wskazywali, że ich firmy będą potrzebować pracowników z wiedzą z zakresu prawa i administracji (49%) oraz finansów (20%) lub ogólnie – wiedzy branżowej (30%). Poszukiwani pracownicy powinni posiadać umiejętności biurowe, administracyjne (16%), być fachowci (25%). Wśród pożądanych cech charakteru wskazywano na pracowitość (38%), uczciwość (36%) i odpowiedzialność (37%).

Branża edukacji

- Podmioty z sektora edukacji, podobnie jak w przypadku administracji publicznej najczęściej poszukiwać będą pracowników z wykształceniem wyższym (73%), choć przewiduje się też zapotrzebowanie na wykształcenie średnie – zawodowe czy policealne (12%) lub ogólnokształcące (12%).
- Zawodem, na który w branży edukacji jest największe zapotrzebowanie, jest zawód nauczyciela (41%), w tym w szczególności nauczyciela przedszkola (19%). W dalszej kolejności zgłaszano zapotrzebowanie na filologów (7%).
- 71% badanych wskazuje, że ich przedsiębiorstwa będą potrzebować pracowników ze znajomością języka angielskiego, a 45% - niemieckiego.
- Pod względem wiedzy kandydatów do pracy największe zapotrzebowanie zgłaszano w kwestii wiedzy z zakresu pedagogiki i wychowania (23%), pracy z dziećmi i młodzieżą (20%) czy edukacji (28%) lub języków obcych (6%). Wśród kluczowych umiejętności wskazuje się na umiejętność pracy z dziećmi, młodzieżą (37%) oraz współpracy w zespole (25%). Wskazano także bardzo wiele cech charakteru, których się poszukuje u pracowników. Wśród najczęstszych pojawiły się komunikatywność (26%), zaradność (17%), odpowiedzialność (16%) i cierpliwość (15%).

Opieka zdrowotna:

- Również w opiece zdrowotnej najbardziej poszukiwani będą pracownicy z wykształceniem wyższym (78%), a obok nich osoby z wykształceniem średnim zawodowym lub policealnym (15%) - głównie technicy. 52% podmiotów będzie w najbliższym czasie poszukiwać lekarzy, 16% - psychologów, 14% - personelu pielęgniarstwa. 13% firm zgłosiło zapotrzebowanie na pracowników ds. rachunkowości i księgowości.
- 63% firm stwierdza, że będą w najbliższym czasie poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego, a 36% wskazuje na język niemiecki.
- Poszukiwani pracownicy powinni posiadać wiedzę przede wszystkim z zakresu branży (18%), obok medycyny (39%) również z psychologii (17%) czy prawa (15%). W ocenie badanych do kluczowych umiejętności należy praca w zespole (14%), znajomość komputera (13%) czy umiejętność rozwiązywania problemów (13%). Nie bez znaczenia są także predyspozycje do wykonywania zawodu (30%). Pożądanym pracownikiem w tej branży powinien być odpowiedzialny (38%), uczciwy (30%), pracowity (28%), komunikatywny (24%) i niekonfliktowy (26%).

→ **Uwaga:** Więcej szczegółowych danych przedstawiono w aneksie „Dodatkowe zestawienia statystyczne”.

Profil kwalifikacji i kompetencji na podstawie badań jakościowych

Poniżej przedstawiamy szczegółowe wymagania względem kwalifikacji pracowników w branżach objętych badaniem jakościowym.

Tabela 19 Kwalifikacje pożądane w poszczególnych sektorach

Branża spożywcza	<p>Pracownik produkcji średniego i wyższego szczebla</p> <ul style="list-style-type: none"> wykształcenie wyższe: <ul style="list-style-type: none"> 🔄 studia rolnicze, 🔄 weterynaria, 🔄 zootechnika, 🔄 studia podyplomowe kierunku: informatyka; <p>Pracownik produkcji niższego szczebla</p> <ul style="list-style-type: none"> wykształcenie zawodowe zasadnicze lub średnie: <ul style="list-style-type: none"> 🔄 masarz, 🔄 wędliniarz, 🔄 wędzarsz, 🔄 rzeźnik, 🔄 wykrawacz. 	<p>Pracownik biurowy</p> <ul style="list-style-type: none"> wykształcenie wyższe <p>Kierunek studiów ma mniejsze znaczenie.</p>	<p>Pracownik magazynu</p> <ul style="list-style-type: none"> ukończony kurs: <ul style="list-style-type: none"> 🔄 obsługi wózków widłowych, 🔄 obsługi suwnic.
Przemysł metalowy	<p>Pracownik produkcji średniego i wyższego szczebla</p> <ul style="list-style-type: none"> wykształcenie wyższe: <ul style="list-style-type: none"> 🔄 elektronika, 🔄 mechanika, 🔄 budowa maszyn; <p>Pracownik produkcji niższego szczebla</p> <ul style="list-style-type: none"> wykształcenie zawodowe zasadnicze lub średnie/ ew. ukończony kurs: <ul style="list-style-type: none"> 🔄 spawacz; 🔄 uprawnienia elektryczne. 		
Branża budowlana	<p>Pracownik budowlany wyższego szczebla</p> <ul style="list-style-type: none"> wykształcenie wyższe na kierunkach budowlanych <p>Pracownik budowlany niższego i średniego szczebla</p> <ul style="list-style-type: none"> wykształcenie zawodowe zasadnicze lub średnie/ ukończone kursy: <ul style="list-style-type: none"> 🔄 operatorzy maszyn budowlanych, (koparek, spychaczy, dźwigów); 🔄 zbrojarz, 🔄 betoniarz, 🔄 hydraulik, 🔄 elektryk, 🔄 stolarz, 🔄 cieśla, 🔄 spawacz; uprawnienia elektryczne; niekaralność. 		
Sektor publiczny – Urząd Miasta	<ul style="list-style-type: none"> wykształcenie wyższe, preferowane kierunki: <ul style="list-style-type: none"> 🔄 administracja, 🔄 administracja samorządowa, 🔄 administracja publiczna, 🔄 ekonomia, 🔄 ochrona środowiska. 		
Sektor publiczny -	<ul style="list-style-type: none"> wykształcenie wyższe, preferowany kierunek prawniczy. ewentualnie wykształcenie średnie. 		

Policja	<ul style="list-style-type: none"> • certyfikat ukończenia kursów: <ul style="list-style-type: none"> ☺ strzelecki, ☺ samoobrony, ☺ sztuk walki, ☺ spadochronowe, ☺ pletwonurkowe; • niekaralność; • prawo jazdy kat. B. 		
----------------	---	--	--

Tabela 20 Kompetencje zawodowe pożądane w poszczególnych sektorach

Branża spożywcza	Pracownik produkcji: ☺ wysoka motywacja do pracy ☺ gotowość podnoszenia swoich kwalifikacji i kompetencji ☺ sumienność ☺ rzetelność ☺ umiejętność pracy w grupie ☺ dobry stan zdrowia	Pracownik biurowy w branży spożywczej, metalowej oraz budowlanej: ☺ obsługa programów MS Office (Word, Power Point, Excel), ☺ znajomość języka angielskiego, w stopniu co najmniej komunikatywnym, mile widziana znajomość języka obcego biznesowego, ☺ umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (szczególnie dotyczy stanowisk kierowniczych), ☺ wysoka kultura osobista.
Przemysł metalowy		
Branża budowlana	Pracownik budowlany: ☺ uczciwość ☺ sumienność ☺ rzetelność ☺ chęć rozwijania swoich kompetencji ☺ umiejętność pracy w zespole ☺ umiejętność wykorzystania doświadczenia wiedzy w praktyce ☺ umiejętność przekazania swojego doświadczenia pracownikom o krótszym stażu bez nałogów	
Sektor publiczny – Urząd Miasta	☺ znajomość przepisów prawnych z danej dziedziny, np. edukacja, sport ☺ obsługa urzędów biurowych ☺ obsługa programów komputerowych ☺ umiejętność obsługi interesariusza ☺ zdyscyplinowanie ☺ punktualność ☺ dyspozycyjność ☺ życzliwość – w stosunku do klienta i współpracowników.	
Sektor publiczny - Policja	☺ sprawność fizyczna ☺ dyspozycyjność ☺ chęć dokształcania się ☺ umiejętność interpersonalne (praca w zespole) ☺ umiejętność negocjacji ☺ odporność na stres ☺ umiejętność działania w trudnych stresogennych warunkach, sytuacjach kryzysowych ☺ znajomość języków obcych	

14 PROFIL KWALIFIKACJI I KOMPETENCJI ZAWODOWYCH WYMAGANYCH OD KANDYDATÓW W OBJĘTYCH BADANIEM SUBREGIONACH

Subregion ciechanowski

- W subregionie ciechanowskim najczęściej zgłaszane jest zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem średnim zawodowym lub policealnym (41%), ewentualnie z zasadniczym zawodowym (23%) lub wyższym (19%). Większość firm nie wskazało szczególnych potrzeb z zakresu certyfikatów czy dyplomów (59%). 24% przedsiębiorstw oczekuje od pracowników odpowiedniego kierunku wykształcenia, a 18% wymaga kursów lub uprawnień zawodowych, w tym 9% - prawa jazdy. Najwięcej, bo 20% firm deklaruje, że będą poszukiwać pracowników w zawodzie sprzedawcy, a 15% - robotnika budowlanego.
- Aż 75% firm nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (24%) lub niemieckiego (10%).
- 50% przedsiębiorstw z subregionu ciechanowskiego oczekuje od pracowników doświadczenia i fachowości, ważne są także umiejętności z zakresu kontaktów interpersonalnych (18%) oraz umiejętności specyficzne dla branży (17%) – w szczególności umiejętność obsługi kasy fiskalnej (6%).
- Dla firm z tego terenu bardzo istotne jest posiadanie przez pracowników cech powiązanych z organizacją pracy tj. dokładności (25%), cierpliwości (23%), jak również pracowitości (20%), zaangażowania (20%) i komunikatywności (19%).

Subregion płocki

- W subregionie płockim firmy najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem wyższym (41%) lub średnim zawodowym i policealnym (31%). 45% firm wskazuje zapotrzebowanie na pracowników posiadających formalne poświadczenie kwalifikacji zawodowych, w tym najczęściej wymieniano prawo jazdy (8%), ogólnie uprawnienia (3%), czy uprawnienia budowlane (2%). Dla 33% ważny jest odpowiedni poziom i kierunek wykształcenia – najczęściej określany ogólnie jako wykształcenie, kwalifikacje zgodne ze stanowiskiem (16%). 21% przedsiębiorstw wskazuje, że potencjalni pracownicy powinni posiadać zawód sprzedawcy, 12% wymienia nauczycieli szkół ponadpodstawowych, a 10% adwokatów i radców prawnych.
- Większość, bo 67% firm nie ma potrzeb związanych z zatrudnieniem pracownika ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (17%).
- W subregionie płockim firmy oczekują od pracowników przede wszystkim fachowości (31%) oraz umiejętności specyficznych dla branży (29%), w tym najczęściej umiejętności sprzedażowych (13%).
- Badani z subregionu płockiego podkreślali, że potencjalni pracownicy, których firmy będą poszukiwać powinni być pracowici (51%) i uczciwi (22%), a także sumieni (18%), odpowiedzialni (28%), komunikatywni (19%), kreatywni (15%), a nade wszystko – dyspozycyjni (45%).

Subregion siedlecki

- W subregionie siedleckim najczęściej – i niemal wyłącznie – zgłaszane jest zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem zawodowym: zasadniczym (52%) lub średnim, czy policealnym (27%). 62% firm w ogóle nie wskazało wymaganych certyfikatów i dyplomów. Wśród pozostałych 26% wymieniano uprawnienia, kursy zawodowe, w tym 8% prawo jazdy. 12% firm oczekuje od pracowników posiadania zawodu sprzedawcy, 8% - profesji piekarza, a 7% - ślusarza.

- Ponad połowa (59%) firm nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (25%) lub rosyjskiego (11%).
- W subregionie siedleckim obok fachowości (33%) i doświadczenia (21%) od pracowników oczekuje się umiejętności obsługi kasy fiskalnej (6%) i pracy w zespole (9%).
- Najczęściej badani wskazywali, że potencjalni pracownicy powinni być odpowiedzialni (26%) i dokładni (26%), a także pracowici (22%), sumienni (19%), zmotywowani (15%) oraz kreatywni (10%).

Subregion ostrołęcki

- W subregionie ostrołęckim firmy najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem wyższym (36%). Dla przedsiębiorstw z tego subregionu bardzo istotne jest posiadanie udokumentowanych uprawnień lub kursów zawodowych (70%) – najczęściej prawa jazdy (17%), kursy: handlowca (17%), sprzedawcy (6%) czy stolarza (6%) lub pracownika produkcji (12%). 44% firm wymaga też udokumentowania odpowiedniego kierunku wykształcenia. Najczęściej wskazywanymi poszukiwanymi zawodami są: sprzedawca (24%) oraz nauczyciel (19%), a także robotnik przy pracach prostych (11%).
- Połowa firm (52%) nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (23%).
- W subregionie ostrołęckim istotna dla pracodawców jest kompetencja i fachowość (41%), a także umiejętności specyficzne dla branży (32%), w tym najczęściej sprzedażowe (25%).
- Ogromna większość firm z tego terenu oczekuje od pracowników cech związanych z kulturą pracy tj. pracowitości (59%), uczciwości (43%), motywacji do pracy (10%) i sumienności (21%). W kontekście organizacji pracy aż 61% wymieniło odpowiedzialność, a 15% dyspozycyjność. Pracownicy powinni też być komunikatywni i otwarci (24%).

Subregion radomski

- W subregionie radomskim najczęściej zgłaszane jest zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem wyższym (33%) lub zasadniczym zawodowym (28%). 45% firm wskazuje, że oczekują od pracowników udokumentowania odpowiedniego poziomu/ kierunku wykształcenia. Dla 28% ważne są certyfikaty, uprawnienia czy kursy zawodowe. 11% firm wskazuje na zapotrzebowanie na sprzedawców, a po 7% - na nauczycieli i ekonomistów.
- Aż 70% firm nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (26%).
- W subregionie radomskim relatywnie istotne jest posiadanie przez pracowników umiejętności pracy w zespole (10%), obsługi kasy fiskalnej (5%) oraz pracy z dziećmi i młodzieżą (7%).
- Badani z tego terenu dość często oczekiwali od potencjalnych pracowników cech związanych z kulturą pracy tj. uczciwości (28%), pracowitości (19%), sumienności (16%) i kultury osobistej (13%). 30% chciałoby zatrudnić osoby odpowiedzialne, a 11% - dyspozycyjne. Pracownicy powinni być też komunikatywni (26%) i kreatywni (13%).

Subregion warszawski

- W subregionie warszawskim firmy najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem wyższym (31%) lub średnim zawodowym i policealnym (36%). W przypadku 72% firm nie wskazano żadnych uprawnień, certyfikatów czy dyplomów, którymi muszą się wykazać potencjalni pracownicy. 6% przedsiębiorstw wskazuje na zapotrzebowanie na kucharzy małej gastronomii i cukierników, a 5% - na ekonomistów.
- Subregion warszawski to jedyny obszar, z którego firmy zgłaszają dość duże zapotrzebowanie na pracowników ze znajomością języków obcych. 64% deklaruje, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością angielskiego, 31% - niemieckiego, a 10% - rosyjskiego. Tylko 30% firm nie ma potrzeb w tym zakresie.

- Firmy z tego terenu cenią sobie w pracownikach najczęściej umiejętności związane z kontaktami interpersonalnymi (28%), obsługą klienta (16%) i pracą w zespole (11%). Ważne jest też posiadanie umiejętności specyficznych dla branży (21%), w tym najczęściej obsługi kasy fiskalnej (11%). Z umiejętności uniwersalnych tj. niezwiązanych z branżą lub zawodowej (20%) najczęściej wymienia się znajomość komputera (9%).
- Najczęściej oczekiwanymi u potencjalnych pracowników cechami w subregionie warszawskim są: pracowitość (28%) i uczciwość (28%), a także komunikatywność (22%) oraz miłe usposobienie (18%).



Cześć 4

Rynek pracy w subregionach

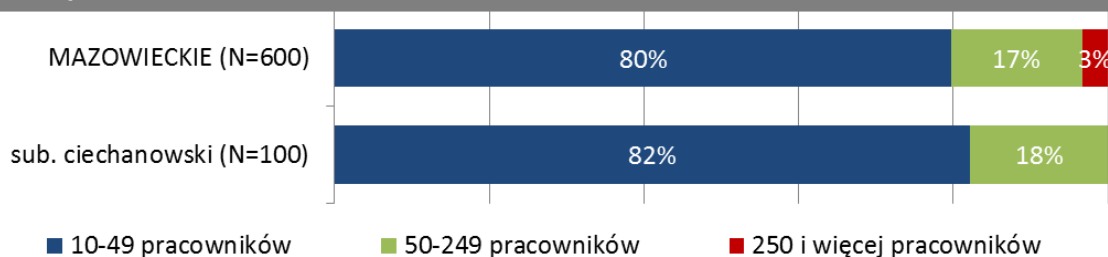
15 SUBREGION CIECHANOWSKI

15.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw

Badane firmy z subregionu ciechanowskiego, podobnie jak przeciętnie w województwie, zatrudniały w większości 10-49 pracowników – 82%. Kolejne 18% zatrudniało od 50 do 249 pracowników. W próbie w subregionie ciechanowskim nie znalazła się żadna firma zatrudniająca powyżej 249 pracowników.

Rysunek 26 Liczba zatrudnianych pracowników

Ile osób zatrudnia Pana(i) firma? Proszę wziąć pod uwagę wszystkie formy zatrudnienia, w tym pracowników tymczasowych.



Większość badanych firm z subregionu ciechanowskiego (78%) zatrudniła w 2013 roku nowych pracowników. Pod tym względem subregion wypada powyżej średniej wojewódzkiej – jest to najwyższy odsetek w porównaniu do innych subregionów. Należy zauważyć, że w 2012 i 2011 roku odsetek firm zatrudniających nowych pracowników był niższy niż w 2013 roku – wynosił odpowiednio 64% oraz 75%, jednakże z drugiej strony utrzymywał się istotnie powyżej średniej wojewódzkiej. Udział tego subregionu w strukturze nowoobsadzanych miejsc pracy w latach 2011 – 2013 wyniósł 2%, a potencjał zatrudnieniowy w tym okresie 5,5 pracowników przypadających na jedno przedsiębiorstwo, co plasuje ten subregion zdecydowanie poniżej przeciętnego wyniku dla województwa (średnio 8,3 pracowników na jedno przedsiębiorstwo).

Należy zaznaczyć, że subregion ten uplasował się w czołówce pod względem potencjału dalszego zatrudniania – 13% firm poszukiwało nowych pracowników w momencie badania, a 16% posiadało plany zatrudnieniowe na najbliższe 12 miesięcy. **Mimo wyróżniającego się na tle pozostałych subregionów zainteresowania zatrudnieniem nowego personelu, firmy z subregionu ciechanowskiego w najbliższej przyszłości oferują jednak miejsca pracy tylko dla pojedynczych osób** - na subregion ten przypadało jedynie 2% obecnie poszukiwanych i planowanych miejsc pracy w 2014 roku oraz badane firmy poszukiwały w chwili badania lub będą poszukiwać w ciągu najbliższych 12 miesięcy średnio jednego pracownika.

Tabela 21 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu ciechanowskiego

	MAZOWIECKIE (N=600)	Subregion ciechanowski (N=100)
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2011 roku	54%	75%
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2012 roku	55%	64%
Odsetek firm zatrudniających pracowników w ciągu 2013 roku	75%	78%
Odsetek firm poszukujących nowych pracowników w momencie badania	9%	13%
Odsetek firm planujących zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy	14%	16%
Miejsca pracy obsadzone w latach 2011-2013 - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	2%

	MAZOWIECKIE (N=600)	Subregion ciechanowski (N=100)
Miejsca pracy planowane do obsadzenia obecnie i w 2014 r. - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	2%
Potencjał zatrudnieniowy w latach 2011-2013: liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	8,3 zatrudnionych pracowników	5,5 zatrudnionych pracowników
Potencjał zatrudnieniowy w 2014 roku: liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	0,9 zatrudnionych pracowników	0,7 zatrudnionych pracowników

W subregionie ciechanowskim obserwujemy pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat – w 34% firm zwiększyło się zatrudnienie, podczas gdy jedynie w 1% uległo ono zmniejszeniu. Subregion ten wypadł pod tym względem najlepiej na tle innych subregionów – w większym stopniu firmy zwiększały zatrudnienie niż zmniejszały. Ponadto istotnie częściej na tle województwa firmy utrzymywały stabilizację zatrudnienia – 63% przyznało, że zatrudnienie w ciągu ostatnich trzech lat nie zmieniło się.

Tabela 22 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Czy w ostatnich 3 lat zatrudnienie w Pana(i) przedsiębiorstwie...							
	Mazowieckie	sub. ciechanowski	sub. płocki	sub. siedlecki	sub. ostrołęcki	sub. radomski	sub. warszawski
zwiększyło się	34%	34%	15%	38%	26%	26%	37%
nie zmieniło się	46%	63%	67%	33%	61%	47%	44%
zmniejszyło się	18%	1%	0%	28%	0%	26%	19%
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	2%	18%	1%	13%	0%	1%

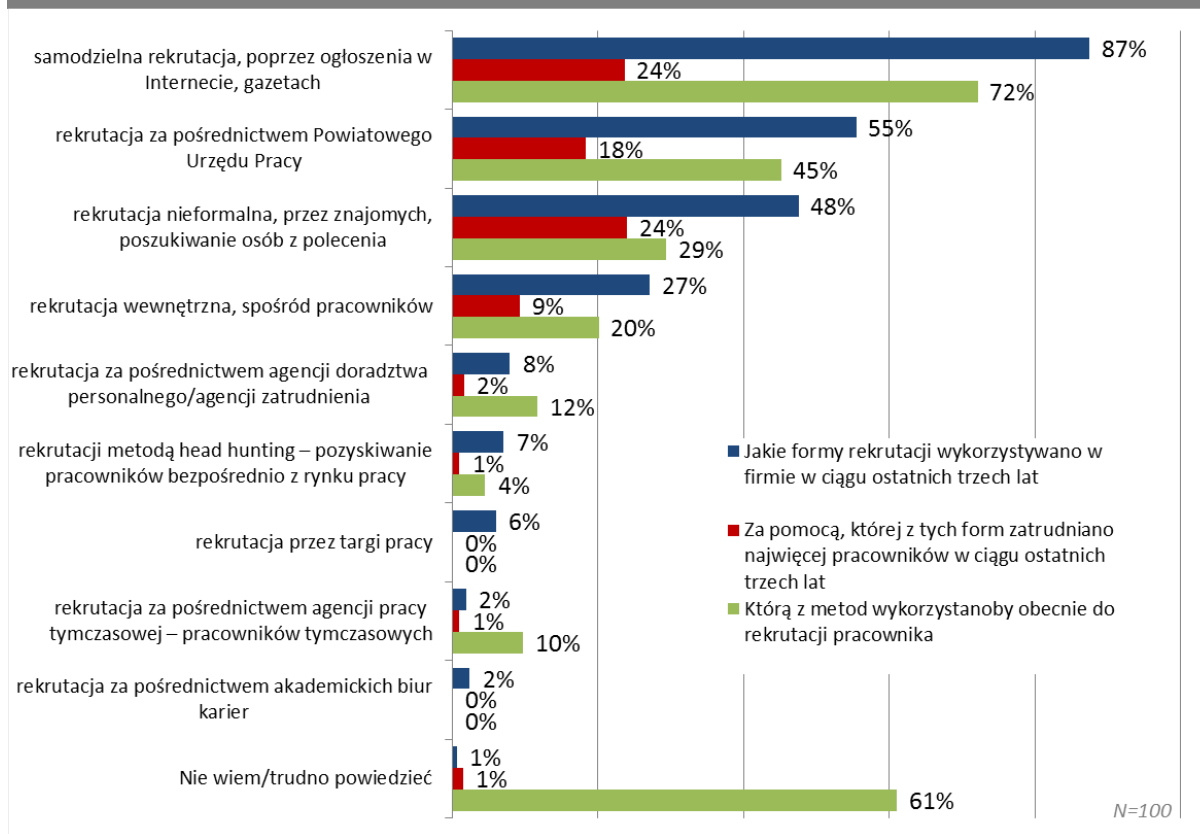
W firmach z subregionu ciechanowskiego najczęściej, podobnie jak w całym województwie, za rekrutację nowych pracowników odpowiada kierownictwo firmy⁸ (58%). **Kluczową formą rekrutacji nowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach jest samodzielna rekrutacja poprzez zamieszczanie ogłoszeń w Internecie lub gazetach** – w ciągu ostatnich trzech lat formę tę wykorzystywało 87%, a 24% za jej pomocą zatrudniło najwięcej pracowników, a 72% firm skorzystałoby z niej przy rekrutacji pracowników obecnie. Należy również podkreślić, że ta forma rekrutacji w subregionie ciechanowskim była najczęściej wykorzystywana w ciągu ostatnich trzech lat na tle pozostałych subregionów.

W drugiej kolejności wymieniano rekrutację za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy, w trzeciej rekrutację nieformalną przez znajomych – w ostatnich trzech latach korzystało z tych metod odpowiednio 55% i 45% firm. Również w przypadku tych form rekrutacji subregion utrzymuje się w czołówce w porównaniu do pozostałych subregionów.

⁸ Kierownictwo firmy należy rozumieć jako głównych zarządców firmy – właścicieli, zarząd itp. w przeciwieństwie do kierowników/dyrektorów poszczególnych działów.

Rysunek 27 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu ciechanowskiego

Jakie formy rekrutacji wykorzystywano w Pana(i) firma w ciągu ostatnich trzech lat? Za pomocą, której z tych form zatrudniacie Państwo najwięcej pracowników? Proszę wziąć pod uwagę trzy ostatnie lata.
Gdyby Pana(i) firma obecnie potrzebowała zatrudnić pracownika z następujących grup zawodowych, to którą z metod rekrutacji wykorzystalibyście Państwo w pierwszej kolejności?



15.2 Poszukiwane zawody

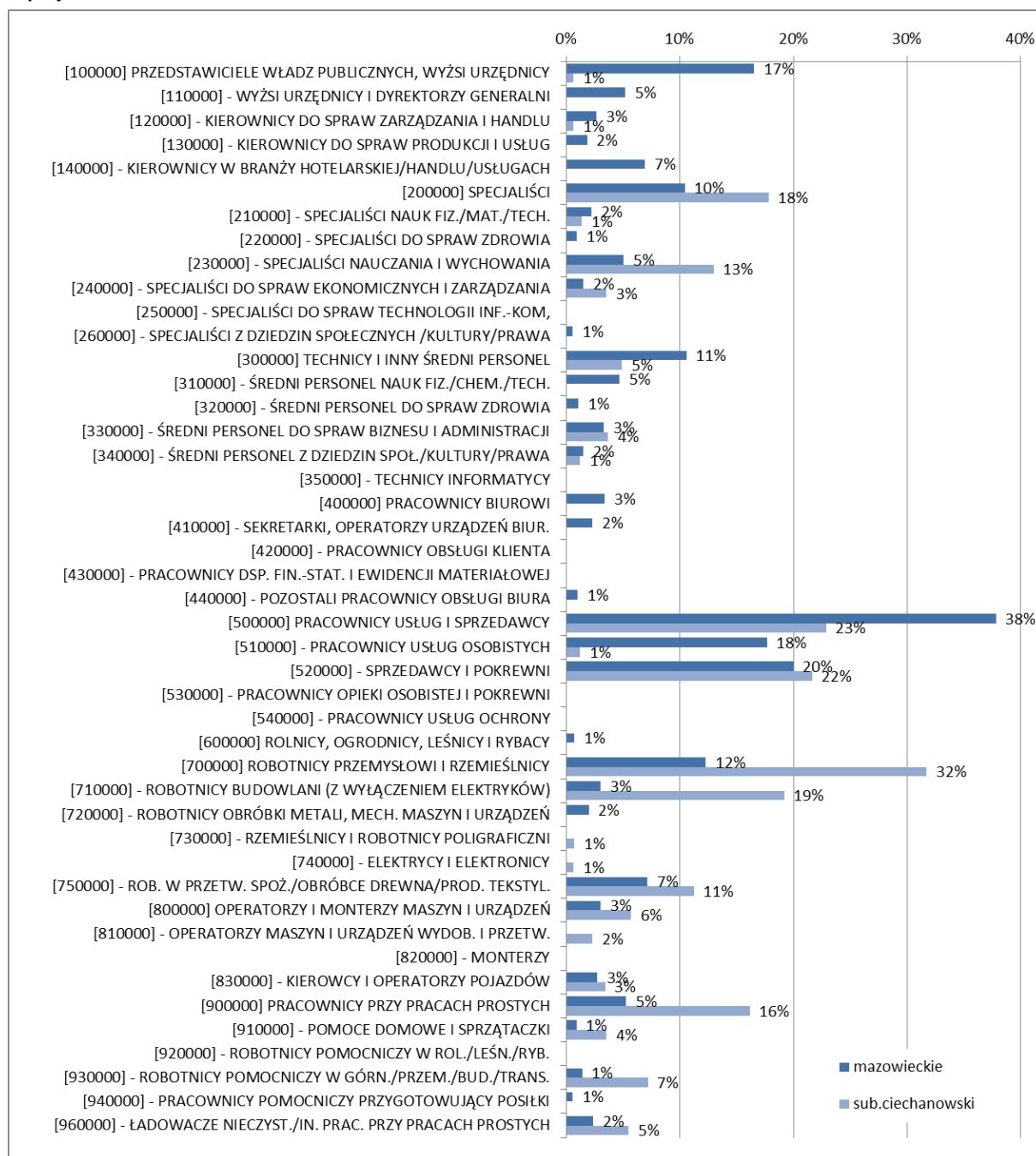
Wśród firm, które w 2013 r. przyjęły pracowników, w subregionie ciechanowskim najliczniej zatrudniano osoby z grup robotników przemysłowych i rzemieślników (32% miejsc pracy) – zdecydowanie częściej niż przeciętnie w województwie (12%) – oraz pracowników usług osobistych i sprzedawców (23% miejsc pracy) – zdecydowanie rzadziej niż w skali województwa (38%). Wśród robotników przemysłowych i rzemieślników istotnie częściej w subregionie tym zatrudniano robotników budowlanych (z wyłączeniem elektryków) – 19% wobec 3% przeciętnie w województwie.

W porównaniu do całego Mazowsza w subregionie ciechanowskim istotnie częściej zatrudniano również specjalistów (18% w porównaniu do 10% w województwie) oraz pracowników przy pracach prostych (odpowiednio 16% i 5%). Z drugiej strony rzadko pozyskiwano pracowników z najwyższej kategorii zawodowej – dyrektorzy, kierownicy (odpowiednio 1% i 17%), a także techników i średni personel (5% i 11%) (por. Rysunek 28).

Do zawodów, w których zatrudniono najwięcej nowych pracowników w tym subregionie, zaliczyć należy: sprzedawców (18% miejsc pracy), robotników budowlanych robót stanu surowego (11%) oraz robót

wykończeniowych (8%), pozostałych specjalistów nauczania i wychowania (7%), nauczycieli gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego) (6%), robotników przy pracach prostych w przemyśle (6%), pozostałych pracowników przy pracach prostych (5%) oraz robotników produkcji odzieży (5%) (por. Tabela 23).

Rysunek 28 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności



Jako podstawę procentowania przyjęto liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy.

Tabela 23 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie ciechanowskim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Na jakie stanowiska i ilu pracowników Pana(i) firma zatrudniała w 2013 roku?	
<i>N=Liczba osób zatrudnionych</i>	% miejsc pracy
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	18%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	11%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	8%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	7%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	6%
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	6%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	5%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	5%
[911000] -- Pomoce i sprzętaczki domowe, biurowe, hotelowe	4%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni	3%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych	3%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	3%
[242000] -- Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	2%
[811000] -- Operatorzy maszyn i urządzeń górniczych i pokrewni	2%
[523000] -- Kasjerzy i sprzedawcy biletów	2%
[933000] -- Robotnicy pomocniczy transportu i prac magazynowych	1%
[214000] -- Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)	1%
[524000] -- Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni	1%
[342000] -- Sportowcy, trenerzy i pokrewni	1%
[244000] -- Specjaliści do spraw rynku nieruchomości	1%
[512000] -- Kucharze	1%
[732000] -- Robotnicy poligraficzni	1%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	1%
[122000] -- Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju	1%
[741000] -- Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektromonterzy	1%

Wskazania od 1%

Firmy, które przyznały, że planują zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższego roku, najczęściej zgłaszały zapotrzebowanie na robotników przemysłowych i rzemieślników (31%) związanych głównie z branżą budowlaną tj.: murarz, brukarz, monter rusztowań, glazurnik, tynkarz oraz stolarz.

Zgłaszano również zapotrzebowanie na specjalistów (26%) - pozostałych nauczycieli gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych bez nauczycieli kształcenia zawodowego oraz wykładowców na kursach, a także pracowników przy pracach prostych (14%) – głównie robotników magazynowych oraz pozostałych pracowników przy pracach prostych, ale również pracowników usług i sprzedawców (13%) – głównie instruktorów nauki jazdy.

Badane firmy nie planowały natomiast zatrudnienia dla pracowników związanych z rolnictwem, ogrodnictwem czy leśnictwem, ale również dla pracowników biurowych, czy też pracowników najwyższego szczebla – dyrektorów lub kierowników (por. Tabela 24).

Tabela 24 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudniać pracowników w subregionie ciechanowskim w ciągu najbliższych 12 miesięcy wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Na jakie stanowiska Pana(i) firma planuje zatrudniać w ciągu najbliższych 12 miesięcy oraz ile osób chce zatrudnić na tych stanowiskach?	
<i>N=Liczba osób planowanych do zatrudnienia</i>	% miejsc pracy
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNICY I KIEROWNICY	0%
[200000] SPECJALIŚCI	26%
[233090] --- Pozostali nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych bez nauczycieli kształcenia zawodowego	7%
[235915] --- Wykładowca na kursach (edukator, trener)	19%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	6%
[331301] --- Księgowy	6%
[400000] PRACOWNICY BIUROWI	0%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	13%
[516502] --- Instruktor nauki jazdy	8%
[522301] --- Sprzedawca	3%
[541390] --- Pozostali pracownicy ochrony osób i mienia	2%
[600000] ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	0%
[700000] ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	31%
[711202] --- Murarz	10%
[711601] --- Brukarz	8%
[711903] --- Monter rusztowań	3%
[712202] --- Glazurnik	3%
[712303] --- Tynkarz	5%
[752205] --- Stolarz	3%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	10%
[811104] --- Operator koparki	5%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH	14%
[911207] --- Sprzątaczką biurowa	3%
[933304] --- Robotnik magazynowy	6%
[962990] --- Pozostali pracownicy przy pracach prostych gdzie indziej niesklasyfikowani	5%

Wskazania od 1%

15.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje

W subregionie ciechanowskim najczęściej zgłaszane jest zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem średnim zawodowym lub policealnym (41%), ewentualnie z zasadniczym zawodowym (23%) lub wyższym (19%). Większość firm nie wskazało szczególnych potrzeb z zakresu certyfikatów czy dyplomów (59%). 24% przedsiębiorstw oczekuje od pracowników odpowiedniego kierunku wykształcenia, 18% wymaga kursów lub uprawnień zawodowych, w tym 9% - prawa jazdy. Najwięcej, bo 20% firm, deklaruje, że będą poszukiwać pracowników w zawodzie sprzedawcy, 15% - robotnika budowlanego.

Aż 75% firm nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (24%) lub niemieckiego (10%).

50% przedsiębiorstw z subregionu ciechanowskiego oczekuje od pracowników doświadczenia i fachowości, ważne są także umiejętności z zakresu kontaktów interpersonalnych (18%) i umiejętności specyficzne dla branży (17%) – w szczególności umiejętność obsługi kasy fiskalnej (6%). Dla firm z tego terenu bardzo istotne jest posiadanie przez pracowników cech powiązanych z organizacją pracy tj. dokładności (25%), cierpliwości (23%), jak również pracowitości (20%), zaangażowania (20%) i komunikatywności (19%).

Wśród dziesięciu kluczowych kompetencji firmy z subregionu ciechanowskiego wymieniali:

1. dokładność, skrupulatność (43%),
2. zaangażowanie, wysoka motywacja (35%),
3. umiejętność podejmowania decyzji (34%),
4. umiejętność pracy w zespole (31%),
5. odpowiedzialność (31%),
6. odporność na stres (30%),
7. dążenie do osiągnięcia rezultatów (26%),
8. dyspozycyjność (26%),
9. umiejętność pracy pod presją czasu (26%),
10. samodzielność (26%).

Należy podkreślić, że aż 9 z 10 kluczowych kompetencji znalazło się w czołówce kompetencji deficytowych.

Wśród kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom wymieniono:

Wskazane wcześniej jako kluczowe

1. odporność na stres (37%),
2. dokładność, skrupulatność (33%),
3. odpowiedzialność (26%),
4. zaangażowanie, wysoka motywacja (24%),
5. umiejętność pracy pod presją czasu (23%),
6. dyspozycyjność (21%),
7. samodzielność (20%),
8. dążenie do osiągnięcia rezultatów (16%),
9. umiejętność podejmowania decyzji (15%).

Poza pierwszą dziesiątką kluczowych

10. przedsiębiorczość, przejawianie inicjatywy (20%).

Tabela 25 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. CIECHANOWSKI (N=100)	%
odpowiedzialność	54%	dokładność, skrupulatność	43%
samodzielność	49%	zaangażowanie, wysoka motywacja	35%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	45%	umiejętność podejmowania decyzji	34%
dokładność, skrupulatność	39%	umiejętność pracy w zespole	31%
zaangażowanie, wysoka motywacja	38%	odpowiedzialność	31%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	30%	odporność na stres	30%
odporność na stres	29%	dążenie do osiągnięcia rezultatów	26%
etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	28%	dyspozycyjność	26%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	26%	umiejętność pracy pod presją czasu	26%
doświadczenie zawodowe	25%	samodzielność	26%

Tabela 26 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. CIECHANOWSKI (N=100)	%
zaangażowanie, wysoka motywacja	18%	odporność na stres	37%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	14%	dokładność, skrupulatność	33%
samodzielność,	13%	odpowiedzialność	26%
odporność na stres	11%	zaangażowanie, wysoka motywacja	24%
odpowiedzialność	11%	umiejętność pracy pod presją czasu	23%
dokładność, skrupulatność	11%	dyspozycyjność	21%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%	samodzielność	20%
umiejętność pracy pod presją czasu	9%	przedsiębiorczość, przejawianie inicjatywy	20%
elastyczność i zdolność do adaptacji	9%	dążenie do osiągnięcia rezultatów	16%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	8%	umiejętność podejmowania decyzji	15%

73% badanych firm z subregionu ciechanowskiego uznało, że łatwo jest im znaleźć nowego pracownika. Jedynie 7% identyfikowało jakieś bariery, trudności, problemy w tym zakresie i dotyczyły one głównie braku kandydatów i chęci do pracy.

Badane firmy przyznawały, że najtrudniej jest im znaleźć pracowników głównie na stanowiska z grup zawodowych najczęściej rekrutowanych w ostatnim roku: robotników przemysłowi i rzemieślników (22% - głównie robotników budowlanych robót wykończeniowych) oraz pracowników usług i sprzedawców (17% - najczęściej pracowników sprzedaży w sklepach). 14% firm zgłaszało trudności w pozyskaniu specjalistów, 7% operatorów i monterów maszyn i urządzeń oraz techników i pozostałych pracowników średniego personelu.

Tabela 27 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie ciechanowskim

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?		% firm
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNICY I KIEROWNICY		1%
[122000] -- Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju		1%
[200000] SPECJALIŚCI		14%
[211000] -- Fizycy, chemicy i specjaliści nauk o Ziemi		1%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)		4%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania		6%
[241000] -- Specjaliści do spraw finansowych		1%
[242000] -- Specjaliści do spraw administracji i zarządzania		2%
[263000] -- Specjaliści z dziedzin społecznych i religijnych		1%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL		7%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych		6%
[335000] -- Urzędnicy państwowi do spraw nadzoru		1%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY		17%
[512000] – Kucharze		3%
[516000] -- Pozostali pracownicy usług osobistych		1%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach		11%
[523000] -- Kasjerzy i sprzedawcy biletów		2%
[600000] ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY		1%
[611000] -- Rolnicy produkcji roślinnej		1%
[700000] ROBOTNICZY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY		22%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni		5%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni		8%
[732000] -- Robotnicy poligraficzni		1%

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?		% firm
[741000] -- Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektrycy		1%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni		5%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni		4%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ		7%
[811000] -- Operatorzy maszyn i urządzeń górniczych i pokrewni		3%
[821000] -- Monterzy		2%
[833000] -- Kierowcy ciężarówek i autobusów		1%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH		4%
[933000] -- Robotnicy pomocniczy transportu i prac magazynowych		3%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych		1%
brak zawodu, odmowa		6%
nie wiem, trudno powiedzieć		30%
zawód niesklasyfikowany w KZiS		5%

Wskazania od 1%

15.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw

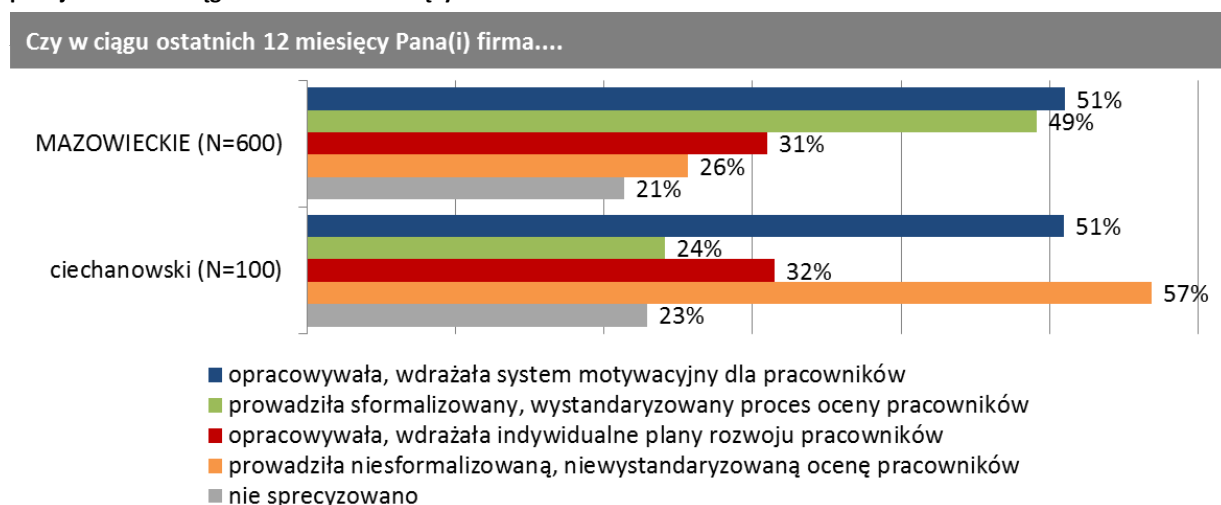
W subregionie ciechanowskim firmy decydują się najczęściej na wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę (46%), a także kursy lub szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne (39%). Ponadto 23% firm przyznało, że prowadzi mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników, a 22% dofinansowuje pracownikom kształcenie. Odsetki te są istotnie wyższe niż przeciętnie w województwie.

Firmy z subregionu ciechanowskiego w ciągu ostatnich 12 miesięcy najczęściej prowadziły niesformalizowaną, niewystandaryzowaną ocenę pracowników (57%) – zdecydowanie częściej niż przeciętnie w województwie (26%). Ponadto, podobnie jak na Mazowszu, 51% opracowywało lub wdrażało system motywacyjny dla pracowników, a 32% indywidualne plany rozwoju pracowników.

Tabela 28 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Jakie formy rozwoju kompetencji/ kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	MAZOWIECKIE (N=600)	Sub. ciechanowski (N=100)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	46%
Nauka na stanowisku pracy poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	19%
Kursy/szkolenia organizowane przez firmy szkoleniowe, lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	39%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	19%
Mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	23%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom do kształcenia, szkoleń/kursów	9%	22%
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	1%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	6%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	6%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	1%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	3%
Firma nie stosowała żadnych form rozwoju kompetencji/kwalifikacji	15%	25%

Rysunek 29 Działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy

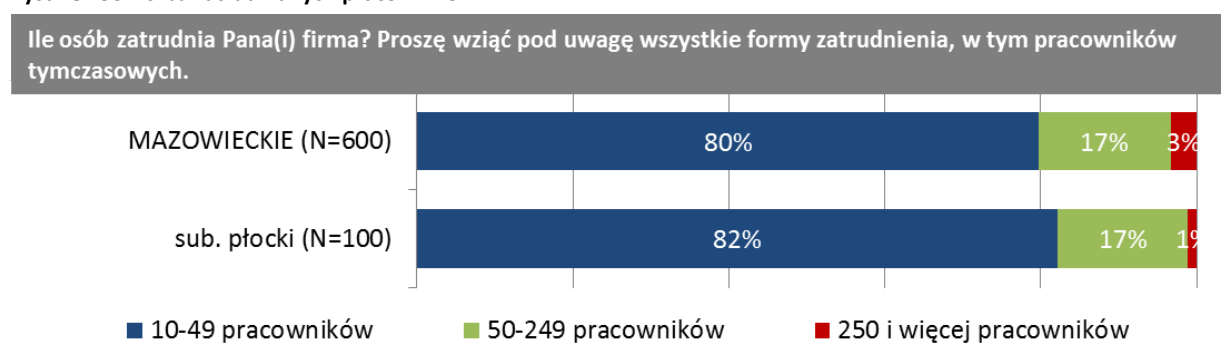


16 SUBREGION PŁOCKI

16.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw

Podobnie jak przeciętnie w województwie, badane firmy z subregionu płockiego zatrudniały w większości 10-49 pracowników – 82%. 17% zatrudniało od 50 do 249 pracowników. Natomiast 1% firm w subregionie płockim zatrudniało powyżej 249 pracowników.

Rysunek 30 Liczba zatrudnianych pracowników



Ponad połowa badanych firm z subregionu płockiego (53%) zatrudniła w 2013 roku nowych pracowników i na tle średniej wojewódzkiej, subregion wypada pod tym względem stosunkowo słabo – znalazł się na przedostatnim miejscu (gorzej wypadł jedynie subregion ostrołęcki). Należy zauważyć, że w 2012 roku odsetek firm zatrudniających nowych pracowników był wyższy niż w 2013 roku – i wynosił 75%, będąc przy tym zdecydowanie powyżej średniej wojewódzkiej. Natomiast w 2011 r. odsetek ten był zdecydowanie niższy niż w ostatnich dwóch latach i wynosił zaledwie 19%. Udział tego subregionu w strukturze nowoobsadzanych miejsc pracy w latach 2011 – 2013 wyniósł 3%, a potencjał zatrudnieniowy w tym okresie 5,5 pracowników

przypadających na jedno przedsiębiorstwo, co plasuje ten subregion zdecydowanie poniżej przeciętnego wyniku dla województwa (średnio 8,3 zatrudnionych przypadających na 1 firmę).

Należy zauważyć, że subregion ten wypadł również słabo pod względem potencjału dalszego zatrudniania – 7% firm poszukiwało nowych pracowników w momencie badania, jedynie 3% posiadało plany zatrudnieniowe na najbliższe 12 miesięcy. Na subregion ten przypadało jedynie 1% obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w 2014 roku miejsc pracy w województwie.

Tabela 29 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu płockiego

	MAZOWIECKIE (N=600)	Subregion płocki (N=100)
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2011 roku	54%	19%
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2012 roku	55%	75%
Odsetek firm zatrudniających pracowników w ciągu 2013 roku	75%	53%
Odsetek firm poszukujących nowych pracowników w momencie badania	9%	7%
Odsetek firm planujących zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy	14%	3%
Miejsca pracy obsadzone w latach 2011-2013 - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	3%
Miejsca pracy planowane do obsadzenia obecnie i w 2014 r. - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	1%
Potencjał zatrudnieniowy w latach 2011-2013: liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	8,3 zatrudnionych pracowników	5,5 zatrudnionych pracowników
Potencjał zatrudnieniowy w 2014 roku: liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	0,9 zatrudnionych pracowników	0,2 zatrudnionych pracowników

W subregionie płockim obserwujemy pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat – 15% firm zwiększyło zatrudnienie, a żadna go nie zmniejszyła. Subregion ten cechuje największa na tle pozostałych subregionów stabilność poziomu zatrudnienia – poziom zatrudnienia sprzed 3 lat utrzymało aż 67% firm. W efekcie przekłada się to na najniższy w województwie odsetek firm, które przyznały, że zwiększyły w tym czasie zatrudnienie.

Tabela 30 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Czy w ostatnich 3 lat zatrudnienie w Pana(i) przedsiębiorstwie...								
	Mazowieckie	sub. ciechanowski	sub. płocki	sub. siedlecki	sub. ostrołęcki	sub. radomski	sub. warszawski	
zwiększyło się	34%	34%	15%	38%	26%	26%	37%	
nie zmieniło się	46%	63%	67%	33%	61%	47%	44%	
zmniejszyło się	18%	1%	0%	28%	0%	26%	19%	
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	2%	18%	1%	13%	0%	1%	

W firmach z subregionu płockiego najczęściej, podobnie jak w całym województwie, za rekrutację nowych pracowników odpowiada kierownictwo firmy⁹ (33%), jednakże jest to najniższy odsetek na tle pozostałych

⁹ Kierownictwo firmy należy rozumieć jako głównych zarządców firmy – właścicieli, zarząd itp. w przeciwieństwie do kierowników/dyrektorów poszczególnych działów.

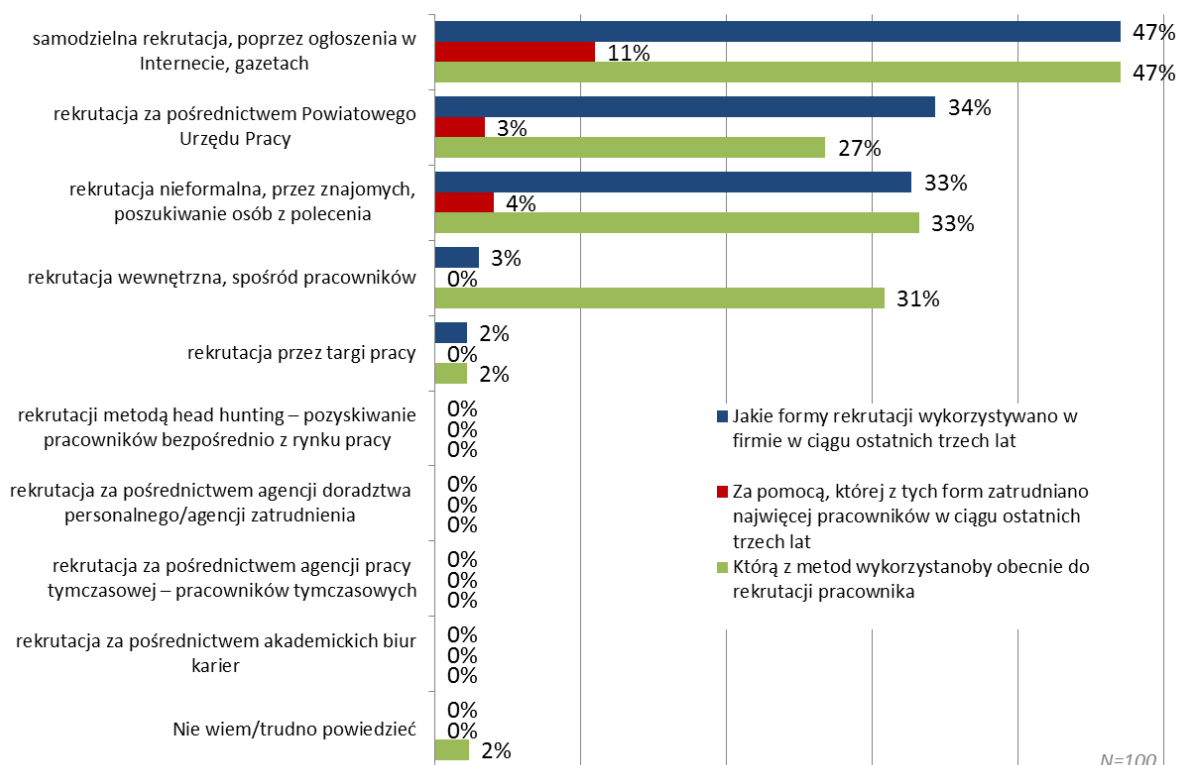
subregionów. Często również za działania te odpowiedzialni są dyrektorzy, czy też kierownicy poszczególnych działów (30%) – najczęściej w porównaniu z innymi subregionami.

Kluczową formą rekrutacji nowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach jest samodzielna rekrutacja poprzez zamieszczanie ogłoszeń w Internecie lub gazetach – w ciągu ostatnich trzech lat formę tę wykorzystywało 47%, a 11% za jej pomocą zatrudniło najwięcej pracowników. Tyle samo firm co w przeciągu ostatnich 3 lat, czyli 47%, również obecnie skorzystałoby z tej formy przy rekrutacji pracowników.

W drugiej kolejności wymieniano rekrutację za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy, w trzeciej rekrutację nieformalną przez znajomych – w ostatnich trzech latach korzystało z tych metod odpowiednio 34% i 33% firm. Zaledwie 3% badanych firm wykorzystało rekrutację wewnętrzną.

Rysunek 31 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu płockiego

Jakie formy rekrutacji wykorzystywano w Pana(i) firma w ciągu ostatnich trzech lat?
Za pomocą, której z tych form zatrudniacie Państwo najwięcej pracowników? Proszę wziąć pod uwagę trzy ostatnie lata.
Gdyby Pana(i) firma obecnie potrzebowała zatrudnić pracownika z następujących grup zawodowych, to którą z metod rekrutacji wykorzystalibyście Państwo w pierwszej kolejności?

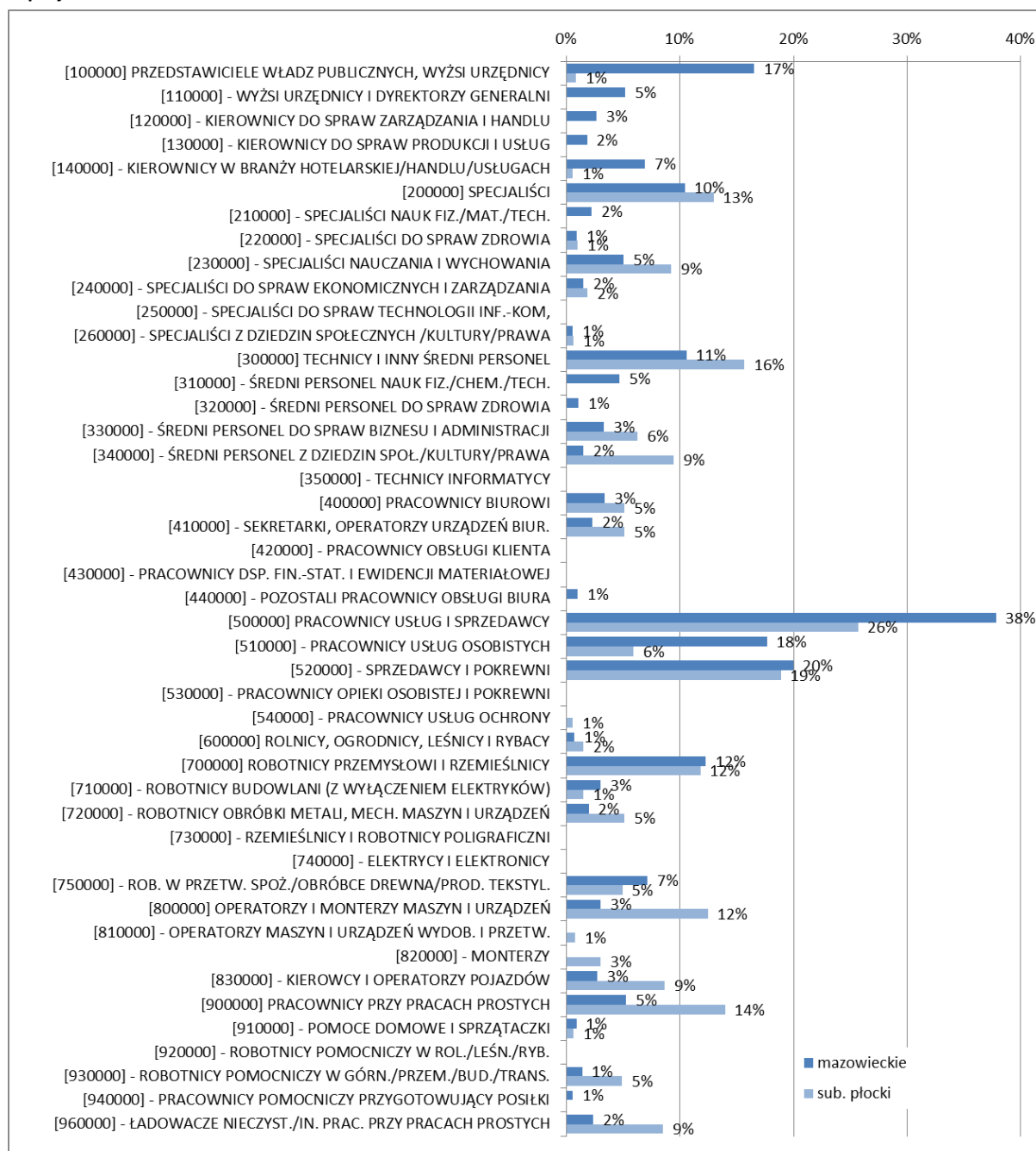


16.2 Poszukiwane zawody

Wśród firm, które w 2013 r. przyjęły pracowników, w subregionie płockim najliczniej zatrudniano pracowników usług osobistych i sprzedawców (26%) – jednak jest to zdecydowanie rzadziej niż w skali województwa (38%), techników i inny średni personel (16%) – częściej, niż przeciętnie w województwie (11%) oraz pracowników przy pracach prostych (14%) – również częściej niż przeciętnie w województwie (5%). W porównaniu do całego Mazowsza w subregionie płockim częściej zatrudniano również specjalistów (13%)

w porównaniu do 10% w województwie) oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń (odpowiednio 12% i 3%). Z drugiej strony rzadko pozyskiwano pracowników z najwyższej kategorii zawodowej – dyrektorzy, kierownicy (odpowiednio 1% i 17%) (por. Rysunek 32).

Rysunek 32 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności



Jako podstawę procentowania przyjęto liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy.

Do szczegółowych zawodów, w których zatrudniono najwięcej nowych pracowników, w tym subregionie zaliczyć należy sprzedawców (18%), pozostałych pracowników przy pracach prostych (9%), średni personel

z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii (9%), nauczycieli gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego) (7%), urzędników państwowych do spraw nadzoru (5%) oraz formierzy odlewniczych, spawaczy, blacharzy, monterów konstrukcji metalowych i pokrewnych (5%). W przypadku subregionu płockiego ze względu na małą liczbę oferowanych miejsc pracy (poniżej 30) nie przedstawiono szczegółowej struktury stanowisk, na które planowane jest zatrudnienie w najbliższym roku.

Tabela 31 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie płockim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Na jakie stanowiska i ilu pracowników Pana(i) firma zatrudniała w 2013 roku?	
N=Liczba osób zatrudnionych	% miejsc pracy
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	18%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	9%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	9%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	7%
[335000] -- Urzędnicy państwowi do spraw nadzoru	5%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	5%
[516000] -- Pozostali pracownicy usług osobistych	4%
[933000] -- Robotnicy pomocniczy transportu i prac magazynowych	3%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	3%
[821000] -- Monterzy	3%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	3%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	3%
[515000] -- Gospodarze obiektów	2%
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	2%
[621000] -- Robotnicy leśni i pokrewni	2%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	1%
[243000] -- Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	1%
[524000] -- Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni	1%
[334000] -- Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani	1%
[412000] -- Sekretarki (ogólne)	1%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	1%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	1%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni	1%
[241000] -- Specjaliści do spraw finansowych	1%
[818000] -- Operatorzy innych maszyn i urządzeń przetwórczych	1%
[713000] -- Malarze, pracownicy czyszczący konstrukcje budowlane i pokrewni	1%
[911000] -- Pomoce i sprzątaczkę domowe, biurowe, hotelowe	1%
[541000] -- Pracownicy usług ochrony	1%
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług	1%

Wskazania od 1%

16.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje

W subregionie płockim firmy najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem wyższym (41%) lub średnim zawodowym i policealnym (31%). wskazuje zapotrzebowanie na pracowników posiadających formalne poświadczenie kwalifikacji zawodowych, w tym najczęściej wymieniano prawo jazdy (8%), ogólnie uprawnienia (3%), czy uprawnienia budowlane (2%). Dla 33% ważny jest odpowiedni poziom i kierunek wykształcenia – najczęściej określany ogólnie jako wykształcenie, kwalifikacje zgodne ze stanowiskiem (16%).

21% przedsiębiorstw wskazuje, że potencjalni pracownicy powinni posiadać zawód sprzedawcy, 12% wymienia w tym kontekście nauczycieli szkół ponadpodstawowych, a 10% adwokatów i radców prawnych.

Większość, bo 67% firm nie ma potrzeb związanych z zatrudnieniem pracownika ze znajomością języków obcych; pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (17%).

W subregionie płockim firmy oczekują od pracowników przede wszystkim fachowości (31%) oraz umiejętności specyficznych dla branży (29%), w tym najczęściej umiejętności sprzedażowych (13%). Badani z subregionu płockiego podkreślali, że potencjalni pracownicy, których firmy będą poszukiwać, powinni być pracowici (51%) i uczciwi (22%), a także sumienni (18%), odpowiedzialni (28%), komunikatywni (19%), kreatywni (15%), a nade wszystko – dyspozycyjni (45%).

Wśród dziesięciu kluczowych kompetencji firmy z subregionu płockiego wymieniali:

1. dyspozycyjność (78%),
2. samodzielność (72%),
3. odpowiedzialność (67%),
4. doświadczenie zawodowe (53%),
5. odporność na stres (52%),
6. wiedza branżowa i fachowa (48%),
7. umiejętność efektywnego komunikowania się (47%),
8. umiejętność pracy w zespole (46%),
9. dokładność, skrupulatność (46%),
10. empatia (40%).

Należy podkreślić, że aż 9 z 10 kluczowych kompetencji znalazło się w czołówce kompetencji deficytowych. Wśród kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom wymieniono:

Wskazane wcześniej jako kluczowe

1. dyspozycyjność (37%),
2. odporność na stres (34%),
3. samodzielność (29%),
4. doświadczenie zawodowe (15%),
5. odpowiedzialność (9%),
6. umiejętność efektywnego komunikowania się (6%),
7. wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa (6%),
8. dokładność, skrupulatność (3%),
9. umiejętność pracy w zespole (3%),

Poza pierwszą dziesiątką kluczowych

10. kreatywność (16%).

Tabela 32 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. PŁOCKI (N=100)	%
odpowiedzialność	54%	dyspozycyjność	78%
samodzielność	49%	samodzielność	72%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	45%	odpowiedzialność	67%
dokładność, skrupulatność	39%	doświadczenie zawodowe	53%
zaangażowanie, wysoka motywacja	38%	odporność na stres	52%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	30%	wiedza branżowa i fachowa	48%
odporność na stres	29%	umiejętność efektywnego komunikowania się	47%
etyczne postępowanie jako podstawa	28%	umiejętność pracy w zespole	46%

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. PŁOCKI (N=100)	%
w działaniu			
otwartość na uczenie się i stały rozwój	26%	dokładność, skrupulatność	46%
doświadczenie zawodowe	25%	empatia	40%

Tabela 33 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. PŁOCKI (N=100)	%
zaangażowanie, wysoka motywacja	18%	dyspozycyjność	37%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	14%	odporność na stres	34%
samodzielność,	13%	samodzielność	29%
odporność na stres	11%	kreatywność	16%
odpowiedzialność	11%	doświadczenie zawodowe	15%
dokładność, skrupulatność	11%	odpowiedzialność	9%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%	umiejętność efektywnego komunikowania się	6%
umiejętność pracy pod presją czasu	9%	wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa	6%
elastyczność i zdolność do adaptacji	9%	dokładność, skrupulatność	3%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	8%	umiejętność pracy w zespole	3%

Zdecydowana większość badanych firm z subregionu płockiego (97%) uznała, że łatwo jest im znaleźć nowego pracownika – najczęściej na tle innych subregionów. Żadna z firm nie identyfikowała problemów czy też barier związanych z procesem rekrutacji.

Badane firmy przyznawały, że najtrudniej jest im znaleźć pracowników na stanowiska specjalistów (7%), techników i średniego personelu (4%) oraz pracowników usług i sprzedawców (2%). Większość (58%) nie identyfikowała stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować w firmie pracowników.

Tabela 34 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie płockim

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?	
	% firm
[200000] SPECJALIŚCI	7%
[211000] -- Fizycy, chemicy i specjaliści nauk o Ziemi	1%
[214000] -- Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)	1%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	1%
[222000] -- Pielęgniarki	1%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	1%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	1%
[263000] -- Specjaliści z dziedzin społecznych i religijnych	1%
[264000] -- Literaci, dziennikarze i filolodzy	1%
[300000] TECHNICZY I INNY ŚREDNI PERSONEL	4%
[325000] -- Inny średni personel do spraw zdrowia	1%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	1%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	1%
[352000] -- Technicy telekomunikacji i urządzeń transmisyjnych	1%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	2%
[513000] -- Kelnerzy i barmani	1%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	1%
brak zawodu, odmowa	58%
nie wiem, trudno powiedzieć	29%



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

Mazowsze.
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wskazania od 1%



laboratorium
badań społecznych



Mazowieckie Obserwatorium
Rynku Pracy



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY
w WARSZAWIE

16.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw

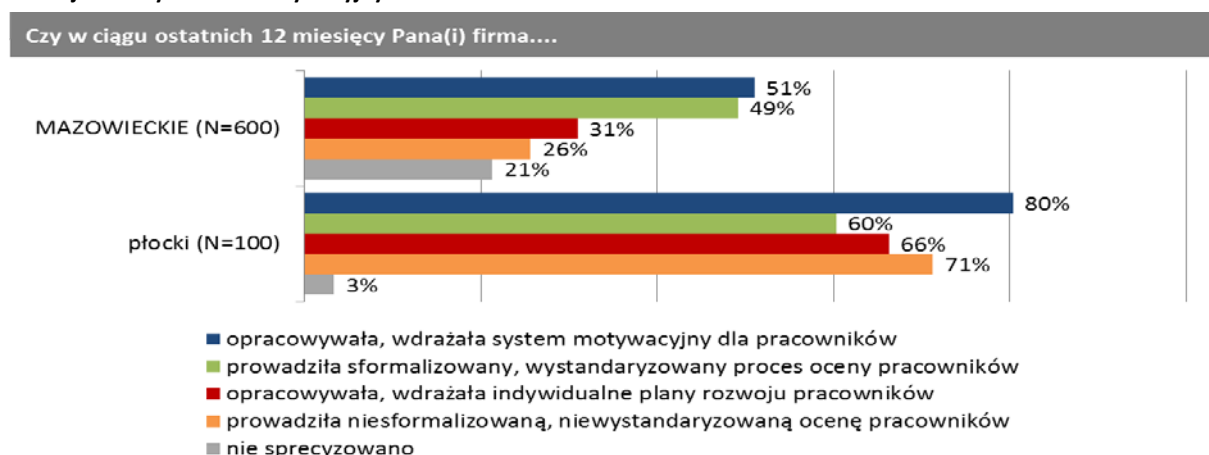
W subregionie płockim firmy decydują się najczęściej na wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę (57%), a także kursy lub szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne (44%). Ponadto 37% firm wskazało na stosowanie nauki na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczenia, a 36% zadeklarowało, że pracownicy biorą udział w konferencjach, seminariach czy warsztatach. Odsetki te są istotnie wyższe niż przeciętnie w województwie. Na tle województwa firmy w tym subregionie częściej dofinansowywały pracownikom kształcenie na szkoleniach/kursach (17%) lub studiach podyplomowych (17%).

Firmy z subregionu płockiego w ciągu ostatnich 12 miesięcy najczęściej opracowywały lub wdrażały system motywacyjny dla pracowników (80%). Warto zauważyć, że ze wszystkich subregionów to właśnie subregion płocki podejmował te działania najczęściej, a średnia wojewódzka wyniosła 51%. Firmy subregionu płockiego często prowadziły także niesformalizowaną, niewystandaryzowaną ocenę pracowników (71%) – wynik ten jest również najwyższy spośród wszystkich subregionów.

Tabela 35 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Jakie formy rozwoju kompetencji/ kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	MAZOWIECKIE (N=600)	Sub. płocki (N=100)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	57%
Nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	37%
Kursy/szkolenia organizowana przez firmy szkoleniowe, lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	44%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	36%
Mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	16%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom do kształcenia, szkoleń/kursów	9%	17%
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	0%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	0%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	17%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	1%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	1%
Firma nie stosowała żadnych form rozwoju kompetencji/kwalifikacji	15%	10%

Rysunek 33 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych.

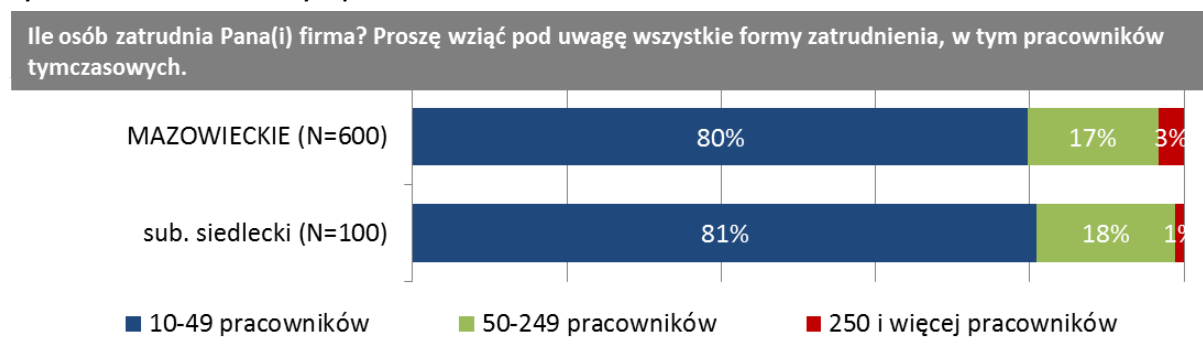


17 SUBREGION SIEDLECKI

17.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw

Badane firmy z subregionu siedleckiego, podobnie jak przeciętnie w województwie, zatrudniały w większości 10-49 pracowników – 81%. Kolejne 18% zatrudniało od 50 do 249 pracowników. Zaledwie 1% firm zatrudniało powyżej 249 pracowników.

Rysunek 34 Liczba zatrudnianych pracowników



Większość badanych firm z subregionu siedleckiego (72%) zatrudniła w 2013 roku nowych pracowników. Pod tym względem subregion wypada nieznacznie poniżej średniej wojewódzkiej (75%). Należy zauważyć, że w 2012 i 2011 roku odsetek firm zatrudniających nowych pracowników był niższy niż w 2013 roku – wynosił odpowiednio 64% oraz 59%, jednakże wówczas utrzymywał się powyżej średniej wojewódzkiej, która wynosiła w 2012 i 2011 roku odpowiednio 55% i 54%. Udział tego subregionu w strukturze nowoobsadzanych miejsc pracy w latach 2011 – 2013 wyniósł 3%, a potencjał zatrudnieniowy w tym okresie średnio 7,7 pracowników przypadających na jedno przedsiębiorstwo, co plasuje ten subregion na trzeciej pozycji w województwie (po subregionie warszawskim i radomskim).

Należy zaznaczyć, że w subregionie tym odnotowano relatywnie wysoki odsetek firm poszukujących pracowników w momencie badania (14% - powyżej średniej wojewódzkiej). Dodatkowo 12% planowało zatrudnić nowe osoby w ciągu najbliższych 12 miesięcy (poniżej średniej wojewódzkiej). Na subregion ten przypadało jedynie 2% obecnie poszukiwanych i planowanych do obsadzenia w 2014 roku miejsc pracy w województwie mazowieckim.

Tabela 36 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu siedleckiego

	Mazowieckie (N=600)	Subregion siedlecki (N=100)
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2011 roku	54%	59%
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2012 roku	55%	64%
Odsetek firm zatrudniających pracowników w ciągu 2013 roku	75%	72%
Odsetek firm poszukujących nowych pracowników w momencie badania	9%	14%
Odsetek firm planujących zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy	14%	12%
Miejsca pracy obsadzane w latach 2011-2013 - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	3%

	Mazowieckie (N=600)	Subregion siedlecki (N=100)
Miejsca pracy planowane do obsadzenia obecnie i w 2014 r. - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	2%
Potencjał zatrudnieniowy w latach 2011-2013: liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	8,3 zatrudnionych pracowników	7,7 zatrudnionych pracowników
Potencjał zatrudnieniowy w 2014 roku: liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	0,9 zatrudnionych pracowników	0,6 zatrudnionych pracowników

W subregionie siedleckim obserwujemy pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat – 38% firm zwiększyło zatrudnienie, w porównaniu do 28%, które dokonały redukcji personelu. Różnica między tymi wartościami jest najmniejsza w województwie. Wynika to z faktu, że w subregionie tym odnotowano najwyższy odsetek firm, które zmniejszyły zatrudnienie w porównaniu do 3 lat wstecz.

Warto zwrócić uwagę, iż w subregionie tym obserwujemy najmniejszą stabilność poziomu zatrudnienia w porównaniu do pozostałych subregionów – jedynie 33% firm utrzymało poziom zatrudnienia sprzed 3 lat (przeciętnie w województwie odsetek ten wyniósł 46%).

Tabela 37 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie

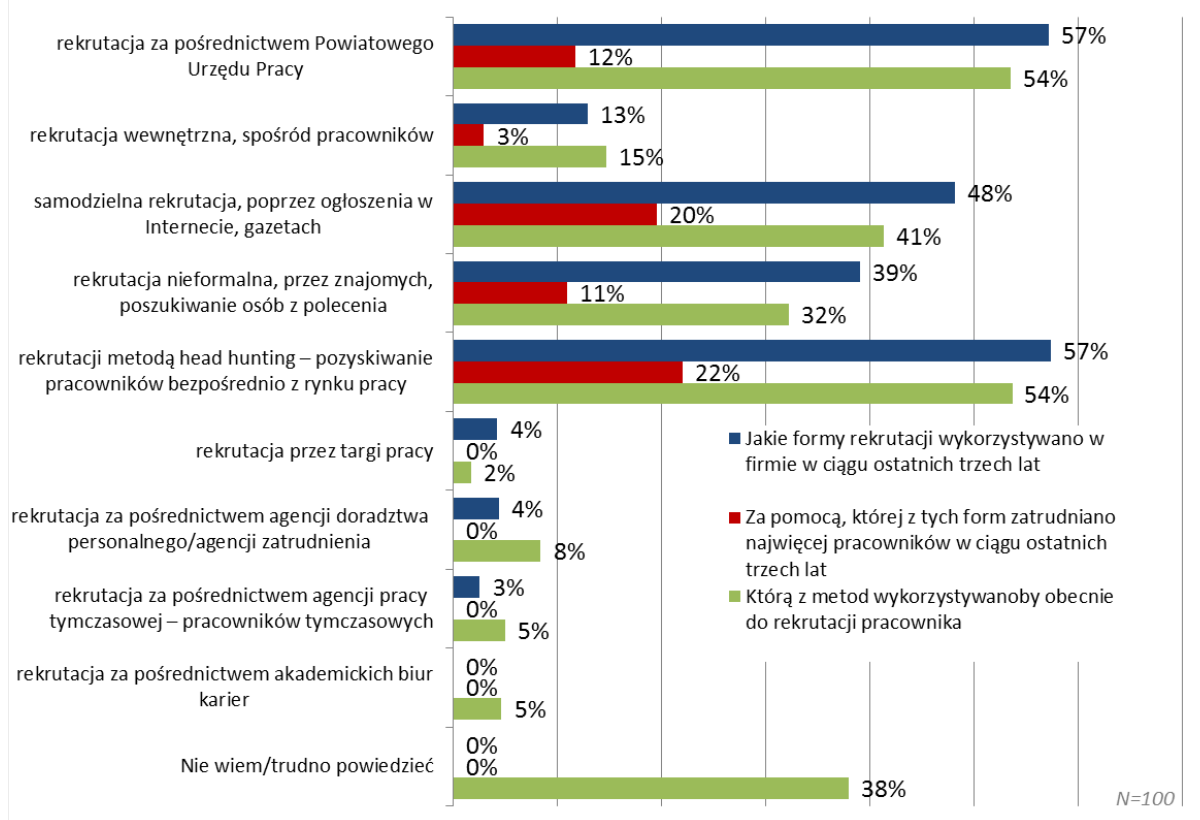
Czy w ostatnich 3 lat zatrudnienie w Pana(i) przedsiębiorstwie...							
	Mazowieckie	sub. ciechanowski	sub. płoński	sub. siedlecki	sub. ostrołęcki	sub. radomski	sub. warszawski
zwiększyło się	34%	34%	15%	38%	26%	26%	37%
nie zmieniło się	46%	63%	67%	33%	61%	47%	44%
zmniejszyło się	18%	1%	0%	28%	0%	26%	19%
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	2%	18%	1%	13%	0%	1%

W firmach z subregionu siedleckiego najczęściej, podobnie jak w całym województwie, za rekrutację nowych pracowników odpowiada kierownictwo firmy¹⁰ (80%) i w porównaniu do pozostałych subregionów wynik ten jest zdecydowanie najwyższy. Kluczowe formy rekrutacji nowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach to rekrutacja za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy oraz rekrutacja metodą head hunting – pozyskiwanie pracowników bezpośrednio z rynku pracy (po 57%). W ciągu ostatnich trzech lat za pomocą formy head hunting 22% badanych firm zatrudniło najwięcej pracowników. Co ciekawe drugą formą za pomocą, której zatrudniono najwięcej pracowników, jest samodzielna rekrutacja poprzez ogłoszenia w Internecie, gazetach (20%), a nie rekrutacja za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy (12%). Obecnie przy rekrutacji pracowników najwięcej firm skorzystałoby z najpopularniejszego do tej pory pośrednictwa Powiatowego Urzędu Pracy oraz z rekrutacji metodą head hunting (po 54%). Warto zauważyć, że metoda rekrutacji head hunting w subregionie siedleckim była wykorzystywana w ciągu ostatnich trzech lat najczęściej na tle pozostałych subregionów.

¹⁰ Kierownictwo firmy należy rozumieć jako głównych zarządców firmy – właścicieli, zarząd itp. w przeciwieństwie do kierowników/dyrektorów poszczególnych działów.

Rysunek 35 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu siedleckiego

Jakie formy rekrutacji wykorzystywano w Pana(i) firma w ciągu ostatnich trzech lat? Za pomocą, której z tych form zatrudniacie Państwo najwięcej pracowników? Proszę wziąć pod uwagę trzy ostatnie lata.
Gdyby Pana(i) firma obecnie potrzebowała zatrudnić pracownika z następujących grup zawodowych, to którą z metod rekrutacji wykorzystalibyście Państwo w pierwszej kolejności?



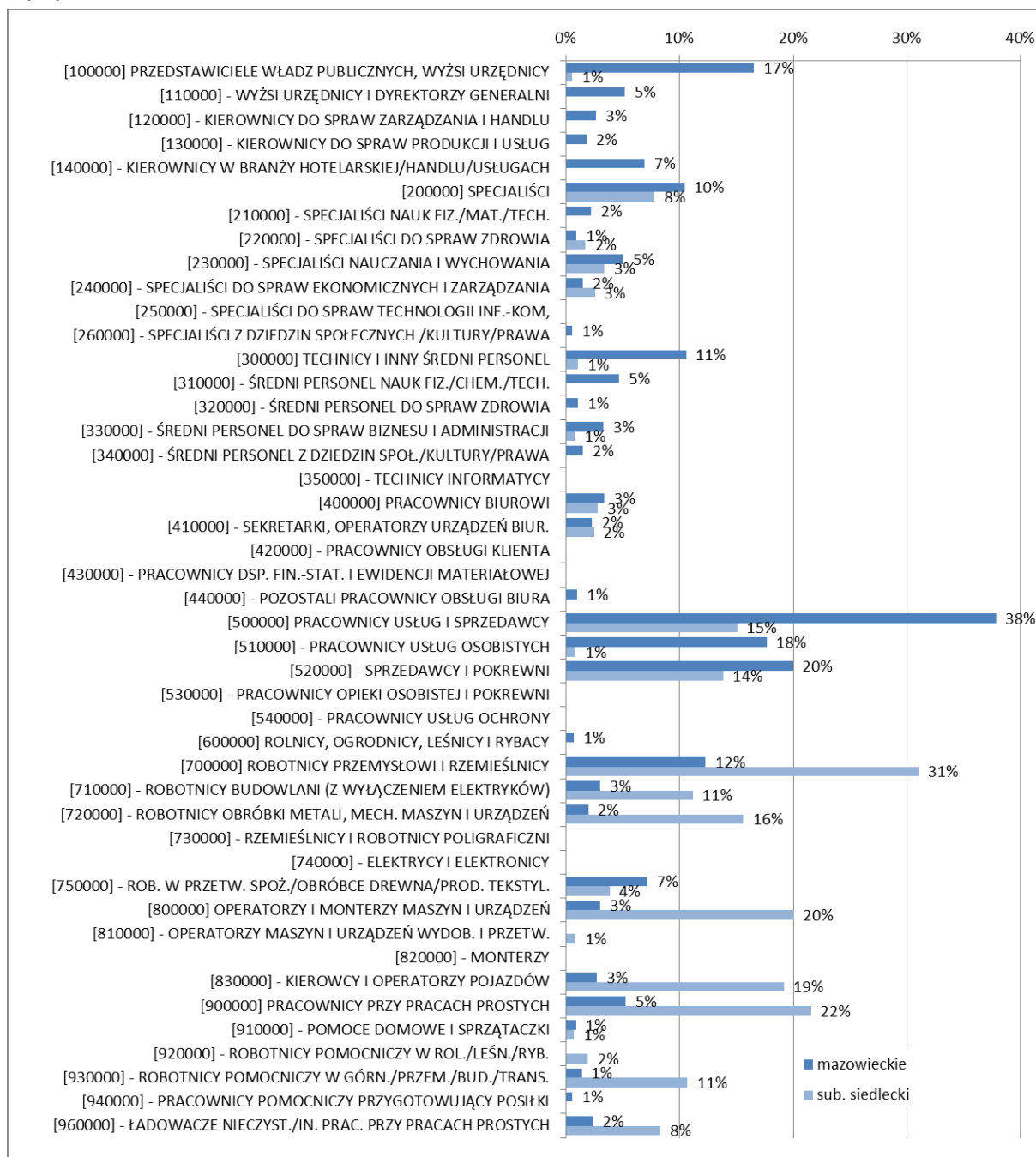
17.2 Poszukiwane zawody

Wśród firm, które w 2013 r. przyjęły pracowników, w subregionie siedleckim najliczniej zatrudniano pracowników z grup robotników przemysłowych i rzemieślników (31%) – zdecydowanie częściej niż przeciętnie w województwie (12%) oraz pracowników przy pracach prostych (22%) – również częściej niż w skali województwa (5%). W porównaniu do całego Mazowsza, w subregionie siedleckim istotnie częściej zatrudniano również operatorów i monterów maszyn i urządzeń (20% w porównaniu do 3% w województwie). Rzadziej natomiast pozyskiwano pracowników usług i sprzedawców (odpowiednio 15% i 38%), kierowników i dyrektorów (1% i 17%), a także techników i średni personel (1% i 11%) (por. Rysunek 36).

Do szczegółowych zawodów, w których zatrudniono najwięcej nowych pracowników, w tym subregionie zaliczyć należy sprzedawców (13%), robotników budowlanych robót stanu surowego oraz pracowników przy pracach prostych (po 8%), mechaników maszyn i urządzeń (7%), robotników przy pracach prostych w przemyśle (7%), a także kierowców ciężarówek i autobusów (7%).



Rysunek 36 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności



Jako podstawę procentowania przyjęto liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy.

Tabela 38 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie siedleckim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Na jakie stanowiska i ilu pracowników Pana(i) firma zatrudniała w 2013 roku?	
<i>N=Liczba osób zatrudnionych</i>	% miejsc pracy
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	13%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	8%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	8%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń	7%
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	7%
[833000] -- Kierowcy ciężarówek i autobusów	7%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	5%
[722000] -- Kowale, ślusarze i pokrewni	4%
233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	3%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	3%
[933000] -- Robotnicy pomocniczy transportu i prac magazynowych	3%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	3%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	2%
[921000] -- Robotnicy pomocniczy w rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie	2%
[243000] -- Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	1%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	1%
[227000] -- Diagnosty laboratoryjni	1%
[931000] -- Robotnicy pomocniczy w górnictwie i budownictwie	1%
[818000] -- Operatorzy innych maszyn i urządzeń przetwórczych	1%
[911000] -- Pomoce i sprzętaczki domowe, biurowe, hotelowe	1%
[334000] -- Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani	1%
[515000] -- Gospodarze obiektów	1%
[524000] -- Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni	1%
[242000] -- Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	1%

Wskazania od 1%

Firmy, które przyznały, że planują zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższego roku, najczęściej zgłaszały zapotrzebowanie na operatorów i monterów maszyn i urządzeń (46%) – głównie operatorów stacjonarnych maszyn i urządzeń, operatorów koparek a także na kierowców samochodu ciężarowego i kierowców ciągnika siodłowego.

Zgłaszano również zapotrzebowanie na pracowników przy pracach prostych (33%) – robotników pomocniczych w ogrodnictwie i sadownictwie, robotników budowlanych i pakowaczy, a także robotników przemysłowych i rzemieślników (11%) – głównie mechaników pojazdów samochodowych i cukierników.

Badane firmy nie planowały natomiast zatrudnienia dla pracowników związanych z rolnictwem, ogrodnictwem czy leśnictwem, ale również dla pracowników biurowych, specjalistów czy też pracowników najwyższego szczebla – dyrektorów lub kierowników (por. Tabela 39).

Tabela 39 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudnić pracowników w subregionie siedleckim

Na jakie stanowiska Pana(i) firma planuje zatrudnić w ciągu najbliższych 12 miesięcy oraz ile osób chce zatrudnić na tych stanowiskach?	
<i>N=Liczba osób planowanych do zatrudnienia</i>	% miejsc pracy
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNICY I KIEROWNICY	0%
[200000] SPECJALIŚCI	0%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	5%
[311501] --- Diagnosta uprawniony do wykonywania badań technicznych pojazdów	5%
[400000] PRACOWNICY BIUROWI	0%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	6%
[522301] --- Sprzedawca	6%
[600000] ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	0%
[700000] ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	11%
[723103] --- Mechanik pojazdów samochodowych	3%
[751201] --- Cukiernik	9%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	46%
[811104] --- Operator koparki	3%
[818990] --- Pozostali operatorzy stacjonarnych maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowani	12%
[833202] --- Kierowca ciągnika siodłowego	5%
[833203] --- Kierowca samochodu ciężarowego	26%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH	33%
[921400] --- Robotnicy pomocniczy w ogrodnictwie i sadownictwie	17%
[931301] --- Robotnik budowlany	7%
[932101] --- Pakowacz	9%

Wskazania od 1%

17.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje

W subregionie siedleckim najczęściej - i niemal wyłącznie - zgłaszane jest zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem zawodowym: zasadniczym (52%) lub średnim, czy policealnym (27%). 62% firm w ogóle nie wskazało wymaganych certyfikatów i dyplomów. Wśród pozostałych, 26% wymienia uprawnienia czy kursy zawodowe, w tym 8% prawo jazdy. 12% firm oczekuje od pracowników posiadania zawodu sprzedawcy (12%), 8% - profesji piekarza, a 7% - ślusarza.

Ponad połowa (59%) firm nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (25%) lub rosyjskiego (11%).

W subregionie siedleckim obok fachowości (33%) i doświadczenia (21%) od pracowników oczekuje się umiejętności obsługi kasy fiskalnej (6%) i pracy w zespole (9%).

Najczęściej badani wskazywali, że potencjalni pracownicy powinni być odpowiedzialni (26%) i dokładni (26%), a także pracowici (22%), sumienni (19%), zmotywowani (15%) oraz kreatywni (10%).

Wśród dziesięciu kluczowych kompetencji firmy z subregionu siedleckiego wymieniały:

1. odpowiedzialność (39%),
2. zaangażowanie, wysoka motywacja (35%),
3. lojalność i chęć związania się z firmą na dłużej (32%),
4. dokładność, skrupulatność (22%),
5. otwartość na uczenie się i stały rozwój (17%),
6. sprawność fizyczna (17%),
7. umiejętność pracy pod presją czasu (17%),
8. samodzielność (16%),
9. umiejętność pracy w zespole (15%),

10. wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa (13%).

Należy podkreślić, że aż 7 z 10 kluczowych kompetencji znalazło się w czołówce kompetencji deficytowych. Wśród kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom wymieniono:

Wskazane wcześniej jako kluczowe

1. zaangażowanie, wysoka motywacja (29%),
2. lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej (26%),
3. odpowiedzialność (22%),
4. dokładność, skrupulatność (14%),
5. umiejętność pracy pod presją czasu (12%),
6. samodzielność (11%),
7. otwartość na uczenie się i stały rozwój (9%),

Poza pierwszą dziesiątką kluczowych

8. umiejętność efektywnego komunikowania się (7%),
9. dążenie do osiągnięcia rezultatów (10%),
10. doświadczenie zawodowe (10%).

Tabela 40 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. SIEDLCECKI (N=100)	%
odpowiedzialność	54%	odpowiedzialność	39%
samodzielność	49%	zaangażowanie, wysoka motywacja	35%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	45%	lojalność i chęć związania z firmą na dłużej	32%
dokładność, skrupulatność	39%	dokładność, skrupulatność	22%
zaangażowanie, wysoka motywacja	38%	otwartość na uczenie się i stały rozwój	17%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	30%	sprawność fizyczna	17%
odporność na stres	29%	umiejętność pracy pod presją czasu	17%
etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	28%	samodzielność	16%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	26%	umiejętność pracy w zespole	15%
doświadczenie zawodowe	25%	wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa	13%

Tabela 41 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. SIEDLCECKI (N=100)	%
zaangażowanie, wysoka motywacja	18%	zaangażowanie, wysoka motywacja	29%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	14%	lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	26%
samodzielność,	13%	odpowiedzialność	22%
odporność na stres	11%	dokładność, skrupulatność	14%
odpowiedzialność	11%	umiejętność pracy pod presją czasu	12%
dokładność, skrupulatność	11%	samodzielność	11%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%	dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%
umiejętność pracy pod presją czasu	9%	doświadczenie zawodowe	10%
elastyczność i zdolność do adaptacji	9%	otwartość na uczenie się i stały rozwój	9%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	8%	umiejętność efektywnego komunikowania się	7%

Jedynie 45% badanych firm z subregionu siedleckiego uznało, że łatwo jest im znaleźć nowego pracownika i jest to najniższy odsetek ze wszystkich subregionów. 23% firm identyfikowało jakieś bariery, trudności, problemy w tym zakresie i dotyczyły one głównie braku zaangażowania i chęci do pracy, braku kwalifikacji, kompetencji, wiedzy oraz deficytu kandydatów.

Badane firmy przyznawały, że najtrudniej jest im znaleźć pracowników na stanowiska z grup zawodowych najczęściej rekrutowanych w ostatnim roku tj. robotników przemysłowych i rzemieślników (29% - głównie robotników budowlanych robót stanu surowego) oraz pracowników usług i sprzedawców (12% – najczęściej pracowników sprzedaży w sklepach). 10% firm zgłaszało trudności w pozyskaniu operatorów i monterów maszyn i urządzeń, 6% specjalistów oraz 8% pracowników przy pracach prostych.

Tabela 42 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie siedleckim

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?		% firm
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNICY I KIEROWNICY		2%
[122000] -- Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju		2%
[200000] SPECJALIŚCI		6%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni		1%
[232000] -- Nauczyciele kształcenia zawodowego		1%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)		2%
[234000] -- Nauczyciele szkół podstawowych i specjaliści do spraw wychowania małego dziecka		1%
[243000] -- Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations		1%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL		3%
[311000] -- Technicy nauk fizycznych i technicznych		1%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych		1%
[334000] -- Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani		1%
[400000] PRACOWNICY BIUROWI		1%
[422000] -- Pracownicy do spraw informowania klientów		1%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY		12%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach		10%
[524000] -- Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni		1%
[600000] ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY		1%
[611000] -- Rolnicy produkcji roślinnej		1%
[700000] ROBOTNICZY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY		29%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni		8%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni		2%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni		4%
[722000] -- Kowale, ślusarze i pokrewni		1%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń		6%
[742000] -- Monterzy elektroniki i monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych		1%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni		5%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni		2%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni		2%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ		10%
[811000] -- Operatorzy maszyn i urządzeń górniczych i pokrewni		1%
[818000] -- Operatorzy innych maszyn i urządzeń przetwórczych		2%
[833000] -- Kierowcy ciężarówek i autobusów		4%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni		1%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH		8%
[921000] -- Robotnicy pomocniczy w rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie		3%
[931000] -- Robotnicy pomocniczy w górnictwie i budownictwie		1%
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle		1%
[933000] -- Robotnicy pomocniczy transportu i prac magazynowych		1%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych		2%
brak zawodu, odmowa		10%
nie wiem, trudno powiedzieć		18%

Wskazania od 1%

17.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw

Firmy w subregionie siedleckim, jeśli już decydują się na oferowanie pracownikom różnego rodzaju form rozwoju kwalifikacji/kompetencji (37% nie stosowało żadnych z wymienionych poniżej form rozwoju), najczęściej wybierają wewnątrz kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę (26%), a także naukę na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń (18%). Odsetki te są istotnie niższe, niż przeciętnie w województwie a pod względem stosowania w firmie wewnętrznych kursów/szkoleń innych niż BHP, organizowanych w pełni przez firmę subregion siedlecki wypadł najłagodniej ze wszystkich subregionów.

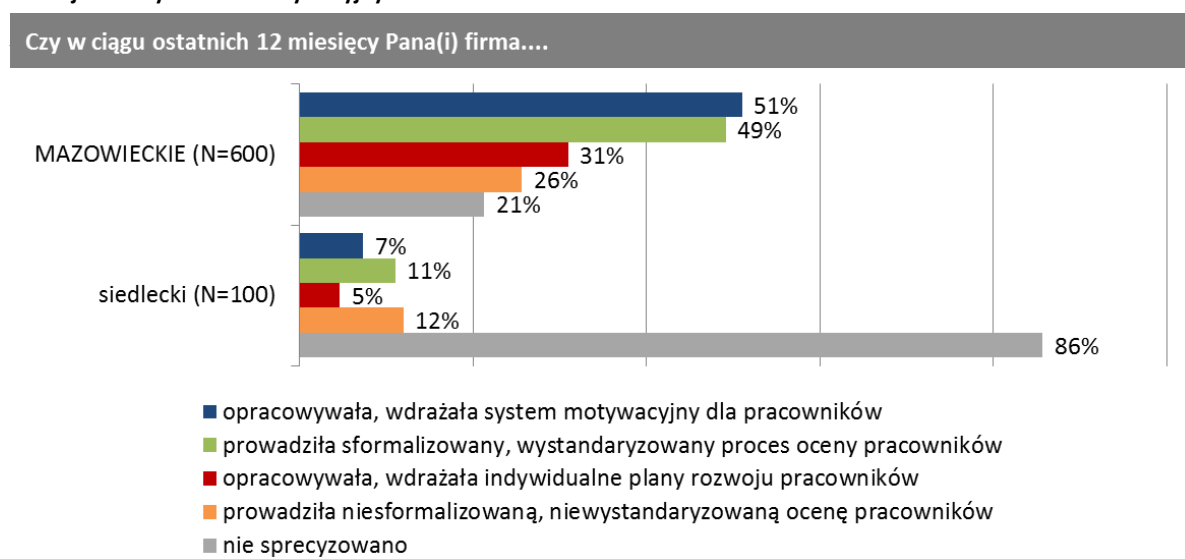
Tabela 43 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Jakie formy rozwoju kompetencji/ kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	MAZOWIECKIE (N=600)	Sub. siedlecki (N=100)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	26%
Nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	18%
Kursy/szkolenia organizowana przez firmy szkoleniowe, lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	14%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	13%
Mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	9%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom do kształcenia, szkoleń/kursów	9%	3%
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	1%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	4%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	1%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	0%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	6%
Firma nie stosowała żadnych form rozwoju kompetencji/kwalifikacji	15%	37%

87% badanych firm z subregionu siedleckiego nie przyznało się do opracowania czy prowadzenia systemu oceny pracowników, systemu motywacyjnego czy indywidualnego planu rozwoju dla pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy – najwięcej na tle pozostałych subregionów.

Zaledwie 12% firm wskazało, że prowadziły niesformalizowaną, niewystandaryzowaną ocenę pracowników a 11%, że prowadziły sformalizowany, wystandaryzowany proces oceny pracowników – odsetki te są zdecydowanie niższe niż przeciętne w województwie. Ponadto jedynie 7% badanych firm opracowało, wdrożyło system motywacyjny dla pracowników, a 5% opracowało, wdrożyło indywidualne plany rozwoju pracowników.

Rysunek 37 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych

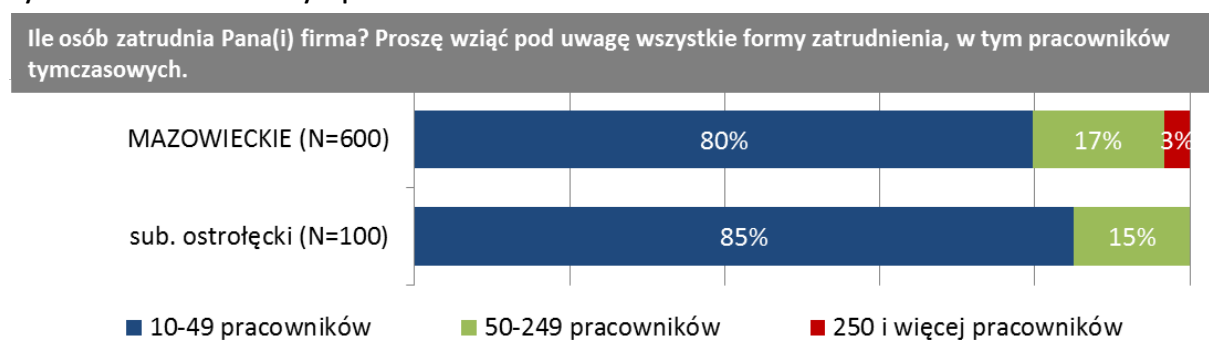


18 SUBREGION OSTROŁĘCKI

18.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw

Badane firmy z subregionu ostrołęckiego, podobnie jak przeciętnie w województwie, zatrudniały w większości 10-49 pracowników – 85%. Kolejne 15% zatrudniało od 50 do 249 pracowników. W próbie w subregionie ostrołęckim nie znalazła się żadna firma zatrudniająca powyżej 249 pracowników.

Rysunek 38 Liczba zatrudnianych pracowników



Niewiele z badanych firm z subregionu ostrołęckiego (28%) zatrudniło w 2013 roku nowych pracowników. Pod tym względem to właśnie **subregion ostrołęcki wypada najgłębiej w województwie mazowieckim**. Należy zauważyć, że w 2012 r. odsetek firm zatrudniających nowych pracowników był zdecydowanie wyższy niż w 2013 roku – wynosił 83% i był wówczas najwyższy w województwie. Jednak w 2011 r. był jeszcze niższy niż w 2013 r. i wynosił zaledwie 2%. Ponadto udział tego subregionu w strukturze nowoobsadzanych miejsc pracy

w latach 2011 – 2013 wyniósł 2%, a potencjał zatrudnieniowy w tym okresie średnio 4,7 pracowników przypadających na jedno przedsiębiorstwo, co plasuje ten subregion na ostatnim miejscu w województwie.

Należy zaznaczyć, że **subregion ten znalazł się również na ostatnim miejscu pod względem potencjału dalszego zatrudniania** – 4% firm poszukiwało nowych pracowników w momencie badania, a żadna z badanych firm nie planowała zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Tabela 44 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu ostrołęckiego

	Mazowieckie (N=600)	Subregion ostrołęcki (N=100)
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2011 roku	54%	2%
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2012 roku	55%	83%
Odsetek firm zatrudniających pracowników w ciągu 2013 roku	75%	28%
Odsetek firm poszukujących nowych pracowników w momencie badania	9%	4%
Odsetek firm planujących zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy	14%	0%
Miejsca pracy obsadzone w latach 2011-2013 - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	2%
Miejsca pracy planowane do obsadzenia obecnie i w 2014 r. - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	0%
Potencjał zatrudnieniowy w latach 2011-2013: liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	8,3 zatrudnionych pracowników	4,7 zatrudnionych pracowników
Potencjał zatrudnieniowy w 2014 roku: liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	0,9 zatrudnionych pracowników	0,0 zatrudnionych pracowników

W subregionie ostrołęckim, podobnie jak w większości pozostałych subregionów, obserwujemy pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat – 26% firm zwiększyło zatrudnienie, a żadna nie dokonała redukcji personelu. Należy zaznaczyć, że subregion ten pod względem odsetka firm, które zwiększyły swoje zatrudnienie w analizowanym okresie utrzymuje się poniżej wartości przeciętnej dla województwa (34%).

Firmy z tego subregionu w większości utrzymują stabilność poziomu zatrudnienia – 61% utrzymało poziom zatrudnienia sprzed 3 lat, co jest jednym z najwyższych odsetków na tle pozostałych subregionów.

Tabela 45 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Czy w ostatnich 3 lat zatrudnienie w Pana(i) przedsiębiorstwie...							
	Mazowieckie	sub. ciechanowski	sub. płocki	sub. siedlecki	sub. ostrołęcki	sub. radomski	sub. warszawski
zwiększyło się	34%	34%	15%	38%	26%	26%	37%
nie zmieniło się	46%	63%	67%	33%	61%	47%	44%
zmniejszyło się	18%	1%	0%	28%	0%	26%	19%
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	2%	18%	1%	13%	0%	1%

W przypadku 50% badanych firm z subregionu ostrołęckiego za rekrutację nowych pracowników odpowiada kierownictwo firmy¹¹. W przypadku 26% za działania te odpowiedzialny jest dział personalny, HR, dział zarządzania zasobami ludzkimi i pod tym względem subregion ostrołęcki zanotował najwyższy odsetek.

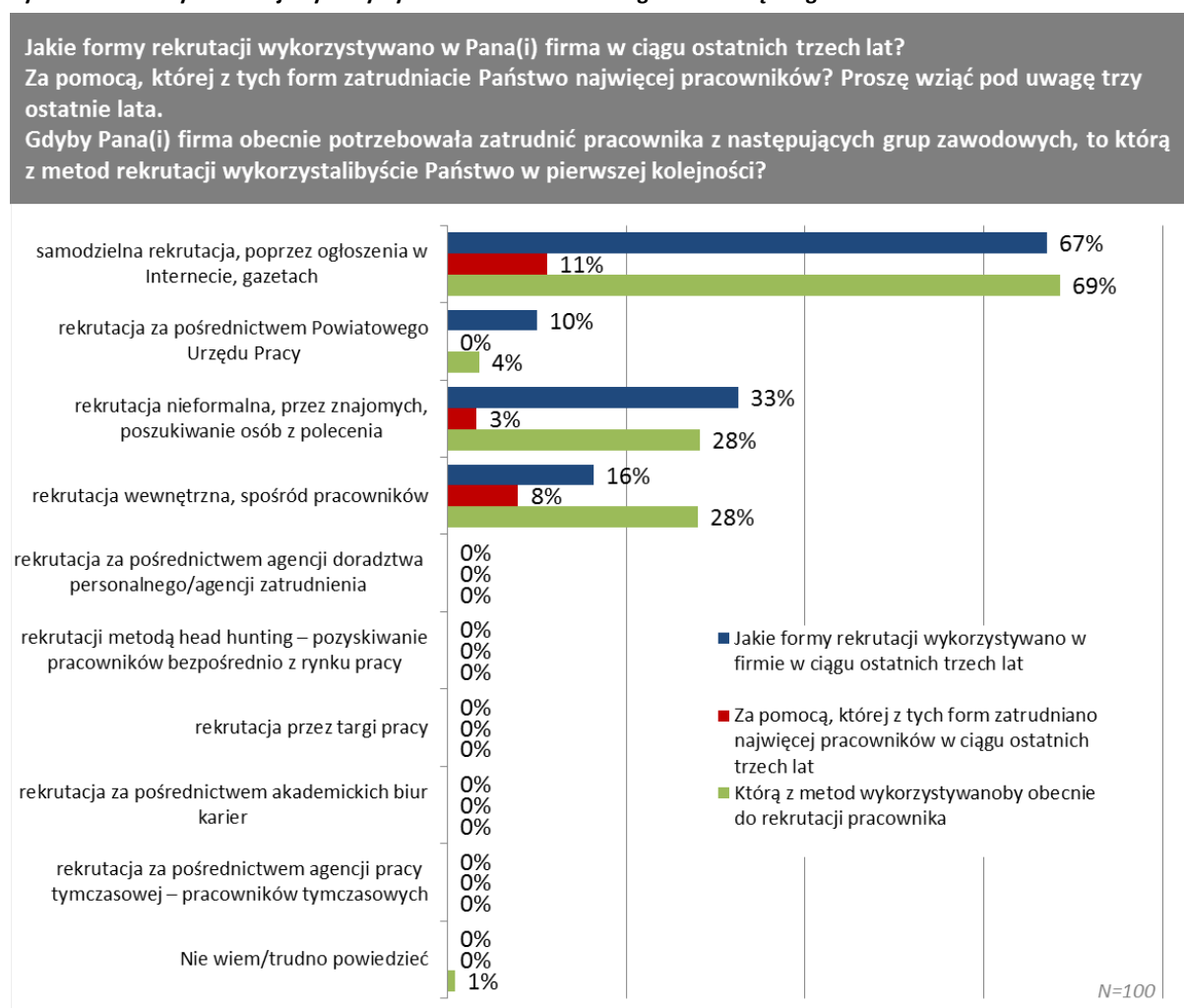
¹¹ Kierownictwo firmy należy rozumieć jako głównych zarządców firmy – właścicieli, zarząd itp. w przeciwieństwie do kierowników/dyrektorów poszczególnych działów.

Kluczową formą rekrutacji nowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach jest samodzielna rekrutacja poprzez zamieszczanie ogłoszeń w Internecie lub gazetach – w ciągu ostatnich trzech lat formę tę wykorzystywało 67% firm, a 11% za jej pomocą zatrudniło najwięcej pracowników. Dodatkowo 69% firm skorzystałoby z tej formy przy rekrutacji pracowników obecnie. Mimo wszystko ta forma rekrutacji w subregionie ostrołęckim była wykorzystywana w ciągu ostatnich trzech lat rzadziej niż średnio w województwie.

W drugiej kolejności wymieniano rekrutację nieformalną, przez znajomych, w trzeciej rekrutację wewnętrzną, spośród pracowników – w ostatnich trzech latach korzystało z tych metod odpowiednio 33% i 16% firm.

Małe zróżnicowanie wykorzystywanych form rekrutacji należy zapewne wiązać z małą aktywnością badanych firm z subregionu ostrołęckiego w zakresie zatrudniania nowych pracowników. Widać, że wybierane formy rekrutacji raczej koncentrują się na formach niewymagających dodatkowych nakładów ze strony firmy lub relatywnie tanich. Niekorzystanie z agencji pośrednictwa, czy innych form typu targi pracy, akademickie biura karier może być związany z jednej strony z kosztem np. pokrycia prowizji agencji, ale również z brakiem takich możliwości w subregionie np. brak skutecznych agencji zatrudnienia.

Rysunek 39 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu ostrołęckiego



18.2 Poszukiwane zawody

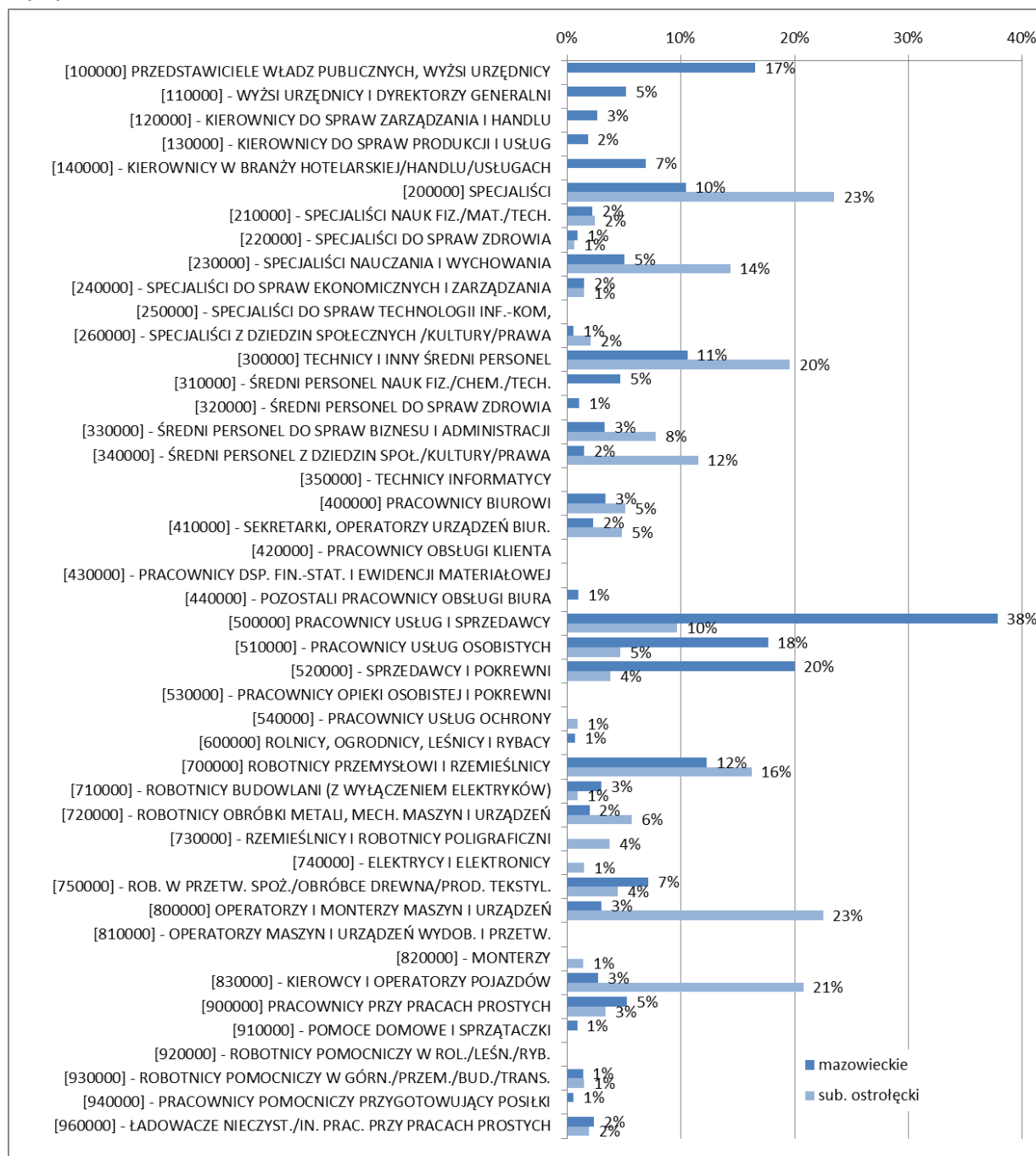
Wśród firm, które w 2013 r. przyjęły pracowników, w subregionie ostrołęckim najliczniej zatrudniano specjalistów (23%) – zdecydowanie częściej niż przeciętnie w województwie (10%) – oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń (23%) – również częściej niż przeciętnie w województwie (3%). W porównaniu do całego Mazowsza w subregionie ostrołęckim w większym stopniu zatrudniano również techników i inny średni personel (20% w porównaniu do 11% w województwie) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (odpowiednio 16% i 12%). Z drugiej strony rzadko pozyskiwano pracowników usług i sprzedawców (odpowiednio 10% i 38%). Nie poszukiwano z kolei pracowników z najwyższej kategorii zawodowej – dyrektorzy, kierownicy (por. Rysunek 40).

Do zawodów, w których zatrudniono najwięcej nowych pracowników w tym subregionie, zaliczyć należy nauczycieli gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego) (14%), średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii (11%), średni personel do spraw finansowych (6%), pracowników obsługi biurowej (5%) (por. Tabela 46).

W przypadku subregionu ostrołęckiego ze względu na małą liczbę oferowanych miejsc pracy (poniżej 30) nie przedstawiono szczegółowej struktury stanowisk, na które planowane jest zatrudnienie w najbliższym roku.



Rysunek 40 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności



Jako podstawę procentowania przyjęto liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy.

Tabela 46 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie ostrołęckim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Na jakie stanowiska i ilu pracowników Pana(i) firma zatrudniała w 2013 roku?	
<i>N=Liczba osób zatrudnionych</i>	% miejsc pracy
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	14%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	11%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych	6%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	5%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni	4%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	4%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	4%
[732000] -- Robotnicy poligraficzni	4%
[516000] -- Pozostali pracownicy usług osobistych	2%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	2%
[261000] -- Specjaliści z dziedziny prawa	2%
[515000] -- Gospodarze obiektów	2%
[214000] -- Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)	2%
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	1%
[821000] -- Monterzy	1%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń	1%
[335000] -- Urzędnicy państwowi do spraw nadzoru	1%
[741000] -- Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektromonterzy	1%
[241000] -- Specjaliści do spraw finansowych	1%
[541000] -- Pracownicy usług ochrony	1%
[334000] -- Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani	1%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	1%
[243000] -- Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	1%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	1%
[512000] -- Kucharze	1%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	1%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	1%
[221000] -- Lekarze	1%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	1%
[742000] -- Monterzy elektroniki i monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych	1%

Wskazania od 1%

18.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje

W subregionie ostrołęckim firmy najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem wyższym (36%). Dla przedsiębiorstw z tego subregionu bardzo istotne jest posiadanie udokumentowanych uprawnień lub kursów zawodowych (70%) – najczęściej prawa jazdy (17%), kursu na handlowca (17%), sprzedawcę (6%), stolarza (6%) lub pracownika produkcji (12%). 44% firm wymaga też udokumentowania odpowiedniego kierunku wykształcenia. Najczęściej wskazywanym poszukiwanym zawodem jest sprzedawca (24%) oraz nauczyciel (19%), a także robotnik przy pracach prostych (11%).

Połowa firm (52%) nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (23%).

W subregionie ostrołęckim istotna dla pracodawców jest kompetencja i fachowość (41%), a także umiejętności specyficzne dla branży (32%), w tym najczęściej sprzedażowe (25%).

Ogromna większość firm z tego terenu oczekuje od pracowników cech związanych z kulturą pracy – pracowitości (59%), uczciwości (43%), motywacji do pracy (10%) i sumienności (21%). W kontekście organizacji pracy aż 61% wymieniło odpowiedzialność, a 15% dyspozycyjność. Pracownicy powinni też być komunikatywni, otwarci (24%).

Wśród dziesięciu kluczowych kompetencji firmy z subregionu ostrołęckiego wymieniały:

1. odpowiedzialność (99%),
2. doświadczenie zawodowe (79%),
3. wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa (62%),
4. samodzielność (60%),
5. dyspozycyjność (59%),
6. wiedza ogólna i ogólnozawodowa (48%),
7. dokładność, skrupulatność (45%),
8. odporność na stres (41%),
9. dyplomy, certyfikaty, świadectwa (30%),
10. kreatywność (28%).

7 z 10 kluczowych kompetencji znalazło się w czołówce kompetencji deficytowych. Wśród kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom wymieniono:

Wskazane wcześniej jako kluczowe

1. doświadczenie zawodowe (46%),
2. odpowiedzialność (17%),
3. dyspozycyjność (14%),
4. wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa (6%),
5. dyplomy, certyfikaty, świadectwa (3%),
6. odporność na stres (3%),
7. kreatywność (2%),

Poza pierwszą dziesiątką kluczowych

8. zaangażowanie, wysoka motywacja (3%),
9. przedsiębiorczość, przejawianie inicjatywy (2%),
10. empatia (2%).

Tabela 47 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. OSTROŁĘCKI (N=100)	%
odpowiedzialność	54%	odpowiedzialność	99%
samodzielność	49%	doświadczenie zawodowe	79%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	45%	wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa	62%
dokładność, skrupulatność	39%	samodzielność	60%
zaangażowanie, wysoka motywacja	38%	dyspozycyjność	59%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	30%	wiedza ogólna i ogólnozawodowa	48%
odporność na stres	29%	dokładność, skrupulatność	45%
etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	28%	odporność na stres	41%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	26%	dyplomy, certyfikaty, świadectwa	30%
doświadczenie zawodowe	25%	kreatywność	28%

Tabela 48 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. OSTROŁĘCKI (N=100)	%
zaangażowanie, wysoka motywacja	18%	doświadczenie zawodowe	46%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	14%	odpowiedzialność	17%
samodzielność,	13%	dyspozycyjność	14%
odporność na stres	11%	wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa	6%
odpowiedzialność	11%	dypłomy, certyfikaty, świadectwa	3%
dokładność, skrupulatność	11%	odporność na stres	3%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%	zaangażowanie, wysoka motywacja	3%
umiejętność pracy pod presją czasu	9%	kreatywność	2%
elastyczność i zdolność do adaptacji	9%	przedsiębiorczość, przejawianie inicjatywy	2%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	8%	empatia	2%

95% badanych firm z subregionu ostrołęckiego uznało, że łatwo jest im znaleźć nowego pracownika. Jedynie 1% identyfikowało pewne bariery, trudności, czy problemy w tym zakresie i dotyczyły one wyłącznie braku kandydatów do pracy.

Badane firmy przyznawały, że najtrudniej jest im znaleźć pracowników na stanowiska specjalistów (7%), techników i średniego personelu (4%) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (2%). Większość (75%) nie identyfikowała stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować firmie pracowników – najwyższy odsetek w porównaniu do innych subregionów.

Tabela 49 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie ostrołęckim

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?	
	% firm
[200000] SPECJALIŚCI	7%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	1%
[221000] – Lekarze	1%
[222000] – Pielęgniarki	1%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	2%
[241000] -- Specjaliści do spraw finansowych	1%
[243000] -- Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	1%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	4%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych	3%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	2%
[400000] PRACOWNICY BIUROWI	1%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	1%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	1%
[512000] – Kucharze	1%
[700000] ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	2%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	1%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń	1%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	1%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	1%
brak zawodu, odmowa	10%
nie wiem, trudno powiedzieć	75%

Wskazania od 1%

18.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw

W subregionie ostrołęckim firmy decydują się najczęściej na wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę (70%) i pod tym względem subregion ostrołęcki zdecydowanie wyprzedza pozostałe subregiony województwa mazowieckiego. Ponadto 24% firm wybrało kursy lub szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne, a 9% firm zadeklarowało, że pracownicy brali udział w konferencjach, seminariach, warsztatach.

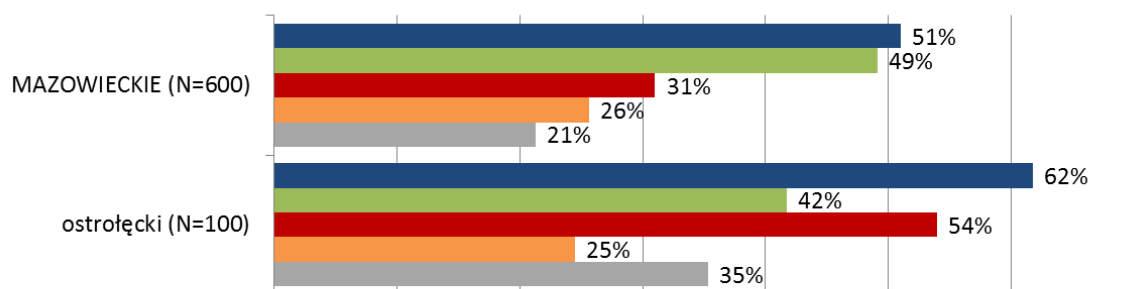
Tabela 50 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Jakie formy rozwoju kompetencji/ kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	MAZOWIECKIE (N=600)	Sub. ostrołęcki (N=100)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	70%
Nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	1%
Kursy/szkolenia organizowana przez firmy szkoleniowe, lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	24%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	9%
Mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	7%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom do kształcenia, szkoleń/kursów	9%	1%
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	1%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	0%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	2%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	0%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	0%
Firma nie stosowała żadnych form rozwoju kompetencji/kwalifikacji	15%	30%

Firmy z subregionu ostrołęckiego w ciągu ostatnich 12 miesięcy najczęściej prowadziły, opracowywały lub wdrażały system motywacyjny dla pracowników (62%) – częściej niż przeciętnie w województwie (51%). Ponadto 54% firm opracowywało, wdrażało indywidualne plany rozwoju pracowników, a 42% prowadziło sformalizowany, wystandaryzowany proces oceny pracowników.

Rysunek 41 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych.

Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Pana(i) firma....



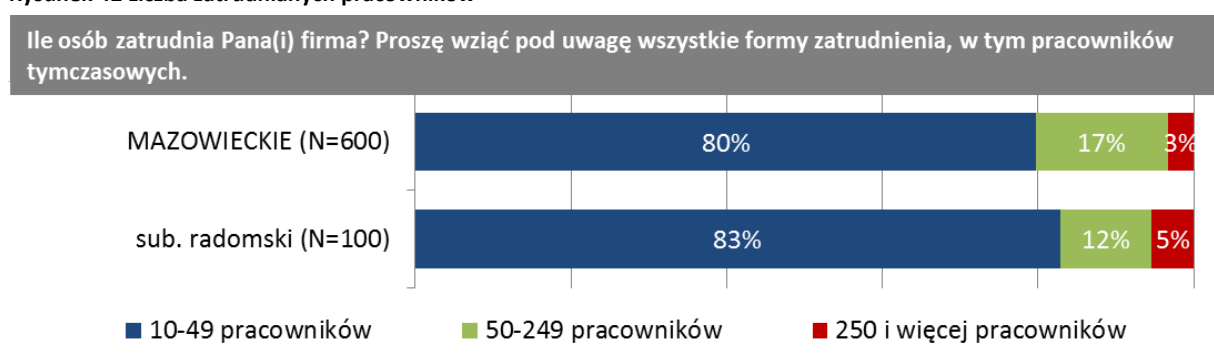
- opracowywała, wdrażała system motywacyjny dla pracowników
- prowadziła sformalizowany, wystandaryzowany proces oceny pracowników
- opracowywała, wdrażała indywidualne plany rozwoju pracowników
- prowadziła niesformalizowaną, niewystandaryzowaną ocenę pracowników
- nie sprecyzowano

19 SUBREGION RADOMSKI

19.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw

Badane firmy z subregionu radomskiego, podobnie jak przeciętnie w województwie, zatrudniały w większości 10-49 pracowników – 83%. 12% przedsiębiorstw zatrudniało 50-249 pracowników – najrzadziej w porównaniu do innych subregionów, a 5% 250 osób i więcej - najwyższy odsetek w porównaniu do innych subregionów.

Rysunek 42 Liczba zatrudnianych pracowników



Większość badanych firm z subregionu radomskiego (78%) zatrudniła w 2013 roku nowych pracowników. Pod tym względem subregion wypada powyżej średniej wojewódzkiej – jest to najwyższy odsetek w porównaniu do innych subregionów. Należy zauważyć, że w 2012 i 2011 roku odsetek firm zatrudniających nowych pracowników był niższy niż w 2013 roku – wynosił odpowiednio 57% oraz 50%, oscylując wokół średniej wojewódzkiej. Subregion radomski zajął drugie miejsce (po warszawskim) w strukturze obsadzanych miejsc pracy w latach 2011-2013 – z tego subregionu pochodziło 9% nowozatrudnionych pracowników.

Należy zaznaczyć, że subregion ten uplasował się w czołówce pod względem potencjału dalszego zatrudniania – 10% firm poszukiwało nowych pracowników w momencie badania, a 17% posiadało plany zatrudnieniowe na najbliższe 12 miesięcy (najwyższy odsetek na tle innych subregionów). Firmy subregionu radomskiego wyróżnia ponadto największy na tle innych subregionów potencjał zatrudnieniowy (9,2 zatrudnionych osób przypadających średnio na jedną firmę działającą w subregionie). Dodatkowo na subregion ten przypada 8% obecnie poszukiwanych i planowanych pracowników.

Tabela 51 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu radomskiego

	Mazowieckie (N=600)	Subregion radomski (N=100)
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2011 roku	54%	50%
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2012 roku	55%	57%
Odsetek firm zatrudniających pracowników w ciągu 2013 roku	75%	78%
Odsetek firm poszukujących nowych pracowników w momencie badania	9%	10%
Odsetek firm planujących zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy	14%	17%
Miejsca pracy obsadzane w latach 2011-2013 - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	9%
Miejsca pracy planowane do obsadzenia obecnie i w 2014 r. - odsetek	100%	8%

	Mazowieckie (N=600)	Subregion radomski (N=100)
miejsc pracy przypadających na województwo/subregion		
Potencjał zatrudnieniowy w latach 2011-2013: liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	8,3 zatrudnionych pracowników	9,2 zatrudnionych pracowników
Potencjał zatrudnieniowy w 2014 roku: liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	0,9 zatrudnionych pracowników	0,9 zatrudnionych pracowników

Subregion radomski stanowi wyjątek na tle województwa pod względem bilansu zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat. Pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat obserwujemy w pięciu z sześciu wyróżnionych subregionów. W subregionie radomskim natomiast taki sam odsetek przedsiębiorstw (26%) zwiększał jak i zmniejszał zatrudnienie. Należy zaznaczyć, że odsetek firm, które dokonały redukcji personelu jest jednym z najwyższych w porównaniu do pozostałych subregionów. Odwrotnie wygląda sytuacja z odsetkiem firm, które zwiększyły zatrudnienie.

Prawie połowa (47%) badanych firm z subregionu radomskiego utrzymała zatrudnienie na poziomie sprzed 3 lat – odsetek ten utrzymuje się na poziomie przeciętnym dla województwa.

Tabela 52 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Czy w ostatnich 3 lat zatrudnienie w Pana(i) przedsiębiorstwie...							
	Mazowieckie	sub. ciechanowski	sub. płoński	sub. siedlecki	sub. ostrołęcki	sub. radomski	sub. warszawski
zwiększyło się	34%	34%	15%	38%	26%	26%	37%
nie zmieniło się	46%	63%	67%	33%	61%	47%	44%
zmniejszyło się	18%	1%	0%	28%	0%	26%	19%
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	2%	18%	1%	13%	0%	1%

W firmach z subregionu radomskiego najczęściej, podobnie jak w całym województwie, za rekrutację nowych pracowników odpowiada kierownictwo firmy¹² (46%). Częściej natomiast niż w całym województwie odpowiedzialność ta spoczywa na dyrektorach, czy też kierownikach poszczególnych działów (22%).

Kluczową formą rekrutacji nowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach jest rekrutacja za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy – w ciągu ostatnich trzech lat formę tę wykorzystywało 58% badanych firm, a 23% za jej pomocą zatrudniło najwięcej pracowników. Dodatkowo 46% firm skorzystałoby z tej formy przy rekrutacji pracowników obecnie. Należy również podkreślić, że ta forma rekrutacji w subregionie radomskim była wykorzystywana w ciągu ostatnich trzech lat najczęściej na tle pozostałych subregionów.

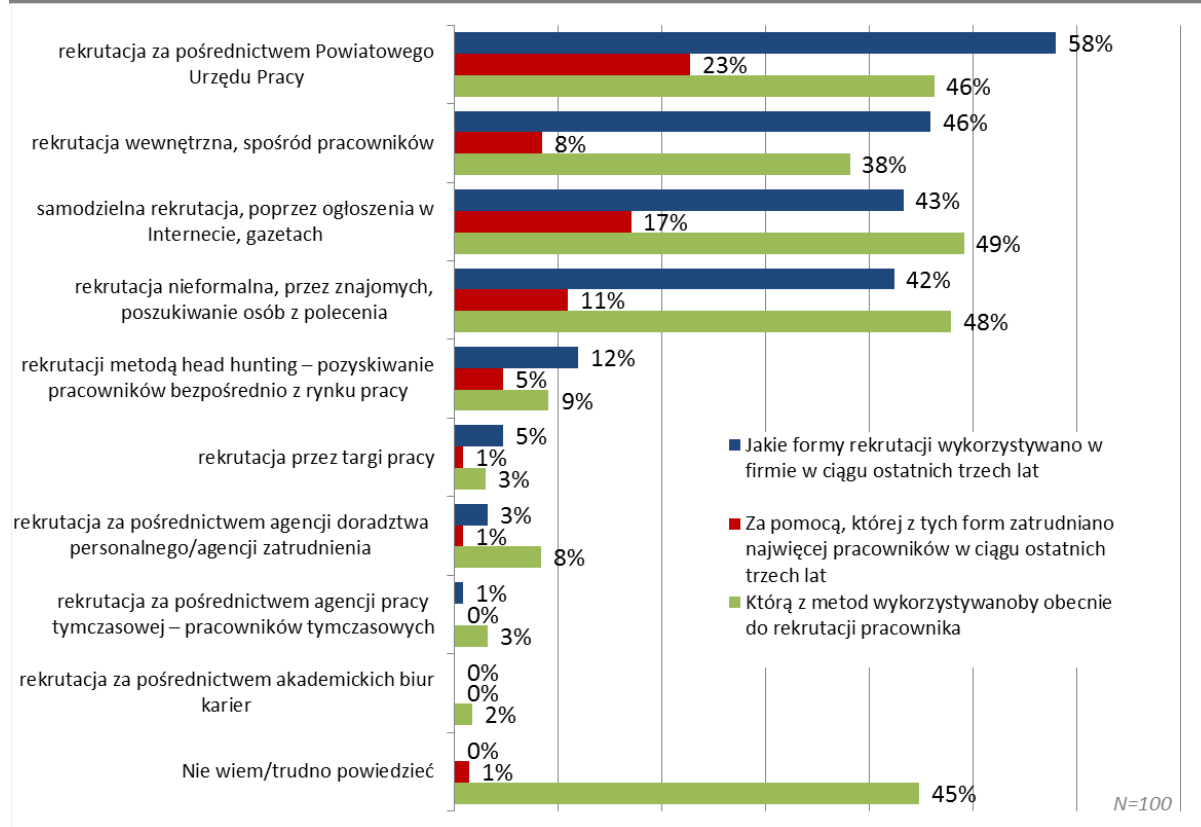
W dalszej kolejności wymieniano rekrutację wewnętrzną, spośród pracowników, samodzielną rekrutację poprzez ogłoszenia w Internecie lub gazetach oraz rekrutację nieformalną przez znajomych – w ostatnich trzech latach korzystało z tych metod odpowiednio 46%, 43% i 42% firm. Należy podkreślić, że w tym subregionie najrzadziej, na tle pozostałych subregionów, korzystano z rekrutacji poprzez samodzielne zamieszczanie ogłoszeń internetowych lub prasowych.

¹² Kierownictwo firmy należy rozumieć jako głównych zarządców firmy – właścicieli, zarząd itp. w przeciwieństwie do kierowników/dyrektorów poszczególnych działów.



Rysunek 43 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu radomskiego

Jakie formy rekrutacji wykorzystywano w Pana(i) firma w ciągu ostatnich trzech lat?
Za pomocą, której z tych form zatrudniano Państwo najwięcej pracowników? Proszę wziąć pod uwagę trzy ostatnie lata.
Gdyby Pana(i) firma obecnie potrzebowała zatrudnić pracownika z następujących grup zawodowych, to którą z metod rekrutacji wykorzystalibyście Państwo w pierwszej kolejności?



19.2 Poszukiwane zawody

Wśród firm, które w 2013 r. przyjęły pracowników, w subregionie radomskim najliczniej zatrudniano pracowników przy pracach prostych (25%) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (21%). Odsetki te są istotnie wyższe niż przeciętnie na Mazowszu, gdzie wynosiły odpowiednio 5% i 12%. Ponadto w przypadku pracowników przy pracach prostych jest to najwyższy odsetek na tle pozostałych subregionów. W grupie tej istotnie częściej w subregionie radomskim zatrudniano ładowaczy nieczystości i innych pracowników przy pracach prostych – 16% wobec 2% przeciętnie w województwie.

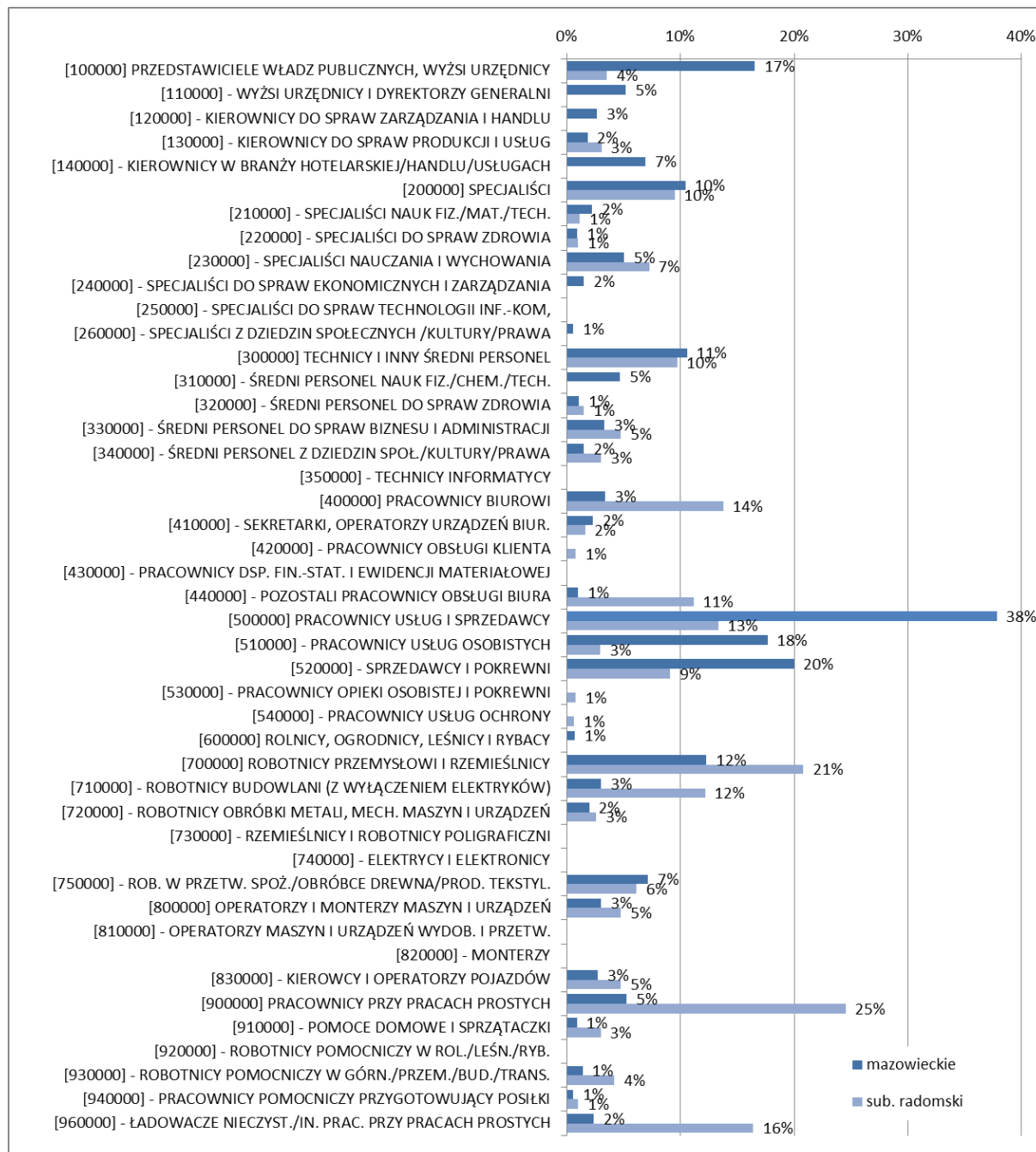
W porównaniu do całego Mazowsza w subregionie radomskim istotnie częściej zatrudniano również pracowników biurowych (14% w porównaniu do 3% w województwie). Z drugiej strony rzadziej pozyskiwano pracowników usług i sprzedawców (odpowiednio 13% i 38%), pracowników z najwyższej kategorii zawodowej – dyrektorzy, kierownicy (odpowiednio 4% i 17%), a także techników i średni personel (5% i 11%) (por. Rysunek 44).

Do szczegółowych zawodów, w których zatrudniono najwięcej nowych pracowników, w subregionie tym zaliczyć należy pozostałych pracowników przy pracach prostych (16%), pozostałych pracowników obsługi biura



(11%), robotników budowlanych robót stanu surowego (10%), pracowników sprzedaży w sklepach (7%), nauczycieli gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego) (6%) oraz robotników obróbki drewna, stolarzy meblowych (5%) (por. Tabela 53).

Rysunek 44 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności



Jako podstawę procentowania przyjęto liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy.

Tabela 53 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie radomskim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Na jakie stanowiska i ilu pracowników Pana(i) firma zatrudniała w 2013 roku?	
<i>N=Liczba osób zatrudnionych</i>	% miejsc pracy
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	16%
[441000] -- Pozostali pracownicy obsługi biura	11%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	10%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	7%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	6%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni	5%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych	3%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji	3%
[911000] -- Pomoce i sprzętaczki domowe, biurowe, hotelowe	3%
[523000] -- Kasjerzy i sprzedawcy biletów	2%
[932000] -- Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle	2%
[713000] -- Malarze, pracownicy czyszczący konstrukcje budowlane i pokrewni	2%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	2%
[931000] -- Robotnicy pomocniczy w górnictwie i budownictwie	2%
[515000] -- Gospodarze obiektów	2%
[325000] -- Inny średni personel do spraw zdrowia	1%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	1%
[334000] -- Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani	1%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	1%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń	1%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	1%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	1%
[941000] -- Pracownicy pomocniczy przygotowujący posiłki	1%
[221000] -- Lekarze	1%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	1%
[422000] -- Pracownicy do spraw informowania klientów	1%
[531000] -- Opiekunowie dziecięcy i asystenci nauczycieli	1%
[214000] -- Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)	1%
[541000] -- Pracownicy usług ochrony	1%

Wskazania od 1%

Firmy, które przyznały, że planują zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższego roku, najczęściej zgłaszały zapotrzebowanie na pracowników przy pracach prostych (24%) – głównie pozostałych pracowników przy pracach prostych, a także operatorów i monterów maszyn i urządzeń (23%).

Zgłaszano również zapotrzebowanie na pracowników biurowych (15% - pozostałych pracowników obsługi biura), a także pracowników usług i sprzedawców (14% – głównie kasjerów i sprzedawców biletów), ale również robotników przemysłowych i rzemieślników (13% – głównie robotników obróbki drewna, stolarzy meblowych).

Badane firmy nie planowały natomiast zatrudnienia dla pracowników związanych z rolnictwem, ogrodnictwem czy leśnictwem, rzadko poszukiwać będą techników i średni personel (2%), czy też pracowników na najwyższe stanowiska kierownicze i dyrektorskie (3%) (por. Tabela 54).

Tabela 54 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudnić pracowników w subregionie radomskim

Na jakie stanowiska Pana(i) firma planuje zatrudnić w ciągu najbliższych 12 miesięcy oraz ile osób chce zatrudnić na tych stanowiskach?	
<i>N=Liczba osób planowanych do zatrudnienia</i>	% miejsc pracy
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNIICY I KIEROWNICY	3%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji	3%
[200000] SPECJALIŚCI	6%
[214000] -- Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)	2%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	5%
[300000] TECHNICZY I INNY ŚREDNI PERSONEL	2%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii	2%
[400000] PRACOWNICY BIUROWI	15%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	4%
[412000] -- Sekretarki (ogólne)	2%
[441000] -- Pozostali pracownicy obsługi biura	10%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	14%
[523000] -- Kasjerzy i sprzedawcy biletów	10%
[541000] -- Pracownicy usług ochrony	4%
[600000] ROLNICY, OGRODNIICY, LEŚNICY I RYBACY	0%
[700000] ROBOTNICZY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	13%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	4%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	2%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń	1%
[752000] -- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni	7%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	23%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH	24%
[911000] -- Pomoce i sprzątaczkę domowe, biurowe, hotelowe	2%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	23%

Wskazania od 1%

19.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje

W subregionie radomskim najczęściej zgłaszane jest zapotrzebowanie na osoby z wykształceniem wyższym (33%) lub zasadniczym zawodowym (28%). 45% firm wskazuje, że oczekują od pracowników udokumentowania odpowiedniego poziomu/ kierunku wykształcenia. Dla 28% ważne są certyfikaty uprawnień czy kursów zawodowych. 11% firm wskazuje na zapotrzebowanie na sprzedawców (11%), a po 7% - na nauczycieli i ekonomistów.

Aż 70% firm nie ma potrzeb związanych ze znajomością języków obcych, pozostałe najczęściej deklarują, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością języka angielskiego (26%).

W subregionie radomskim relatywnie istotne jest posiadanie przez pracowników umiejętności pracy w zespole (10%), obsługi kasy fiskalnej (5%), pracy z dziećmi i młodzieżą (7%).

Badani z tego terenu dość często oczekiwali od potencjalnych pracowników cech związanych z kulturą pracy – uczciwości (28%), pracowitości (19%), sumienności (16%) i kultury osobistej (13%). 30% chciałoby zatrudnić osoby odpowiedzialne, a 11% - dyspozycyjne. Pracownicy powinni być też komunikatywni (26%) i kreatywni (13%).

Wśród dziesięciu kluczowych kompetencji firmy z subregionu radomskiego wymieniały:

1. odpowiedzialność (77%),
2. dokładność, skrupulatność (63%),

3. umiejętność pracy w zespole (54%),
4. samodzielność (51%),
5. zaangażowanie, wysoka motywacja (48%),
6. odporność na stres (47%),
7. doświadczenie zawodowe (47%),
8. sprawność fizyczna (46%),
9. dyspozycyjność (44%),
10. etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu (40%).

Siedem z dziesięciu kluczowych kompetencji znalazło się w czołówce kompetencji deficytowych. Wśród kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom wymieniono:

Wskazane wcześniej jako kluczowe

1. odpowiedzialność (31%),
2. samodzielność (30%),
3. dyspozycyjność (28%),
4. doświadczenie zawodowe (25%),
5. zaangażowanie, wysoka motywacja (24%),
6. odporność na stres (20%),
7. dokładność, skrupulatność (15%),

Poza pierwszą dziesiątką kluczowych

8. lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej (17%),
9. umiejętność pracy pod presją czasu (14%),
10. kreatywność (13%).

Tabela 55 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. RADOMSKI (N=100)	%
odpowiedzialność	54%	odpowiedzialność	77%
samodzielność	49%	dokładność, skrupulatność	63%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	45%	umiejętność pracy w zespole	54%
dokładność, skrupulatność	39%	samodzielność	51%
zaangażowanie, wysoka motywacja	38%	zaangażowanie, wysoka motywacja	48%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	30%	odporność na stres	47%
odporność na stres	29%	doświadczenie zawodowe	47%
etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	28%	sprawność fizyczna	46%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	26%	dyspozycyjność	44%
doświadczenie zawodowe	25%	etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	40%

Tabela 56 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. RADOMSKI (N=100)	%
zaangażowanie, wysoka motywacja	18%	odpowiedzialność	31%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	14%	samodzielność	30%
samodzielność,	13%	dyspozycyjność	28%
odporność na stres	11%	doświadczenie zawodowe	25%
odpowiedzialność	11%	zaangażowanie, wysoka motywacja	24%
dokładność, skrupulatność	11%	odporność na stres	20%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%	lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	17%
umiejętność pracy pod presją czasu	9%	dokładność, skrupulatność	15%
elastyczność i zdolność do adaptacji	9%	umiejętność pracy pod presją czasu	14%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	8%	kreatywność	13%

61% badanych firm z subregionu radomskiego uznało, że łatwo jest im znaleźć nowego pracownika – jeden z najniższych odsetków w porównaniu do innych subregionów. 15% identyfikowało jakieś bariery, trudności, problemy w tym zakresie i dotyczyły one głównie braku kwalifikacji, kompetencji, wiedzy, kandydatów, czy też wykształcenia.

Badane firmy przyznawały, że najtrudniej jest im znaleźć pracowników na stanowiska z grupy zawodowej robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (13%), głównie formierzy odlewniczych, spawaczy, blacharzy, monterów konstrukcji metalowych. Firmom z subregionu radomskiego trudno również zrekrutować pracowników na najwyższe stanowiska kierownicze i dyrektorskie (12%), głównie kierowników w górnictwie/przemysle/budownictwie/dystrybucji oraz innych typach usług.

9% firm zgłaszało trudności w pozyskaniu specjalistów, 7% techników i pozostałych pracowników średniego personelu oraz 3% pracowników usług oraz sprzedawców.

Tabela 57 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie radomskim

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?		% firm
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNICY I KIEROWNICY		12%
[112000] -- Dyrektorzy generalni i wykonawczy		1%
[121000] -- Kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania		1%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji		6%
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług		4%
[200000] SPECJALIŚCI		9%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni		1%
[221000] -- Lekarze		1%
[228000] -- Inni specjaliści ochrony zdrowia		1%
[232000] -- Nauczyciele kształcenia zawodowego		1%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)		3%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania		3%
[261000] -- Specjaliści z dziedziny prawa		1%
[263000] -- Specjaliści z dziedzin społecznych i religijnych		1%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL		7%
[325000] -- Inny średni personel do spraw zdrowia		1%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych		2%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii		2%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej		1%
[351000] -- Technicy do spraw technologii teleinformatycznych i pomocy użytkownikom urządzeń		1%

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?		% firm
teleinformatycznych		
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY		3%
[512000] -- Kucharze		2%
[513000] -- Kelnerzy i barmani		1%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach		1%
[700000] ROBOTNICZY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY		13%
[711000] -- Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni		1%
[713000] -- Malarze, pracownicy czyszczący konstrukcje budowlane i pokrewni		1%
[721000] -- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni		6%
[722000] -- Kowale, ślusarze i pokrewni		3%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń		2%
[741000] -- Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektromonterzy		1%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ		1%
[832000] -- Kierowcy samochodów osobowych, dostawczych i motocykli		1%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH		1%
[933000] -- Robotnicy pomocniczy transportu i prac magazynowych		1%
brak zawodu, odmowa		23%
nie wiem, trudno powiedzieć		30%
zawód niesklasyfikowany w KZiS		6%

Wskazania od 1%

19.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw

W subregionie radomskim firmy decydują się najczęściej na wewnątrz kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę (51%), a także kursy lub szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne (38%). Ponadto 34% firm przyznało, że prowadzi naukę na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń, a 23% umożliwia pracownikom udział w konferencjach, seminariach lub warsztatach.

Subregion radomski wyróżnia się istotnie wyższymi niż przeciętnie w województwie odsetkami firm stosujących w ciągu ostatnich 12 miesięcy większość z wyróżnionych w ankiecie form rozwoju kompetencji/kwalifikacji. Jedynie 8% nie stosowało w tym czasie żadnej formy umożliwiającej pracownikom szkolenie lub rozwój.

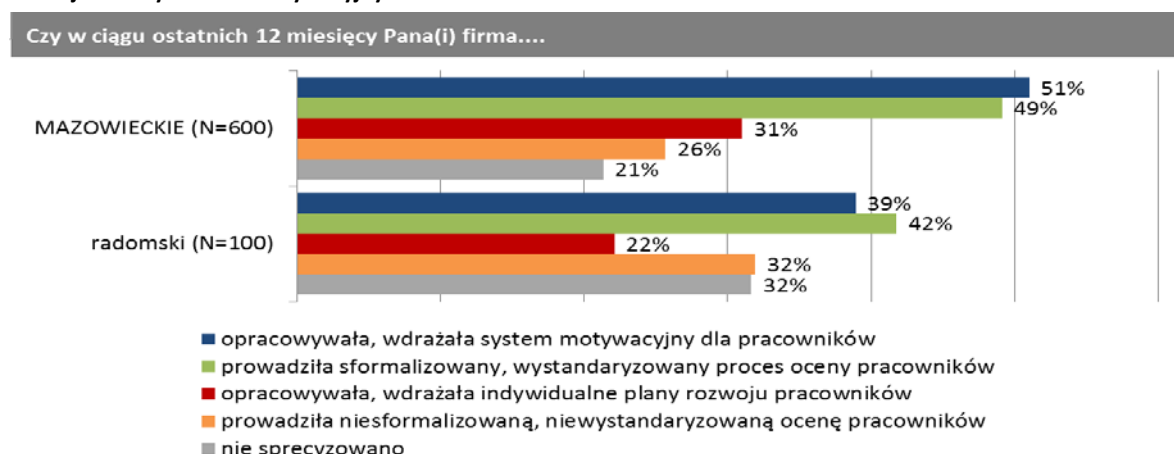
Firmy z subregionu radomskiego najczęściej prowadziły sformalizowany, wystandaryzowany proces oceny pracowników (42%). Istotnie rzadziej na tle województwa przedsiębiorstwa opracowywały lub wdrażały system motywacyjny dla pracowników (39%), czy też opracowywały lub wdrażały indywidualne plany rozwoju pracowników (22%). Częściej natomiast prowadziły niesformalizowaną, niewystandaryzowaną ocenę pracowników (32%).

Tabela 58 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Jakie formy rozwoju kompetencji/ kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	MAZOWIECKIE (N=600)	Sub. radomski (N=100)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	51%
Nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	34%
Kursy/szkolenia organizowana przez firmy szkoleniowe lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	38%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	23%
Mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	16%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom do kształcenia, szkoleń/kursów	9%	14%

Jakie formy rozwoju kompetencji/ kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	MAZOWIECKIE (N=600)	Sub. radomski (N=100)
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	11%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	3%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	8%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	6%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	1%
Firma nie stosowała żadnych form rozwoju kompetencji/kwalifikacji	15%	8%

Rysunek 45 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych.

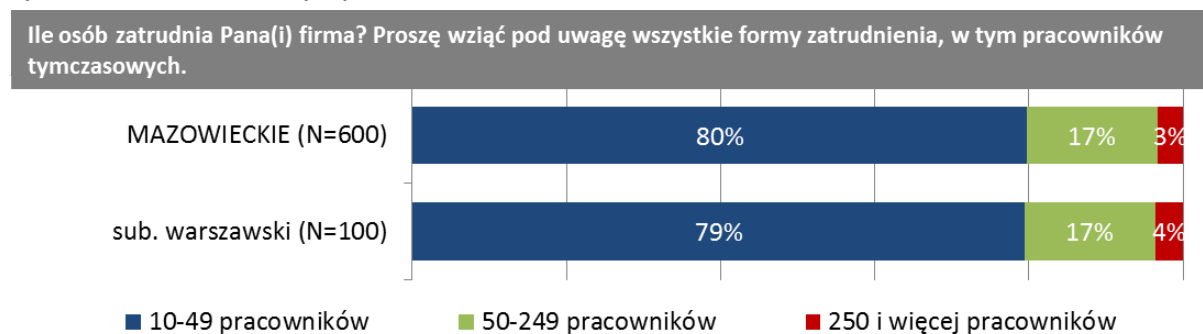


20 SUBREGION WARSZAWSKI

20.1 Potencjał rekrutacyjny przedsiębiorstw

Struktura badanych firm z podregionu warszawskiego pod względem liczby zatrudnianych pracowników nie odbiega od struktury przeciętnej w województwie. Badane przedsiębiorstwa zatrudniały w większości 10-49 pracowników – 79%. Kolejne 17% zatrudniało od 50 do 249 pracowników, a 4% to firmy największe, zatrudniające 250 i więcej osób.

Rysunek 46 Liczba zatrudnianych pracowników



Większość badanych firm z subregionu warszawskiego (77%) zatrudniła w 2013 roku nowych pracowników. Pod tym względem subregion wypada powyżej średniej wojewódzkiej – jest to jeden z najwyższych odsetków w porównaniu do innych subregionów. Należy zauważyć, że w 2012 i 2011 roku odsetek firm zatrudniających nowych pracowników był istotnie niższy niż w 2013 roku – wynosił odpowiednio 52% oraz 57%. Dodatkowo w przypadku 2012 roku jest to najniższy odsetek na tle pozostałych subregionów. **Mimo iż pod względem odsetka firm zatrudniających nowych pracowników w latach 2011-2012 subregion warszawski nie plasuje się w czołówce, to jednak w badanych firmach z subregionu warszawskiego zatrudniono najwięcej nowych pracowników na tle pozostałych subregionów w ciągu ostatnich 3 lat** (81% wszystkich obsadzonych miejsc pracy w województwie). Ponadto przeciętna firma z subregionu warszawskiego zatrudniła w latach 2011 – 2013 średnio 8,7 nowych pracowników (drugi największy potencjał zatrudnieniowy).

Subregion ten utrzymuje się na poziomie przeciętnym dla województwa pod względem odsetka firm, które planują zatrudnienie nowych pracowników (aktualnie i w przyszłości) – 9% firm poszukiwało nowych pracowników w momencie badania, a 15% posiadało plany zatrudnieniowe na najbliższe 12 miesięcy. Jednakże ten **relatywnie niewielki odsetek firm z subregionu warszawskiego planuje zatrudnić najwięcej pracowników ze wszystkich subregionów** – na subregion ten przypada 87% obecnie poszukiwanych i planowanych miejsc pracy w województwie mazowieckim.

Tabela 59 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu warszawskiego

	Mazowieckie (N=600)	Subregion warszawski (N=100)
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2011 roku	54%	57%
Odsetek firm zatrudniających nowych pracowników w ciągu 2012 roku	55%	52%
Odsetek firm zatrudniających pracowników w ciągu 2013 roku	75%	77%
Odsetek firm poszukujących nowych pracowników w momencie badania	9%	9%
Odsetek firm planujących zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy	14%	15%
Miejsca pracy obsadzone w latach 2011-2013 - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	81%
Miejsca pracy planowane do obsadzenia obecnie i w 2014 r. - odsetek miejsc pracy przypadających na województwo/subregion	100%	87%
Potencjał zatrudnieniowy w latach 2011-2013: liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	8,3 zatrudnionych pracowników	8,7 zatrudnionych pracowników
Potencjał zatrudnieniowy w 2014 roku: liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo	0,9 zatrudnionych pracowników	1,0 zatrudnionych pracowników

W subregionie warszawskim, podobnie jak w większości wyróżnionych subregionów, odnotowano pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat – 37% firm zwiększyło zatrudnienie, podczas gdy 19% zmniejszyło. Subregion pod tym względem utrzymuje się na poziomie przeciętnym dla województwa.

Należy zwrócić uwagę, iż wyróżnia się on również relatywnie niską stabilnością poziomu zatrudnienia – jedynie 44% firm utrzymało go na poziomie sprzed 3 lat. Jednakże z drugiej strony mamy tutaj do czynienia z jednym z najwyższych odsetków firm, które zwiększają liczbę swojego personelu.

Tabela 60 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Czy w ostatnich 3 lat zatrudnienie w Pana(i) przedsiębiorstwie...							
	Mazowieckie	sub. ciechanowski	sub. płocki	sub. siedlecki	sub. ostrołęcki	sub. radomski	sub. warszawski
zwiększyło się	34%	34%	15%	38%	26%	26%	37%
nie zmieniło się	46%	63%	67%	33%	61%	47%	44%
zmniejszyło się	18%	1%	0%	28%	0%	26%	19%
nie wiem, trudno powiedzieć	2%	2%	18%	1%	13%	0%	1%

W firmach z subregionu warszawskiego najczęściej, podobnie jak w całym województwie, za rekrutację nowych pracowników odpowiada kierownictwo firmy¹³ (51%). Kluczową formą rekrutacji nowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach jest samodzielna rekrutacja poprzez zamieszczanie ogłoszeń w Internecie lub gazetach – w ciągu ostatnich trzech lat formę tę wykorzystywało 77%, a 38% za jej pomocą zatrudniło najwięcej pracowników. Dodatkowo prawie wszystkie badane firmy z subregionu (91%) skorzystałyby z tej formy przy rekrutacji pracowników obecnie. Należy również podkreślić, że ta forma rekrutacji w subregionie warszawskim była wykorzystywana w ciągu ostatnich trzech lat częściej niż przeciętnie w województwie, a najczęściej na tle innych subregionów wykorzystano by ją do rekrutacji osób do pracy obecnie.

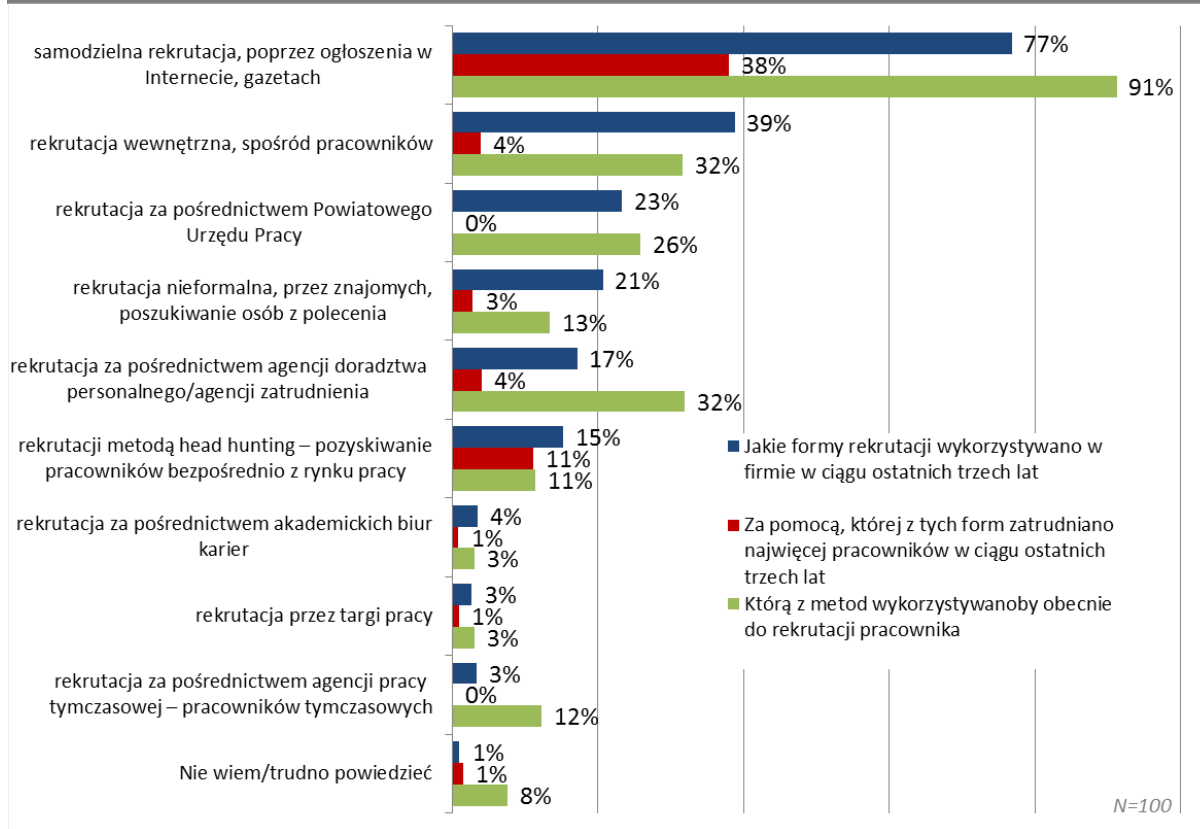
Należy zaznaczyć, że w subregionie warszawskim najczęściej na tle innych subregionów, firmy podczas rekrutacji nowych pracowników korzystały z agencji doradztwa personalnego/agencji zatrudnienia, a najrzadziej z rekrutacji nieformalnej, przez znajomych. Tak wysoki poziom wykorzystania firm rekrutacyjnych może wiązać się z jednej strony z ich większą dostępnością w tym subregionie, szczególnie w Warszawie, ale również większą zasobnością firm z tego regionu, co pozwala im na zlecenie rekrutacji zewnętrznym podmiotom.

W drugiej kolejności wśród wykorzystywanych w ostatnich trzech latach metod rekrutacji wymieniano rekrutację wewnętrzną, wśród pracowników już zatrudnionych (39% - jeden z najwyższych odsetków na tle innych subregionów), w trzeciej rekrutację za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy (23% - jeden z najniższych odsetków na tle innych subregionów).

¹³ Kierownictwo firmy należy rozumieć jako głównych zarządców firmy – właścicieli, zarząd itp. w przeciwieństwie do kierowników/dyrektorów poszczególnych działów.

Rysunek 47 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu warszawskiego

Jakie formy rekrutacji wykorzystywano w Pana(i) firma w ciągu ostatnich trzech lat?
Za pomocą, której z tych form zatrudniacie Państwo najwięcej pracowników? Proszę wziąć pod uwagę trzy ostatnie lata.
Gdyby Pana(i) firma obecnie potrzebowała zatrudnić pracownika z następujących grup zawodowych, to którą z metod rekrutacji wykorzystalibyście Państwo w pierwszej kolejności?



20.2 Poszukiwane zawody

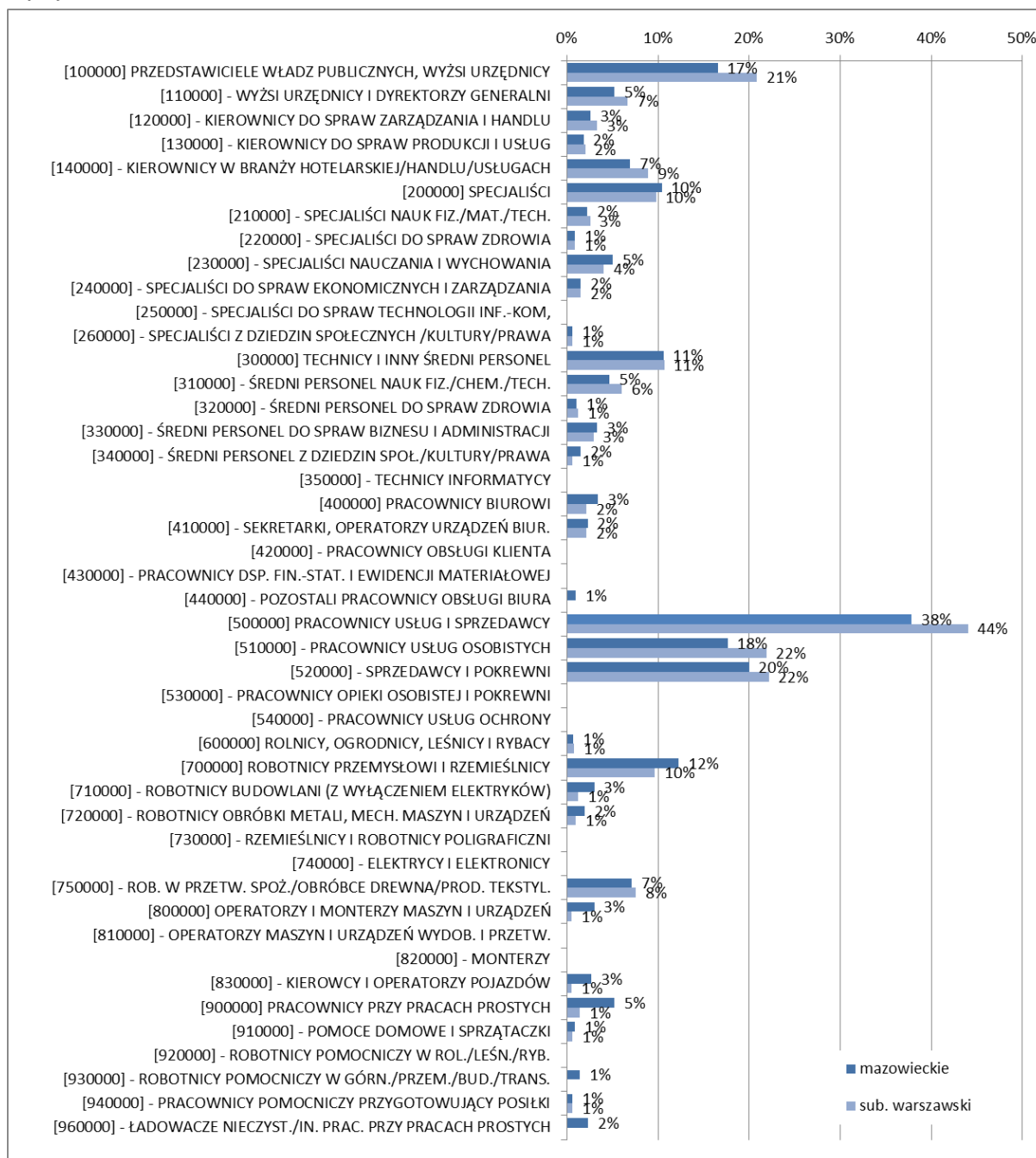
Wśród firm, które w 2013 r. przyjęły pracowników, w subregionie warszawskim najliczniej zatrudniano pracowników usług osobistych i sprzedawców (44%) – częściej niż w skali województwa (38%). W porównaniu do całego Mazowsza w subregionie warszawskim istotnie częściej zatrudniano pracowników na najwyższych stanowiskach dyrektorskich i kierowniczych (21% - na tle innych subregionów jest to najwyższy odsetek).

Podobnie, jak przeciętnie na Mazowszu, co dziesiąte miejsce pracy utworzono dla specjalistów oraz techników lub innych pracowników średniego personelu. Najrzadziej w porównaniu do innych subregionów zatrudniano na stanowiska robotników przemysłowych i rzemieślników (10%), operatorów i monterów maszyn i urządzeń (1%) oraz pracowników przy pracach prostych (1%) (por. Rysunek 48).

Do szczegółowych zawodów, w których zatrudniono najwięcej nowych pracowników, w subregionie tym zaliczyć należy pracowników sprzedaży w sklepach (21%), kelnerów i barmanów (13%), kierowników do spraw innych typów usług (9%), dyrektorów generalnych i wykonawczych (7%), robotników w przetwórstwie spożywczym (7%), mistrzów produkcji w górnictwie, przemyśle przetwórczym i budownictwie (6%) oraz kucharzy (6%) (por. Tabela 61).



Rysunek 48 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności



Jako podstawę procentowania przyjęto liczbę wskazanych w ankiecie miejsc pracy.

Tabela 61 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie warszawskim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności

Na jakie stanowiska i ilu pracowników Pana(i) firma zatrudniała w 2013 roku?	
<i>N=Liczba osób zatrudnionych</i>	% miejsc pracy
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	21%
[513000] -- Kelnerzy i barmani	13%
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług	9%
[112000] -- Dyrektorzy generalni i wykonawczy	7%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	7%
[312000] -- Mistrzowie produkcji w górnictwie, przemyśle przetwórczym i budownictwie	6%
[512000] -- Kucharze	6%
[233000] -- Nauczyciele gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)	3%
[332000] -- Agenci i pośrednicy handlowi	3%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	2%
[514000] -- Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	2%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	2%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji	2%
[523000] -- Kasjerzy i sprzedawcy biletów	2%
[242000] -- Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	2%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	1%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania	1%
[516000] -- Pozostali pracownicy usług osobistych	1%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	1%
[722000] -- Kowale, ślusarze i pokrewni	1%
[515000] -- Gospodarze obiektów	1%
[611000] -- Rolnicy produkcji roślinnej	1%
[122000] -- Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju	1%
[121000] -- Kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania	1%
[911000] -- Pomoce i sprzątaczkę domowe, biurowe, hotelowe	1%
[325000] -- Inny średni personel do spraw zdrowia	1%
[941000] -- Pracownicy pomocniczy przygotowujący posiłki	1%
[221000] -- Lekarze	1%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	1%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	1%

Wskazania od 1%

Firmy, które przyznały, że planują zatrudnić nowych pracowników w ciągu najbliższego roku, najczęściej zgłaszały dalsze zapotrzebowanie na pracowników usług i sprzedawców (36%), w tym pracowników sprzedaży w sklepach, kelnerów i barmanów oraz kucharzy.

Zgłaszano również zapotrzebowanie na pracowników przy pracach prostych (27%), rzadziej przedstawiciele najwyższych stanowisk dyrektorsko-kierowniczych (11%).

Badane firmy natomiast bardzo rzadko planowały zatrudnienie pracowników z takich grup zawodowych jak operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (1%), specjaliści (2%), czy rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy (2%) (por. Tabela 62).

Tabela 62 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudniać pracowników w subregionie warszawskim

Na jakie stanowiska Pana(i) firma planuje zatrudniać w ciągu najbliższych 12 miesięcy oraz ile osób chce zatrudnić na tych stanowiskach?	
<i>N=Liczba osób planowanych do zatrudnienia</i>	% miejsc pracy
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNICY I KIEROWNICY	11%
[112000] -- Dyrektorzy generalni i wykonawczy	3%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji	2%
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług	5%
[200000] SPECJALIŚCI	2%
[212000] -- Matematycy, statystycy i pokrewni	1%
[251000] -- Analitycy systemowi i programiści	1%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	8%
[312000] -- Mistrzowie produkcji w górnictwie, przemyśle przetwórczym i budownictwie	2%
[332000] -- Agenci i pośrednicy handlowi	5%
[400000] PRACOWNICY BIUROWI	5%
[411000] -- Pracownicy obsługi biurowej	2%
[422000] -- Pracownicy do spraw informowania klientów	4%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	36%
[512000] -- Kucharze	2%
[513000] -- Kelnerzy i barmani	10%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach	23%
[600000] ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	2%
[611000] -- Rolnicy produkcji roślinnej	2%
[700000] ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	7%
[712000] -- Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	7%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	1%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	1%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH	27%
[962000] -- Pozostali pracownicy przy pracach prostych	27%

Wskazania od 1%

20.3 Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje

W subregionie warszawskim firmy najczęściej zgłaszały zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem wyższym (31%) lub średnim zawodowym i policealnym (36%). W przypadku 72% firm nie wskazano żadnych uprawnień, certyfikatów czy dyplomów, którymi muszą się wykazać potencjalni pracownicy. 6% przedsiębiorstw wskazuje na zapotrzebowanie na kucharzy małej gastronomii i cukierników, a 5% - na ekonomistów.

Subregion warszawski to jedyny obszar, z którego firmy zgłaszają dość duże zapotrzebowanie na pracowników ze znajomością języków. 64% deklaruje, że będą poszukiwać pracowników ze znajomością angielskiego, 31% - niemieckiego, a 10% - rosyjskiego. Tylko 30% firm nie ma potrzeb w tym zakresie.

Firmy z tego terenu cenią sobie w pracownikach najczęściej umiejętności związane z kontaktami interpersonalnymi (28%), w tym zagadnień związanych z obsługą klienta (16%) i pracą w zespole (11%). Ważne jest też posiadanie umiejętności specyficznych dla branży (21%), w tym obsługi kasy fiskalnej (11%). Z umiejętności uniwersalnych (20%) najczęściej wymienia się znajomość komputera (9%).

Najczęściej oczekiwanymi u potencjalnych pracowników cechami w subregionie warszawskim są pracowitość (28%) i uczciwość (28%), a także komunikatywność (22%) i miłe usposobienie (18%).

Wśród dziesięciu kluczowych kompetencji firmy z subregionu warszawskiego wymieniały:

1. lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej (52%),
2. odpowiedzialność (50%),
3. samodzielność (49%),
4. zaangażowanie, wysoka motywacja (39%),
5. dokładność, skrupulatność (37%),
6. dążenie do osiągnięcia rezultatów (33%),
7. etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu (31%),
8. otwartość na uczenie się i stały rozwój (28%)
9. odporność na stres (27%)
10. doświadczenie zawodowe (20%).

Należy podkreślić, że aż 8 z 10 kluczowych kompetencji znalazło się w czołówce kompetencji deficytowych. Wśród kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom wymieniono:

Wskazane wcześniej jako kluczowe

1. zaangażowanie, wysoka motywacja (18%),
2. lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej (14%),
3. samodzielność (11%),
4. dążenie do osiągnięcia rezultatów (10%),
5. dokładność, skrupulatność (10%),
6. otwartość na uczenie się i stały rozwój (9%),
7. odporność na stres (9%),
8. odpowiedzialność (8%).

Poza pierwszą dziesiątką kluczowych

9. elastyczność i zdolność do adaptacji (10%),
10. umiejętność pracy pod presją czasu (9%).

Tabela 63 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. WARSZAWSKI (N=100)	%
odpowiedzialność	54%	lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	52%
samodzielność	49%	odpowiedzialność	50%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	45%	samodzielność	49%
dokładność, skrupulatność	39%	zaangażowanie, wysoka motywacja	39%
zaangażowanie, wysoka motywacja	38%	dokładność, skrupulatność	37%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	30%	dążenie do osiągnięcia rezultatów	33%
odporność na stres	29%	etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	31%
etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	28%	otwartość na uczenie się i stały rozwój	28%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	26%	odporność na stres	27%
doświadczenie zawodowe	25%	doświadczenie zawodowe	20%

Tabela 64 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy

MAZOWIECKIE (N=600)	%	SUB. WARSZAWSKI (N=100)	%
zaangażowanie, wysoka motywacja	18%	zaangażowanie, wysoka motywacja	18%
lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	14%	lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	14%
samodzielność,	13%	samodzielność	11%
odporność na stres	11%	dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%
odpowiedzialność	11%	dokładność, skrupulatność	10%
dokładność, skrupulatność	11%	elastyczność i zdolność do adaptacji	10%
dążenie do osiągnięcia rezultatów	10%	umiejętność pracy pod presją czasu	9%
umiejętność pracy pod presją czasu	9%	otwartość na uczenie się i stały rozwój	9%
elastyczność i zdolność do adaptacji	9%	odporność na stres	9%
otwartość na uczenie się i stały rozwój	8%	odpowiedzialność	8%

67% badanych firm z subregionu warszawskiego uznało, że łatwo jest im znaleźć nowego pracownika. Jedynie 4% identyfikowało jakieś bariery, trudności, problemy w tym zakresie i dotyczyły one wyłącznie braku kwalifikacji, kompetencji, wiedzy u kandydatów.

Badane firmy przyznawały, że najtrudniej jest im znaleźć pracowników na stanowiska z takich grup zawodowych jak technicy i pozostały średni personel (17%) – głównie średni personel do spraw finansowych oraz pracownicy usług i sprzedawcy (17%) – głównie kucharze.

W drugiej kolejności zgłaszano trudności z rekrutowaniem pracowników na stanowiska najwyższe – kierowników lub dyrektorów oraz specjalistów (po 13%).

Tabela 65 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie warszawskim

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?		% firm
[100000] PRZEDSTAWICIELE WŁADZ PUBLICZNYCH, WYŻSI URZĘDNICY I KIEROWNICY		13%
[121000] -- Kierownicy do spraw obsługi biznesu i zarządzania		3%
[132000] -- Kierownicy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i dystrybucji		2%
[143000] -- Kierownicy do spraw innych typów usług		8%
[200000] SPECJALIŚCI		13%
[212000] -- Matematycy, statystycy i pokrewni		1%
[216000] -- Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni		2%
[221000] – Lekarze		2%
[222000] – Pielęgniarki		1%
[227000] -- Diagnostyci laboratoryjni		1%
[228000] -- Inni specjaliści ochrony zdrowia		1%
[234000] -- Nauczyciele szkół podstawowych i specjaliści do spraw wychowania małego dziecka		1%
[235000] -- Inni specjaliści nauczania i wychowania		4%
[243000] -- Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations		1%
[300000] TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL		17%
[311000] -- Technicy nauk fizycznych i technicznych		1%
[312000] -- Mistrzowie produkcji w górnictwie, przemyśle przetwórczym i budownictwie		2%
[331000] -- Średni personel do spraw finansowych		13%
[341000] -- Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych i religii		1%
[342000] -- Sportowcy, trenerzy i pokrewni		1%
[343000] -- Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej		2%
[500000] PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY		17%
[512000] – Kucharze		10%
[513000] -- Kelnerzy i barmani		1%

Biorąc pod uwagę Pana(i) doświadczenia związane z poszukiwaniem pracowników/rekrutacją proszę wskazać stanowiska, na które najtrudniej jest w Pana(i) firmie znaleźć pracowników?		% firm
[514000] -- Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni		1%
[522000] -- Pracownicy sprzedaży w sklepach		5%
[700000] ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY		9%
[723000] -- Mechanicy maszyn i urządzeń		1%
[741000] -- Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektrycy		2%
[751000] -- Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni		5%
[753000] -- Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni		1%
[800000] OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ		1%
[834000] -- Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni		1%
[900000] PRACOWNICY PRZY PRACACH PROSTYCH		1%
[931000] -- Robotnicy pomocniczy w górnictwie i budownictwie		1%
brak zawodu, odmowa		1%
nie wiem, trudno powiedzieć		32%
zawód niesklasyfikowany w KZiS		2%

Wskazania od 1%

20.4 Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw

W subregionie warszawskim firmy decydują się najczęściej na wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę (36%), a także nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń (24%). Ponadto co dziesiąta firma umożliwi pracownikom udział w konferencjach, seminariach lub warsztatach.

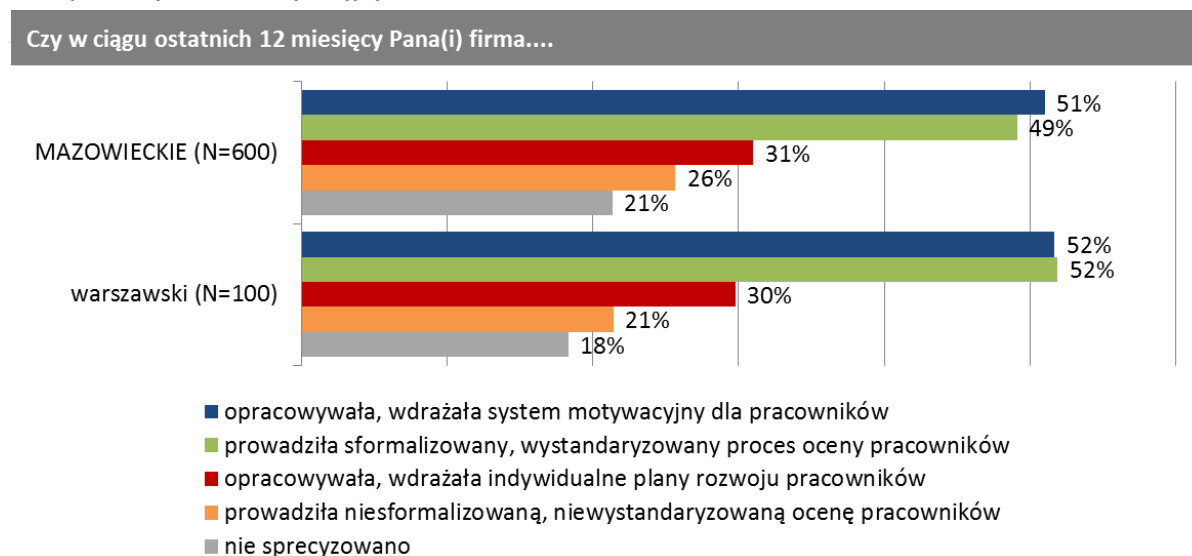
Tabela 66 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy

Jakie formy rozwoju kompetencji/ kwalifikacji, jeżeli w ogóle, były stosowane w Pana(i) firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	MAZOWIECKIE (N=600)	Sub. warszawski (N=100)
Wewnętrzne kursy/szkolenia inne niż BHP, organizowane w pełni przez firmę	39%	36%
Nauka na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń	24%	24%
Kursy/szkolenia organizowana przez firmy szkoleniowe, lub prowadzone przez zewnętrznych trenerów	14%	9%
Udział pracowników w konferencjach, seminariach, warsztatach	12%	10%
Mentoring, systematyczne szkolenie pracowników przez doświadczonych pracowników	11%	9%
Dofinansowanie przyznawane pracownikom do kształcenia, szkoleń/kursów	9%	8%
Dofinansowanie nauki na studiach wyższych	5%	5%
Dofinansowanie nauki w szkołach zawodowych i średnich	4%	5%
Dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych	2%	1%
Dofinansowanie samokształcenia np. zakup książek, czasopism itp.	1%	1%
Nie wiem, trudno powiedzieć	1%	1%
Firma nie stosowała żadnych form rozwoju kompetencji/kwalifikacji	15%	14%

Firmy z subregionu warszawskiego podobnie jak w całym województwie w ciągu ostatnich 12 miesięcy najczęściej opracowywały lub wdrażały system motywacyjny dla pracowników (52%) lub prowadziły sformalizowaną, wystandaryzowaną ocenę pracowników (52%). Co trzeci przedsiębiorstwo prowadziło indywidualne plany rozwoju pracowników.



Rysunek 49 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych



21 WNIOSKI I REKOMENDACJE

21.1 Wnioski

Wnioski z badań ilościowych

- Nie ma jednej grupy zawodowej, która w ocenie badanych byłaby szczególnie trudna w rekrutacji. Trudności dotyczą raczej poszczególnych zawodów niż grup. Do zawodów ocenianych jako najtrudniejsze w rekrutacji zaliczono księgowych (10%), kucharzy (8%) oraz pozostałych kierowników ds. innych typów usług (7%) – a zatem profesje z zupełnie różnych grup zawodowych.
- Najważniejszym problemem w naborze pracowników okazuje się być zbyt mała liczba kandydatów z wymaganym doświadczeniem zawodowym (33%) oraz z odpowiednimi kwalifikacjami formalnymi, uprawnieniami (24%).
- Jednak obok problemów z kryteriami twardymi pojawia się także przeszkoda w postaci niskiej motywacji potencjalnych pracowników (21% badanych wskazuje na trudność w pozyskaniu osób odpowiednio zmotywowanych) oraz niechęci do zaakceptowania warunków oferowanych przez firmę (18%).
- O tym, czy dana osoba zostanie uznana za potencjalnie dobrego pracownika, świadczą w ocenie badanych przede wszystkim cechy jej charakteru, a w drugiej kolejności wiedza czy wykształcenie. Takie oczekiwania wskazują, że nie wystarczy być osobą kompetentną i doświadczoną, aby mieć szanse na utrzymanie pracy – decydują bowiem czynniki osobowościowe, powiązane ze współpracą i postrzeganiem przez innych pracowników. W konsekwencji, wśród cech, których bezwzględnie osoba zatrudniana posiadać nie może, znalazły się przede wszystkim takie, które mogą przyczynić się do pogorszenia atmosfery pracy i wpłynąć na jej jakość.
- W ocenie badanych obecnie przy rekrutacji problemem raczej nie są kompetencje twarde czy też doświadczenie – jak można by przypuszczać na podstawie stereotypowych komunikatów medialnych. Wśród kompetencji, których brakuje kandydatom zgłaszającym się do pracy w badanych firmach, najczęściej wskazywano na brak zaangażowania, lojalności, a także samodzielności i odpowiedzialności.
- Ogromna większość firm na Mazowszu nie jest skłonna inwestować w rozległe szkolenia pracowników. Najchętniej do pracy przyjmowane są osoby dobrze przygotowane, wymagające niewielkiego szkolenia (57% firm), bądź też w pełni przygotowane, gotowe do pracy (35%).
- Doszkalanie, zwłaszcza na dużą skalę, to raczej strategia charakterystyczna dla firm z sektora prywatnego, podczas gdy blisko połowa firm z sektora publicznego deklaruje, że przyjmowani są pracownicy w pełni przygotowani. Co ciekawe, to przedsiębiorstwa z sektora publicznego zdecydowanie częściej wykorzystują wszystkie formy rozwoju kompetencji i kwalifikacji, co powinno prowadzić do wniosku, że w większym stopniu inwestują w rozwój zasobów ludzkich – zatrudniając osoby już dobrze przygotowane i intensywnie dalej je szkoląc.
- Ogólnie firmy preferują raczej wewnętrzne formy podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników – wewnętrzne kursy i szkolenia (39%), naukę na stanowisku pracy (24%) i systematyczne szkolenie przez doświadczonych pracowników (11%). Z zewnętrznych form podnoszenia kompetencji i kwalifikacji korzysta mało firm – głównie kierują one pracowników na kursy i szkolenia do firm szkoleniowych (14%), czy na konferencje, seminaria, warsztaty (12%), rzadziej dofinansowują naukę na studiach czy w szkołach.
- Ogromna większość badanych przedsiębiorstw (blisko 80%) stosuje różne formy systemów motywacyjnych czy też weryfikujących osiągnięcia pracowników. Najczęściej było to prowadzenie sformalizowanych, wystandaryzowanych procesów oceny pracowników (49%) oraz opracowywanie i wdrażanie systemów motywacyjnych (50%). Wykorzystywanie różnego typu systemów oceny i planów rozwoju jest charakterystyczne przede wszystkim dla sektora publicznego, a w jego ramach przede wszystkim dla administracji publicznej, ale sformalizowana ocena występuje też w większości podmiotów branży edukacji i opieki zdrowotnej.

Wnioski z badań jakościowych

- Eksploracja jakościowa wskazuje, że w województwie mazowieckim podaż pracowników o określonych kwalifikacjach i kompetencjach jest w niewystarczającym stopniu dostosowana do dostępnych miejsc pracy o określonym profilu.
- Zbyt dużo, w stosunku do dostępnych miejsc pracy, jest absolwentów studiów humanistycznych, brakuje natomiast absolwentów kierunków technicznych. Dotyczy to zarówno branży spożywczej, budowlanej, jak i przemysłu metalowego.
- Na skutek likwidacji szkół zawodowych: zasadniczych i techników, na lokalnym rynku pracy brakuje również wykwalifikowanych pracowników niższego i średniego szczebla.
- Uważa się za niekorzystne, że uczniowie często wybierają licea ogólnokształcące zamiast szkół zawodowych z myślą kontynuowania nauki na studiach. Jeśli jednak maturzyście nie uda się podjąć lub ukończyć studiów, z perspektywy pracodawcy nie posiada on żadnych kwalifikacji czy kompetencji pożądanых na rynku pracy.
- Z punktu widzenia pracodawców, absolwenci wyższych uczelni nie są odpowiednio przygotowani do wejścia na rynek pracy. Mimo że posiadają niezbędną wiedzę, często szerszą niż doświadczeni pracownicy, brakuje im umiejętności (wynikających z doświadczenia) i nie potrafią wykorzystać wiedzy teoretycznej w praktyce.
- Ponadto absolwenci mają słabo rozwinięte umiejętności interpersonalne. W trakcie studiów nie kształtuje się u studentów postaw sprzyjających powodzeniu na rynku pracy, takich jak: umiejętność pracy zespołowej, pokora (skromność), cierpliwość, odporność na stres. Sprawia to, że z perspektywy przedstawicieli firm absolwenci prezentują w stosunku do pracodawcy postawy nadmiernie roszczeniowe, tym bardziej, że ich ocena własnej wartości na rynku pracy bywa niewspółmierna do rzeczywistości.
- Pracodawcy poszukują na stanowiska pracy osób z odpowiednimi kwalifikacjami i wiedzą zdobytymi w trakcie nauki oraz z praktycznymi umiejętnościami, by móc te wiedzę wykorzystać. Tymczasem system szkolnictwa nie odpowiada na zapotrzebowanie rynku pracy, nie zapewniając młodym ludziom możliwości uczenia się praktycznego zastosowania zdobywanej wiedzy.
- Obowiązek wyszkolenia pracownika w dużym stopniu spoczywa na pracodawcy. Dotyczy to również rozwijania w pracownikach wiedzy i umiejętności, nabywanych przez nich w trakcie pracy na danym stanowisku.
- Z punktu widzenia pracodawców współpraca z lokalnymi szkołami zawodowymi jest bardzo korzystna zarówno dla zakładu pracy, jak i samych uczniów. Jednak pracodawcy sygnalizują, że taka współpraca ma miejsce coraz rzadziej. Po pierwsze, likwidowane są szkoły zawodowe. Po drugie, te które działają przykładają zbyt małą uwagę do rozwijania w uczniach umiejętności praktycznych. Zmieniają się również postawy uczniów, którzy zdaniem pracodawców obecnie rzadziej poszukują prywatnie możliwości odbywania praktyk w zakładach pracy.
- Pracodawcy nie mają natomiast trudności z pozyskiwaniem pracowników niższego szczebla, do prostych prac, na które nie wymagane są konkretne kwalifikacje czy wysokie kompetencje.

21.2 Rekomendacje

- W kontekście przewidywanego silnego wzrostu popytu na pracowników przy pracach prostych należy zachęcić Powiatowe Urzędy Pracy do intensyfikacji działań aktywizacyjnych skierowanych do osób z tej grupy zawodów oraz do bardziej aktywnych działań w zakresie pośrednictwa pracy (np. ściślejsza współpraca z pracodawcami).
- W związku z brakiem wymaganego doświadczenia zawodowego u potencjalnych pracowników należy utrzymać i wdrożyć kolejne działania dające szerszy dostęp do możliwości zdobycia doświadczenia – programów praktyk zawodowych i staży. Można także rozważyć szerszą współpracę z pracodawcami, aby zachęcić ich do przyjmowania osób z mniejszym doświadczeniem (np. w zamian za dofinansowanie, ulgi czy dopłaty do szkolenia). Tego typu inicjatywy powinny być jednak obwarowane pewnymi warunkami – zarówno po stronie pracodawcy (aby zabezpieczyć pracownika przed zwolnieniem tuż po odbyciu stażu), jak i po stronie pracownika (aby zabezpieczyć pracodawcę przed odpływem świeżo wyszkolonych pracowników).
- W kontekście zbyt małej liczby kandydatów posiadających oczekiwane przez pracodawców dyplomy czy certyfikaty należy zachęcić pracowników do uzyskiwania dokumentów potwierdzających kwalifikacje formalne i uprawnienia. Najłatwiejsze jest dotarcie z tego typu zachętami do młodzieży szkół zawodowych, ale tego typu działania należałoby wdrożyć także w stosunku do osób, które już zakończyły edukację.
 - Można rozważyć wprowadzenie wymogu kończenia szkoleń wewnętrznymi lub zewnętrznymi egzaminami i uzyskiwaniem certyfikatów lub dyplomów.
 - Można także rozważyć współpracę ze stowarzyszeniami pracodawców i pracowników, np. cechami, izbami rzemieślniczymi w celu uruchomienia spójnego systemu certyfikacji.
- W związku z niechęcią kandydatów do zaakceptowania warunków oferowanych przez firmy oraz niską motywacją do pracy należałoby podjąć wielotorowe działania.
 - Po pierwsze, należy przyjrzeć się faktycznym warunkom zatrudnienia oferowanym przez pracodawców – na ile oferta ta pozwala na zaspokojenie potrzeb pracowników i ich rodzin, na ile może sygnalizować wykorzystywanie trudnej sytuacji kandydatów do pracy. Informacje o warunkach zatrudnienia, wymaganiach i wynagrodzeniu w poszczególnych sektorach czy branżach powinny zostać upowszechnione – aby potencjalni pracownicy byli świadomi, czego mogą oczekiwać, a na jakie warunki nie powinni się godzić.
 - Po drugie, należy rozważyć podjęcie działań zmierzających do podniesienia motywacji potencjalnych pracowników – być może właściwą byłaby tu kampania informacyjna lub mniej standardowe działania wzmacniające etos pracy (np. działania edukacyjne, public relations).
 - Po trzecie, należałoby doprowadzić do konfrontacji perspektyw pracodawcy i pracownika, aby wskazać potencjalne punkty porozumienia i kwestie kluczowe dla każdej ze stron.
- Ponieważ wrażenie, jakie robi pracownik zależy w dużym stopniu od cech charakteru, nie tylko od kwalifikacji czy doświadczenia, należałoby poświęcić tej sferze więcej uwagi w przypadku osób, którym udzielane jest wsparcie aktywizacyjne czy pomoc w zatrudnieniu. Chodzi zarówno o kwestie wzmocnienia motywacji i zaangażowania, jak i o kwestie umiejętności autoprezentacji, samoświadomości swoich atutów etc.
- Wobec niechęci badanych firm do inwestowania w szkolenia pracowników należy szczególną wagę przyłożyć do przygotowania potencjalnych pracowników – zarówno na etapie edukacji, jak i w ramach systemu kształcenia ustawicznego. Można także rozważyć współpracę z pracodawcami w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników w postaci szkoleń wewnętrznych lub mentoringu.

22 STRESZCZENIE

Część 1. Realizacja funkcji zarządzania zasobami ludzkimi

Przebieg procesów rekrutacyjnych

- ⌚ **Wyniki badań pokazują, iż zdecydowana większość z sektora małych/średnich/dużych przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego z rezerwą wypowiada się na temat wagi procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.** Jednie co trzeci badany (34%) za bardzo ważne uznał procesy związane z rekrutacją pracowników, co czwarty (24%) ocenę pracowników, a niespełna co piąty szkolenia (18%) czy też planowanie rozwoju pracowniczego (18%).
- ⌚ W badanych firmach z województwa mazowieckiego najczęściej obecne są samodzielne stanowiska ds. personalnych, zarządzania zasobami ludzkimi, HR zajmujące się rekrutacją, oceną pracowników, szkoleniami itp. (46%). 23% firm posiada dział ds. kadr i płac zajmujący się sprawami płac, urlopów, wynagrodzeń, a 21% dział ds. personalnych, zarządzania zasobami ludzkimi, HR zajmujący się rekrutacją, oceną pracowników, szkoleniami itp.
- ⌚ **Pomimo funkcjonowania w badanych firmach działów oraz stanowisk ds. personalnych, najczęściej za rekrutację pracowników odpowiada jednak kierownictwo firmy (50%).** W 23% odpowiedzialność ta spoczywa na jednoosobowym stanowisku ds. personalnych i rekrutacji, a w 18% na dyrektorach lub kierownikach konkretnych działów. Najrzadziej występującym modelem jest zajmowanie się rekrutacją przez dział personalny.
- ⌚ **Kluczową formą rekrutacji pracowników w mazowieckich firmach jest samodzielna rekrutacja poprzez ogłoszenia w prasie lub Internecie.** Pozostałe sposoby rekrutacji wykorzystywane są istotnie rzadziej. Istotnie wzrasta zainteresowanie firm korzystaniem ze specjalistycznych agencji doradztwa personalnego, ale również agencji pracy tymczasowej.
- ⌚ **Nie istnieje wyraźny profil firmy /przedsiębiorstwa korzystającego z usług agencji doradztwa personalnego w procesie rekrutacji.** Czynnikiem w największym stopniu różnicującym skalę wykorzystania z tego typu usług jest sektor działalności. Na ważny czynniki determinujący chęć korzystania z agencji doradztwa personalnego wskazują badania jakościowe. Pokazują one, iż z usług agencji pracy korzystają przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które mają ograniczone zasoby w zakresie rekrutacji. Czynnikiem ograniczającym natomiast gotowość do korzystania z tej formy rekrutacji jest przywiązywanie przez firmę dużej wagi do relacji pracowniczych.
- ⌚ **W opiniach badanych najbardziej skutecznym sposobem rekrutacji okazuje się rekrutacja drogą nieformalną, poprzez szukanie osób z polecenia,** która nie jest jednak najczęściej wykorzystywaną metodą rekrutacji. Spośród najczęściej wykorzystywanych metod rekrutacji należy zwrócić uwagę na relatywnie niską ocenę skuteczności rekrutacji z wykorzystaniem Powiatowego Urzędu Pracy. Co dziesiąte przedsiębiorstwo, które korzystało z tej formy poszukiwania pracowników, oceniło, że jest ona nieskuteczna.
- ⌚ Proces rekrutacji prowadzony jest w podobny sposób w sektorze prywatnym i publicznym a także przez agencje i działy HR. Jest on podzielony na kilka etapów, z których za najważniejszy uważa się często rozmowę kwalifikacyjną. Uważa się, że podczas rozmowy jest możliwe zweryfikowanie kwalifikacji i predyspozycji kandydata – na podstawie doświadczenia rekrutera oraz szeregu testów rzeczowych i psychologicznych. Praktykuje się coraz częściej zatrudnianie pracowników początkowo na 1-3 miesięczny okres próbny, w celu zweryfikowania kwalifikacji i kompetencji pracownika oraz jego zdolności zaadoptowania się w nowym środowisku. Badanie jakościowe wskazuje, że w procesie rekrutacji napotyka się szereg barier, z czego najważniejsze to: przy pozyskiwaniu pracowników na stanowiska wyższego szczebla – brak odpowiednich kwalifikacji; przy pozyskiwaniu pracowników niższego szczebla – deficyt oczekiwanych postaw; oprócz tego: roszczeniowość jeśli chodzi o warunki pracy, przekłamania w dokumentach rekrutacyjnych (zawyżanie kompetencji).
- ⌚ **27% przedsiębiorstw uznaje znalezienie dobrego pracownika za trudne. Tylko 4% uznaje ten proces za bardzo łatwy, 64% za dość łatwy.**

- ❶ **Jak pokazują wyniki zrealizowanych badań, jedynie co piąte przedsiębiorstwo (21%) nie zetknęło się z żadnymi trudnościami w procesie rekrutacji pracowników lub nie potrafiło tych trudności zidentyfikować.**
- ❷ **Najważniejszym problemem, z jakim przy naborze pracowników borykają się firmy, jest zbyt mała liczba kandydatów z wymaganym doświadczeniem zawodowym (33%)** – problem ten jest szczególnie widoczny w firmach małych i w sektorze prywatnym.
- ❸ **Co czwarta firma (24%) wskazuje, że trudno jest znaleźć kandydatów z odpowiednimi kwalifikacjami formalnymi, uprawnieniami.** Najczęściej chodziło o posiadanie dokumentu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie (27%), poświadczającego ogólnie doświadczenie w branży (20%) lub też świadczącego o posiadaniu konkretnych kwalifikacji czy umiejętności zawodowych (16%).

Potencjał szkoleniowo-rozwojowy przedsiębiorstw

- ❶ **Biorący udział w badaniu jakościowym pracodawcy deklarowali duże zainteresowanie rozwijaniem przez pracowników kompetencji zawodowych w trakcie trwania kariery zawodowej.** Zdarza się, że cel ten jest włączany w założenia strategii przedsiębiorstw. Jednocześnie gotowość do rozwoju i dalszej nauki staje się często jednym z kryteriów branych pod uwagę na etapie rekrutacji. Od pracowników z dłuższym stażem oczekuje się przekazywania wiedzy młodszym współpracownikom, co jest w wielu firmach bardzo istotnym elementem szkolenia personelu. Oprócz tego organizowane są szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne w firmach (często udział w nich nie oznacza otrzymania certyfikatu), a także zachęca się pracowników do rozwijania kompetencji we własnym zakresie. Najważniejszą barierą w tym zakresie jest mentalność i opór części pracowników przed tego rodzaju dodatkowym wysiłkiem, co może być spowodowane różnymi czynnikami (od cech charakteru, po przyjmowaną na rynku pracy strategię i wiek pracownika).
- ❷ **Wyniki badań ilościowych pokazują jednak, iż w zdecydowanej większości pracodawcy preferują zatrudniać pracowników już dobrze przygotowanych do wykonywania powierzonych im zadań. Ogromna większość firm nie chce inwestować w rozległe szkolenia.** 57% respondentów deklaruje, że ich przedsiębiorstwa zatrudniają osoby dobrze przygotowane, które przechodzą niewielkie doszkolenie.
- ❸ **Szpecially małe firmy chętnie przyjmują osoby w pełni przygotowane, dzięki czemu nie ponoszą już kosztów ich doszkolenia.** Firmy średnie i duże w ogromnej większości przyjmują strategię zatrudniania osób dobrze przygotowanych, przy założeniu niewielkiego ich doszkolenia.
- ❹ **Wśród stosowanych w ciągu ostatnich 12 miesięcy form rozwoju kompetencji i kwalifikacji najczęściej wskazywano na wewnętrzne kursy i szkolenia, w pełni organizowane przez firmę (39%) oraz na naukę na stanowisku pracy, poprzez zdobywanie doświadczeń (24%).** Ponadto co dziesiąta firma (11%) prowadziła monitoring i systematyczne szkolenie zatrudnionych przez doświadczonych pracowników.
- ❺ **Z zewnętrznych form podnoszenia kompetencji i kwalifikacji skorzystało bardzo mało firm (12-14%).** Dofinansowanie działań związanych z podnoszeniem kwalifikacji praktykowało od 1% do 9% przedsiębiorstw.
- ❻ **Niemal 80% przedsiębiorstw stosuje różne formy systemów motywacyjnych czy też weryfikujących osiągnięcia pracowników.** Około połowa badanych firm w ostatnich 12 miesiącach opracowywała lub też wdrażała system motywacyjny dla pracowników (51%) czy też prowadziła sformalizowany, wystandardyzowany system oceny pracowników (49%). Indywidualne plany rozwoju pracowników opracowywało lub wdrażało 31% przedsiębiorstw, a co czwarte (26%) prowadziło niesformalizowaną ocenę pracowników.

Cześć 2. Potencjał zatrudnieniowy firm

Potencjał zatrudnieniowy firmy

- Wyniki badań pokazują, że rok 2013 w porównaniu do dwóch poprzednich lat (2012 i 2011) przyniósł znaczny wzrost wśród badanych firm odsetka zatrudniających nowych pracowników. W 2011 roku odsetek ten wyniósł 54%, w 2012 – 55%, a w 2013 już 75%. Sukcesywny i znaczący wzrost pomiędzy latami 2011-2013 odsetka przedsiębiorstw, które zatrudniały nowych pracowników, odnotowano w branży przemysłowej, budownictwie, opiece zdrowotnej oraz usługach (poza handlem). Handel i edukacja to branże, w których odsetek zatrudniających nowych pracowników nie zmienił się znacząco (ze spadkiem w 2012 roku) na przestrzeni lat 2011 i 2013.
- W chwili badania nowych pracowników poszukiwało co dziesiąte przedsiębiorstwo (9%), a zatrudnienie nowych pracowników w ciągu 12 najbliższych miesięcy planowało 14%.
- Ogółem co trzecie objęte badaniem przedsiębiorstwo z terenu województwa mazowieckiego (35%) określa swoją kondycję jako dobrą, a 62% jako przeciętną. Na przestrzeni trzech ostatnich lat obserwujemy także dodatni bilans pod względem zatrudnienia oraz przychodów firm. Więcej firm odnotowało wzrost zatrudnienia (34%) niż jego spadek i analogicznie wzrost przychodów (33%) niż ich spadek (12%).
- Objęte badaniem przedsiębiorstwa zatrudniły łącznie na przestrzeni trzech ostatnich lat 5000 pracowników (z czego 31% w 2013 roku) – średnio na 1 przedsiębiorstwo przypada 8,3 nowozatrudnionych pracowników (wskaźnik potencjału zatrudnienia). Ponad połowa przedsiębiorstw (56%) zatrudniła w tym czasie mniej niż 5 pracowników, 20% zatrudniło od 5 do 10 pracowników, a 23% powyżej 10 pracowników. W porównaniu ze stanem pozyskiwania pracowników w 2013 roku, na razie rok 2014 nie zapowiada dużego popytu na pracę – objęte badaniem firmy aktualnie poszukiwały lub planowały zatrudnić łącznie 541 osoby (mogą to być jednak na razie ostrożne deklaracje przedsiębiorców, czekających na to jak będzie się rozwijać sytuacja ich firmy).
- Utworzone miejsca pracy: Zdecydowana większość obsadzanych miejsc pracy przypada na firmy zatrudniające do 50 pracowników (61%) oraz firmy działające w sektorze prywatnym (92%). Podobnie pod tym względem wygląda struktura planowanych miejsc pracy. W latach 2011 – 2013 największy udział w zatrudnieniu przypada na usługi (36% obsadzanych miejsc pracy) oraz handel (26% obsadzanych miejsc pracy). Relatywnie mniej pracowników przyjmowano w przemyśle (18% miejsc pracy) oraz budownictwie (7% miejsc pracy). Najmniejszy udział w strukturze obsadzanych miejsc pracy mają usługi publiczne – edukacja (8% miejsc pracy), opieka zdrowotna (3%) oraz administracja publiczna (1%).
- Rok 2013 w większości subregionów przyniósł wzrost odsetka firm zatrudniających nowych pracowników, w porównaniu do lat 2012 i 2011, oscylujący w przedziale 72-78%. Wyjątek stanowiły tutaj subregion płocki oraz ostrołęcki, w których najwyższy odsetek firm, które przyjęły nowych pracowników odnotowano w roku 2012 – odpowiednio 75% i 83%.
- Pozytywny bilans zatrudnienia na przestrzeni trzech ostatnich lat obserwujemy w pięciu z sześciu subregionów. Wyjątek stanowi subregion radomski, gdzie taki sam odsetek przedsiębiorstw (26%) zwiększał jak i zmniejszał zatrudnienie
- Najwięcej nowych pracowników w ciągu ostatnich 3 lat zatrudniono w badanych firmach z subregionu warszawskiego (81% wszystkich obsadzonych miejsc pracy). Subregion warszawski jest również subregionem prezentującym według wyników badania największy potencjał zatrudnieniowy w najbliższym okresie – przypada na niego 87% obecnie poszukiwanych i planowanych miejsc pracy. Przeciętna firma z subregionu warszawskiego zatrudniała w latach 2011 – 2013 średnio 8,7 pracownika. Drugim pod względem potencjału zatrudnienia okazał się subregion radomski. Co prawda przypada na niego 10 - krotnie mniej obsadzanych w latach 2011-2013 i planowanych w 2014 roku miejsc pracy (udział w strukturze miejsc pracy na poziomie odpowiednio 8% i 9%). Jednakże firmy z subregionu radomskiego wyróżnia największy na tle innych subregionów potencjał dalszego zatrudniania - średnio na jedną w firmę działającą w subregionie przypadało 9,2 osób planowanych do zatrudnienia (obecnie lub w ciągu 12 najbliższych miesięcy).

- Łączny udział pozostałych czterech subregionów w tworzeniu nowych miejsc pracy wyniósł dla lat 2011 – 2013 10% oraz 5% dla roku 2014. Spośród nich największym potencjałem zatrudnieniowym charakteryzuje się subregion siedlecki (średnio 7,7 nowozatrudnionych na przestrzeni trzech ostatnich lat przypadających na jedną firmę działającą w subregionie), najmniejszym a subregion ostrołęcki (średnio 4,7 zatrudnionych osób przypadających na jedną firmę działającą w subregionie).

Poszukiwane zawody

- Wśród firm, które w ostatnim roku zatrudniały pracowników, **największa liczba miejsc pracy obejmowała zawody/ stanowiska z grupy pracowników usług i sprzedawców (38% miejsc pracy), a w drugiej kolejności kierowników (17% miejsc pracy)**. Na 12% miejsc pracy przyjęto pracowników z grupy robotników przemysłowych i rzemieślników, a 11% zapelnili technicy i średni personel, a 10% - specjaliści. Najmniej zatrudniono osób z grup pracowników biurowych (3%), rolników (1%), operatorów i monterów maszyn i urządzeń (3%) oraz pracowników przy pracach prostych (5%).
- Wśród firm, które planują zatrudnić pracowników w najbliższych 12 miesiącach **najwięcej miejsc pracy do obsadzenia zgłoszono w kategorii pracowników usług i sprzedawców (34% miejsc pracy) oraz pracowników przy pracach prostych (27%)**. W trzeciej kolejności najwięcej miejsc pracy przypadnie kierownikom (10%). Na 8% miejsc pracy będą poszukiwani robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, na 7% - technicy i średni personel, a na 6% pracownicy biurowi. Natomiast bardzo mało miejsc pracy będzie oferowanych specjalistom (3%), rolnikom i ogrodnikom (2%) oraz operatorom i monterom maszyn i urządzeń (3%).

Cześć 3. Wymagane kwalifikacje i kompetencje

Trudności w rekrutacji na poszczególne stanowiska

- Wyniki badania jakościowego wskazują, że w województwie mazowieckim, na lokalnych rynkach pracy dostępnych jest niewiele miejsc pracy dla pracowników wykwalifikowanych (zwłaszcza z wyższym wykształceniem humanistycznym). Z drugiej strony, jeśli już na stanowisku średniego lub wyższego szczebla powstaje wakat, pracodawca ma trudności ze zrekrutowaniem pracownika, ponieważ osoby z wysokimi kwalifikacjami i kompetencjami wybierają bardziej konkurencyjne miejsca pracy w Warszawie, przewidując, że ich szanse na znalezienie wakat na lokalnym rynku pracy są niewielkie. Na poziomie lokalnym, w powiatach obserwuje się odpływ pracowników fizycznych wykwalifikowanych – co sprawia, że jest ich niewystarczająco liczba, by zaspokoić potrzeby lokalnych pracodawców. W regionie łatwo jest pozyskać pracowników niewykwalifikowanych, do prostych prac fizycznych lub innych, do których pracodawca będzie gotowy przyuczyć pracownika. Trudno natomiast zrekrutować specjalistów średniego i wyższego szczebla, zwłaszcza z wykształceniem technicznym oraz kadrę zarządzającą.
- Relatywnie najczęściej jako trudne w rekrutacji badani wskazywali zawody z grupy techników i średniego personelu (14%) oraz pracowników usług i sprzedawców (14%). Nieznacznie mniejszy odsetek uznał za trudnych do znalezienia przedstawicieli specjalistów (12%), kierowników (11%) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (10%). Z drugiej strony, wśród zawodów trudnych w rekrutacji niezmiernie rzadko wskazywano na zawody z grupy pracowników biurowych, rolników i ogrodników, operatorów i monterów maszyn i urządzeń oraz pracowników przy pracach prostych (pojedyncze wskazania poniżej 1%).
- Firmy zatrudniające pracowników w 2013 roku poproszone zostały o ocenę łatwości pozyskania pracowników na poszczególne obsadzone stanowiska. W zdecydowanej większości rekrutacji (61%), obsadzenie stanowiska uznano za łatwe, a 35% prowadzonych procesów rekrutacji przysporzyło badanym trudności.
 - Za najtrudniejszych do znalezienia uchodzili pracownicy z grupy rolników i ogrodników (80% rekrutujących wskazało, że było to trudne), a także robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (54%). Najtrudniej było w ocenie firm znaleźć cukierników, kierowników budowy, głównych

księgowych, kaletników, pielęgniarki, lektorów języków obcych, psychologów, edytorów materiałów źródłowych, terapeutów środowiskowych, techników masażystów, wizażystów oraz statystyków (powyżej 80% wskazań, że było to trudne).

- o **Za najłatwiejszych do pozyskania uznano pracowników biurowych** (95% wskazało, że było to łatwe), **pracowników przy pracach prostych** (90% wskazań „łatwe”), **pracowników usług osobistych i sprzedawców** (67% wskazań „łatwe”). W ogóle nie było problemów ze znalezieniem pracowników takich jak: kucharz małej gastronomii, sprzątaczką biurową, pozostali pracownicy usług osobistych, tokarz w metalu, wykładowca, sekretarka, lekarz, kierownik w instytucji edukacyjnej, nauczyciel przyrody w szkole podstawowej, technik weterynarii, szef kuchni, kosmetyczka i pomoc kuchenna.
- o **Firmy, które w najbliższych 12 miesiącach zamierzają pozyskiwać pracowników, częściej przewidują większe trudności w rekrutacji niż w 2013 r. Aż 52% stwierdza, że pozyskanie potrzebnych pracowników będzie trudne, a jedynie 38% ocenia to zadanie jako łatwe.**

Zapotrzebowanie na kwalifikacje

- o **Pięć najczęściej wskazywanych przez pracodawców z terenu województwa mazowieckiego cech idealnego pracownika to: uczciwość, pracowitość, komunikatywność, fachowość oraz wykształcenie formalne. 24% badanych** stwierdziło, że kandydat do pracy, aby zostać uznanym za potencjalnie dobrego pracownika, powinien być **pracowity oraz komunikatywny/ otwarty**. Dla **23% respondentów ważna jest uczciwość**. Dopiero na czwartym miejscu znalazła się fachowość (20%) czy wykształcenie (18%) i kwalifikacje (12%). Osoba, którą firma miałaby zatrudnić, w ocenie badanych bezwzględnie nie może być niemiła, czy niesympatyczna (14%) ani mieć nałogów (14%). Nie powinna być też niepunktualna (11%), leniwa czy niedokładna (8%).
- o **Kwalifikacje są bardzo ważnym kryterium przy wyborze kandydata do pracy. Zwraca się na nie uwagę na wstępnym etapie rekrutacji, dokonując wśród aplikantów selekcji do rozmów kwalifikacyjnych. Jeżeli kandydat nie posiada pożądanых przez pracodawcę kwalifikacji, jest odrzucany już na początku rekrutacji.** Jednak należy zaznaczyć, że w przypadku trudności ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów, pracodawca jest gotowy obniżyć wymagania, jeśli pracownik wykaże się wysokimi kompetencjami. Pracodawcy oczekują różnych kwalifikacji, w zależności od stanowiska. Daje się zauważyć, że od kandydatów na pracowników umysłowych średniego i wyższego szczebla, oczekuje się posiadania wykształcenia wyższego. W tym przypadku **często większe znaczenie ma samo posiadanie dyplomu niż to, czy kierunek studiów jest zbieżny z daną branżą.**
- o Przedstawiciele firm i agencji pracy we wszystkich objętych badaniem subregionach województwa mazowieckiego twierdzili zgodnie, że na regionalnym rynku pracy obserwuje się nadpodaż kandydatów z **wykształceniem wyższym humanistycznym**. Z drugiej strony podkreślano, iż na mazowieckim rynku pracy brakuje przede wszystkim osób z wykształceniem technicznym, zarówno wyższym, jak i średnim zawodowym oraz pracowników, którzy zdobyli konkretne umiejętności techniczne kończąc kursy specjalizacyjne.
- o Przedstawiciele badanych firm najczęściej zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem średnim zawodowym lub policealnym (33%) oraz wyższym (31%).
- o **Jak pokazują badania jakościowe, posiadanie certyfikatów ma bardzo duże znaczenie przy rekrutacji na stanowiska pracowników fizycznych wykwalifikowanych.** W opinii pracodawców mogą one stanowić substytut wykształcenia zawodowego zasadniczego lub średniego, jako że stanowią potwierdzenie posiadanych przez kandydata umiejętności praktycznych i biegłości w wybranej dziedzinie.
- o Jednocześnie jednak badania ilościowe pokazują, iż objęte badaniem firmy, **w małym stopniu mają sprecyzowane potrzeby co do konkretnych uprawnień, certyfikatów czy dyplomów**, które powinni posiadać pracownicy przez nich poszukiwani. Przy charakteryzowaniu wiedzy, którą powinni posiadać poszukiwani przez firmę pracownicy, badani najczęściej odwoływali się do branży lub zawodu,

wskazując **ogólnie na wiedzę branżową czy zawodową (22%)** lub na **specyficzne dziedziny – zgodnie z branżą działalności firmy (ponad 50%)**.

- Ponad połowa badanych firm zgłasza zapotrzebowanie na pracowników **ze znajomością języka angielskiego (55%), a w drugiej kolejności niemieckiego (26%)**.

Zapotrzebowanie na kompetencje

- Mazowiecki rynek pracy preferuje pracowników posiadających wcześniejsze doświadczenia zawodowe niż absolwentów. Percepcja absolwentów jako pracowników jest w wielu wypadkach nacechowana obawami: osoba taka nie tylko nie posiada często potrzebnych umiejętności związanych z wykonywaniem pracy na danym stanowisku, lecz także w niewielkim stopniu wykazuje się ważnymi w pracy umiejętnościami społecznymi takimi jak umiejętność pracy zespołowej. Absolwenci są także, zdaniem pracodawców często zbyt roszczeniowi w negocjacjach warunków pracy, a przy tym mniej szanują pracę niż pracownicy z doświadczeniem na rynku pracy. Ponadto pracownik z doświadczeniem jest dla pracodawcy bardziej przydatny, gdyż nie tylko pracuje bardziej efektywnie, lecz także oferuje wartość dodaną – może wdrażać w obowiązki osoby młodsze stażem. Niezależnie od poszukiwanych kwalifikacji pracodawcy są przede wszystkim zainteresowani pozyskaniem kandydatów posiadających określone kompetencje zdobyte na drodze kształcenia, a także wypracowane na ścieżce dotychczasowej kariery zawodowej. Omawiano je z podziałem na wiedzę, umiejętności i postawy.
- Wśród umiejętności oczekiwanych u potencjalnych pracowników firmy respondenci najczęściej wskazywali **kwestie związane z obsługą klienta (13%), umiejętnością pracy w zespole (11%)**, obsługą kasy fiskalnej (9%) czy znajomością komputera (7%), a także ogólnie fachowość (24%).
- Do cech charakteru, które powinni posiadać poszukiwani przez firmy pracownicy, najczęściej zaliczono **pracowitość (29%) i uczciwość (27%), komunikatywność, otwartość (22%)**, miłe usposobienie (15%) oraz odpowiedzialność (15%), Wśród kluczowych kompetencji, które powinni posiadać potencjalni pracownicy, najczęściej wskazywano:
 1. Odpowiedzialność (54%)
 2. Samodzielność (49%)
 3. Lojalność (45%)
 4. Dokładność (39%)
 5. Zaangażowanie (38%)
 6. Dążenie do osiągnięcia rezultatów (30%)
 7. Odporność na stres (29%)
 8. Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu (28%)
 9. Otwartość na uczenie się i stały rozwój (26%)
 10. Doświadczenie zawodowe (25%)
- **W ocenie badanych obecnie przy rekrutacji problemem staje się znalezienie pracowników zaangażowanych i lojalnych, a także samodzielnych i odpowiedzialnych.**

23 ABSTRACT

Part 1. The management of human resources

The course of recruitment processes

- 🔄 **The research results show that the vast majority in the sector of small / medium / large enterprises in the Mazowieckie voivodeship are reluctant to comment on the importance of processes related to human resource management.** Only one in three respondents (34%) considered processes related to employee recruitment very important, while for one in four (24%) employee assessment was very important, and for just under one in five – training (18%) or employee development planning (18%).
- 🔄 In the largest number of cases (46%) the companies studied in the Mazowieckie voivodeship have independent job positions for personnel and human resource matters responsible for recruiting and assessing employees and their training, etc.. 23% of the companies have a staff and salaries department responsible for matters related to wages and leave, while 21% have a personnel or human resources department responsible for the recruitment and assessment of staff, and their training, etc..
- 🔄 **Despite there being departments and job positions for personnel matters functioning in the companies covered, it is usually company management that is responsible for employee recruitment (50%).** In 23% this area is the responsibility of a single-person job position for personnel and recruitment matters, and in 18% it rests with the directors or managers of specific departments. The model seen the least often is that of a personnel department being responsible for recruitment.
- 🔄 **The key form of staff recruitment in companies in the Mazowieckie voivodeship is companies' own recruitment via the publication of job adverts in the press or the Internet.** Other means of recruitment are used significantly less often. However, there is significant growth in companies' interest in using specialised personnel consulting agencies as well as temporary job agencies.
- 🔄 **There is no distinct profile of companies or enterprises using the services of personnel consulting agencies in the recruitment process.** The factor giving the highest degree of differentiation in the scale of usage of such services is the sector of business. Qualitative research indicates important factors determining companies' willingness to use personnel consulting agencies' services. The research shows that such agencies' services are used above all by businesses with limited resources where recruitment is concerned. On the other hand, a factor limiting companies' readiness to use this form of recruitment is when a company attaches a lot of importance to employee relations.
- 🔄 **It turns out that in the respondents' opinion the most effective recruitment method is that carried out informally, by looking for people via recommendations,** although this is not the method of recruitment used the most often. Of the recruitment methods used the most often, one must note the relatively low evaluation of the effectiveness of recruitment using the Poviát Employment Agency. One in ten businesses that used this form of looking for staff rated it as ineffective.
- 🔄 The recruitment process is conducted similarly in the private and public sectors, and also by agencies and HR departments. It is split into a few stages, the most important of which is frequently considered the job interview. Verification of a candidate's qualifications and predispositions is believed to be possible during the job interview, based on the recruiter's experience and a number of knowledge-based and psychological tests. It is becoming an increasingly common practice to initially employ staff for a trial period of 1-3 months, the purpose being to verify the employee's qualifications and competence, as well as their skill of adapting to a new environment. The qualitative research indicates that numerous obstacles are encountered in the recruitment process, the most important of which are: not having the appropriate qualifications (when looking for candidates for high-level positions); and deficits in expected attitudes (when looking for staff for low-level positions. Apart from this there is the problem of candidates' expecting too much in regard to job conditions, and misrepresentations in their recruitment documents (overstating their competences).
- 🔄 **According to 27% of businesses, finding a good employee is difficult. Only 4% consider the process very easy, and 64% quite easy.**

- ⌚ **As the results of the research go to show, only one in five businesses (21%) have not encountered any difficulties in the process of recruiting staff, or were unable to identify these difficulties.**
- ⌚ **The most important problem companies come up against when recruiting staff is too few candidates with the required level of job experience (33%)** – a problem which is particularly visible in small companies and in the private sector.
- ⌚ **One in four companies (24%) suggested that it is difficult to find candidates with the appropriate formal qualifications.** This referred most often to job-seekers having documents confirming their vocational qualifications (27%), testifying in general to experience in the sector concerned (20%) or testifying to the person having specific vocational qualifications or skills (16%).

Training and development potential in businesses

- ⌚ **The employers taking part in the qualitative research claimed to be highly interested in employees developing their vocational skills during their career.** Sometimes this goal is embraced in businesses' strategy plans. At the same time, a readiness for development and continued education frequently becomes one of the criteria taken into account at the stage of recruitment. Longer-standing employees are expected to pass on their knowledge to more junior colleagues, and in many businesses this is a significant component of staff training. Apart from this companies organise internal and external training (participation frequently does not lead to the employee receiving a certificate), as well as encouraging their employees to take their own steps towards furthering their competences. The most important obstacle in this area is mentality, and a resistance displayed by some employees against making an additional effort of this kind, behind which there may be various causes (from traits of character and strategy on the job market to the employee's age).
- ⌚ **However, the quantitative research findings show that in the vast majority of cases employers prefer taking on staff who are already well-prepared for carrying out the tasks required of them. Very few companies want to invest in extensive training.** 57% of the respondents declared that their businesses employ people who are well-prepared for the jobs, and who only undergo modest training.
- ⌚ **Small companies in particular take on fully-prepared staff, thanks to which they do not incur costs on their training.** The vast majority of medium and large businesses have a strategy of employing people who are well-prepared for the jobs, only anticipating a minor level of further training.
- ⌚ Of the forms of development of competences and qualifications used within the last 12 months, those indicated most often were **internal courses and training, fully organised by the company (39%) and on-the-job learning achieved through experience (24%)**. In addition one in ten companies (11%) monitor staff and have them systematically trained by experienced employees.
- ⌚ **Very few businesses covered in the research had made use of external forms of improving their employees' competences and qualifications (12-14%).** From 1% to 9% of businesses subsidised measures taken related to improving their employees' qualifications.
- ⌚ **Almost 80% of businesses use various forms of systems to motivate or verify their employees' achievements.** Approximately half the companies covered had, within the previous 12 months, developed or put into effect a **system motivating their staff (51%)** or carried out a **formalised, standardised system of employee evaluation (49%)**. 31% of businesses had developed or implemented individual employee development plans, while one in four (26%) had carried out non-formalised employee evaluation.

Part 2. Employment potential in companies

Employment potential in companies

- ⌚ **The research findings indicate that the year 2013 saw significant growth in the percentage of companies hiring new employees compared to the two preceding years (2012 and 2011).** In 2011 this percentage was 54%, while in 2012 it was 55%, and in 2013 – 75% of companies studied.

Successive and significant growth from 2011 to 2013 in the percentage of businesses hiring new employees was noted in industry, the construction sector, health care and in services (other than trade). Trade and education were sectors in which the percentage of enterprises hiring new employees did not change significantly from 2011 to 2013 (with a drop in the year 2012).

- 🔄 **At the moment of the research, one in ten enterprises (9%) were looking for new employees, while 14% planned to hire new employees over the next 12 months.**
- 🔄 Overall one in three enterprises in the Mazowieckie voivodeship covered by the study (35%) described their condition as good, and 62% as mediocre. **Over the last three years we have also observed a positive balance in terms of companies' employment and revenue.** More businesses have noted an increase in levels of employment (34%) than a fall, and likewise more have seen their revenue rise (33%) than decline (12%).
- 🔄 **Over the past three years, the enterprises covered by the study hired 5000 employees** (31% of them in 2013), giving an average of 8.3 newly-hired employees per enterprise (**the employment potential index**). In this period, over half the enterprises (56%) hired less than 5 new employees, while 20% took on from 5 to 10, and 23% hired 10 or more new employees. Compared to the state of newly-hired employees in 2013, so far the year 2014 is not boding a high level of demand for staff hire; the companies covered by the study were currently searching for or planning to hire a total of 541 people (although for now this could be businesses being cautious, waiting to see how their companies' situation is going to develop).
- 🔄 **Jobs created:** The vast majority of jobs filled are in companies with up to 50 employees (61%) and in businesses operating in the private sector (92%). The structure of planned jobs is similar. In the years 2011 – 2013 the services sector accounted for the largest share of new employment (36% of jobs filled) followed by trade (26% of jobs filled). Relatively fewer employees were hired in industry (18% of jobs) and construction (7% of jobs). The areas with the smallest shares of jobs filled were public services: education (8% of jobs), health care (3%) and public administration (1%).
- 🔄 In most sub-regions, the year 2013 saw a rise in the percentage of companies employing new staff compared to 2012 and 2011, oscillating between 72-78%. The exceptions here were the Płock and Ostrołęka sub-regions, which noted the highest percentage of companies hiring new employees in the year 2012 (respectively 75% and 83%).
- 🔄 Over the last three years a positive employment balance has been observed in five of the six sub-regions. Radom is the exception, with the same percentage of companies (26%) raising or lowering their employment levels.
- 🔄 The largest number of employees were hired by the companies covered in the last 3 years in the **Warsaw sub-region** (81% of all jobs filled). The Warsaw sub-region is also that which according to the research findings displays the greatest potential for employment in the immediate future – accounting for 87% of currently-sought employees and planned jobs. The average company in the Warsaw sub-region hired on average 8.7 new employees from 2011 to 2013. That in second place for employment potential turned out to be the **Radom sub-region**, although it accounted for one tenth as many jobs filled in 2011-2014 and jobs planned for 2014 (its share of jobs at respectively 8% and 9%). However, businesses in the Radom sub-region show more potential for further hiring than in any other sub-region, with an average of 9.2 planned jobs per company operating in the sub-region (for hiring now or within the next 12 months).
- 🔄 The combined share of the other four sub-regions in the creation of new jobs was 10% for the years 2011 – 2013, and 5% for 2014. Of these, that with the greatest employment potential is the Siedlce sub-region (an average of 7.7 newly-hired employees per company operating in the sub-region over the last three years), and that with the smallest – Ostrołęka (average of 4.7 people hired per company operating in the sub-region).

Sought-after occupations

- 🔄 In those companies to hire new employees over the past year, the **largest number of jobs were for occupations / job positions in services and sales staff (38% of the jobs), followed by managerial staff**

(17% of jobs). Employees from the group of industrial labourers and artisans were hired for 12% of jobs, 11% were filled by technicians and medium-level staff, and 10% – by specialists. Fewest were hired from among office staff (3%), farmers (1%), machinery and equipment operators and installers (3%), and workers carrying out simple jobs (5%).

- **Among companies planning to employ staff over the coming 12 months, most jobs for filling were announced in the categories of service and sales staff (34% of jobs) and workers doing simple jobs (27%).** Jobs for managers came in third place (10%). Industrial labourers and artisans will be sought for 8% of jobs, while very few jobs will be available for specialists (3%), farmers and gardeners (2%) and for machinery and equipment operators and installers (3%).

Part 3. Required qualifications and skills

Difficulties in recruiting staff for specific job positions

- The findings in the qualitative research indicate that few jobs are available on local job markets in the Mazowieckie voivodeship for qualified employees (and in particular for those with a higher education in the arts). On the other hand, when a medium- or higher-level job position does become available, the employer has difficulty hiring an employee because highly-qualified and skilled persons choose more competitive places of work in Warsaw, expecting their chances of finding a job on the local job market to be pretty low. At a local, powiat level one can see a drain of qualified manual labourers, resulting in there being too few of them to satisfy the needs of local employers. It is easy in the region to find unqualified workers for simple manual work or other jobs where the labourer is prepared to train the employee, but it is difficult to hire medium and upper-level specialists, especially with a technical education, and managerial staff.
- **Occupations given relatively the most often by the respondents as those causing recruitment difficulties were in the group of technicians and medium-level personnel (14%) and service and sales personnel (14%).** Slightly smaller percentages claimed it to be difficult to find specialists (12%), managers (11%) and industrial labourers and artisans (10%). **On the other hand, occupations given extremely rarely as ones causing difficulty in recruitment were those in the groups of office staff, farmers and gardeners, machinery and equipment operators and installers, and workers carrying out simple jobs (only mentioned by isolated respondents – less than 1%).**
- **Companies hiring employees in 2013 were asked to assess how easy it was to find workers for specific job positions.** In the majority of recruitment cases (61%), filling the job was considered easy, while 35% of the recruitment processes proved troublesome for the respondents.
 - **Employees in the group of farmers and gardeners were considered the most difficult to find** (80% of those hiring staff described such recruitment as difficult), **as also were industrial workers and artisans** (54%). In the companies' assessment, it was most difficult to find confectioners, building site foremen, head accountants, purse- and bag-makers, nurses, foreign language teachers, psychologists, editors of source materials, community therapists, massage technicians, make-up artists and statisticians (over 80% described such recruitment as difficult).
 - **Those considered the easiest to find were office staff** (95% said this was easy), **workers doing simple jobs** (90% answering "easy"), **workers in personal services and sales staff** (67% answering "easy"). There were no problems at all finding employees such as: chef in a small catering businesses, office cleaner, other personal service staff, metal turner, lecturer, secretary, doctor, manager in an educational institution, science teacher in a primary school, veterinary technician, head chef, beautician, and kitchen help.
- **Businesses that intend hiring staff in the next 12 months anticipate difficulty with the recruitment more often than in 2013. As many as 52% claimed that finding the workers they need will be difficult,** and only 38% assessed this task as easy.

Demand for qualifications

- 🔄 **The five traits of the ideal employee given most often by employers in the Mazowieckie voivodeship were: honesty, a hard-working approach, communicativeness, expertise and formal education. 24% of the respondents** claimed that in order to be considered a potentially good employee, a job candidate should be **hard-working and communicative / receptive**. For **23% of the respondents, honesty proved important**. Expertise only came in at fourth place here (20%), followed by education (18%) and qualifications (12%). In the respondents' opinion, a person the company intends to employ most definitely cannot be unpleasant or unfriendly (14%) or have any addictions (14%). Neither should they be unpunctual (11%), lazy, or careless, sloppy (8%).
- 🔄 **Qualifications are a very important criterion when choosing a job candidate. They are given attention at an early stage of the recruitment, when applicants are selected for job interviews. If a candidate does not have the qualifications wanted by the employer, their application is rejected at the start of the recruitment process.** However, it must be pointed out that in the event of difficulties in finding appropriately qualified candidates, employers are prepared to lower their demands where the candidate displays a high level of competence. Employers expect various qualifications, depending on the job position. One can see that candidates for medium- and upper-level white-collar jobs are expected to have higher education. In this case, the **very fact of having graduated in higher education is often more important than whether the course of study was in line with the sector concerned**.
- 🔄 Business and employment agency representatives in all sub-regions of the Mazowieckie voivodeship covered by the study unanimously claimed there to be an over-supply on the regional job market of candidates with a **higher education in the arts**. On the other hand, it was stressed that the Mazowieckie job market is experiencing a shortage above all of those with a technical education, both at a higher and secondary vocational level, and of employees who have gained specific technical skills after completing specialist courses.
- 🔄 Representatives of the businesses covered in the study most often said there was demand for staff with secondary vocational or college-level education (33%) and with higher education (31%).
- 🔄 **As shown by qualitative research, having certificates is very important in the recruitment of qualified manual labourers.** According to employers, such certificates can constitute a substitute for basic or secondary vocational education, as they confirm that the candidate has practical skills and proficiency in a particular field.
- 🔄 Simultaneously, quantitative research shows that among the companies studied their **demands are not very precise in regard to the specific qualifications, certificates or diplomas** that workers they are seeking should have. When describing the knowledge that employers the company is looking for should have, the respondents most often talked of the sector or occupation, giving a **general answer about knowledge of the sector or occupation (22%) or specific areas, in keeping with the sector of the company's operations (over 50%)**.
- 🔄 Over half the companies covered by the study claimed to need staff **with knowledge of the English language (55%), while German was second in this respect (26%)**.

Demand for skills and competences

- 🔄 The Mazowieckie job market prefers employees with previous occupational experience to fresh graduates. In many cases one can see concern in how graduates are perceived as employees: that such a person not only often lacks the skills needed for doing the work in a particular job position, but also displays only a poor level of social skills important at work, such as knowing how to work in a team. According to the employers, graduates also often expect too much in their negotiations regarding job conditions, while also showing less respect for work than employees with job market experience. In addition employees with experience are more useful to the employer, as not only do they work more effectively, but they also offer added value – and can introduce those with fewer years of work to the job duties. Regardless of the qualifications looked for, employers are above all interested in finding candidates with specific competences acquired through education as well as developed during their career to date. Discussion regarding these competences was split into knowledge, skills and attitudes.

- ⌚ Of the skills expected from potential company employees, the respondents most often indicated **issues related to customer service (13%)**, the **skill of working in a team (11%)**, operating a fiscal cash register (9%) or a computer (7%), as well as expertise in general (24%).
- ⌚ The traits of character given most often by the respondents as ones that employees a company is looking for should have were a **hard-working approach (29%)**, **honesty (27%)**, **communicativeness**, **receptiveness (22%)**, a pleasant disposition (15%) and responsibility (15%). As for the key competences that potential employees should possess, those given most often were:
 11. Responsibility (54%)
 12. Self-reliance (49%)
 13. Loyalty (45%)
 14. Precision (39%)
 15. Involvement (38%)
 16. Aspiring to achieve results (30%)
 17. Resistance to stress (29%)
 18. Ethical behaviour as fundamental in their operations (28%)
 19. Receptive towards learning and continuously developing (26%)
 20. Vocational experience (25%)
- ⌚ **In the respondents' opinion, in recruitment today it is becoming a problem to find involved and loyal employees, as well as employees who are self-reliant and responsible.**

24 INDEKS RYSUNKÓW I TABEL

Rysunek 1 CAPI – dobór próby ze względu na subregiony.....	6
Rysunek 2 IDI – dobór próby	8
Rysunek 3 Odsetek firm przykładających dużą wagę do kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi	11
Rysunek 4 Obecność w firmie działu personalnego lub samodzielnego stanowiska ds. personalnych.....	12
Rysunek 5 Osoby odpowiedzialne w firmie za rekrutację pracowników	13
Rysunek 6 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach w ciągu ostatnich trzech lat	14
Rysunek 7 Ocena skuteczności wykorzystywanych metod rekrutacji.....	17
Rysunek 8 Przebieg procesu rekrutacji w agencji pracy i w firmie.....	22
Rysunek 9 Opinie na temat problemów, barier, trudności związanych z procesem rekrutacji pracowników.....	24
Rysunek 10 Ocena możliwości znalezienia dobrego pracownika.....	24
Rysunek 11 Ocena możliwości znalezienia dobrego pracownika oraz trudności podczas procesu rekrutacji ze względu na subregiony	25
Rysunek 12 Trudności, z jakimi firma spotkała się poszukując pracowników ze względu na wielkość firmy (10-49 pracowników bądź 50 i więcej pracowników) oraz sektor (prywatny bądź publiczny)	26
Rysunek 13 Strategie zatrudniania nowych pracowników z uwagi na ich przygotowanie do pracy	31
Rysunek 14 Strategie zatrudniania nowych pracowników z uwagi na ich przygotowanie do pracy. Zróżnicowanie według subregionów	31
Rysunek 15 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych. Zróżnicowania według subregionów	35
Rysunek 16 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych	36
Rysunek 17 Aktywność przedsiębiorstw w zakresie zatrudnienia pracowników ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, sektor oraz branżę	40
Rysunek 18 Struktura nowotworzonych miejsc pracy ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, sektor oraz branżę	41
Rysunek 19 Struktura obsadzanych miejsc pracy – woj. mazowieckie	45
Rysunek 20 Szczegółowa struktura obsadzanych miejsc pracy w województwie mazowieckim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	46
Rysunek 21 Ocena łatwości rekrutacji poszukiwanych pracowników na konkretne stanowiska	56
Rysunek 22 Zgłaszane oczekiwania względem wykształcenia pracowników	63
Rysunek 23 Zgłaszane oczekiwania względem konkretnych zawodów	64
Rysunek 24 Zgłaszane zapotrzebowanie na kandydatów o określonych umiejętnościach.....	71
Rysunek 25 Zgłaszane zapotrzebowanie na kandydatów o określonych postawach	73
Rysunek 26 Liczba zatrudnianych pracowników	90
Rysunek 27 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu ciechanowskiego	92
Rysunek 28 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	93
Rysunek 29 Działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy	99
Rysunek 30 Liczba zatrudnianych pracowników	99

Rysunek 31 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu płockiego	101
Rysunek 32 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	102
Rysunek 33 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych.	107
Rysunek 34 Liczba zatrudnianych pracowników	108
Rysunek 35 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu siedleckiego	110
Rysunek 36 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	111
Rysunek 37 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych	117
Rysunek 38 Liczba zatrudnianych pracowników	117
Rysunek 39 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu ostrołęckiego	119
Rysunek 40 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	121
Rysunek 41 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych.	125
Rysunek 42 Liczba zatrudnianych pracowników	126
Rysunek 43 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu radomskiego	128
Rysunek 44 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	129
Rysunek 45 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych.	135
Rysunek 46 Liczba zatrudnianych pracowników	135
Rysunek 47 Formy rekrutacji wykorzystywane w firmach z subregionu warszawskiego	138
Rysunek 48 Struktura stanowisk, na które zatrudniono nowych pracowników w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	139
Rysunek 49 Podejmowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania z zakresu oceny pracowników, indywidualnych planów rozwoju oraz systemów motywacyjnych	145
Tabela 1 Struktura próby w badaniu CAPI	7
Tabela 2 Waga przykładana do procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.....	10
Tabela 3 Metody rekrutacji, które firmy wykorzystywałyby w pierwszej kolejności podczas rekrutacji następujących grup pracowników	16
Tabela 4 Wymogi, które najtrudniej było spełnić kandydatom do pracy	27
Tabela 5 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy	33
Tabela 6 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Zróżnicowanie według subregionów	34
Tabela 7 Potencjał zatrudnieniowy ze względu na wielkość firmy, sektor oraz branżę.....	41
Tabela 8 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwach - subregiony woj. mazowieckiego	42
Tabela 9 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa według subregionów woj. mazowieckiego.....	43
Tabela 10 Wskaźniki potencjału zatrudnieniowego według subregionów woj. mazowieckiego – liczba pracowników zatrudnionych w ciągu ostatnich 3 lat przypadająca na 1 przedsiębiorstwo oraz liczba obecnie poszukiwanych i planowanych do zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy pracowników przypadająca na 1 przedsiębiorstwo.....	43

Tabela 11 Odsetek firm zatrudniających i poszukujących pracowników według wielkich grup zawodów.....	44
Tabela 12 Najczęściej tworzone miejsca pracy w 2013 roku w województwie mazowieckim wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	47
Tabela 13 Stanowiska, na które najtrudniej jest znaleźć pracowników – według branży	54
Tabela 14 Grupy zawodów wskazywane najczęściej jako trudne do pozyskania w procesie rekrutacji.....	55
Tabela 15 Postrzegana trudność rekrutacji (dane dla rekrutacji zrealizowanych w 2013 r.).....	57
Tabela 16 Zestawienie zawodów, na które najłatwiej i najtrudniej było pozyskać pracowników w 2013 r.*	58
Tabela 17 Najważniejsze cechy/warunki, które musi spełniać kandydat do pracy, aby uznać go za potencjalnie dobrego pracownika	59
Tabela 18 Ocena kompetencji kluczowych dla firmy oraz kompetencji, których brakuje kandydatom do pracy	79
Tabela 19 Kwalifikacje pożądane w poszczególnych sektorach	84
Tabela 20 Kompetencje zawodowe pożądane w poszczególnych sektorach	85
Tabela 21 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu ciechanowskiego	90
Tabela 22 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie	91
Tabela 23 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie ciechanowskim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności.....	94
Tabela 24 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudniać pracowników w subregionie ciechanowskim w ciągu najbliższych 12 miesięcy wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	95
Tabela 25 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy.....	96
Tabela 26 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy.....	97
Tabela 27 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie ciechanowskim	97
Tabela 28 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy	98
Tabela 29 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu płockiego	100
Tabela 30 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie	100
Tabela 31 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie płockim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	103
Tabela 32 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy.....	104
Tabela 33 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy.....	105
Tabela 34 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie płockim	105
Tabela 35 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy	107
Tabela 36 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu siedleckiego.....	108
Tabela 37 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie	109
Tabela 38 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie siedleckim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	112
Tabela 39 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudniać pracowników w subregionie siedleckim	113
Tabela 40 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy.....	114
Tabela 41 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy.....	114
Tabela 42 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie siedleckim	115
Tabela 43 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy	116
Tabela 44 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu ostrołęckiego.....	118

Tabela 45 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie	118
Tabela 46 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie ostrołęckim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	122
Tabela 47 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy.....	123
Tabela 48 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy.....	124
Tabela 49 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie ostrołęckim	124
Tabela 50 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy	125
Tabela 51 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu radomskiego.....	126
Tabela 52 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie	127
Tabela 53 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie radomskim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	130
Tabela 54 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudniać pracowników w subregionie radomskim	131
Tabela 55 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy.....	132
Tabela 56 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy.....	133
Tabela 57 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie radomskim.....	133
Tabela 58 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy	134
Tabela 59 Pozyskiwanie pracowników przez przedsiębiorstwa z subregionu warszawskiego	136
Tabela 60 Bilans zatrudnienia w przedsiębiorstwie	137
Tabela 61 Struktura szczegółowych stanowisk, na które zatrudniono pracowników w subregionie warszawskim w 2013 roku wg Klasyfikacji Zawodów i Specjalności	140
Tabela 62 Struktura szczegółowych stanowisk, na które firmy planują zatrudniać pracowników w subregionie warszawskim	141
Tabela 63 Dziesięć kompetencji najbardziej kluczowych dla firmy.....	142
Tabela 64 Dziesięć kompetencji, których najczęściej brakuje kandydatom do pracy.....	143
Tabela 65 Struktura szczegółowych stanowisk, na które najtrudniej jest zrekrutować pracowników w firmach w subregionie warszawskim	143
Tabela 66 Formy rozwoju kompetencji/kwalifikacji stosowane w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy	144