

POMORSKI BAROMETR ZAWODOWY



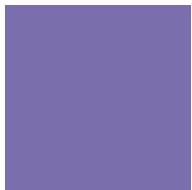
**RAPORT KOŃCOWY
2014**



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W GDAŃSKU
Partner w rozwoju. WUP Pomorze

POMORSKI

BAROMETR ZAWODOWY



RAPORT KOŃCOWY
2014



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W GDAŃSKU
Partner w rozwoju. WUP, Pomorze



**JEDNOSTKA SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO**

Report opracowany został na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku

Autorzy raportu

Gabriela Grotkowska
Tomasz Gajderowicz

Redakcja techniczna WUP Gdańsk

Małgorzata Wiśniewska
Marcin Średziński

Wydawca:

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
ul. Podwale Przedmiejskie 30
80-824 Gdańsk
tel. (58) 32 61 801
e-mail: wup@wup.gdansk.pl, www.wup.gdansk.pl
www.wup.gdansk.pl/publikacje

Copyright by Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonywane z podaniem źródła

ISBN 978-83-931501-5-1
ISBN 978-83-942731-0-1

Druk:

Wydawnictwo Tekst Sp. z o.o.
ul. Kossaka 72
85-307 Bydgoszcz
tel./fax (52) 34 86 250
www.tekst.com.pl

Nakład: 350 egzemplarzy

Oddano do druku: kwiecień 2015 r.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	5
1. SYTUACJA ZATRUDNIENIOWA POMORSKICH PRZEDSIĘBIORSTW.....	10
1.1. Struktura zatrudnienia w województwie pomorskim na tle Polski.....	10
1.2. Zatrudnianie i zwalnianie pracowników.....	12
1.3. Trudności w rekrutacji i jej przyczyny.....	13
1.4. Plany zatrudnieniowe pomorskich pracodawców	13
1.5. Sekcje gospodarki o największym potencjale zatrudniania pracowników ikreacji nowych miejsc pracy	14
1.6. Podsumowanie	17
2. ZAPOTRZEBOWANIE NA ZAWODY NA POMORSKIM RYNKU PRACY I ICH DEFICYTOWOŚĆ	18
2.1. Wprowadzenie.....	18
2.2. Metodologia syntezy źródeł o popycie na pracę według grup zawodów	18
2.3. Ranking grup zawodów o największym zapotrzebowaniu	19
2.4. Ranking grup zawodów o największej deficytowości	22
2.5. Zestawienie rankingów zapotrzebowania i deficytowości: analizy sytuacji elementarnych grup zawodów w wybranych przekrojach.....	25
2.6. Grupy elementarne zawodów, na które występuje trwale wysokie zapotrzebowanie i trwale znaczące trudności w znalezieniu pracownika.....	26
2.7. Podsumowanie	27
3. STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO W KONTEKŚCIE ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH.....	29
3.1. Wprowadzenie.....	29
3.2. Przyczyny konieczności wdrażania zarządzania wiekiem w pomorskich przedsiębiorstwach	31
3.3. Srebrne tsunami – konsekwencje ekonomiczne i społeczne	34
3.4. Struktura zatrudnienia według wieku w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego	37
3.5. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego	43
3.5.1. Definicja zarządzania wiekiem i jego obszary	43
3.5.2. Zarządzanie wiekiem wśród pomorskich przedsiębiorców.....	44
3.5.3. Zatrudnianie osób starszych w opinii pomorskich pracodawców.....	47
3.5.4. Zarządzanie procesem odejść z pracy na emeryturę	49
3.6. Podsumowanie	53
PODSUMOWANIE.....	54
ANEKS STATYSTYCZNY	56

ANEKS METODOLOGICZNY	64
Metodologia syntezy źródeł o popycie na pracę na poziomie elementarnych grup zawodów według KZiS 2010	64
Kwestionariusz do badania pracodawców techniką CATI	68
Kwestionariusz do badania agencji zatrudnienia techniką CATI	72
Scenariusz wywiadu zogniskowanego	76
 ANEKS BIBLIOGRAFICZNY	 79

Cele i zakres opracowania

Celem opracowania analitycznego „Pomorski barometr zawodowy 2014” (PBZ) jest zdiagnozowanie zapotrzebowania na pracowników na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego. W opracowaniu główny nacisk położono na stronę popytową rynku pracy, choć w wielu aspektach odwoływano się także do kontekstu podażowego.

Diagnoza obejmuje:

- analizę sytuacji zatrudnieniowej pomorskich przedsiębiorstw,
- wskazanie sekcji gospodarki o największym potencjale rozwojowym ze względu na zapotrzebowanie pracodawców i powstawanie nowych miejsc pracy,
- wskazanie elementarnych grup zawodów, na które w najbliższym okresie będzie największe zapotrzebowanie, wraz ze wskazaniem przyczyn tego zapotrzebowania i barier utrudniających jego realizację,
- wskazanie elementarnych grup zawodów, w przypadku których pracodawcy doświadczają trudności w znalezieniu pracowników, wraz ze wskazaniem przyczyn tych trudności,
- analizę i opis strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w kontekście zachodzących zmian demograficznych.

„Pomorski barometr zawodowy 2014” jest merytoryczną kontynuacją realizowanego w latach 2011-2013 projektu „Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego”. W ramach tego projektu stworzono nowatorską metodologię oceny sytuacji na rynku pracy dla poszczególnych grup elementarnych zawodów według Klasyfikacji Zawodów i Specjalności (KZiS) z 2010 r.¹. Z uwagi na wysoką ocenę użyteczności uzyskanych wyników, pozytywne oceny zastosowanej metodologii, a zwłaszcza unikalną możliwość identyfikacji zawodów deficytowych i tych o największym zapotrzebowaniu na podstawie syntezy rozdrobnionych danych ilościowych, zdecydowano o kontynuacji badań w roku 2014. Obszar tegorocznej edycji badania został nieco ograniczony i dopasowany do potrzeb informacyjnych pomorskiego rynku pracy i jego instytucji. Zdiagnozowane w poprzednich edycjach długookresowe trendy, a w tym przeprowadzona analiza PEST, SWOT i *foresight* pomorskiego rynku pracy, nie straciły na aktualności, zatem nie były przedmiotem tegorocznego badania.

W niniejszym opracowaniu podjęto także problematykę starzenia się społeczeństwa i jego długookresowych konsekwencji dla regionalnego rynku pracy, zwłaszcza dla działających na terenie województwa pomorskiego przedsiębiorstw. Podjęto przy tym próbę oceny, w jakim stopniu firmy mają świadomość prognozowanych zmian w strukturze demograficznej ludności, jakie działania z zakresu zarządzania wiekiem już podejmują i jaki jest ich stosunek do narzędzi z tego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Zagadnienie to, choć postrzegane dziś przez wielu jako problem odległy, według ekspertów będzie miało zasadniczy wpływ na kształtowanie się równowagi na rynku pracy w perspektywie kilkunastu lat. Wpływ ten polegać będzie nie tylko na zmianach wielkości i struktury podaży pracy, ale także na oddziaływaniu na popyt konsumpcyjny (a tym samym popyt na pracę, mający charakter pochodny względem popytu na dobra i usługi wytwarzane przez firmy) oraz na sposoby organizacji pracy wewnątrz przedsiębiorstw.

¹ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. 2014 r., poz. 760).

PBZ skierowany jest przede wszystkim do pracowników instytucji publicznych, w szczególności publicznych służb zatrudnienia. Prezentowane analizy mogą również stanowić kontekst dla szerszych analiz ekonomicznych dotyczących rozwoju województwa pomorskiego. Krótkookresowe prognozy popytu na rynku pracy mogą służyć instytucjom szkoleniowym, instytucjom oświatowym, innym instytucjom rynku pracy oraz władzom samorządowym².

Metodologia analiz

Na potrzeby niniejszego opracowania posłużono się analizą danych zastanych oraz metodami analizy danych ilościowych i jakościowych (dane uzyskane dzięki realizacji badań terenowych).

Jeśli chodzi o **badania terenowe** wykonane na potrzeby opracowania, objęły one trzy badania: badanie pracodawców metodą CATI, badanie agencji zatrudnienia metodą CATI oraz zogniskowany wywiad grupowy poświęcony problematyce zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego.

Badanie pracodawców przeprowadzono we wrześniu 2014 roku, posługując się metodą wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI). Grupę respondentów stanowili pracodawcy z terenu województwa pomorskiego, którzy zatrudniają co najmniej 10 pracowników. Próba badawcza objęła 1 000 firm zarejestrowanych na terenie województwa, przy czym jej dobór miał charakter warstwowo-losowy, a warstwy stanowiły podregiony w województwie, wielkość zatrudnienia oraz rodzaj prowadzonej działalności według sekcji PKD 2007³. Jeśli chodzi o zakres przedmiotowy badania, objęło ono zagadnienia dotyczące wielkości i struktury zwolnień pracowników, aktywności rekrutacyjnej oraz przyjęć do pracy, planów zatrudnieniowych oraz aktywności z zakresu zarządzania wiekiem. Zebrano także podstawowe charakterystyki firmy (wielkość, sektor gospodarki, sektor własności, lokalizacja). Wywiady przeprowadzono z osobami kompetentnymi do udzielenia odpowiedzi, tj. z pracownikami działu kadr lub HR, odpowiedzialnymi za rekrutację nowych pracowników, bądź z innymi osobami posiadającymi wiedzę w tym zakresie.

W ramach badania agencji zatrudnienia przeprowadzono 101 wywiadów CATI z przedstawicielami agencji z terenu województwa pomorskiego. Dobór próby miał charakter losowy, a operatem losowania była baza stworzona w oparciu o dostępny Rejestr Podmiotów Prowadzących Agencje Zatrudnienia, z którego wyłączono podmioty, które prowadzą działalność wyłącznie w zakresie poradnictwa zawodowego⁴. Badanie przeprowadzono we wrześniu 2014 roku. Zakres przedmiotowy badania objął strukturę popytu na pracę zgłaszanego do agencji, podaży pracy osób korzystających z pośrednictwa agencji, zmiany na rynku pracy obserwowane z perspektywy agencji w ostatnim roku oraz zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem.

Zogniskowany wywiad grupowy (FGI) poświęcony był problematyce zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego. Kryteriami doboru uczestników wywiadu była ich wiedza i doświadczenie w zakresie strategii zarządzania wiekiem stosowanych przez pomorskich pracodawców. Zagadnieniami poruszonymi w trakcie wywiadu były zmiany demograficzne i ich skutki dla funkcjonowania rynku pracy, charakterystyka starszych pracowników z punktu widzenia pracodawcy, zróżnicowanie sytuacji starszych pracowników w poszczególnych branżach i grupach zawodów, strategie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach oraz strategię zarządzania wiekiem na poziomie instytucjonalnym. Badanie przeprowadzono we wrześniu 2014 roku.

² Warto wyraźnie zaznaczyć, iż opracowanie analityczne PBZ 2014 stanowi kontynuację badań zapoczątkowanych w 2011 roku i dla pełnego obrazu zmian strukturalnych na pomorskim rynku pracy wskazane jest zapoznanie się z raportami przygotowanymi w ramach projektu „Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego” w latach 2011-2013. Raporty dostępne są na stronie internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku www.wup.gdansk.pl.

³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. Nr 251, poz. 1885.

⁴ Według danych zawartych w Rejestrze liczba agencji zatrudnienia w województwie pomorskim wynosiła 347 podmiotów (według stanu na sierpień 2014 r.).

Wykorzystane w opracowaniu **dane zastane** obejmowały:

- dane ze statystyki publicznej pochodzące ze sprawozdań powiatowych urzędów pracy z terenu województwa pomorskiego⁵,
- dane ze sprawozdań agencji zatrudnienia z terenu województwa pomorskiego⁶,
- dane z monitoringu ofert internetowych prowadzonego przez Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku⁷,
- dane z badań prowadzonych przez GUS (m.in. prognoza demograficzna, badanie struktury wynagrodzeń według zawodów, badanie aktywności ekonomicznej ludności (BAEL)) oraz dane publikowane przez Eurostat⁸.

Ważną kategorię danych zastanych stanowiły także wyniki badań zrealizowanych w latach 2011-2013 w ramach projektu „Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego”, w tym w szczególności raporty końcowe z poszczególnych edycji projektu. Z raportów tych (w szczególności z edycji za rok 2013) zaczerpnięto metodologię sporządzenia rankingów grup zawodów o największym zapotrzebowaniu i największej deficytowości (PBZ, 2014).

Struktura opracowania

Opracowanie PBZ składa się z trzech rozdziałów (oprócz wprowadzenia i podsumowania).

W rozdziale pierwszym, bazując głównie na wynikach badań terenowych, opisano bieżącą sytuację zatrudnieniową pomorskich pracodawców, skupiając się przede wszystkim na kwestii ich aktywności w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników w ostatnim okresie oraz planach zatrudnieniowych na przyszłość. Z racji tego, iż zagadnieniu zapotrzebowania na pracowników w przekroju zawodów poświęcono osobną część opracowania, w rozdziale pierwszym skupiono się na przekroju sektorów gospodarki. W rozdziale tym odniesiono się także do kwestii metod poszukiwania pracowników i przyczyn doświadczania trudności w ich rekrutacji. Wyłoniono także sekcje gospodarki o największym potencjale zatrudniania pracowników oraz kreacji nowych miejsc pracy w krótkookresowej perspektywie.

W rozdziale drugim dokonano analizy popytu na pracę w odniesieniu do elementarnych grup zawodów występujących na pomorskim rynku pracy. Celem analizy było wskazanie tych grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie, oraz grup deficytowych (tych, w których występują największe trudności w znalezieniu pracowników). W rozdziale dokonano także analizy zmian strukturalnych popytu na pracę w okresie prowadzenia badań tą metodą (lata 2012-2014). Na tej podstawie wyłoniono zawody trwale kluczowe dla pomorskiego rynku pracy, tj. takie, które w kolejnych latach okazywały się generować duże zapotrzebowanie i jednocześnie systematycznie potwierdzały się jako deficytowe.

Rozdział trzeci prezentuje analizę strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w kontekście zmian demograficznych na Pomorzu. W tej części opracowania opisano perspektywę rynku

⁵ W opracowaniu posłużono się danymi z monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych. Podstawowym źródłem informacji na jego potrzeby są dane statystyczne zawarte w sprawozdaniu MPiPS-01 załącznik 2 „Bezrobotni według rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy oraz oferty pracy” oraz załącznik 3 „Bezrobotni oraz oferty pracy według zawodów i specjalności”. Dane zaczerpnięto ze strony internetowej: www.mz.praca.gov.pl. Data pobrania: 9.11.2014 r.

⁶ W opracowaniu posłużono się danymi zawartymi w dokumencie *Informacja z działalności agencji zatrudnienia w województwie pomorskim za rok 2013*, sporządzonym zgodnie z art. 19f ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2013 r., poz. 674, z późn. zm.) oraz Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30 lipca 2013 r. w sprawie agencji zatrudnienia. Dane zaczerpnięto ze strony internetowej: www.wup.gdansk.pl. Data pobrania: 9.11.2014 r.

⁷ Monitoring ten prowadzony jest przez WUP w Gdańsku od 2009 roku. Z uwagi na znaczną liczbę i różnorodność zamieszczanych ofert pracy w 2013 r., podobnie jak w latach ubiegłych, monitorowano dwa portale internetowe: pracuj.pl oraz infopraca.pl. Utworzona w ten sposób baza obejmowała oferty pracy z czterech miesięcy 2013 r. – stycznia, kwietnia, lipca, października, przy czym monitorowano ogłoszenia zamieszczane w poniedziałki i piątki. Monitoring nie obejmował ofert pracy dorywczej, praktyk, staży oraz współpracy na zasadach franczyzy. Zakres gromadzonych danych obejmował m.in. nazwę zawodu/stanowiska pracy; 4-cyfrowy kod elementarnej grupy zawodów, do której zalicza się dana oferta (według Klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy). Na podstawie: *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie pomorskim w 2013 r.*, WUP Gdańsk 2014.

⁸ Szczegółowe odesłania do źródeł znajdują się w tekście opracowania.

pracy ze względu na problem starzenia się społeczeństwa i omówiono ich konsekwencje z punktu widzenia pracodawców. Następnie zaprezentowano analizę struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego w przekroju wieku oraz omówiono, na ile obecnie firmy uważają kwestię zarządzania wiekiem za ważną i w jakim zakresie w codziennej praktyce stosują narzędzia zarządzania wiekiem.

Opracowanie kończy podsumowanie zawierające kluczowe wnioski z PBZ, aneks statystyczny, metodologiczny (w którym znajdują się narzędzia wykorzystane w badaniach terenowych) oraz aneks bibliograficzny.

Metryczki autorów opracowania

Autorami opracowania analitycznego są dr Gabriela Grotkowska oraz Tomasz Gajderowicz. Eksperti w latach 2011-2013 brali udział w realizacji projektu „Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego”. Na potrzeby projektu stworzyli autorską metodologię oceny popytu na elementarne grupy zawodów (Gajderowicz, Grotkowska 2014a).

Dr Gabriela Grotkowska, adiunkt w Katedrze Makroekonomii i Teorii Handlu Zagranicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. W 2008 roku obroniła pracę doktorską pt. „Wpływ handlu międzynarodowego na zatrudnienie i płace w Polsce w okresie transformacji”, brała także udział w licznych projektach badawczych dotyczących funkcjonowania rynku pracy w różnych aspektach, m.in.: dotyczących badania aktywności zawodowej absolwentów, aktywności ekonomicznej, edukacyjnej i rodzinnej kobiet, regionalnego zróżnicowania wyników rynku pracy, instytucjonalnych aspektów funkcjonowania rynku pracy a także analiz lokalnych rynków pracy. W latach 2009-2012 pełniła funkcję koordynatora projektu dotyczącego przejścia absolwentów szkół wyższych na rynek pracy (*Network for the Development of Higher Education Management Systems (DEHEMS), ERASMUS Structural Networks Project*). Obecnie koordynuje wielomodułowy projekt *Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania wyborów osób w wieku 19-30 lat dotyczących studiowania* realizowany na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych. Jest także autorką wielu publikacji naukowych w kraju i za granicą.

Tomasz Gajderowicz, od 2009 roku doktorant w Katedrze Makroekonomii i Teorii Handlu Zagranicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Jego zainteresowania badawcze obejmują ekonomię rynku pracy, ekonomię eksperymentalną, ekonomię edukacji oraz ekonomię lotnictwa. Uczestniczył w krajowych i międzynarodowych projektach badawczych (m.in. DEHEMS, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce, Korzyści z zatrudnienia: dekompozycja i wycena, Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania wyborów osób w wieku 19-30 lat dotyczących studiowania*). Posiada doświadczenie w analizie zagadnień związanych z zarządzaniem wiekiem (udział w projekcie: *Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw*). Jest autorem kilkunastu publikacji dotyczących związków między wykształceniem i rynkiem pracy oraz z zakresu ekonomii eksperymentalnej. Jest także laureatem krajowych i międzynarodowych stypendiów i nagród (m.in. stypendium „Doktoraty dla Mazowsza II”, stypendium Fundacji Dekaban-Liddle [Glasgow, Wielka Brytania], nagrody im. Andrzeja Semkova za najlepszą pracę magisterską na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW).

Stosowane skróty

W opracowaniu analitycznym zastosowano odwołania do nazw sekcji gospodarki według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007). W celu skrócenia i uproszczenia tekstu dla części sekcji o szczególnie długich nazwach zastosowano w treści opracowania nazwy skrócone. Listę wszystkich sekcji według PKD 2007 wraz z przyjętymi nazwami skróconymi zawiera Tabela 0.1.

Tabela 0.1. Sekcje PKD 2007 oraz nazwy skrócone stosowane w opracowaniu

Kod sekcji	Sekcja PKD 2007 (pełna nazwa)	Nazwa skrócona stosowana w opracowaniu
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Rolnictwo
B	Górnictwo i wydobywanie	Górnictwo i wydobywanie
C	Przetwórstwo przemysłowe	Przetwórstwo przemysłowe
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną
E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	Dostawa wody
F	Budownictwo	Budownictwo
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	Handel
H	Transport i gospodarka magazynowa	Transport
I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	Zakwaterowanie i gastronomia
J	Informacja i komunikacja	Informacja i komunikacja
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	Obsługa nieruchomości
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	Administracja publiczna
P	Edukacja	Edukacja
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Opieka zdrowotna
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
S	Pozostała działalność usługowa	Pozostała działalność usługowa
T	Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby	Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników
U	Organizacje i zespoły eksterytorialne	Organizacje i zespoły eksterytorialne

Źródło: Opracowanie własne.

1. SYTUACJA ZATRUDNIENIOWA POMORSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Z uwagi na naturę dynamiki procesów gospodarczych można przyjąć założenie, że zjawiska oddziaływające na długookresową równowagę na pomorskim rynku pracy pozostają w krótkim okresie niezmiennie (PBZ, 2014). W szczególności przewidywalna jest podaż pracy, która jest pochodną zmian demograficznych i funkcjonującego w regionie systemu kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym. Znacznie większa zmienność charakteryzuje popyt na pracę, który ma charakter pochodny względem popytu na dobra i usługi i tym samym jest silnie podatny na szoki związane z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem gospodarczym. W niniejszym opracowaniu analitycznym skupiono się na krótkookresowych zmianach popytu na pracę w odniesieniu do poszczególnych sektorów gospodarki.

Celem tego rozdziału jest przedstawienie bieżącej sytuacji zatrudnieniowej pomorskich pracodawców. Z racji względnego niedoboru źródeł danych zastanych dotyczących popytu na pracę, zwłaszcza na poziomie regionalnym, rozdział w dużej mierze opiera się o wyniki zrealizowanych w 2014 r. na zlecenie WUP Gdańsk badań terenowych (badanie pracodawców metodą CATI, badanie agencji zatrudnienia metodą CATI).

Należy zatem na wstępie zaznaczyć, iż wszelkie wnioski z poniższych analiz powinny być wyciągane w kontekście przyjętych założeń metodologicznych co do przeprowadzonych badań terenowych. Możliwości ich uogólniania są ograniczone, m.in. poprzez przyjęty zakres podmiotowy czy przedmiotowy badań, wielkość zrealizowanej próby czy stosowane techniki badawcze. Zastrzeżenia te nie zmieniają jednak ogólnej konkluzji dotyczącej tego, iż badanie terenowe pracodawców dostarczyło unikalnych danych dotyczących aktywności firm na rynku pracy, dla których obecnie nie ma substytutów w postaci danych zastanych.

1.1. Struktura zatrudnienia w województwie pomorskim na tle Polski

Według danych GUS, wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego wyniosła w 2013 roku 545 294 osoby. Z liczby tej 70,6% osób zatrudnionych było w podmiotach sektora prywatnego. Udział ten nie odbiega istotnie od średniej dla całego kraju (Tabela 1.1.).

Jeśli chodzi o rodzaje działalności gospodarczej generujące popyt na pracę, największy popyt zgłaszany jest przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Sektor przemysłu⁹ zatrudniał w roku 2013 26,6% ogółu zatrudnionych w województwie, w tym sekcja przetwórstwa przemysłowego aż 23,9%. Drugą pod względem wielkości zatrudnienia była sekcja *Handel (G)*, generująca 13,7% zatrudnienia.

⁹ Ze względu na konieczność zachowania tajemnicy statystycznej, GUS podaje dane dla sektora przemysłowego ogółem oraz dla sekcji przetwórstwo przemysłowe. Nie podaje danych dla pozostałych sekcji zaliczanych do przemysłu (sekcje: B, D oraz E).

W dalszej kolejności plasowały się: *Edukacja* (P; 11,9%), *Budownictwo* (F; 7,5%), *Administracja publiczna* (O; 6,6%) oraz *Opieka zdrowotna* (Q; 6,5%). Łącznie wymienione sekcje PKD dawały zatrudnienie 72,8% osób zatrudnionych w całym województwie.

Tabela 1.1. Zatrudnieni w gospodarce narodowej: województwo pomorskie na tle Polski, 2013 rok

Kod sekcji	Sekcja	Struktura zatrudnienia			Udział sektora prywatnego		
		woj. pomorskie (%)	Polska (%)	relacja: woj. pomorskie/Polska	woj. pomorskie (%)	Polska (%)	relacja: woj. pomorskie/Polska
A	Rolnictwo	1,7	1,4	1,2	81,4	77,4	1,1
B+C+D+E	Przemysł ogółem	26,6	26,8	1,0	90,0	88,5	1,0
w tym: C	Przetwórstwo przemysłowe	23,9	22,4	1,1	96,5	97,3	1,0
F	Budownictwo	7,5	6,2	1,2	96,7	98,0	1,0
G	Handel	13,7	16,5	0,8	99,8	99,8	1,0
H	Transport	5,6	6,1	0,9	75,7	59,2	1,3
I	Zakwaterowanie i gastronomia	2,3	2,0	1,2	94,9	93,6	1,0
J	Informacja i komunikacja	2,2	2,2	1,0	99,1	94,6	1,0
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	3,3	3,0	1,1	89,1	83,9	1,1
L	Obsługa nieruchomości	2,3	1,7	1,4	72,5	77,7	0,9
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	3,3	3,7	0,9	87,5	79,6	1,1
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	3,3	4,0	0,8	99,1	97,5	1,0
O	Administracja publiczna	6,6	6,3	1,0	0,5	0,1	6,3
P	Edukacja	11,9	10,6	1,1	10,4	9,7	1,1
Q	Opieka zdrowotna	6,5	6,8	1,0	25,3	22,7	1,1
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	1,3	1,3	1,0	13,2	15,0	0,9
S	Pozostała działalność usługowa	1,8	1,6	1,1	98,9	98,3	1,0
Ogółem		100,0	100,0	1,0	70,6	69,7	1,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS z BDL (Podgrupa danych: Zatrudnieni w gospodarce narodowej wg sekcji, sektorów własnościowych i ptci), data pobrania: 11.12.2014 r.

Porównując strukturę zatrudnienia w województwie pomorskim do analogicznej struktury dla Polski, uwagę zwraca wyraźnie wyższy niż przeciętnie w Polsce udział w zatrudnieniu *Obsługi nieruchomości* (L), *Budownictwa* (F) oraz *Zakwaterowania i gastronomii* (I). Cechy te zdają się mieć charakter trwałe i odzwierciedlać przewagi komparatywne województwa i jego specjalizację ekonomiczną (por.: PBZ 2012; PBZ 2013; PBZ 2014).

Jak zauważono wcześniej, 7 na 10 zatrudnionych w województwie pracuje w firmie należącej do sektora prywatnego. Udział ten jest szczególnie wysoki w *Handlu* (G; 99,8%), *Informacji i komunikacji* (J; 99,1%), w *Działalności w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej* (N; 99,1%) oraz w *Pozostałej działalności usługowej* (S; 98,9%). W powyżej wymienionych sekcjach gospodarki w zasadzie całość popytu na pracę najemną pochodzi z sektora prywatnego. Z kolei relatywnie duży udział sektora publicznego w generowaniu popytu na pracę widoczny jest w *Administracji publicznej* (O; 99,5%), w *Edukacji* (P; 89,6%), w *Działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją* (R; 86,8%) oraz w *Ochronie zdrowia* (Q). Co ciekawe w przypadku tej ostatniej sekcji, zaliczanej do tzw. usług nierynkowych, udział zatrudnienia w sektorze publicznym w zatrudnieniu ogółem wynosi tylko 74,7%.

1.2. Zatrudnianie i zwalnianie pracowników

Na podstawie badania CATI pracodawców można stwierdzić, że odsetek firm, które zadeklarowały, że w ciągu 6 miesięcy poprzedzających realizację badania zwolniły lub odnotowały dobrowolne odejście pracownika, jest nieznacznie wyższy (56,8%) niż tych, które w tym samym półroczu prowadziły rekrutację (54,7%). Najwyższe wskaźniki zarówno zwolnień, jak i zatrudnień charakteryzują budownictwo i przemysł. Oznacza to relatywnie wysoką rotację pracowników w tych sektorach (por. Tabela 1.2.). Podobnie, udział liczby osób zatrudnionych w poziomie zatrudnienia (5,1%) przewyższa udział liczby osób, które odeszły lub zostały zwolnione, w zatrudnieniu (4,7%). Oznacza to, że w okresie marzec-wrzesień 2014 roku, który stanowił okres odniesienia w badaniu terenowym, nastąpił przyrost netto zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach¹⁰. W kontekście oceny zatrudniania i zwalniania pracowników, na uwagę zasługuje specyfika sektora usług rynkowych. W tym sektorze występuje najwyższy przyrost zatrudnienia w ostatnich 6 miesiącach w stosunku do stanu zatrudnienia ogółem (7,9%) przy jednocześnie relatywnie niskiej rotacji. W sektorze usług rynkowych występuje również najwyższy udział firm, które mimo prowadzenia rekrutacji w badanym okresie nie zatrudniły pracownika.

Tabela 1.2. Odejścia i zwolnienia oraz przyjęcia pracowników w sektorach gospodarki w świetle wyników badania CATI pracodawców

Sektor gospodarki	Odsetek firm, które zadeklarowały, iż w ciągu ostatnich 6 miesięcy zwolniły pracownika lub odnotowały dobrowolne odejście pracownika	Stosunek liczby osób zwolnionych lub tych, które odeszły, do liczby zatrudnionych (stan bieżący)	Odsetek firm, które zadeklarowały, iż w ciągu ostatnich 6 miesięcy prowadziły rekrutację	Odsetek firm, które zadeklarowały, iż w ciągu ostatnich 6 miesięcy zatrudniły pracownika spośród tych, które prowadziły rekrutację	Udział osób zatrudnionych w ciągu ostatnich 6 miesięcy w zatrudnieniu (stan bieżący)
Przemysł	64,3	5,3	60,0	94,2	4,9
Budownictwo	64,5	6,9	59,7	97,3	6,8
Usługi nierynkowe	49,4	1,3	43,7	97,4	0,8
Usługi rynkowe	55,4	6,5	55,0	87,5	7,9
Ogółem	56,8	4,7	54,7	90,5	5,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI pracodawców.

Badanie CATI pracodawców, choć reprezentatywne, obejmuje jedynie firmy zatrudniające powyżej 10 osób, co więcej z uwagi na relatywnie małą liczbę obserwacji w niektórych sekcjach gospodarki możliwości wnioskowania na podstawie jego wyników o popycie na pracę na poziomie sekcji PKD są ograniczone. Analiza wyników badania agencji zatrudnienia i ofert internetowych dostarcza zatem komplementarnej informacji o popycie. Zdaniem respondentów badania agencji zatrudnienia, w badanym okresie najwięcej ofert pracy zgłaszanych do agencji pochodziło z sekcji *Przetwórstwo przemysłowe (C)*, *Pozostała działalność usługowa (R)* oraz *Budownictwo (F)*. Na podstawie badania agencji zatrudnienia trudno jest określić kierunek zmian popytu na pracę w poszczególnych sekcjach, gdyż te same sekcje wykazywane były w badaniu jako te, w których w największym stopniu zmniejsza się zapotrzebowanie, jak i jako te, w których zapotrzebowanie na pracowników się zwiększa. Z kolei, w świetle wyników monitoringu prowadzonego przez WUP w Gdańsku, najwięcej

¹⁰ Jednak z uwagi na to, iż jest to okres wiosenno-letni, kiedy zwykle mamy do czynienia z sezonowym wzrostem popytu na pracę w wielu branżach gospodarki, nie można na tej podstawie wyrokować o poprawie ogólnej sytuacji zatrudnieniowej na pomorskim rynku pracy.

ofert internetowych pochodziło z sekcji *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa* (K; 24,5% ofert, dla których ustalono sekcję PKD), *Handel* (G; 22,2% ofert), *Przetwórstwo przemysłowe* (C; 11,5%) oraz *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna* (M; 10,6%).

1.3. Trudności w rekrutacji i jej przyczyny

Według wyników badania CATI pracodawców, odsetek firm, które deklarowały doświadczanie trudności w znalezieniu pracowników (wśród tych, które podjęły działania rekrutacyjne) wyniósł 35,6% (Tabela 1.3.). Największe trudności w rekrutacji dotyczyły przemysłu (47,8%). Z kolei wśród pracodawców sektora usług nierynkowych odsetek rekrutujących firm, które napotkały trudności w rekrutacji, wyniósł jedynie 10,5%¹¹.

Tabela 1.3. Trudności w rekrutacji według badania CATI pracodawców

Sektor gospodarki	Odsetek firm, które doświadczyły trudności w procesie rekrutacji (spośród firm, które podjęły działania rekrutacyjne) (%)	Przyczyny trudności (%)					
		brak kandydatów w ogóle	brak kandydatów o odpowiednim wykształceniu	brak kandydatów o odpowiednim doświadczeniu	zbyt wysokie oczekiwania płacowe kandydatów	niechęć do zbyt dalekich dojazdów do miejsca pracy	inne
Przemysł	47,8	21,2	36,4	75,8	27,3	15,2	30,3
Budownictwo	40,5	70,0	30,0	66,7	30,0	3,3	13,3
Usługi nierynkowe	10,5	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0	0,0
Usługi rynkowe	35,6	29,7	25,0	80,5	32,0	3,9	18,0
Ogółem	35,6	34,4	27,7	76,9	30,3	5,6	19,0

Wyjaśnienie: Ponieważ firmy mogły wskazać przyczynę trudności w rekrutacji pracowników w przypadku więcej niż jednego zawodu, suma odsetków w każdym wierszu nie sumuje się do 100. Każda liczba mówi o tym, jaki odsetek firm z danego sektora (spośród firm, które podjęły działania rekrutacyjne) wskazał daną przyczynę trudności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI pracodawców.

Główną wskazywaną przez respondentów badania CATI pracodawców przyczyną trudności w rekrutacji był brak kandydatów do pracy o odpowiednim doświadczeniu (76,9% wskazań trudności). Problem ten ze szczególną intensywnością dotyczył pracodawców sektora usług rynkowych (80,5%) i przemysłu (75,8%). Drugą najczęściej podawaną przyczyną trudności w rekrutacji był brak kandydatów w ogóle (34,4% wskazań trudności). Zbyt wysokie oczekiwania płacowe były problemem głównie wśród pracodawców sektora usług rynkowych. Brak kandydatów o odpowiednim wykształceniu dotyczył szczególnie firmy rekrutujące z sektora przemysłu (36,4% wskazań). Wśród innych trudności pracodawcy wymieniali głównie brak znajomości języka obcego oraz brak motywacji i chęci do pracy wśród kandydatów.

1.4. Plany zatrudnieniowe pomorskich pracodawców

W świetle wyników badania terenowego stwierdzono, że wśród pomorskich pracodawców 28,5% deklaruje plany rekrutacyjne w perspektywie 6 miesięcy (Tabela 1.4.). Najczęściej rekrutację planowały przedsiębiorstwa z sektora przemysłu (40,0%), a najrzadziej – z sektora usług nierynkowych (13,8%). W tym kontekście warto zwrócić uwagę na relację liczby stanowisk, na które planowana

¹¹ Najczęściej trudności w rekrutacji deklarowały rekrutujące firmy działające w sekcji *Informacja i komunikacja* (J), *Przetwórstwo przemysłowe* (C) oraz *Transport* (H).

jest rekrutacja, w odniesieniu do obecnego stanu zatrudnienia. Największe planowane zwiększenie zatrudnienia w stosunku do jego obecnego poziomu występuje w budownictwie (3,1%)¹², co potwierdza prognozy ożywienia gospodarczego.

Tabela 1.4. Wakaty i plany rekrutacyjne firm według badania CATI pracodawców

Sektor gospodarki	Relacja liczby wolnych stanowisk do obecnego zatrudnienia	Odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytanie o plany rekrutacyjne w ciągu najbliższych 6 miesięcy	Odsetek liczby stanowisk, na które planowana jest rekrutacja, w stosunku do obecnego poziomu zatrudnienia
		[%]	
Przemysł	1,9	40,0	2,3
Budownictwo	3,1	31,5	3,1
Usługi nierynkowe	0,2	13,8	0,2
Usługi rynkowe	1,6	27,6	1,7
Ogółem	1,3	28,5	1,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI pracodawców.

W świetle występujących na pomorskim rynku pracy trudności w rekrutacji, na uwagę zasługuje kwestia sposobów poszukiwania pracowników przez pomorskich pracodawców (por.: Tabela A1 w aneksie statystycznym). Najczęściej deklarowanym przez (poszukujących pracowników) pracodawców objętych badaniem CATI kanałem pośrednictwa był internet (55,7% pracodawców deklaroowało jego wykorzystanie w prowadzonej rekrutacji)¹³. Popularnym kanałem poszukiwania pracy przez firmy były także prywatne znajomości (przeciętnie 33,9%, szczególnie często wskazywane w sektorze usług nierynkowych), prywatne biura pośrednictwa pracy (przeciętnie 32,8%; szczególnie popularne w przemyśle) oraz ogłoszenia prasowe (przeciętnie 26,0%). Pracodawcy najrzadziej deklarowali poszukiwanie pracowników przez giełdy pracy (2,9%), bezpośrednie kontakty ze szkołami (4,9%) oraz PUP (7,3%).

1.5. Sekcje gospodarki o największym potencjale zatrudniania pracowników i kreacji nowych miejsc pracy

Podsumowaniem rozdziału o sytuacji zatrudnieniowej pomorskich pracodawców jest próba wskazania tych sekcji gospodarki, które generują największy popyt na rynku pracy i mogą w największym stopniu stanowić źródło zapotrzebowania na pracę w ciągu najbliższych miesięcy. Zadanie to zrealizowano w oparciu o informacje uzyskane od pracodawców w badaniu CATI oraz o dane z monitoringu ofert pracy publikowanych na portalach internetowych prowadzonego przez WUP. Na podstawie badania ofert internetowych ustalono, w których sekcjach PKD zgłaszano najwięcej ofert pracy, zaś z badania CATI pracodawców pod uwagę wzięto: zapotrzebowanie na pracowników (w ujęciu brutto i netto¹⁴) odnotowane w ostatnich 6 miesiącach poprzedzających realizację badania CATI, wzrost zatrudnienia w ujęciu netto w 6 miesiącach poprzedzających realizację badania, plany zatrudnieniowe na kolejne 6 miesięcy.

¹² Wśród sekcji PKD, które planują rekrutację na szczególnie wiele stanowisk w stosunku do stanu zatrudnienia, warto wyróżnić *Zakwaterowanie i gastronomię* (I; 3,1%), *Informację i komunikację* (J; 2,8%) oraz *Transport* (H; 2,7%).

¹³ Poszukiwanie pracowników tą metodą deklarowano szczególnie często w sektorze usługowym w sekcjach: *Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją* (R), *Obsługa nieruchomości* (L), *Pozostała działalność usługowa* (S).

¹⁴ Jako ujęcie brutto rozumie się liczbę osób zatrudnionych w danym okresie, zaś ujęcie netto oznacza różnicę pomiędzy zatrudnieniem a zwolnieniami (zmianę zatrudnienia) w danym okresie.

Tabela 1.5. prezentuje dane, na podstawie których zidentyfikowano sekcje kluczowe dla krótkookresowej sytuacji na pomorskim rynku pracy. W tabeli dla każdej z sekcji PKD oceniono generowany przez nią obecnie popyt na pracę oraz skłonność do zatrudniania nowych pracowników w ciągu najbliższych 6 miesięcy. W ostatniej kolumnie tabeli znajdują się dane o strukturze ofert pracy pojawiających się w internecie (monitoring ofert internetowych prowadzony przez WUP w Gdańsku). W ich przypadku, całkowita liczba ofert, które znalazły się w monitoringu jest większa niż wykazano w tabeli, gdyż dla 10,1% ofert nie zidentyfikowano sekcji PKD, z której pochodziła dana oferta (informacja o pracodawcy często nie jest ujawniana w ogłoszeniu o pracę).

Tabela 1.5. Pomorski rynek pracy w przekroju sekcji działalności gospodarczej pracodawców w perspektywie krótkookresowej: podsumowanie

Kod sekcji	Sekcja PKD	Stan zatrudnienia	Przyjęci w ciągu ostatnich 6 miesięcy	Zwolnieni w ciągu ostatnich 6 miesięcy	Zmiana zatrudnienia w okresie ostatnich 6 miesięcy	Plany zatrudnienia na 6 miesięcy	Oferty internetowe	Liczba firm w badaniu CATI pracodawców
		[%]						liczba
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A	Rolnictwo	1,8	1,0	0,6	1,2	1,5	0,0	19
B	Górnictwo i wydobywanie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	1
C	Przetwórstwo przemysłowe	14,1	13,8	16,4	-0,4	22,7	11,5	108
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2	3
E	Dostawa wody	0,2	0,0	0,1	-1,6	0,1	0,1	3
F	Budownictwo	7,7	10,2	11,4	-0,2	16,6	1,9	124
G	Handel	11,0	12,7	19,2	-2,3	13,7	22,2	219
H	Transport	5,7	10,4	8,0	2,7	10,8	2,4	64
I	Zakwaterowanie i gastronomia	2,5	13,3	4,8	18,4	5,3	1,5	53
J	Informacja i komunikacja	4,4	14,6	4,8	11,9	8,6	12,5	26
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	2,2	1,9	2,0	0,1	2,8	24,5	32
L	Obsługa nieruchomości	6,4	1,0	2,0	-0,7	2,4	2,9	71
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	3,8	2,4	5,6	-3,8	5,5	10,6	90
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	4,9	4,2	9,5	-4,7	0,8	2,4	26
O	Administracja publiczna	1,7	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,1	4
P	Edukacja	11,4	0,7	0,9	0,0	0,9	2,3	33
Q	Opieka zdrowotna	17,0	4,2	7,3	-0,8	4,2	0,8	50
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	1,0	5,5	2,5	16,1	0,5	0,3	17
S	Pozostała działalność usługowa	3,8	4,1	4,8	-0,4	3,7	0,6	57
Suma		100,0	100,0	100,0	0,4	100,0	100,0	1 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ilościowych badania CATI pracodawców (kolumny 1-5) oraz monitoringu ofert internetowych prowadzonego przez WUP w Gdańsku (kolumna 6).

Analizując Tabelę 1.5., warto zwrócić szczególną uwagę na informacje o zmianie zatrudnienia. Ogólnie obserwowano wzrost zatrudnienia w ujęciu netto (kolumna 4) w ostatnim półroczu poprzedzającym badanie terenowe. Może to świadczyć o korzystnych warunkach ekonomicznych dla przedsiębiorstw i przyspieszeniu gospodarczym, choć w dużym stopniu może wynikać z wahań sezonowych popytu na pracę (okres odniesienia w kwestionariuszu objął okres marzec-wrzesień 2014 r.). Największy przyrost zatrudnienia netto w relacji do stanu zatrudnienia wystąpił w narażonych na sezonowość

sekcjach: *Zakwaterowanie i gastronomia (I)*, *Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)* oraz *Informacja i komunikacja (J)*. W badaniach przeprowadzonych rok wcześniej, zaledwie w pięciu sekcjach (*Rolnictwo (A)*, *Handel (G)*, *Informacja i komunikacja (J)*, *Edukacja (P)*, *Pozostała działalność usługowa (S)*) odnotowano wzrost zatrudnienia netto.

Najwyższy udział, zarówno w przyjęciach i zwolnieniach, mają sekcje: *Przetwórstwo przemysłowe (C)*, *Budownictwo (F)*, *Handel (G)*, *Transport (H)* oraz *Informacja i komunikacja (J)*. W przypadku tych sekcji można zatem mówić o szczególnie dużej rotacji pracowników w ciągu ostatniego półroczu poprzedzającego realizację badania terenowego. Wysoki poziom rotacji potwierdza się również w znaczących planach zatrudnieniowych w tych sekcjach.

Informacje o generowanym popycie na pracę niesie także analiza publikowanych ofert internetowych. Najwięcej ofert, które ukazały się w 2013 roku, pochodziło z sekcji *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K; 24,5%)*, *Handel (G; 22,2%)*, *Informacja i komunikacja (J; 12,5%)*, *Przetwórstwo przemysłowe (C; 11,5%)* oraz *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M; 10,6%)*. Należy jednak zachować daleko posuniętą ostrożność, jeśli chodzi o możliwości uogólniania danych pochodzących z monitoringu ofert internetowych – w przypadku tego kanału pośrednictwa pracy występuje silna selekcja do próby. Dla części sekcji internet jest typowym kanałem pośrednictwa pracy (np. branża informatyczna), dla innych wręcz przeciwnie (np. administracja publiczna czy przetwórstwo przemysłowe).

Podsumowując, analiza powyższych danych pozwala ustalić, które sekcje gospodarki generują szczególnie duży popyt netto na rynku pracy, a także które cechują największe plany zatrudnieniowe. Na tej podstawie możliwe jest sformułowanie listy sekcji PKD kluczowych w krótkim okresie (6 miesięcy) dla sytuacji na pomorskim rynku pracy (Tabela 1.6.).

Tabela 1.6. Sekcje kluczowe w 2014 roku dla pomorskiego rynku pracy w perspektywie krótkookresowej

Największy popyt na pracę w ujęciu brutto	Największa rotacja pracowników	Największy popyt na pracę netto w relacji do zatrudnienia	Największe plany zatrudnieniowe	Największy udział w ofertach internetowych
C	C	R	C	C
G	F	I	F	G
P	G	J	G	J
H	H		H	K
I	J		J	M
Q				

Objaśnienie: C: Przetwórstwo przemysłowe, F: Budownictwo, G: Handel, H: Transport, I: Zakwaterowanie i gastronomia, J: Informacja i komunikacja, K: Działalność finansowa i ubezpieczeniowa, M: Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, P: Edukacja, R: Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, Q: Opieka zdrowotna.

Źródło: Opracowanie własne.

Zebrane dane oraz przeprowadzone wyżej analizy dają podstawy do stwierdzenia, iż **wkrótkim okresie kluczowymi sekcjami** dla pomorskiego rynku pracy są:

- *Przetwórstwo przemysłowe (C)*,
- *Handel (G)*,
- *Informacja i komunikacja (J)*,
- *Zakwaterowanie i gastronomia (I)*,
- *Transport (H)*,
- *Budownictwo (F)*.

Wśród kluczowych sekcji znalazła się sekcja *Zakwaterowanie i gastronomia (I)*, która obejmuje dynamicznie rozwijającą się w województwie pomorskim turystykę. Jej sezonowość może być przyczyną relatywnie niskich planów zatrudnieniowych w przypadku tej sekcji w momencie realizacji badania terenowego (sezon zimowy).

Na liście sekcji kluczowych znajduje się także sekcja *Transport (H)*, która była szczegółowo analizowana w raporcie z badania PBZ w roku 2013 (por.: PBZ, 2014). Postawione tezy dotyczące dyna-

micznego rozwoju branży logistyczno-transportowej znajdują potwierdzenie w bieżących danych. Sekcją wcześniej nie wymienianą wśród kluczowych dla gospodarki jest sekcja *Budownictwo* (F). Jej rozwój jest silnie procykliczny i może świadczyć o oznakach ożywienia gospodarczego oraz jest efektem inwestycji infrastrukturalnych w województwie pomorskim.

1.6. Podsumowanie

Wnioski z analizy dla roku 2014 okazują się w dużej mierze zgodne z wynikami podobnej analizy przeprowadzonej w latach 2011-2013 w ramach projektu „Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego” (por.: PBZ, 2014; PBZ, 2013; PBZ, 2012). W 2013 roku jako sekcje kluczowe na pomorskim rynku pracy w perspektywie krótkookresowej zidentyfikowano sekcje: *Przetwórstwo przemysłowe* (C), *Informacja i komunikacja* (J), *Handel* (G), *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca* (N) oraz *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna* (M). Pierwsze trzy sekcje spośród wymienionych wyżej znalazły się wśród sekcji kluczowych również w roku 2014. Można zatem postawić hipotezę, iż sekcje *Przetwórstwo przemysłowe* (C), *Informacja i komunikacja* (J) oraz *Handel* (G) są szczególnie i trwale ważne na pomorskim rynku pracy. Pozostałe sekcje zidentyfikowane jako kluczowe w 2014 roku (tj. *Zakwaterowanie i gastronomia* (I), *Transport* (H), *Budownictwo* (F)) należy traktować jako kluczowe jedynie w krótkim okresie.

Analiza sekcji kluczowych na pomorskim rynku pracy oparta jest o syntezę ilościowych danych pochodzących z różnych źródeł. Co więcej, część (plany zatrudnieniowe) obciążona jest dużą niepewnością co do faktycznej realizacji. Pomimo iż dynamizm sytuacji na rynku pracy nakazuje podchodzić do wyników z dużą ostrożnością (co zostało podkreślone w trakcie panelu ekspertów), to jednak (biorąc pod uwagę możliwości dostępu do danych) powyższa analiza stanowi możliwie precyzyjny opis charakterystyki bieżącego popytu na pracę w województwie pomorskim oraz predykcji co do zmian jego wielkości i struktury w najbliższym czasie.

2. ZAPOTRZEBOWANIE NA ZAWODY NA POMORSKIM RYNKU PRACY I ICH DEFICYTOWOŚĆ

2.1. Wprowadzenie

Niniejszy rozdział prezentuje wyniki analizy popytu na pracę w województwie pomorskim w przekroju elementarnych grup zawodów (według kodu 4-cyfrowego z Klasyfikacji Zawodów i Specjalności 2010, KZiS 2010). W celu określenia, w jaki sposób kształtuje się sytuacja na rynku pracy w poszczególnych elementarnych grupach zawodów, posłużono się autorską metodologią opartą na syntezie informacji ilościowych pochodzących z dostępnych źródeł.

Celem analizy jest wskazanie elementarnych grup zawodów, dla których obserwowane jest największe zapotrzebowanie na siłę roboczą, oraz wskazanie tych grup zawodów, w których pracodawcy doświadczają trudności w rekrutacji pracowników (grup deficytowych). Dzięki wyłonieniu grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie, i grup zawodów deficytowych możliwe jest określenie grup zawodów kluczowych dla pomorskiego rynku pracy w wybranych przekrojach. Analizy na potrzeby tego rozdziału przeprowadzono wykorzystując dostępne źródła danych, w szczególności:

- badanie ilościowe pomorskich pracodawców metodą CATI,
- badanie ilościowe agencji zatrudnienia metodą CATI,
- dane z monitoringu internetowych ofert pracy za rok 2013,
- dane zbierane przez Publiczne Służby Zatrudnienia (w zakresie działalności PUP oraz agencji zatrudnienia).

Analiza tego typu została przeprowadzona po raz pierwszy w 2012 roku (por.: PBZ, 2013). Po niewielkich modyfikacjach, metodę zastosowano do analizy pomorskiego rynku pracy również w 2013 roku. Zastosowanie procedury badawczej zgodnej z metodą wykorzystywaną w latach poprzednich powoduje, że uzyskany obraz sytuacji na rynku pracy można odnieść do analiz dotyczących wcześniejszych okresów. Możliwe więc jest wnioskowanie co do zmian sytuacji poszczególnych grup zawodów na rynku pracy.

2.2. Metodologia syntezy źródeł o popycie na pracę według grup zawodów

W celu oceny sytuacji poszczególnych elementarnych grup zawodów na pomorskim rynku pracy, dla każdej z nich określono **wskaźnik zapotrzebowania** oraz **wskaźnik deficytowości** (deficytowość rozumiana jest tu jako trudności pracodawców w znalezieniu pracowników). W wyniku analizy danych pochodzących z wymienionych wyżej źródeł informacji ilościowych stworzono dwa rankingi odnoszące się do wspomnianych kryteriów. Pierwszy ranking ujmuje grupy zawodów, na które jest

największe zapotrzebowanie, i pozwala zidentyfikować grupy, na które jest największy bieżący popyt na pomorskim rynku pracy (w ujęciu brutto). Następnie dla elementarnych grup zawodów określono deficytowość (drugi ranking), a więc to, w jakim stopniu podaż pracy odpowiada rynkowemu zapotrzebowaniu. Metoda uzyskania list grup zawodów była analogiczna dla obu rankingów, choć w procesie ich tworzenia wykorzystano różne dane¹⁵.

Pierwszym krokiem tworzenia obu rankingów była identyfikacja niezbędnych informacji świadczących o zapotrzebowaniu oraz (osobno) o deficytowości, pochodzących z każdego z analizowanych źródeł danych. Następnie wszystkie wyselekcjonowane informacje przedstawiono w formie bazy danych, gdzie jednostką obserwacji była elementarna grupa zawodów według KZiS 2010. Kolejnym krokiem analizy, który pozwolił na agregowanie informacji pochodzących z różnych źródeł, była standaryzacja zmiennych. Standaryzację przeprowadzono dwukrotnie: pierwszy raz w celu agregacji zmiennych w ramach każdego źródła danych (osobno dla zmiennych dotyczących zapotrzebowania i deficytowości) oraz ponownie (po dodaniu do siebie zmiennych w obrębie poszczególnych źródeł) w celu agregacji informacji o deficytowości i zapotrzebowaniu pochodzących z poszczególnych źródeł danych. Przy drugiej agregacji wykorzystano wagi (metoda średniej ważonej) dobrane metodą ekspercką. W metodologii (zarówno w odniesieniu do zapotrzebowania, jak i deficytowości) przyjęto wagę wynoszącą 50% dla informacji pochodzącej z badania CATI pracodawców (bezpośrednie źródło wiedzy o popycie na pracę). Pozostałym danym (odnoszącym się do kanałów pośrednictwa) przypisano równe wagi, sumujące się do pozostałych 50%. Szczegółowy opis zastosowanej metodologii znajduje się w Aneksie metodologicznym.

W opracowaniu zaprezentowano górne części obu rankingów (dwadzieścia pierwszych grup zawodów z pierwszego i drugiego rankingu). Analizując rankingi, trzeba mieć bowiem świadomość, że największą wartość interpretacyjną ma ich górna część, zaś dalsze pozycje wrankingu powinny być raczej pomijane w interpretacjach, z uwagi na niskie liczebności tych grup zawodów obserwowane na pomorskim rynku pracy.

Interpretacja rankingów wymaga zawsze odniesienia do kontekstu realiów pomorskiego rynku pracy. Uzyskanie wniosków, co do grup zawodów kluczowych dla regionalnego rynku pracy, wymaga jednoczesnego spojrzenia na oba rankingi oraz wiedzy jakościowej dotyczącej funkcjonowania danej grupy elementarnej na regionalnym rynku pracy. Deficytowość grupy zawodów powinna być oceniana w kontekście wielkości zatrudnienia w danej grupie oraz ogólnych perspektyw rozwoju ekonomicznego, zmian struktury branżowej gospodarki, wynagrodzeń, rotacji zatrudnienia oraz zmian po stronie podaży kwalifikacji. Jednocześnie jednak grupy zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie, są interesujące z punktu widzenia polityki rynku pracy, gdy występuje w ich przypadku nierównowaga popytowo-podażowa (ilościowa lub strukturalna).

Dla każdej grupy zawodów podano obliczony wskaźnik zapotrzebowania i deficytowości. Należy jednak zaznaczyć, że podane wartości wskaźników nie mają bezpośredniej interpretacji. Ich wartość informacyjna ujawnia się jedynie w stosunku do wartości wskaźnika dla innych grup elementarnych zawodów.

2.3. Ranking grup zawodów o największym zapotrzebowaniu

Tabela 2.1. prezentuje górną część rankingu elementarnych grup zawodów względem zgłaszanego na nie zapotrzebowania na pomorskim rynku pracy. W celu oceny trwałości zidentyfikowanego zapotrzebowania w komentarzu do uzyskanych wyników odniesiono się do rezultatów badań zrealizowanych w ramach projektu „Pomorski barometr...” w latach 2012-2013.

¹⁵ Pełen opis metodologii znajduje się w Aneksie metodologicznym.

Tabela 2.1. Ranking grup elementarnych zawodów według zapotrzebowania

Pozycja w rankingu zapotrzebowania w 2014 r.	Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Wskaźnik zapotrzebowania w 2014 r.	Pozycja w rankingu zapotrzebowania w 2013 r.	Pozycja w rankingu zapotrzebowania w 2012 r.
1	2514	Programiści aplikacji	6,18713	5	2
2	3322	Przedstawiciele handlowi	3,69466	4	3
3	2519	Analitycy systemowi i specjaliści do spraw rozwoju aplikacji komputerowych gdzie indziej niesklasyfikowani	3,61057	18	26
4	5419	Pracownicy usług ochrony gdzie indziej niesklasyfikowani	2,84199	23	60
5	2433	Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych)	2,67681	3	6
6	7511	Masarze, robotnicy w przetwórstwie ryb i pokrewni	2,57116	29	8
7	4222	Pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center)	2,24285	232	112
8	8332	Kierowcy samochodów ciężarowych	2,13789	243	423
9	9329	Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle gdzie indziej niesklasyfikowani	1,69005	50	442
10	5131	Kelnerzy	1,52035	101	25
11	7212	Spawacze i pokrewni	1,38997	2	1
12	4110	Pracownicy obsługi biurowej	1,15170	54	16
13	3321	Agenci ubezpieczeniowi	1,12227	12	29
14	8350	Marynarze i pokrewni	1,10832	46	68
15	9313	Robotnicy pomocniczy w budownictwie ogólnym	0,99328	238	425
16	5223	Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	0,98499	1	441
17	9112	Pomoce i sprzętaczki biurowe, hotelowe i pokrewne	0,95379	161	5
18	2412	Doradcy finansowi i inwestycyjni	0,94877	9	10
19	2413	Analitycy finansowi	0,90793	240	117
20	7411	Elektrycy budowlani i pokrewni	0,90555	27	18

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CATI pracodawców, badania CATI agencji zatrudnienia, sprawozdań agencji zatrudnienia, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ oraz monitoringu ofert internetowych WUP.

Analiza pozycji rankingowych poszczególnych elementarnych grup zawodów w roku 2014 dostarcza interesujących wniosków. Wyróżniają się w nich bowiem elementarne grupy zawodów charakterystyczne dla branż szczególnie rozwiniętych lub rozwijających się na pomorskim rynku pracy. Górne miejsca rankingu zapotrzebowania zajmują zawody związane z informatyką oraz sektorem BPO/SSC¹⁶, handlem, sprzedażą, logistyką oraz pracami prostymi w różnych obszarach.

Pierwsze miejsce w rankingu zapotrzebowania zajmuje elementarna grupa zawodów *Programiści aplikacji* (2514). Ta grupa elementarna znalazła się na 5. miejscu w rankingu z 2013 roku i na 2. miejscu w rankingu z 2012 roku. Wyjątkowo duże zapotrzebowanie w tej grupie elementarnej podkreśla fakt, że wartość wskaźnika zapotrzebowania jest niemal dwukrotnie wyższa niż kolejnej

¹⁶ BPO/SSC to outsourcing usług biznesowych. Wiąże się on ze zlecaniem podmiotom zewnętrznym obsługi wybranych procesów koniecznych dla funkcjonowania firmy. W zakresie outsourcingu usługowego kluczowe znaczenia mają dwie jego formy: BPO (*Business Process Outsourcing*), SSC (*Shared Services Centers*).

grupy zawodów na liście (6,2 w stosunku do 3,7), oraz to, że na trzecim miejscu listy znaleźli się *Analitycy systemowi i specjaliści do spraw rozwoju aplikacji komputerowych gdzie indziej niesklasyfikowani* (2519). Wysokie zapotrzebowanie w tych grupach zawodów przypisywać można znaczącemu rozwojowi branży IT oraz branży BPO/SSC¹⁷ w województwie pomorskim. Na 7. miejscu rankingu znajduje się grupa elementarna *Pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center)* (4222), co potwierdza utrzymujące się wysokie zapotrzebowanie na pracę w branży BPO/SSC. Biorąc pod uwagę wysokie miejsca rankingowe wspomnianych grup zawodów w rankingach w latach 2012-2013, można stwierdzić, że zapotrzebowanie na zawody związane z informatyką oraz outsourcingiem usług biznesowych jest znaczące w sposób trwały. Przewidywania dotyczące rozwoju branży wskazują, iż będzie się ono utrzymywać przez najbliższe lata (PBZ, 2012).

Podobnie jak w poprzednich latach, znaczące zapotrzebowanie ujawniło się w przypadku grup elementarnych związanych z handlem i sprzedażą. *Przedstawiciel handlowy* (3322) znalazł się na 2. miejscu listy (w zeszłym roku ta grupa elementarna zajmowała 4. miejsce, a w 2012 roku 3.). Wysoko na liście największego zapotrzebowania reprezentowane są także zawody: *Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych)* (2433) na 5. miejscu listy oraz *Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)* (5223) na 16. pozycji rankingowej.

Znaczące zapotrzebowanie występuje w zawodach związanych z pracami prostymi nie wymagającymi szczególnych kwalifikacji. Do takich zawodów zaliczyć można grupę elementarną: *Pracownicy usług ochrony gdzie indziej niesklasyfikowani* (5419) – 4. miejsce w rankingu, *Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle gdzie indziej niesklasyfikowani* (9329) – 9. miejsce, *Robotnicy pomocniczy w budownictwie ogólnym* (9313) – 15. miejsce. W przypadku tych grup zawodów warto zwrócić uwagę na znaczące różnicowanie zapotrzebowania w ostatnich latach. Pojawienie się tych grup zawodów w górnych rejestrach rankingu największego zapotrzebowania może wynikać z obserwowanych od 2013 roku początków ożywienia gospodarczego, które może objawiać się w początkowej fazie wzrostem popytu na pracę robotników przy pracach prostych, w szczególności w budownictwie i w przemyśle.

Analiza rankingowa zapotrzebowania na zawody na pomorskim rynku pracy odnosi się do konkretnego okresu i opiera się o dane wycinkowe (przede wszystkim badanie ankietowe pracodawców). Może się zdarzyć zatem, że dana grupa zawodów znajdzie się w górnej części rankingu na skutek chwilowego wzrostu zapotrzebowania. Są jednak takie elementarne grupy zawodów, które od kilku lat utrzymują się na szczycie listy rankingowej. O takich grupach można stwierdzić, że popyt na pracowników jest w nich znaczący i co więcej – ma charakter trwały. Tabela 2.2. została stworzona na podstawie analizy sumy miejsc rankingowych z dotychczasowych edycji badań wykorzystujących metodologię wyznaczania grup zawodów o największym zapotrzebowaniu (posortowanych rosnąco). Grupy zawodów przedstawione w Tabeli 2.2. można uznać za charakteryzujące się trwale najwyższym zapotrzebowaniem na pomorskim rynku pracy.

¹⁷ Wyniki szczegółowej analizy branży BPO/SSC zaprezentowane zostały w raporcie przygotowanym w ramach projektu „Pomorski barometr...” w 2012 roku (PBZ, 2013).

Tabela 2.2. Ranking grup zawodów, na które jest trwale największe zapotrzebowanie na pomorskim rynku pracy

Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Pozycja w rankingu zapotrzebowania w 2014 r.	Pozycja w rankingu zapotrzebowania w 2013 r.	Pozycja w rankingu zapotrzebowania w 2012 r.	Suma pozycji rankingowych ze wszystkich edycji badania
2514	Programiści aplikacji	1	5	2	8
3322	Przedstawiciele handlowi	2	4	3	9
2433	Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych)	5	3	6	14
7212	Spawacze i pokrewni	11	2	1	14
2412	Doradcy finansowi i inwestycyjni	18	9	10	37

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CATI pracodawców, badania CATI agencji zatrudnienia, sprawozdań agencji zatrudnienia, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ oraz monitoringu ofert internetowych WUP.

Wśród kluczowych grup elementarnych zawodów, na które trwale zgłaszany jest wysoki popyt, wyróżnić należy w szczególności: *Programistów aplikacji (2514)*, *Przedstawicieli handlowych (3322)*, *Specjalistów do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych) (2433)*, *Spawaczy i pokrewnych (7212)* oraz *Doradców finansowych i inwestycyjnych (2412)*. W przypadku dwóch ostatnich grup, choć w badaniu w 2014 roku „wypadły” z pierwszej dziesiątki grup zawodów o największym zapotrzebowaniu, to pozostają w czołówce rankingu.

2.4. Ranking grup zawodów o największej deficytowości

Poniżej przedstawiono listę elementarnych grup zawodów, które w toku analiz w 2014 roku zidentyfikowano jako najbardziej deficytowe. Omawiając te grupy, odniesiono się także do ich deficytowości w rankingach z lat 2012-2013. Należy zauważyć, że o ile w przypadku grup o największym zapotrzebowaniu spodziewać się należy relatywnej stabilności rezultatów ze względu na to, że struktura zapotrzebowania na pracowników nie podlega tak dynamicznym zmianom, to w przypadku trudności w znalezieniu pracownika wskaźnik może się wykazywać znaczącą dynamiką. Sama pozycja w rankingu deficytowości sygnalizuje jedynie zaistnienie trudności w rekrutacji, bez względu na wielkość zapotrzebowania na dany zawód. W skrajnych przypadkach pojawienie się na rynku nawet kilku pracowników o poszukiwanych cechach może zniwelować deficytowość zawodu w kolejnych latach.

Zgodnie z przewidywaniami wynik rankingowania stopnia deficytowości elementarnych grup zawodów jest mniej stabilny w czasie niż ranking zapotrzebowania. Mimo to elementarne grupy zawodów, które znajdują się na szczycie listy grup zawodów deficytowych odzwierciedlają zidentyfikowane na pomorskim rynku pracy procesy rozwojowe. W szczególności grupy zawodów, w których występują największe trudności w znalezieniu pracownika, są charakterystyczne dla następujących branż:

- **logistyczno-transportowej** (*Kierowcy samochodów ciężarowych (8332)*, *Magazynierzy i pokrewni (4321)*, *Spedytorzy i pokrewni (3331)*),
- **BPO/SSC** (*Pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center) (4222)*, *Księgowi (3313)*),
- **IT** (*Programiści aplikacji (2541)*),
- **budowlanej i stoczniowej** (*Spawacze i pokrewni (7212)*, *Hydraulicy i monterzy instalacji sanitarnych (7126)*, *Elektrycy budowlani i pokrewni (7411)*, *Robotnicy pomocniczy w budownictwie ogólnym (9313)*, *Robotnicy przygotowujący i wznoszący konstrukcje metalowe (7214)*, *Elektromechanicy i elektromonterzy (7412)*, *Cieśle i stolarze budowlani (7115)*),

- **gastronomicznej/turystycznej** (*Kelnerzy (5113), Kucharze (5120)*) oraz
- **sprzedażowej** (*Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci) (5223), Przedstawiciele handlowi (3322), Pracownicy sprzedaży i pokrewni gdzie indziej niesklasyfikowani (5249)*).

Tabela 2.3. Ranking grup elementarnych zawodów według deficytowości

Pozycja w rankingu deficytowości w 2014 r.	Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Wskaźnik deficytowości w 2014 r.	Pozycja w rankingu deficytowości w 2013 r.	Pozycja w rankingu deficytowości w 2012 r.
1	5223	Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	6,03004	28	440
2	7212	Spawacze i pokrewni	4,56633	1	1
3	8332	Kierowcy samochodów ciężarowych	4,27852	44	9
4	5131	Kelnerzy	4,06688	32	125
5	5120	Kucharze	3,92824	6	5
6	4321	Magazynierzy i pokrewni	2,71093	33	141
7	3322	Przedstawiciele handlowi	2,65996	8	13
8	3313	Księgowi	2,41927	40	31
9	3331	Spedytorzy i pokrewni	2,09344	67	51
10	7126	Hydraulicy i monterzy instalacji sanitarnych	2,08825	4	10
11	5249	Pracownicy sprzedaży i pokrewni gdzie indziej niesklasyfikowani	1,86909	12	429
12	7411	Elektrycy budowlani i pokrewni	1,84247	17	103
13	9329	Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle gdzie indziej niesklasyfikowani	1,45862	38	439
14	7115	Cieśle i stolarze budowlani	1,36789	-	48
15	9313	Robotnicy pomocniczy w budownictwie ogólnym	1,36783	-	443
16	2514	Programiści aplikacji	1,36641	3	3
17	7223	Ustawiacze i operatorzy obrabiarek do metali i pokrewni	1,29068	27	2
18	4222	Pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center)	1,25681	-	133
19	7214	Robotnicy przygotowujący i wznoszący konstrukcje metalowe	1,22266	5	34
20	7412	Elektromechanicy i elektromonterzy	1,20233	29	21

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CATI pracodawców, badania CATI agencji zatrudnienia, sprawozdań agencji zatrudnienia, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ oraz monitoringu ofert internetowych WUP.

Należy zauważyć, że większość z deficytowych grup elementarnych należy do następujących wielkich grup zawodów: *Pracownicy biurowi (4), Pracownicy usługi i sprzedawcy (5), Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (7), Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (8)* oraz *Pracownicy przy pracach prostych (9)*. W myśl założeń KZiS zawody te wymagają relatywnie niskiego poziomu wykształcenia. Jedynie *Programiści aplikacji (2514)* zaliczają się do wielkiej grupy *Specjaliści (2)*, gdzie wymagane jest wykształcenie wyższe. Może to wskazywać, że rynek jest relatywnie nasycony osobami z wyższym wykształceniem, co jest odbiciem znaczącego wzrostu udziału osób z wyższym wykształceniem w podaży pracy. Wyniki badania wskazują, że najbardziej poszukiwane na pomorskim rynku pracy są specyficzne kompetencje i umiejętność wykonywania konkretnych zadań.

Należy także podkreślić, iż stwierdzona **deficytowość nie oznacza, iż występuje prosty ilościowy niedobór pracowników o formalnym wykształceniu w danym zawodzie**. Trudności w rekrutacji doświadczane przez pracodawców mogą wynikać z nieodpowiednich kwalifikacji zawo-

dowych, kompetencji czy też cech osobowych kandydatów do pracy, ale także ze zbyt niskiego poziomu wynagrodzeń, który powoduje, iż osoby poszukujące pracy nie chcą podejmować jej po rynkowych stawkach.

Z uwagi na znaczące wahania pozycji w rankingu deficytowości (która w naturalny sposób wynika z wahałości równowagi popytu i podaży w poszczególnych zawodach), podjęto próbę identyfikacji zawodów, w których trudności w rekrutacji mają charakter (względnie) trwały. W celu identyfikacji trwałej deficytowości, wskazano grupy zawodów z minimalną sumą miejsc rankingowych w rankingach z lat 2012, 2013 i 2014 (opartych na porównywalnej metodologii, Tabela 2.4.).

Tabela 2.4. Ranking grup zawodów, które są trwale deficytowe na pomorskim rynku pracy

Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Pozycja w rankingu deficytowości w 2014 r.	Pozycja w rankingu deficytowości w 2013 r.	Pozycja w rankingu deficytowości w 2012 r.	Suma pozycji rankingowych ze wszystkich edycji badania
7212	Spawacze i pokrewni	2	1	1	4
5120	Kucharze	5	6	5	16
2514	Programiści aplikacji	16	3	3	22
7126	Hydraulicy i monterzy instalacji sanitarnych	10	4	10	24
3322	Przedstawiciele handlowi	7	8	13	28

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CATI pracodawców, badania CATI agencji zatrudnienia, sprawozdań agencji zatrudnienia, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ oraz monitoringu ofert internetowych WUP.

Grupy zawodów wskazane w Tabeli 2.4. uznać można za trwale deficytowe. Oznacza to, że trudności w rekrutacji pracowników spełniających oczekiwania pracodawców nie wynikają z krótkookresowych zmian popytu, ale z trwałej niezdolności podaży do sprostania popytowi. Wśród tych zawodów są przede wszystkim takie, które wymagają ściśle zdefiniowanych kwalifikacji i kompetencji, wynikających przede wszystkim z doświadczenia, i dostosowania posiadanych umiejętności do wymogów współczesnych technologii¹⁸. Wydaje się, że wysiłki zmierzające do zmniejszenia luki kompetencyjnej na pomorskim rynku pracy powinny dotyczyć w szczególności tych grup elementarnych zawodów.

W kontekście planowania działań interwencyjnych należy jednak podkreślić konieczność szczegółowej analizy przyczyn występowania deficytowości. Przykładem wymagającym szczególnego komentarza w tym kontekście jest elementarna grupa zawodów *Kucharze* (5120), która od lat wykazuje znaczącą deficytowość. Uczestnicy panelu ekspertów zwrócili uwagę, że deficytowość tej grupy może wynikać nie tyle z trudności w rekrutacji, ile z faktu, że aby pracodawca mógł legalnie zatrudnić osobę bez polskiego obywatelstwa (przykładowo osobę pochodzenia azjatyckiego do gastronomii o charakterze orientalnym), musi udowodnić, że na lokalnym rynku pracy nie udało się znaleźć odpowiednich kandydatów. W praktyce oferty zgłaszane do PUP (w których np. formułowany jest wymóg co do biegłości posługiwaniu się językiem wietnamskim), są niejednokrotnie formą spełnienia wymogów formalnych dla możliwości zatrudnienia pracownika o specyficznych kwalifikacjach lub oniejszych wymaganiach płacowych. Podany przykład obrazuje, jak ważna jest znajomość lokalnych uwarunkowań rynku pracy i zachowanie należytej staranności w interpretacji pozycji rankingowych elementarnych grup zawodów.

¹⁸ Profile kompetencyjne wraz z wymaganiami pracodawców dla każdej z ujętych w Tabeli 2.4. grup zawodów zostały szczegółowo opisane w raportach opracowanych w ramach projektu „Pomorski barometr...” w latach 2011-2013 (por.: PBZ, 2013; PBZ, 2014).

2.5. Zestawienie rankingów zapotrzebowania i deficytowości: analizy sytuacji elementarnych grup zawodów w wybranych przekrojach

Rankingi grup zawodów według zapotrzebowania i według deficytowości poddano jednoczesnej analizie. Analiza dokonana została w trzech przekrojach:

1. Analiza grup zawodów, które **znalazły się na wysokich pozycjach obu list rankingowych**: są to grupy, na które jest największe zapotrzebowanie i które jednocześnie są najbardziej deficytowe,
2. Analiza grup zawodów, na które jest **duże zapotrzebowanie** (wysoka pozycja w rankingach zapotrzebowania), a nie są silnie deficytowe; są to grupy elementarne najistotniejsze na pomorskim rynku pracy ze względu na skalę zatrudnienia,
3. Analiza grup zawodów **najsilniej deficytowych**, nie charakteryzujących się znaczącym zapotrzebowaniem; wprawdzie w przypadku grup o niskim zapotrzebowaniu znaczenie grup zawodów z tego zestawienia dla rynku pracy może być marginalne, to jednak niemożność zaspokojenia popytu na pracę powinno budzić zainteresowanie, gdyż może wynikać z pojawienia się nowych, szczególnych potrzeb kwalifikacyjnych. Trudności rekrutacyjne w tym obszarze mogą utrudniać rozwój pewnych dziedzin gospodarki.

Z punktu widzenia pomorskiego rynku pracy kategoria grup zawodów generujących największe zapotrzebowanie i jednocześnie charakteryzujących się deficytowością (Tabela 2.5.) stanowi najciekawsze pole do analizy. Są to grupy zawodów, w których podaż nie jest w stanie sprostać popytowi w krótkim okresie, i jednocześnie są to grupy o relatywnie dużym wolumenie zapotrzebowania, a więc o dużej wadze na rynku pracy. Jeśli działania służące zniwelowaniu luki kompetencyjnej na rynku pracy miałyby się koncentrować w jakimś obszarze, powinny one dotyczyć szczególnie tych grup zawodów.

Tabela 2.5. Grupy zawodów najsilniej deficytowe, na które jest jednocześnie największe zapotrzebowanie

Lp.	Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Pozycja w rankingu zapotrzebowania	Pozycja w rankingu deficytowości	SUMA
1	3322	Przedstawiciele handlowi	2	7	9
2	8332	Kierowcy samochodów ciężarowych	8	3	11
3	7212	Spawacze i pokrewni	11	2	13
4	5131	Kelnerzy	10	4	14
5	5223	Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	16	1	17
6	2514	Programiści aplikacji	1	16	17
7	9329	Robotnicy przy pracach prostych w przemyśle gdzie indziej niesklasyfikowani	9	13	22
8	4222	Pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center)	7	18	25
9	4321	Magazynierzy i pokrewni	21	6	27
10	9313	Robotnicy pomocniczy w budownictwie ogólnym	15	15	30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CATI pracodawców, badania CATI agencji zatrudnienia, sprawozdań agencji zatrudnienia, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ oraz monitoringu ofert internetowych WUP.

Drugą kategorią grup zawodów szczególnie istotnych są grupy wybrane z górnej części rankingów zapotrzebowania, ale nie znajdujące się na czołowych miejscach w rankingu deficytowości (Tabela 2.6.). W tej kategorii znajdują się grupy zawodów niezwykle istotne dla pomorskiego rynku pracy ze względu na ich liczebność, które jednak należy obserwować ze szczególną uwagą w kontekście zmienności ich deficytowości w czasie.

Tabela 2.6. Grupy elementarne zawodów, na które jest duże zapotrzebowanie i nie występują istotne trudności w rekrutacji pracowników

Lp.	Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Pozycja w rankingu zapotrzebowania	Pozycja w rankingu deficytowości
1	2519	Analitycy systemowi i specjaliści do spraw rozwoju aplikacji komputerowych gdzie indziej niesklasyfikowani	3	101
2	5419	Pracownicy usług ochrony gdzie indziej niesklasyfikowani	4	73
3	2433	Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych)	5	34
4	7511	Masarze, robotnicy w przetwórstwie ryb i pokrewni	6	31
5	4110	Pracownicy obsługi biurowej	12	38

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CATI pracodawców, badania CATI agencji zatrudnienia, sprawozdań agencji zatrudnienia, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ oraz monitoringu ofert internetowych WUP.

Trzecia zidentyfikowana kategoria grup zawodów obejmuje te grupy, które są silnie deficytowe, choć nie generują znacznej wielkości bieżącego zatrudnienia (Tabela 2.7.). Pogłębiona analiza grup z tej kategorii jest szczególnie ważna w przypadku zawodów charakterystycznych dla branż strategicznych dla pomorskiego rynku pracy (por.: PBZ, 2014). Niestety grupy zawodów silnie deficytowe, na które obserwowane jest relatywnie niskie zapotrzebowanie, są – siłą rzeczy – nielicznie reprezentowane w badaniach ilościowych. Szczególnie w przypadku tych grup zawodów może więc występować silna zmienność ich pozycji rankingowej między poszczególnymi latami badań, gdyż nawet niewielkie zmiany popytu lub podaży w tych zawodach mogą skutkować odwróceniem sytuacji.

Tabela 2.7. Grupy zawodów silnie deficytowe, lecz niekoniecznie należące do kategorii grup zawodów o największym zapotrzebowaniu

Lp.	Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Pozycja w rankingu zapotrzebowania	Pozycja w rankingu deficytowości
1	5120	Kucharze	34	5
2	3313	Księgowi	29	8
3	3331	Spedytorzy i pokrewni	23	9
4	7126	Hydraulicy i monterzy instalacji sanitarnych	200	10
5	5249	Pracownicy sprzedaży i pokrewni gdzie indziej niesklasyfikowani	27	11
6	7411	Elektrycy budowlani i pokrewni	20	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CATI pracodawców, badania CATI agencji zatrudnienia, sprawozdań agencji zatrudnienia, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ oraz monitoringu ofert internetowych WUP.

2.6. Grupy elementarne zawodów, na które występuje trwale wysokie zapotrzebowanie i trwale znaczące trudności w znalezieniu pracownika

W celu podsumowania przeprowadzonych analiz, podjęto próbę identyfikacji grup elementarnych zawodów, które w sposób **względnie trwały** znajdują się na wysokich pozycjach obu list rankingowych. W tym celu odniesiono wyniki badań i analiz przeprowadzonych w 2014 r. do wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu „Pomorski barometr...” w latach 2012-2013. Dokonano tego poprzez uszeregowanie elementarnych grup zawodów według sumy miejsc rankingowych na obu listach (zapotrzebowania i deficytowości) w rankingach opracowanych w latach 2012, 2013 i 2014. Tabela 2.8. przedstawia zawody trwale deficytowe, na które jednocześnie utrzymuje się wysokie zapotrzebowanie.

Tabela 2.8. Elementarne grupy zawodów trwale deficytowe, na które jednocześnie utrzymuje się trwale wysokie zapotrzebowanie

Lp.	Kod KZiS	Nazwa elementarnej grupy zawodów	Suma pozycji rankingowych deficytowych w latach 2012, 2013, 2014	Suma pozycji rankingowych zapotrzebowania w latach 2012, 2013, 2014	Suma pozycji w rankingach deficytowych i zapotrzebowania w latach 2012, 2013, 2014	Średnia pozycja w obu rankingach w latach 2012, 2013, 2014*
1	7212	Spawacze i pokrewni	4	14	18	3,0
2	2514	Programiści aplikacji	22	8	30	5,0
3	3322	Przedstawiciele handlowi	28	9	37	6,2
4	7214	Robotnicy przygotowujący i wznoszący konstrukcje metalowe	58	50	108	18,0
5	2433	Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych)	111	14	125	20,8

*Średnią pozycję w obu rankingach obliczono, dzieląc sumę pozycji rankingowych grupy elementarnej przez 6 (liczbę rankingów, w których występowała grupa elementarna). Wartość informuje, na której średnio pozycji rankingowej występowała dana grupa elementarna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań WUP Gdańsk z lat 2012, 2013, 2014.

Powyższe grupy zawodów można traktować jako trwale najistotniejsze na pomorskim rynku pracy. Ich kluczowość objawia się w trzech wymiarach: wysokiego zapotrzebowania, znaczących trudności w znalezieniu pracowników, a także w trwałości tego stanu. Należy zauważyć, że ze względu na tę trwałość, w przypadku wyżej wymienionych grup zawodów zasadnym jest zastosowanie w ramach polityki rynku pracy odważnych i szeroko zakrojonych działań nastawionych na zmniejszenie zdiagnozowanej luki kompetencyjnej.

2.7. Podsumowanie

W powyższym rozdziale dokonano syntezy dostępnych źródeł informacji o popycie na pracę (i – w mniejszym stopniu – o podaży pracy) w przekroju elementarnych grup zawodów KZiS2010 w województwie pomorskim. Na podstawie zastosowanego algorytmu wyłoniono dwa niezależne rankingi grup zawodów: deficytowych oraz o największym zapotrzebowaniu.

Coroczne opracowywanie rankingów grup zawodów w latach 2012-2014 w oparciu o jednolitą metodologię dostarcza kolejnych dowodów na zasadność zastosowanego podejścia. Uzyskane w 2014 r. wyniki są spójne z wynikami uzyskiwanymi w projekcie „Pomorski barometr...” w latach 2012-2013 oraz z wiedzą o sytuacji na pomorskim rynku pracy uzyskaną z innych źródeł. Dzięki uwzględnieniu wyników analiz z lat 2012-2013 możliwa była analiza zmienności sytuacji poszczególnych grup zawodów na rynku pracy.

Szczególnie wartościowych rezultatów dostarczyła analiza trudności w rekrutacji w grupach elementarnych, na które występuje najwyższe zapotrzebowanie w kolejnych latach. Na tej podstawie udało się zidentyfikować grupy zawodów, w przypadku których być może konieczna jest interwencja publiczna. Są to:

- Spawacze i pokrewni (7212),
- Programiści aplikacji (2514),
- Przedstawiciele handlowi (3322),
- Robotnicy przygotowujący i wznoszący konstrukcje metalowe (7214) oraz
- Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych) (2433).

Należy podkreślić, że analizując wyniki rankingów, należy zwrócić szczególną uwagę na sposób ich interpretacji. **Miejsc rankingowych poszczególnych elementarnych grup zawodów oraz wskaźników zapotrzebowania nie należy interpretować w oderwaniu od szerszego kontekstu rynku pracy.** Poprawne wnioskowanie na podstawie przedstawionych miejsc rankingowych zakłada odniesienie pozycji rankingowej do instytucjonalnych uwarunkowań i przyczyn zapotrzebowania i deficytowości danej grupy elementarnej. W celu uzyskania pełnej informacji, należy określić, z jakiego źródła pochodzą informacje o znaczącym popycie lub trudnościach w rekrutacji. Jak podkreślano w trakcie panelu ekspertów, istotne jest sięgnięcie do opisu profilu kompetencyjnego i zidentyfikowanych wymagań pracodawców wobec pracowników i ewentualnych przyczyn luki kompetencyjnej. Rankingi zawodów deficytowych i o największym zapotrzebowaniu mogą być użytecznym narzędziem, jednak należy się nimi posługiwać z dużą ostrożnością, a ich interpretacja wymaga znajomości realiów lokalnego rynku pracy.

3. STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO W KONTEKŚCIE ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH

3.1. Wprowadzenie

Wzrost przeciętnej długości życia, połączony z relatywnie niską dzietnością, w niedalekiej przyszłości będzie w istotny sposób oddziaływać na sytuację na rynkach pracy krajów wysokorozwiniętych. Zjawisko starzenia się społeczeństwa i związany z nim spadek zasobów siły roboczej może powodować niedobory pracowników. W perspektywie makroekonomicznej poważnie zagrożona będzie stabilność systemów emerytalnych, a tym samym systemów finansów publicznych.

Jednym ze skutków zwiększającej się świadomości zagrożeń wynikających ze starzenia się społeczeństwa był wzrost zainteresowania tą tematyką w debacie publicznej. Procesy demograficzne znalazły swoje odzwierciedlenie przy formułowaniu celów polityki rynku pracy (zarówno na szczeblu Unii Europejskiej, jak i krajów członkowskich), gdzie za jeden z celów polityki zatrudnienia postawiono zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych. W *Strategii Lizbońskiej* przyjęto za cel osiągnięcie w 2010 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie 50%. Cel ten osiągnęło jedynie 9 z 28 krajów członkowskich UE¹⁹. Choć w dokumencie strategicznym *Europa 2020* zwrócono uwagę na inne cele kluczowe dla rozwoju Europy, kwestia zwiększenia zdolności do pracy osób starszych, a tym samym wydłużenia ich aktywności zawodowej, pozostaje ważnym celem w politykach rynku pracy krajów członkowskich. Problem starzenia się społeczeństwa został także podniesiony w strategicznych dokumentach odnoszących się do województwa pomorskiego, w tym w *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*²⁰, a także w projekcie *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020*²¹.

¹⁹ W 2010 roku wskaźnik zatrudnienia w populacji osób w wieku 55-64 lata wynosił powyżej 50% w Danii, Niemczech, Estonii, Irlandii, na Cyprze, w Holandii, Finlandii, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Według danych za rok 2013, do grupy tej dołączyły Czechy, Litwa oraz Łotwa, a opuścił ją Cypr. Źródło: Dane Eurostat LFS.

²⁰ W dokumencie tym starzenie się społeczeństwa wymieniono jako jedno z zewnętrznych uwarunkowań rozwoju województwa, a także jako element stanowiący zagrożenie w ramach analizy SWOT dla województwa pomorskiego. Por.: *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*, Gdańsk 2012.

²¹ W dokumencie tym sformułowano Priorytet Inwestycyjny 8.10 „Aktywne i zdrowe starzenie się”, dla którego celem szczegółowym jest zmniejszenie poziomu dezaktywacji zawodowej ze względu na chorobę lub niepełnosprawność, a zamierzonym rezultatem jest wzrost udziału mieszkańców województwa pomorskiego w programach zdrowotnych. Więcej: *Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020*, Projekt CCI 2014PL16M2OP011, Zarząd Województwa Pomorskiego, marzec 2014.

Pojęcie zarządzania wiekiem

Wśród narzędzi, które mają sprzyjać osiągnięciu celu zwiększenia aktywności zawodowej osób starszych, jednym z najważniejszych jest **zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach**. Pod pojęciem tym (ang. *age management*) rozumie się część zarządzania zasobami ludzkimi lub część zarządzania szerzej pojętą różnorodnością (zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, rasę, religię). Polega ono na realizacji działań, które pozwalają na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Pierwsze programy mające zachęcać przedsiębiorstwa do aktywnego i świadomego korzystania z tego typu narzędzi w swojej polityce zatrudnienia zostały podjęte w UE na początku lat 90. XX wieku. Wciąż jednak jest to temat względnie nowy, zwłaszcza w Polsce. Pierwsze polskie publikacje na ten temat pojawiły się zaledwie 6-7 lat temu. W ostatnich latach wdrożono wiele projektów mających popularyzować ideę zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach²². Próbowano w nich przede wszystkim zaznajomić menedżerów firm z rozwiązaniami, które sprawdziły się w krajach mających większe doświadczenie w zakresie zarządzania wiekiem²³. Wciąż jednak – jak wskazują badania wykonywane na potrzeby projektów oraz doświadczenia zespołów je realizujących – świadomość korzyści z tytułu stosowania narzędzi zaliczanych do metod zarządzania wiekiem jest w polskich firmach niewielka, a częstość korzystania z nich – dość niska.

Tymczasem, jak postulują specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, aktywne działania z zakresu zarządzania wiekiem, choć wiążą się często z ponoszeniem kosztów, mogą przynosić firmom istotne i wymierne korzyści. Wpływają one nie tylko na zapobieganie niedoborom podaży pracy odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, ale także na bardziej efektywne wykorzystywanie siły roboczej pozostającej w dyspozycji przedsiębiorstwa, w szczególności w obszarze przepływu specyficznego kapitału ludzkiego (rzadkich i charakterystycznych dla danego miejsca pracy kompetencji i kwalifikacji) między bardziej i mniej doświadczonymi pracownikami.

Problematyka i struktura rozdziału

Niniejszy rozdział przede wszystkim stanowi opis mechanizmów, a nie ilościowego wymiaru zjawisk. Jego celem jest pokazanie, w jaki sposób zmiany społeczno-demograficzne związane ze zmianą struktury wiekowej ludności wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw i gospodarki ogółem oraz omówienie tego, w jaki sposób firmy z województwa pomorskiego radzą sobie z koniecznymi dostosowaniami. Przytaczane statystyki mają charakter ilustracyjny. Stąd nie zachowano pełnej spójności, jeśli chodzi o definiowanie tzw. grupy pracowników starszych. Najczęściej obejmuje ona grupę osób w wieku bezpośrednio przedemerytalnym (55-64 lata), choć i takie ujęcie, jeśli chodzi o definicję wieku przedemerytalnego, nastrocza trudności interpretacyjnych. Grupa odniesienia czasem rozszerzana jest na tzw. grupę w wieku niemobilnym (zwykle definiowaną jako osoby w wieku 45-64 lata lub od 45. roku życia do wieku emerytalnego).

Rozdział składa się z czterech części. W pierwszej udokumentowano przyczyny wzrostu zapotrzebowania na wdrażanie narzędzi zarządzania wiekiem w pomorskich przedsiębiorstwach. W tej części rozdziału odwołano się do prognoz dotyczących zmiany zasobów siły roboczej województwa, a także do bieżącej sytuacji na pomorskim rynku pracy, dokumentując wskaźnik zatrudnienia osób w tzw. wieku przedemerytalnym (55-64 lata). Następnie opisano, jakie konsekwencje, w szczególności dla

²² Przykładami takich projektów są: projekt „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowany przez PARP z dofinansowaniem z PO KL, projekt „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne rozwiązanie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+” realizowany przez firmę doradczą HRP z dofinansowaniem z PO KL, projekt „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” realizowany przez CRZL we współpracy z Uniwersytetem Łódzkim ze wsparciem EFS, projekt „Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50. roku życia” realizowany przez firmę FUDA z dofinansowaniem z PO KL; w województwie pomorskim: projekt „Mayday – model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce” realizowany przez Zarząd Regionu Gdańskiego NSZZ „Solidarność”.

²³ Wśród krajów, skąd pochodzą omawiane w literaturze przykłady dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem, znajdują się m.in.: Holandia, Niemcy, Włochy, Finlandia czy Austria. Jeden z bogatszych przeglądów takich praktyk zawiera: Liwiński 2010.

funkcjonowania przedsiębiorstw, niesie zróżnicowanie struktury załogi pod względem wieku oraz proces starzenia się społeczeństwa i kurczenia zasobów pracy. W części trzeciej krótko scharakteryzowano strukturę wieku pracowników pomorskich przedsiębiorstw i jej zmiany w ostatnich latach. Pozwoliło to stwierdzić, które firmy w szczególności powinny rozważyć wdrożenie narzędzi zarządzania wiekiem, a także gdzie powinna koncentrować się polityka państwa w tym zakresie. W części czwartej omówiono strategię zarządzania wiekiem stosowane przez pomorskich pracodawców. W szczególności odniesiono się w tym miejscu do pytania, w jakim stopniu różnorodność struktury wieku załogi i jej ewolucja są problemem dla pomorskich pracodawców i jak sobie z nim radzą.

3.2. Przyczyny konieczności wdrażania zarządzania wiekiem w pomorskich przedsiębiorstwach

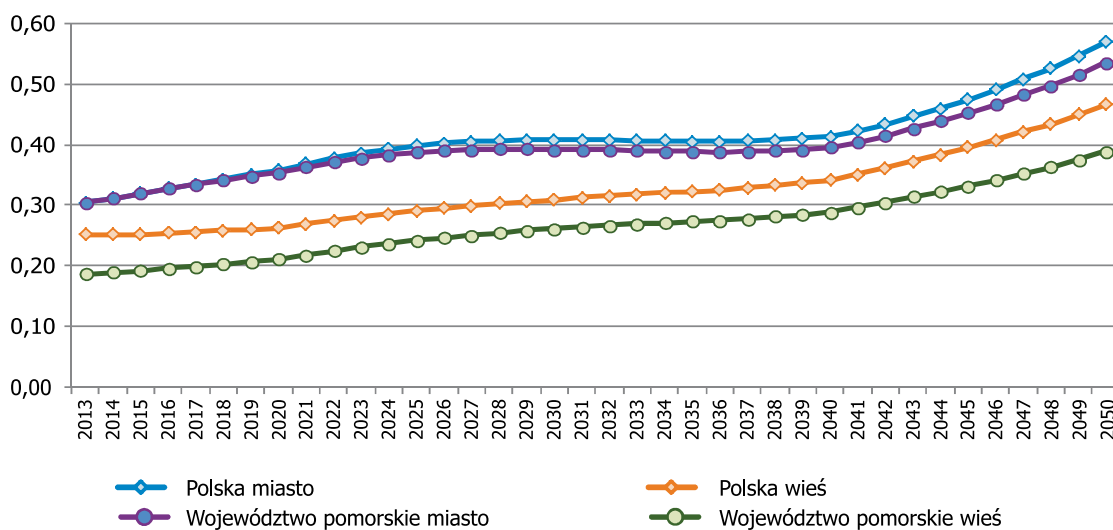
Najczęściej przywoływaną przestanką wzrostu konieczności stosowania zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach są niekorzystne z perspektywy ekonomicznej **prognozy demograficzne**.

Prognoza demograficzna GUS²⁴ zakłada, iż liczba ludności województwa pomorskiego w ciągu najbliższych dekad (do roku 2050) w zasadzie się nie zmieni (niewielki spadek, o 1,5%). W tym samym czasie zasób ludności Polski ma spaść o prawie 12%. Relatywnie dobra, z tego punktu widzenia, pozycja województwa pomorskiego wynika z kilku czynników. Po pierwsze, jest ona skutkiem relatywnie korzystnej bieżącej struktury wieku ludności (względnie młode zasoby ludności), co przekłada się na to, iż (według prognozy GUS) aż do 2023 roku województwo pomorskie będzie doświadczać wzrostu liczby ludności z racji jej ruchu naturalnego. Jednocześnie województwo charakteryzuje się (i będzie się charakteryzować według przewidywań GUS) dodatnim saldem migracji wewnętrznych. Województwo jest otoczone regionami, w których nie ma dużych (porównywalnych z Trójmiastem) aglomeracji. W efekcie, województwo pomorskie notuje napływ mieszkańców pochodzących z województwa warmińsko-mazurskiego czy kujawsko-pomorskiego, przyjeżdżających na Pomorze zwłaszcza w związku z edukacją. Jeśli chodzi o migracje zewnętrzne (na pobyt stały), w najbliższych latach przewiduje się odpływ netto ludności, ale już od 2031 roku spodziewać się można napływu netto ludności z zagranicy²⁵. W kontekście tych obserwacji stwierdzić można, iż województwo pomorskie w mniejszym stopniu niż inne regiony Polski jest zagrożone negatywnymi skutkami procesu starzenia się społeczeństwa.

²⁴ Źródło: <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/Prognoza.aspx>. Data pobrania: 15.11.2014 r.

²⁵ Odnosząc się do prognoz wielkości migracji GUS, należy pamiętać, iż obejmują one jedynie migracje oficjalne, a więc osoby, które oficjalnie zmieniły miejsce zamieszkania (wymeldowały się/ zameldowały się). Badania migracyjne wskazują, iż jest to niewielki odsetek faktycznych migracji Polaków. Przykładowo: według ewidencji ludności, w latach 1990-2011 z kraju wyjechało na stałe 521 tys. osób, tymczasem według BAEL w latach 2004-2011 czasowo przebywało za granicą średniorocznie 1-2,3 mln osób. Według danych NSP 2011 za granicą przebywało 2 018 tys. osób (przez okres powyżej 3 miesięcy). Z kolei jeśli chodzi o migracje wewnętrzne, według NSP 2002 stwierdzono ok. 700 tys. niezgodności zameldowania i zamieszkania osób. Źródło: Śleszyński, 2013.

Wykres 3.1. Prognoza relacji liczby osób w wieku poprodukcyjnym do liczby osób w wieku produkcyjnym: województwo pomorskie na tle Polski



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Prognozy Demograficznej GUS: <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografial/Downloader.aspx?file=Regiony.zip&sys=prognozy>, data pobrania: 7.11.2014 r.

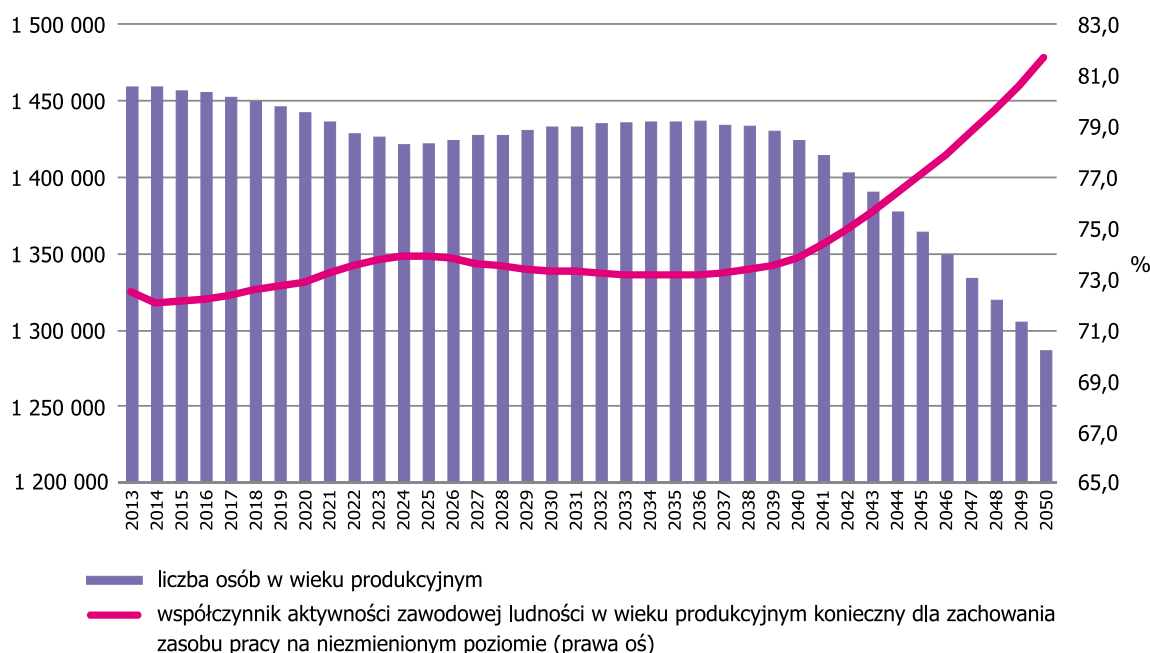
Z drugiej jednak strony, prognoza GUS wyraźnie wskazuje, iż województwo pomorskie, podobnie jak inne województwa, doświadczy w ciągu najbliższych lat **zasadniczej zmiany struktury wiekowej społeczeństwa**.

Obecnie (dane za 2013 rok) relacja liczby osób w wieku poprodukcyjnym do liczby osób w wieku produkcyjnym²⁶ w województwie pomorskim wynosi 0,26 (co oznacza, że na jedną osobę w wieku produkcyjnym przypada 0,26 osoby w wieku poprodukcyjnym). Obserwuje się też wyraźne różnicowanie relacji liczby osób w wieku poprodukcyjnym do liczby osób w wieku produkcyjnym między obszarami miejskimi a wiejskimi: jest ona niższa na wsi. W ciągu najbliższych lat sytuacja województwa pod tym względem zmieni się dość istotnie. Spodziewać się można, iż relacja ta będzie początkowo rosła dość dynamicznie, zwłaszcza w miastach, i osiągnie poziom około 0,33. Następnie, w okresie lat 2025-2040, ustabilizuje się (spodziewać się można nawet niewielkiego spadku wartości tej relacji na obszarach miejskich), aby gwałtownie wzrosnąć po roku 2040. Na rok 2050, według przewidywań GUS, relacja liczby osób w wieku poprodukcyjnym do liczby osób w wieku produkcyjnym wyniesie 0,47 w województwie pomorskim (w Polsce – 0,52).

Z punktu widzenia rozwoju ekonomicznego regionu i sytuacji na jego rynku pracy najważniejsze w kontekście zmian sytuacji demograficznej są zmiany podaży pracy. Za rezerwuar zasobu pracy uznaje się tradycyjnie w ekonomii rynku pracy populację ludności w wieku produkcyjnym. W najbliższych latach jej zasób w województwie pomorskim będzie się zmniejszał. Po krótkotrwałej poprawie sytuacji, która nastąpi po roku 2025, rezerwuar podaży pracy w województwie gwałtownie zmniejszy się (trend ten uwidoczni się po roku 2035). Nie oznacza to automatycznie spadku podaży pracy, ale wskazuje, iż **zachowanie zasobu pracy na niezmiennym poziomie wymagać będzie istotnego zwiększenia aktywności zawodowej ludności** (Wykres 3.2.).

²⁶ Grupa osób w wieku produkcyjnym zdefiniowana jest przez GUS jako osoby w wieku od 18. roku życia do osiągnięcia wieku emerytalnego. Z kolei grupa osób w wieku poprodukcyjnym to osoby powyżej wieku emerytalnego. W najnowszej prognozie GUS (z roku 2013) zastosowano dynamicznie przesuwającą się granicę wieku emerytalnego, dostosowaną do przepisów emerytalnych, zróżnicowaną dla kobiet i mężczyzn.

Wykres 3.2. Prognoza zasobu ludności w wieku produkcyjnym w województwie pomorskim oraz hipotetyczny współczynnik aktywności zawodowej konieczny dla zachowania rozmiarów populacji aktywnych zawodowo na poziomie z roku 2013



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Prognozy Demograficznej GUS: <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografial/Downloader.aspx?file=Regiony.zip&sys=prognozy>, data pobrania: 7.11.2014 r.

Aktualnie (2013 rok) współczynnik aktywności zawodowej (udział pracujących i bezrobotnych ekonomicznie w populacji w danym wieku) dla ludności w wieku produkcyjnym wynosi w województwie pomorskim 72,5%²⁷. Zachowanie efektywnego zasobu pracy (w ujęciu ilościowym) na niezmiennym poziomie oznacza, że w okresie najbliższych 10 lat współczynnik aktywności zawodowej będzie musiał wzrosnąć o około 1,5 p.p., ale w perspektywie roku 2050 będzie musiał osiągnąć poziom 81,7%²⁸. Biorąc pod uwagę fakt, iż osoby w wieku 25-44 lata już obecnie charakteryzują się wysokimi współczynnikami aktywności, możliwości dalszego zwiększania ich partycypacji w rynku pracy są niewielkie. Podobnie jest w przypadku roczników młodszych, których aktywność zawodową ogranicza skłonność do kontynuacji nauki. W tym kontekście, największe możliwości aktywizacji zawodowej i zapobieżenia spadkowi zasobów pracy w województwie stanowią osoby w wieku niemobilnym, a zwłaszcza po 55. roku życia, a jeszcze przed osiągnięciem wieku emerytalnego.

Wykorzystanie zasobu pracy osób w tzw. wieku niemobilnym (a zwłaszcza bezpośrednio przedemerytalnym) pozostaje w Polsce na relatywnie niskim poziomie. Według danych Eurostatu w 2013 roku **wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata** wynosił w Polsce 40,6%. Jedynie w 6 krajach UE-28 był on niższy²⁹. Przeciętnie w Unii Europejskiej odsetek pracujących w wieku 55-64 lata był o około 10 p.p. wyższy (i wynosił 50,1%). Należy zauważyć jednak, że w Polsce w ostatniej dekadzie odnotowano spektakularny wzrost wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata. Jeszcze w 2003 roku wynosił on 27,1%, a w 2008 roku – 31,6%. Mimo tak dużego postępu w tym zakresie, nadal istnieje potencjał zasobów siły roboczej, których aktywizacja, między innymi poprzez czynne stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, może w istotny sposób zwiększyć efektywną podaż pracy w Polsce.

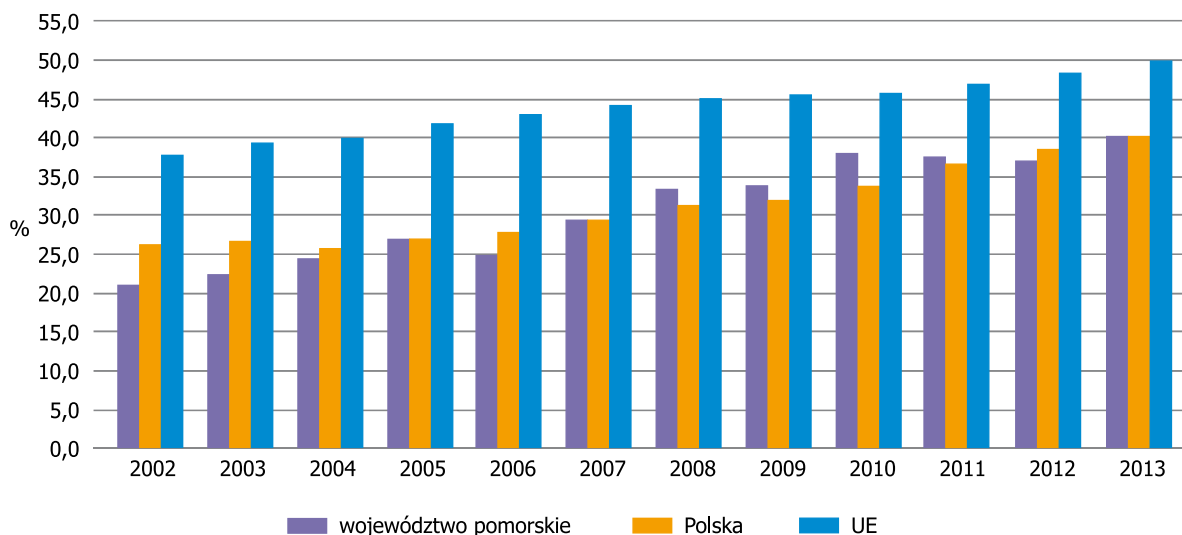
²⁷ Źródło: BDL GUS, Podgrupa *Współczynnik aktywności zawodowej wg wieku produkcyjnego i płci*. Data pobrania: 11.12.2014r.

²⁸ Na podstawie obliczeń własnych opartych o prognozę demograficzną GUS dla województwa pomorskiego. Hipotetyczny współczynnik aktywności zawodowej konieczny dla zachowania rozmiarów populacji aktywnych zawodowo osób w wieku produkcyjnym na niezmiennym poziomie obliczono, dzieląc obecnie zidentyfikowaną liczbę ludności aktywnej zawodowo w wieku produkcyjnym przez prognozowaną przez GUS liczbę osób w wieku produkcyjnym i mnożąc otrzymany wynik przez 100.

²⁹ Były to: Grecja, Chorwacja, Luksemburg, Węgry, Malta oraz Słowenia. Źródło: Dane Eurostat LFS.

Jeśli chodzi o zatrudnienie osób w wieku 55-64 lata województwo pomorskie na tle Polski wypada relatywnie dobrze (Wykres 3.3.). Według danych Eurostatu, wskaźnik zatrudnienia w tej grupie wynosił na Pomorzu w 2013 r. 40,7%. Warto zwrócić także uwagę na większą niż przeciętnie w Polsce poprawę sytuacji w tym względzie. W ciągu ostatniej dekady wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na Pomorzu niemal się podwoił (między rokiem 2003 a 2013 wzrósł o 18,1 p.p.).

Wykres 3.3. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata: województwo pomorskie na tle średniej dla Polski i UE-28



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tgs00054&plugin=0>, data pobrania: 22.11.2014 r.; http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-19052014-BP/EN/3-19052014-BP-EN.PDF, data pobrania: 22.11.2014 r.

Naturalnym pytaniem w kontekście zmian udokumentowanych na Wykresie 3.3. jest pytanie o przyczynę obserwowanego wzrostu wskaźników zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym. Odpowiedź na nie mogłaby bowiem dać wskazówki co do działań nakierowanych na dalszy wzrost aktywności osób starszych. Obserwowany w latach 90. XX wieku spadek aktywności w tej grupie był głównie wynikiem działań mających łagodzić skutki wysokiego bezrobocia (liberalizacja zasad przyznawania świadczeń socjalnych oraz zachęcanie do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę). Odwrócenie tej polityki, w tym zaostrzenie zasad przyznawania świadczeń rentowych i wcześniejszych emerytur oraz podwyższenie ustawowego wieku emerytalnego, spowodowało wzrost aktywności zawodowej osób w wieku bliskim emeryturze. Są to działania, których w przyszłości nie da się łatwo powtórzyć (także z powodu braku akceptacji społecznej). Wnioskować można zatem, iż skuteczne zwiększanie aktywności osób starszych może odbywać się z wykorzystaniem innych narzędzi, o wyraźnie bardziej mikroekonomicznym charakterze, w tym poprzez rozwój metod zarządzania wiekiem na poziomie przedsiębiorstwa. Potrzeba rozwoju tej gałęzi zarządzania zasobami ludzkimi wiązać się będzie także z tym, iż późniejsza dezaktywizacja determinuje wzrost zróżnicowania wieku wśród pracowników firm. Zjawisko to rodzi nowe wyzwania dla kierujących działami HR.

3.3. Srebrne tsunami – konsekwencje ekonomiczne i społeczne

Obserwowane w krajach wysokorozwiniętych zmiany demograficzne, a w szczególności przewidywania co do zmiany struktury wiekowej społeczeństwa w niedalekiej przyszłości, zachęcały do podejmowania analiz skutków tych zmian dla gospodarki i społeczeństwa. Kompleksowość tych skutków doprowadziła do powstania pojęcia srebrnej gospodarki. Termin ten obejmuje wszelką

działalność gospodarczą mającą na celu zaspokajanie potrzeb powstających w wyniku procesu starzenia się ludności (Szukalski, 2012). Gospodarka senioralna może pozwolić uzyskać Polsce istotną przewagę konkurencyjną ze względu na atrakcyjność cenową przy wysokim poziomie kwalifikacji personelu medycznego i opiekuńczego (Rudnicka, Surdej, 2013). Z drugiej strony siła oraz gwałtowność spodziewanych dostosowań doprowadziły do powstania pojęcia **srebrnego tsunami** (Shepard, 2010). Jak zauważył jeden z uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego, zjawisko to nosi „cechy kataklizmu, wymagającego odpowiedniej armii osób przygotowanych na odparcie jego skutków”.

Jednym z obszarów oddziaływania srebrnego tsunami jest rynek pracy. Srebrne tsunami wpłynie na jego funkcjonowanie w wielu aspektach. Po pierwsze spowoduje wzrost zróżnicowania wieku pracowników w firmach. Choć literatura wskazuje na potencjalne korzyści z tego zjawiska (możliwości transferu wiedzy i doświadczeń, lepsze dostosowanie oferty firmy do potrzeb zróżnicowanej pod względem wieku grupy klientów), rodzi ono także różne ryzyka i koszty dla firm (np. konflikty, trudności w komunikacji i we współpracy pracowników reprezentujących różną kulturę pracy). Inną konsekwencją są zaburzenia w naturalnym dla każdej dynamicznie rozwijającej się firmy procesie, jakim jest dyfuzja wiedzy i jej przepływ od bardziej do mniej doświadczonych pracowników. **Trudności w płynnym zastępowaniu pracowników starszych przez młodszych** będą prowadzić do utraty zgromadzonego w firmie zasobu kapitału ludzkiego, który w gospodarce opartej na wiedzy jest kluczowym czynnikiem produkcji, decydującym o konkurencyjności firmy, regionu i kraju. Najbardziej dotkliwą konsekwencją starzenia się społeczeństwa dla rynku pracy jest jednak potencjalny niedobór pracowników. Jego konsekwencją będzie potencjalny spadek PKB i wolniejszy wzrost gospodarczy. Poważnym zagrożeniem jest nie tylko niedobór ilościowy, ale przede wszystkim – strukturalny (niedobór pracowników o określonych kwalifikacjach). Oznaczać to będzie wzrost poziomu wynagrodzeń wykwalifikowanych pracowników, co – choć uznać można za pozytywną wiadomość dla specjalistów z danej dziedziny – przyniesie negatywne skutki dla całego społeczeństwa. Wyższe wynagrodzenia oznaczają wyższe koszty dla pracodawców, a tym samym wyższe ceny produktów i usług. Będzie to miało nie tylko skutki makroekonomiczne (impuls inflacyjny), ale także wpłynie na pozycję konkurencyjną danej gospodarki (regionu) względem innych krajów (regionów). Wskrajnym przypadku pewne potrzeby konsumentów czy społeczeństwa mogą pozostać niezaspokojone (brak pracowników o danej specjalności). Zjawisko to dotyka z różną siłą różnych sekcji gospodarki, w szczególności tych, gdzie już obecnie struktura wieku pracujących przesunięta jest w stronę osób starszych. Z racji różnic w strukturze gospodarki między różnymi obszarami danego kraju, ma silny wymiar regionalny.

Zmianie ulegną będą musiały systemy wynagradzania w firmach. W wielu krajach, w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w sektorze publicznym, obowiązują systemy płacowe, w których wynagrodzenie rośnie wraz ze stażem pracownika (The Economist, 2010). Wraz z wydłużaniem okresu aktywności zawodowej, systemy takie mogą okazać się niemożliwe do utrzymania. Zmiany demograficzne doprowadziłyby do istotnego wzrostu wydatków na wynagrodzenia (a tym samym kosztów) bez proporcjonalnego wzrostu produktywności pracowników.

Kolejną konsekwencją srebrnego tsunami jest **ujemne oddziaływanie na saldo finansów publicznych**. Spowoduje ono z jednej strony spadek liczby pracujących (z racji spadku podaży pracy), a tym samym spadek przychodów podatkowych. Z drugiej strony wzrosną wydatki socjalne, przede wszystkim związane ze świadczeniami emerytalnymi, ale także z finansowaniem opieki zdrowotnej oraz opieki nad osobami starszymi. Co ważne, o ile skutki dla systemu ubezpieczeń emerytalnych dotyczą raczej finansów na szczeblu kraju, wiele innych konsekwencji (spadek wpływów z podatków, wzrost wydatków na opiekę społeczną czy inwestycje związane ze służbą zdrowia) uwidocznią się na poziomie regionalnym, a nawet lokalnym. Zagrożenia w stabilności finansów publicznych mogą mieć konsekwencje we wzroście poziomu opodatkowania firm i osób, co może negatywnie wpływać na warunki prowadzenia działalności gospodarczej.

Podjęto także badania nad tym, w jakim stopniu srebrne tsunami wpłynie na **bezpieczeństwo i higienę pracy**. Faktem jest, iż ze względu na słabszą kondycję fizyczną związaną z wiekiem, starsi pracownicy częściej mają problemy ze wzrokiem, słuchem czy kondycją fizyczną. Badania dla USA pokazały jednak, iż osoby starsze generalnie charakteryzują się niższym prawdopodobieństwem

wypadku w pracy niż osoby młodsze. Są jednak narażone na większe ryzyko urazów poważnych, a nawet śmiertelnych (Silverstein, 2008). Co więcej, badania amerykańskie potwierdzają, iż starszym pracownikom, którzy uzyskali zwolnienie z pracy ze względu na chorobę, odzyskanie zdolności do pracy zajmuje przeciętnie więcej dni niż osobom młodszym (Grosch, Pransky, 2010).

Srebrne tsunami wpłynie także na **system opieki zdrowotnej**. Nie tylko zwiększy się popyt na taką opiekę, ale także zmieni się jej struktura, na przykład zwiększy się potrzeba zapewniania opieki geriatrycznej oraz leczenia chorób przewlekłych. Badania przeprowadzone dla USA wskazują, iż liczba lekarzy geriatrów będzie musiała wzrosnąć trzykrotnie, aby sprostać wymaganiom popytu (Shepard, 2010). W krajach, gdzie obecnie system opieki geriatrycznej jest na niższym poziomie, wzrost ten będzie musiał być jeszcze większy. Wzrośnie także popyt na pracę pielęgniarek, fizjoterapeutów i lekarzy dentyków. System opieki zdrowotnej będzie musiał także zwiększyć wydatki na leki, zwłaszcza przyjmowane długookresowo lub stale (w chorobach przewlekłych).

Wreszcie zmiany obejmą **strukturę popytu konsumpcyjnego**. Struktura popytu konsumpcyjnego osób starszych jest wyraźnie różna pod kątem hierarchii potrzeb czy stylu życia. Nastąpi wzrost zapotrzebowania na usługi opiekuńcze i na usługi dotyczące prowadzenia gospodarstwa domowego, a także zmiana struktury usług zdrowotnych oraz edukacyjnych w obszarze edukacji ustawicznej (Podogrodzka, 2011). Coraz liczniejsza grupa osób starszych będzie tworzyć atrakcyjną grupę klientów dla oferty usług związanych z wykorzystywaniem czasu wolnego, w tym usług turystycznych. Bez wątplenia zmieni się także zapotrzebowanie na usługi o charakterze finansowym (m.in. kredyty konsumpcyjne, rynek ubezpieczeń, inwestycje finansowe). Zmiany te wynikają z innego stylu życia, ale także z dynamicznego wzrostu udziału gospodarstw jednoosobowych (Jóźwiak, Kotowska, 2010).

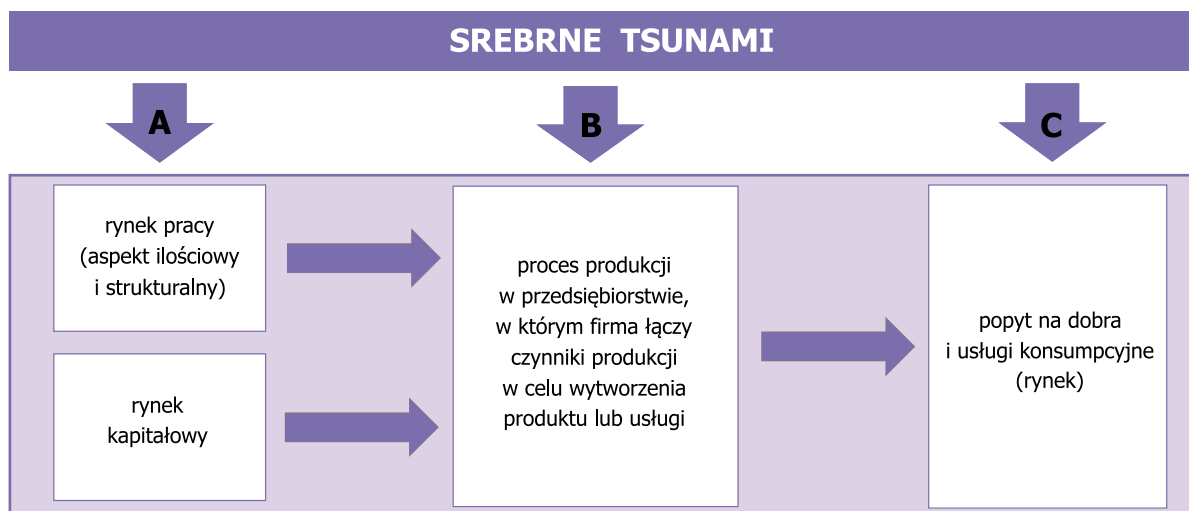
Osoby starsze dysponują coraz większym łącznym dochodem dyspozycyjnym i siłą nabywczą. Jednocześnie jednak w grupie osób starszych znaczny udział mają osoby o bardzo niskim poziomie dochodów (a nawet żyjące na granicy ubóstwa). Konieczne będą zatem zmiany w strukturze oferowanych usług czy produktów, dostosowanych do potrzeb i warunków osób starszych o niskich dochodach.

Zmiany w sposobie spędzania czasu i strukturze konsumpcji będą z pewnością elementem szerszej rozumianych zmian kulturowych, związanych z innym niż dotychczas postrzeganiem roli osób starszych w społeczeństwie.

Opisane powyżej w sposób syntetyczny najważniejsze ekonomiczne konsekwencje starzenia się społeczeństwa będą miały wpływ na każdy aspekt systemu gospodarczego (por. Schemat 3.1.). Wpłyną bowiem zarówno na zasób czynników produkcji, które firmy nabywają (wynajmują) na potrzeby swojej produkcji, oraz na cenę tych czynników (strzałka A). Zasób siły roboczej skurczy się, a w zawodach związanych z zaspakajaniem potrzeb osób starszych występować mogą niedobory podaży pracy oraz wyraźny wzrost jej ceny. Konieczne będą zmiany w przebiegu rekrutacji pracowników. Następnie srebrne tsunami będzie oddziaływać na sam proces produkcji wewnątrz firmy (strzałka B). Wzrost przeciętnego wieku pracowników wywoła konieczność dostosowania warunków pracy (dostosowanie stanowisk pracy, inna organizacja czasu pracy, zmiany form zatrudnienia itp.). Dodatkowo wzrost zróżnicowania wieku pracowników wywoła konieczność wprowadzenia środków zapobiegających napięciom i konfliktom z tego powodu (zmiana nastawienia, działania antydyskryminacyjne). Wreszcie zmienią się warunki rynkowe, w których firma sprzedaje swoje usługi i produkty (strzałka C). Konieczna będzie zmiana cech tych produktów, ale także dostosowanie metod sprzedaży i obsługi klienta.

W kontekście zależności przedstawionych na Schemacie 3.1., zarządzanie wiekiem przez przedsiębiorstwo można rozumieć przynajmniej na dwa sposoby. Jedno ujęcie to aspekt wewnątrz firmy, koncentrujący się na kwestiach związanych z dostosowaniem techniki produkcji i warunków pracy do nowych warunków. Na tym skupia się część empiryczna niniejszego rozdziału (zarządzanie wiekiem przez przedsiębiorstwo wewnątrz przedsiębiorstwa). W szerszym ujęciu, zarządzanie wiekiem przez przedsiębiorstwo rozumieć można jako ogół jego działań mających służyć dostosowaniu firmy do sprawnego i efektywnego działania w nowych warunkach – na rynku pracy, na rynku produktu (usługi) oraz wewnątrz firmy.

Schemat 3.1. Wpływ srebrnego tsunami na różne aspekty funkcjonowania firmy: podsumowanie



Wyjaśnienie: Strzałka A oznacza oddziaływanie zmian demograficznych na zasoby pracy, z których czerpią firmy przy zatrudnianiu pracowników (zmiany ilościowe i strukturalne). Strzałka B oznacza oddziaływanie zmian demograficznych na procesy zachodzące wewnątrz firmy (zmiana organizacji pracy, dostosowanie czasu pracy, systemów wynagradzania itp.). Strzałka C oznacza oddziaływanie zmian demograficznych na rynki zbytu, na których działają przedsiębiorstwa (zmiana struktury popytu konsumpcyjnego).

Źródło: Opracowanie własne.

3.4. Struktura zatrudnienia według wieku w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego

Punktem wyjścia dla oceny skali zagrożenia pomorskich przedsiębiorstw negatywnymi konsekwencjami starzenia się społeczeństwa jest **ocena obecnej struktury zatrudnienia z punktu widzenia wieku**.

Struktura wieku zatrudnionych – wyniki badania CATI pracodawców

Analiza danych zebranych w badaniu CATI pracodawców pozwala na uzyskanie ogólnej wiedzy na temat struktury pracowników według wieku w momencie przeprowadzania badania. Z racji charakteru badania (krótki wywiad telefoniczny), zebrane dane należy traktować z dużą ostrożnością. Prezentują one raczej ogólne tendencje niż precyzyjnie oddają rzeczywistość.

Przeciętna wartość wskazań przybliżonego udziału osób w wieku 51 lat i więcej w zatrudnieniu w badanych firmach wyniosła 20,4%. Z kolei deklarowany udział osób najmłodszych (w wieku do 25 lat) przeciętnie wyniósł jedynie 6,1%. Zgodnie z oczekiwaniami, ujawnia się zatem wyraźna dominacja w zatrudnieniu grupy w wieku 26-50lat. Jej udział jest jednak bardzo zróżnicowany ze względu na cechy badanych firm – sektor ich własności, sektor gospodarki oraz wielkość (Tabela 3.1.).

Tabela 3.1. Przybliżona struktura wieku zatrudnienia w przedsiębiorstwach

Grupa firm	Osoby w wieku do 25 lat	Osoby w wieku 26-50 lat	Osoby w wieku 51 lat i więcej
	[%]		
Ogółem	6,1	73,5	20,4
Sektor własności			
Sektor prywatny	6,0	75,0	19,0
Sektor publiczny	7,8	59,3	32,9
Sektor gospodarki			
Przemysł	7,6	69,4	23,0
Budownictwo	6,2	76,8	17,0
Usługi nierynkowe	3,5	73,5	23,0
Usługi rynkowe	6,2	73,9	19,9
Wielkość firmy			
10-49 osób	5,5	74,4	20,1
50-249 osób	7,6	70,7	21,7
250 osób i więcej	8,3	70,6	21,1

Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badania CATI pracodawców.

W sektorze prywatnym struktura wieku pracowników wydaje się być zdecydowanie mniej zróżnicowana niż w sektorze publicznym: charakteryzuje się on bowiem zarówno niższym niż przeciętnie odsetkiem osób w wieku 51 lat i więcej, jak i osób młodych (do 25. roku życia). W sektorze publicznym przeciętna wartość wskazań w odpowiedzi na pytanie o przybliżony udział osób w wieku powyżej 50 lat wyniosła aż 32,9%, podczas gdy w sektorze prywatnym jedynie 19,0%. Oznacza to, że sektor publiczny już stawiać musi czoła wyzwaniom związanym z wysokim przeciętnym wiekiem swoich pracowników. W sektorze prywatnym nasilenie tych problemów jest mniejsze, ale tym większa jest w jego przypadku potrzeba zwiększania świadomości konsekwencji starzenia się społeczeństwa, zmiany struktury wieku pracowników i stosowania narzędzi zwiększających efektywność wykorzystania zasobów pracy.

Jeśli chodzi o sektor gospodarczy działalności, odsetek osób w wieku 51 lat i więcej przekracza średnią w przypadku przemysłu i usług nierynkowych (w obu wypadkach wynosi 23,0%). O ile jednak w przemyśle relatywnie duża część zatrudnionych jest bardzo młoda (7,6%), to w usługach nierynkowych udział młodych jest bardzo niski (być może ze względu na wymóg wyższego wykształcenia odnoszący się do wielu zawodów charakterystycznych dla tego sektora). Najmniejszy odsetek pracowników w wieku 51 lat i więcej charakteryzuje budownictwo. Wiązać to można ze specyfiką pracy w tej branży, gdzie w wielu zawodach potrzebna jest znacząca siła fizyczna i sprawność, która zmniejsza się wraz z wiekiem pracownika.

Bardziej pogłębiona analiza struktury wieku pracowników w przekroju rodzaju działalności firmy ograniczona jest wielkością próby w badaniu ankietowym firm. Uwagę zwracają bardzo wysokie odsetki najstarszych pracowników w sekcjach związanych z wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię i wodę (sekcje D i E), jednak fakt, iż w próbie znalazło się jedynie 6 firm z tych sekcji uniemożliwia formułowanie wniosków na podstawie wyników tego badania. Z drugiej strony, z literatury dotyczącej przedmiotu wynika, iż w najbliższych latach przedsiębiorstwa z sekcji *Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną* (D) staną przez wielkim wyzwaniem utrzymania w firmie specyficznego kapitału ludzkiego. Wyzwanie to zwiększa dokonująca się w sekcji restrukturyzacja związana z wprowadzaniem nowych technologii (odchodzący na emerytury pracownicy nie są zastępowani nowozatrudnionymi, utrzymanie wielkości produkcji możliwe jest dzięki wzrostowi produktywności). Zagadnienie zarządzania wiekiem załogi jest ważnym obszarem zachowania konkurencyjności w branży energetycznej (Kurtyka, 2013).

Jeśli chodzi o szczególnie „młode” sekcje działalności, należą do nich *Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)*, *Obsługa nieruchomości (L)* oraz *Zakwaterowanie oraz gastronomia (I)*, gdzie odsetek najmłodszych pracowników (do 25. roku życia) wyniósł odpowiednio 19,1%, 16,1% i 15,5%.

Nie wydaje się, aby występowało znaczące zróżnicowanie struktury wieku w przekroju wielkości firm (mierzonej wielkością zatrudnienia). Przeciętna wartość wskaźnika odsetka osób najstarszych waha się bowiem w poszczególnych klasach wielkości firm od 20,1% do 21,7%. Większe różnice widoczne są, jeśli chodzi o zatrudnianie osób młodych: w małych firmach ich odsetek jest niższy (5,5%) niż w największych (8,3%). Nie jest to zaskakujące – duże firmy, dysponujące większym kapitałem, mają większe możliwości inwestowania w kształcenie młodych pracowników, o niewielkim doświadczeniu.

Wiedzy na temat specyfiki popytu na pracę (w przekroju wieku) dostarcza także analiza odpowiedzi na pytanie o strukturę wieku osób zatrudnionych w ciągu ostatnich sześciu miesięcy. W stosunku do struktury stanu zatrudnienia, jest ona wyraźnie przesunięta w stronę młodszych roczników. Według deklaracji pracodawców, aż 20,2% nowozatrudnionych pracowników to osoby do 25. roku życia. Z drugiej strony jedynie 4,5% osób nowozatrudnionych w badanych firmach to osoby w wieku 51 lat i więcej. Ten ostatni wskaźnik przekroczył wartość średnią w próbie w takich sekcjach jak: *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (N)* – 23,9%, *Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)* – 5,8%, *Budownictwo (F)* – 5,3% oraz *Przetwórstwo przemysłowe (C)* – 5,2%³⁰.

Struktura wieku zatrudnionych – wyniki badania struktury wynagrodzeń GUS

Szczegółowych danych na temat struktury wieku w populacji zatrudnionych w województwie pomorskim w przekroju sekcji PKD dostarczyć może badanie struktury wynagrodzeń według zawodów za 2012 r.³¹ (badanie GUS o symbolu Z-12). Badanie jest realizowane częstotliwością dwuletnią na formularzu Z-12, ma charakter reprezentacyjny i obejmuje podmioty gospodarki narodowej o liczbie pracujących powyżej 9 osób. Dane dotyczą osób pełnozatrudnionych oraz niepełnozatrudnionych, które przepracowały cały miesiąc październik 2012 roku. Według informacji GUS, wyniki badania pozwalają na analizę zróżnicowania wynagrodzeń i struktury zatrudnienia według cech osób fizycznych, takich jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia, staż pracy, wykonywany zawód oraz cech charakteryzujących zakłady pracy tych osób, a więc: rodzaj działalności, sektor własności, wielkość zakładu i położenie geograficzne (GUS 2014).

W świetle wyników badania, w 2012 r. przeciętny wiek pracownika zatrudnionego w województwie pomorskim w firmach zatrudniających co najmniej 10 pracowników wyniósł 41,4 lat. Pracownik w sektorze publicznym był przeciętnie o 4 lata i pięć miesięcy starszy niż w sektorze prywatnym (odpowiednio 43,8 lat i 39,4 lat).

Analiza miar pozycyjnych rozkładu wieku zatrudnionych w poszczególnych sekcjach gospodarki (Wykres 3.4.) dostarcza obrazu struktury zatrudnienia komplementarnego względem danych pochodzących z badania CATI pracodawców. Rozkład wieku pracowników jest w szczególności przesunięty w prawą stronę (względnie wysoka wartość mediany) w sekcjach:

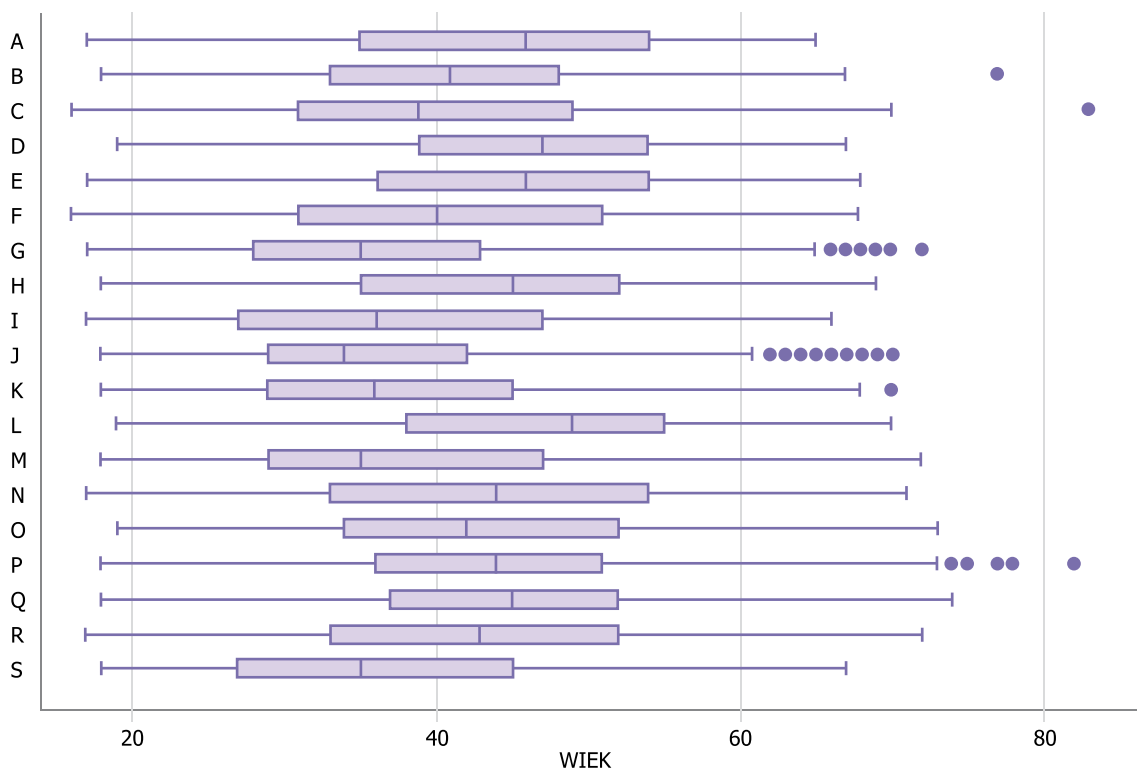
- *Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)*,
- *Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (D)*,
- *Dostawa wody (E)* oraz
- *Rolnictwo (A)*.

Z kolei o relatywnie młodych pracownikach mówić można w przypadku sekcji *Informacja i komunikacja (J)* oraz *Pozostała działalność usługowa (S)*.

³⁰ Wymieniono jedynie sekcje, których udział w nowo powstałych relacjach zatrudnienia wyniósł ponad 4%.

³¹ Jest to ostatni rok, za który wyniki badania są obecnie dostępne. Mimo upływu czasu, źródło to można uznać za odpowiednie dla celów analizy struktury zatrudnienia, która zwłaszcza w przekroju wieku jest relatywnie stabilna w czasie.

Wykres 3.4. Rozkład wieku zatrudnionych w poszczególnych sekcjach gospodarki w województwo pomorskim: miary pozycyjne



Wyjaśnienie: wykres pudełkowy zawiera w sobie następujące informacje: pierwszy, drugi (mediana) i trzeci kwartyl (zacięniowany prostokąt) oraz minimalna i maksymalna wartość zmiennej („wąsy” na lewo i prawo od prostokąta); punkty oznaczone kropkami oznaczają wartości nietypowe („outliery”).

Dane zaprezentowane na wykresie pochodzą z badania GUS *Struktura wynagrodzeń według zawodów (Z-12)* wykonanego w październiku 2012 roku.

Objaśnienie oznaczeń: A: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, B: Górnictwo i wydobywanie, C: Przetwórstwo przemysłowe, D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją, F: Budownictwo, G: Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, H: Transport i gospodarka magazynowa, I: Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, J: Informacja i komunikacja, K: Działalność finansowa i ubezpieczeniowa, L: Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, M: Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, N: Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, O: Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, P: Edukacja, Q: Opieka zdrowotna i pomoc społeczna, R: Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, S: Pozostała działalność usługowa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gajderowicz, Grotkowska, 2014b).

Powyższe wnioski potwierdza analiza średniego wieku pracowników w poszczególnych sekcjach gospodarki. Miary zróżnicowania rozkładu pozwalają z kolei wskazać te sekcje, w których mamy do czynienia z największą różnorodnością, jeśli chodzi o wiek osób zatrudnionych.

Tabela 3.2. Miary rozkładu wieku pracowników w województwie pomorskim według sekcji PKD, 2012

Kod sekcji	Sekcja PKD	Średni wiek (lata)	Odchylenie standardowe*	Współczynnik zmienności** (%)	Wielkość próby (osoby)
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	43,66	11,71	26,8	704
B	Górnictwo i wydobywanie	41,05	10,88	26,5	114
C	Przetwórstwo przemysłowe	40,88	11,10	27,2	10 064
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	43,46	10,26	23,6	921
E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	44,89	11,11	24,7	921
F	Budownictwo	41,15	11,44	27,8	2 271
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	36,60	10,30	28,1	4 075
H	Transport i gospodarka magazynowa	44,28	10,36	23,4	2 407
I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	37,96	12,31	32,4	435
J	Informacja i komunikacja	36,42	9,50	26,1	1 001
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	35,55	9,63	27,1	1 856
L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	44,99	11,30	25,1	1 003
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	37,32	11,14	29,9	748
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	45,35	11,51	25,4	468
O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	41,44	10,68	25,8	3 032
P	Edukacja	43,69	10,05	23,0	6 425
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	43,77	9,74	22,3	3 834
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	42,82	10,92	25,5	714
S	Pozostała działalność usługowa	39,19	10,50	26,8	205
Ogółem		41,35	10,95	26,5	41 198

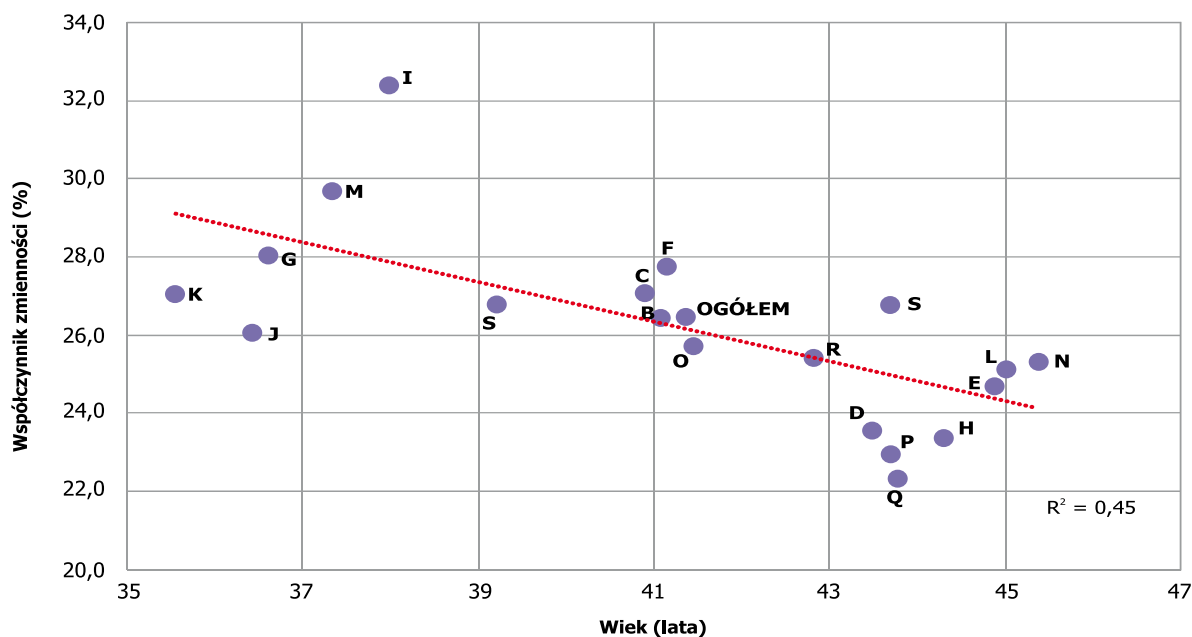
* Odchylenie standardowe – klasyczna miara zmienności, obok średniej arytmetycznej najczęściej stosowane pojęcie statystyczne. Intuicyjnie rzecz ujmując, odchylenie standardowe mówi, jak szeroko wartości jakiejś wielkości (takiej jak np. wiek) są rozrzucone wokół jej średniej wartości. Im mniejsza wartość odchylenia, tym obserwacje są bardziej skupione wokół średniej. Odchylenie standardowe jest pierwiastkiem kwadratowym z wariancji, która jest średnią arytmetyczną kwadratów odchyleń (różnic) poszczególnych wartości cechy od wartości oczekiwanej (lub średniej).

** Współczynnik zmienności to klasyczna miara zróżnicowania rozkładu cechy. W odróżnieniu od odchylenia standardowego, które określa bezwzględne zróżnicowanie cechy, współczynnik zmienności jest miarą względną (zależną od wielkości średniej arytmetycznej), umożliwiającą porównywanie zmienności badanej cechy w wielu zbiorowościach. Informuje on jaki procent wartości średniej badanej zmiennej stanowi jej zróżnicowanie wyznaczone na podstawie odchylenia standardowego. Współczynnik zmienności (wyrażony w %) obliczyć można dzieląc odchylenie standardowe przez średnią arytmetyczną i mnożąc otrzymany wynik przez 100.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gajderowicz, Grotkowska, 2014b). Dane zaprezentowane w tabeli pochodzą z badania GUS Struktura wynagrodzeń według zawodów (Z-12) wykonanego w październiku 2012 roku.

Tabela 3.2. wskazuje, iż z największym zróżnicowaniem wieku pracowników mamy do czynienia w sekcjach: *Zakwaterowanie i gastronomia (I)*, *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)* oraz *Handel (G)*. Z kolei najbardziej homogeniczne pod względem wieku pracowników są sekcje *Opieka zdrowotna (Q)*, *Edukacja (P)*, *Transport (H)* oraz *Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (D)*.

Wykres 3.5. Zależność między przeciętnym wiekiem pracowników awspółczynnikiem zmienności wieku w obrębie danej sekcji PKD



Wyjaśnienie: R^2 to podstawowa statystyczna miara dopasowania (współczynnik determinacji). Informuje o tym, jaka część zmienności zmiennej objaśnianej (w tym wypadku współczynnika zmienności wieku) została wyjaśniona przez zmienne uwzględnione w modelu regresji (w tym wypadku przeciętny wiek). Wyciągając pierwiastek ze współczynnika determinacji (R^2) można obliczyć współczynnik korelacji (R), który w modelu regresji informuje o sile zależności między zmiennymi – objaśnianą i objaśniającą (w powyższym przypadku $R = 0,67$, czyli między zmiennymi istnieje umiarkowana korelacja). Natomiast kierunek zależności (dodatni albo ujemny) określa współczynnik kierunkowy funkcji regresji (w omawianym przypadku jest on ujemny, co oznacza, że wraz ze wzrostem przeciętnego wieku zmienność wieku maleje).

Objaśnienie oznaczeń: B: Górnictwo i wydobywanie, C: Przetwórstwo przemysłowe, D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją, F: Budownictwo, G: Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, H: Transport i gospodarka magazynowa, I: Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, J: Informacja i komunikacja, K: Działalność finansowa i ubezpieczeniowa, L: Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, M: Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, N: Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, O: Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, P: Edukacja, Q: Opieka zdrowotna i pomoc społeczna, R: Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, S: Pozostała działalność usługowa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gajderowicz, Grotkowska, 2014b).

Zestawienie informacji na temat przeciętnego wieku osób zatrudnianych w firmach danej branży oraz skali zróżnicowania tego wieku prowadzi do wniosku o odwrotnie proporcjonalnej zależności między tymi dwoma charakterystykami rozkładu wieku pracowników: sekcje, w których przeciętny wiek jest najwyższy, cechuje największa homogeniczność populacji pracowników pod względem wieku. Z kolei sekcje, gdzie średnia jest najniższa, charakteryzuje największa różnorodności pracowników pod względem wieku. Oznacza to, iż firmy z różnych sekcji stają przed innymi wyzwaniami i powinny odpowiednio dostosować narzędzia zarządzania wiekiem swoich pracowników. W przypadku pierwszej grupy kluczowe jest wydłużanie aktywności, zapewnienie odpowiednich warunków do pracy pod względem jej organizacji, ergonomii i opieki zdrowotnej, zaś w przypadku drugiej grupy kluczowe jest tworzenie warunków dla harmonijnej współpracy osób znajdujących się na różnym etapie życia, dysponujących innym doświadczeniem i podejściem do pracy.

Wiek pracowników w firmach zatrudniających do 9 osób

Prezentowane wyżej wyniki oparte są o reprezentatywne badanie odnoszące się do przedsiębiorstw zatrudniających 10 osób i więcej. Kwestię struktury wieku w małych firmach i mikroprzedsiębiorstwach podnoszono w trakcie przeprowadzonego wywiadu zogniskowanego. Jeden z przedstawicieli pracodawców stwierdził, iż struktura wieku pracowników w takich firmach zależy silnie od wieku właściciela firmy i branży, którą reprezentuje. W firmach działających w sektorze nowoczesnych

technologii (firmy graficzne, multimedialne itp.) zwykle zarówno właściciel, jak i pracownicy są relatywnie młodzi. Wynika to m.in. z faktu, iż są to względnie nowe dziedziny działalności gospodarczej, w przypadku których w bardziej odległej przeszłości nie było możliwości uzyskania odpowiedniego wykształcenia. W przypadku firm świadczących usługi typowo rzemieślnicze, właściciele często są starsi, zatrudniają przy tym także często starszych pracowników.

3.5. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego

3.5.1. Definicja zarządzania wiekiem i jego obszary

Za działania z zakresu zarządzania wiekiem uznać należy różnorodne działania należące do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza do zarządzania różnorodnością, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy dzięki temu, że są dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Sztanderska, Liwiński, 2009).

Choć pojęcie „zarządzanie wiekiem” jest definiowane szeroko, to w kontekście przytoczonych wcześniej argumentów, w Polsce, w tym także w województwie pomorskim, najczęściej używane jest w odniesieniu do narzędzi służących przedłużeniu aktywności osób starszych. Jak zaznaczono wcześniej, w najbliższych latach zaistnieje silna potrzeba wydłużenia aktywności nie tylko z punktu widzenia interesu państwa, ale także pracowników i – co najważniejsze w kontekście tego opracowania – przedsiębiorstw.

Zgodnie z literaturą, aby zwiększyć zatrudnienie osób starszych, trzeba osłabić negatywny wpływ dwóch grup czynników (Walker, 1985; Funk, 2004):

- czynników „wypychających” z zatrudnienia (ang. *push factors*) poprzez odejście od stawiania osobom starszym wymagań zawodowych, którym nie mogą sprostać, oraz wyeliminowanie ich dyskryminowania,
- czynników „wyciągających” z zatrudnienia (ang. *pull factors*) poprzez ograniczenie możliwości wcześniejszej dezaktywacji zawodowej oraz uzależnienie wysokości świadczenia emerytalnego od wieku, w którym zaczyna się je pobierać³².

Jeśli chodzi o zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie obejmuje ono głównie działania mające ograniczać wypychanie osób starszych z zatrudnienia.

Dotychczas wiele instytucji czy organizacji wypracowało swoje katalogi działań w ramach zarządzania wiekiem. Różnią się one precyzyjnym ujęciem nazw poszczególnych obszarów, ich kolejnością czy podziałem na typy. Do najbardziej znanych w literaturze należą opracowany przez Eurolink Age w 2000 roku Europejski Kodeks Dobrych Praktyk (ang. *European Code of Good Practice*) dotyczących zarządzania wiekiem (Eurolink Age, 2000), klasyfikacja Naegele’a i Walkera (2006) czy klasyfikacja stosowana przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC), która prowadzi bank dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem³³. Zamieszczone opisy działań przedsiębiorstw w tym zakresie zostały sklasyfikowane według przyjętej typologii. Analiza przytoczonych klasyfikacji wskazuje, iż działania objęte nazwą zarządzania wiekiem można pogrupować w następujące kategorie:

- rekrutacja,
- nauka, szkolenia i kształcenie ustawiczne,
- planowanie i rozwój kariery zawodowej,
- wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami,

³² Ważnym elementem w tym zakresie jest także tworzenie odpowiedniej polityki publicznej wspierającej opiekę nad osobami starszymi. W czasie zogniskowanego wywiadu grupowego sygnalizowano, iż jedną z przyczyn wczesnego przechodzenia na emeryturę jest konieczność sprawowania opieki, np. nad rodzicami.

³³ Klasyfikacja dostępna na stronie: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>.

- elastyczne formy zatrudnienia,
- elastyczny czas pracy i jej organizacja,
- odpowiednia polityka płacowa,
- projektowanie stanowiska pracy (ergonomia) oraz prewencja zdrowotna i opieka zdrowotna,
- zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę,
- zmiana podejścia do starszych pracowników.

W każdym z tych obszarów wskazać można konkretne narzędzia pozwalające na rozwój zarządzania wiekiem w firmie w danym obszarze. Obecnie na rynku dostępne są poradniki pozwalające zapoznać się z doświadczeniami innych krajów, poradami psychologów, doradców zawodowych i innych specjalistów (np. Abramowicz, 2012).

3.5.2. Zarządzanie wiekiem wśród pomorskich przedsiębiorców

Świadomość wyzwań związanych ze zmianami demograficznymi, potencjalnym niedoborem pracowników oraz koniecznością zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo wśród pomorskich pracodawców jest niska. Potwierdzają to zarówno wyniki *desk research*, badań ilościowych, jak i stwierdzenia przedstawicieli pracodawców i ekspertów w czasie zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). Jak zauważył jeden z uczestników FGI, ważnym czynnikiem wpływającym na umiarkowane zainteresowanie pracodawców problemami związanymi z zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwach jest fakt, iż pomorscy pracodawcy przyzwyczaili się do napływu pracowników z regionów ościennych. W efekcie „troszkę ich [to] uśpiło”.

Wniosek ten potwierdzają wyniki badania CATI przeprowadzonego wśród pomorskich pracodawców (Tabela 3.3.), którym zadano pytanie o to, w których obszarach zarządzania wiekiem dana firma podejmuje działania.

Tabela 3.3. Aktywne działania pomorskich przedsiębiorców w obszarze zarządzania wiekiem

Obszar zarządzania wiekiem	Ogółem	Sektor własności*		Sektor gospodarki**				Wielkość firmy (według zatrudnienia)***		
		prywatny	publiczny	przemysł	budownictwo	usługi nierynkowe	usługi rynkowe	10-49 osób	50-249 osób	250 osób i więcej
		Relacja liczby wskazań danej odpowiedzi względem liczby uzyskanych odpowiedzi**** (%)								
Uwzględnianie aspektu wieku w procesie rekrutacji i selekcji pracowników (np. tworzenie zespołów o określonej strukturze wieku)	21,5	22,8	10,7	25,0	28,6	25,8	19,8	21,5	19,4	26,7
Kształcenie ustawiczne (np. mające na celu aktualizację wiedzy starszych pracowników)	28,4	25,7	51,8	25,0	30,0	41,9	25,9	28,4	29,0	33,3
Wytwarzanie ścieżek kariery zawodowej pracowników	14,0	13,6	17,9	11,7	4,3	16,1	15,9	12,7	18,3	16,7
Stosowanie elastycznych form zatrudnienia	25,4	26,3	19,6	35,0	20,0	25,8	25,9	25,5	22,6	36,7
Ochrona i promocja zdrowia	17,2	17,2	16,1	20,0	10,0	19,4	17,1	15,4	20,4	30,0
Przesunięcia między stanowiskami	46,5	45,3	57,1	58,3	38,6	45,2	46,0	43,5	53,8	56,7
Inne	2,6	2,7	1,8	0,0	4,3	0,0	3,0	2,9	1,1	0,0
Wielkości odniesienia										
N1 (liczba firm stanowiąca wielkość odniesienia)****	507	448	56	60	70	31	328	377	93	30
N (liczba firm ogółem w badaniu)	1 000	894	102	115	124	87	655	767	143	70

* Suma firm z sektora prywatnego i publicznego podana w ostatnim wierszu w tabeli sumuje się do 996, gdyż w przypadku 4 firm nie udało się ustalić sektora własności firmy (odmowa odpowiedzi).
Zastrzeżenie to dotyczy także wszystkich innych tabel, w których stosowano ten przekrój.

** Suma firm według przedstawionych sektorów ekonomicznych sumuje się do 981, gdyż 19 firm reprezentuje Rolnictwo, które z uwagi na niewielki udział w zatrudnieniu najemnym w województwie nie zostało ujęte w tabeli. Zastrzeżenie to dotyczy także wszystkich innych tabel, w których stosowano ten przekrój.

*** Suma firm z poszczególnych klas wielkości podana w ostatnim wierszu w tabeli sumuje się do 980, gdyż w przypadku 20 firm nie udało się ustalić wielkości firmy (odmowa odpowiedzi). Zastrzeżenie to dotyczy także wszystkich innych tabel, w których stosowano ten przekrój.

**** Liczba ta nie obejmuje firm, które stwierdziły, iż nie prowadzą żadnych działań w zakresie zarządzania wiekiem, odmówiły odpowiedzi na pytanie lub stwierdziły, iż trudno powiedzieć, czy dane działania są prowadzone.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI pracodawców.

Spośród tych firm, które działania z zarządzania wiekiem prowadzą i są w stanie podzielić się wiedzą na ich temat, aktywnością najczęściej wskazywaną przez firmy są **przesunięcia między stanowiskami** (46,5%). Częstość stosowania tego narzędzia nie różni się w przekroju sektorów gospodarczych, ale wyraźnie częściej stosowane jest ono w sektorze publicznym (57,1%) oraz w dużych firmach (56,7% w firmach zatrudniających powyżej 250 osób i nieznacznie mniej – 53,8% – w firmach zatrudniających 50-249 osób). Tę drugą obserwację stosunkowo łatwo można wyjaśnić: w małej firmie przesunięcia między stanowiskami utrudniać może brak stanowiska, na które można by przesunąć pracownika, którego wiek tego wymaga. Przesunięcia między stanowiskami częściej niż przeciętnie stosują także firmy działające w sekcjach zaliczanych do przemysłu (58,3%).

Drugim pod względem częstości stosowania narzędziem stosowanym przez pomorskich pracodawców jest **kształcenie ustawiczne**, mające np. na celu aktualizację wiedzy starszych pracowników (28,4%). Ponadprzeciętnie często stosowane jest w sektorze publicznym (51,8%), zwłaszcza w usługach nierynkowych (41,9%). Pracodawcy z sektora prywatnego, silniej niż w sektorze publicznym nastawieni na zysk, są mniej skłonni do szkolenia pracowników starszych, dla których okres zwrotu z inwestycji w akumulację kapitału ludzkiego jest krótszy, przez co stopa zwrotu jest niższa.

Nieco ponad ¼ pracodawców (25,4%) deklaruje **stosowanie elastycznych form zatrudnienia**. W przypadku tego narzędzia nie obserwuje się istotnych różnic między poszczególnymi typami pracodawców – jest ono nieco częściej niż przeciętnie stosowane przez duże firmy (36,7% wskazań w przypadku firm zatrudniających 250 osób i więcej) inieco rzadziej niż przeciętnie przez pracodawców z sektora publicznego (19,6%).

Do mniej popularnych narzędzi należy **świadoma polityka rekrutacyjna** (stosowanie kryterium wieku czy tworzenie homogenicznych pod względem wieku zespołów pracowników). Deklaruje ją 21,5% badanych pracodawców, przy czym wyraźnie rzadziej niż przeciętnie prowadzą ją firmy z sektora publicznego (10,7%), a częściej firmy duże (26,7%). To ostatnie wiązać można z faktem, iż polityka taka wymaga odpowiednich kadr (dział zarządzania zasobami ludzkimi), których w mniejszych firmach po prostu nie ma. Częściej niż przeciętnie to kryterium w rekrutacji uwzględniają również firmy z sektora budownictwa. W ich wypadku aż 28,6% pracodawców zadeklarowało uwzględnianie wieku w procesie rekrutacji. W tym wypadku wiązać się to może ze specyfiką zawodów i zadań wykonywanych w tej branży.

Około 17,2% firm stosuje w ramach zarządzania wiekiem **ochronę i promocję zdrowia**. Nie obserwuje się różnic w przekroju sektorów własności ani sektorów gospodarczych (zwyjątkiem niższego niż przeciętnie odsetka deklaracji w tym względzie ze strony firm reprezentujących budownictwo). Wyraźnie częściej jednak politykę taką prowadzą firmy duże (30,0% wskazań w przypadku firm zatrudniających 250 osób i więcej). Wynika to zapewne z dostępności większych środków finansowych oraz z tego, iż przy większej załodze uzyskać można pewniejszą korzyść ekonomiczną z działań profilaktycznych na wypadek choroby swoich pracowników i ich niezdolności do pracy.

Najrzadziej pracodawcy deklaruje podejmowanie działań z zakresu **wytyczania ścieżek kariery zawodowej pracowników**. Różnice między różnymi kategoriami firm nie są duże, ale stwierdzić można, iż częściej narzędzia te stosowane są w przypadku firm publicznych oraz pracodawców z sektora usług (zwłaszcza nierynkowych).

Stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem, choć przynosi wymierne korzyści pracodawcy, wymaga poniesienia nakładów. Wymaga także odpowiedniej wiedzy i świadomości pracodawcy. Wyraźnie lepsza sytuacja pod tym względem jest w firmach większych, w których istnieje wyodrębniony dział zarządzania zasobami ludzkimi (dział kadr). W mniejszych firmach konieczne jest dokończenie się menedżera (właściciela) firmy.

Istnieją także przesłanki dla stwierdzenia, iż narzędzia zarządzania wiekiem używane są częściej przez pracodawców z sektora publicznego. Być może wynika to z tego, iż menedżerowie w tych instytucjach w mniejszym stopniu niż w sektorze prywatnym nastawieni są na krótkookresowy zysk. Pracodawcy w sektorze prywatnym wykazują dość ograniczoną refleksję nad problemem zmian demograficznych i długookresowymi konsekwencjami tego faktu dla konkretnej firmy. Działania w zakresie zarządzania wiekiem mogą wymagać poświęcenia zysku w krótkim okresie dla korzyści

firmy w dłuższej perspektywie. Będzie ona jednak niepewna, rozproszona (problem efektów zewnętrznych), a pogorszenie bieżącej rentowności może zagrozić bezpieczeństwu istnienia firmy. Sektor publiczny nie boryka się z takimi dylematami.

3.5.3. Zatrudnianie osób starszych w opinii pomorskich pracodawców

Choć idea zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jest niezwykle pojemna i obejmuje działania wobec pracowników w różnym wieku³⁴, w praktyce, zwłaszcza w kontekście spodziewanych zmian demograficznych związanych ze starzeniem się społeczeństwa, polega przede wszystkim na podejmowaniu działań ułatwiających nawiązywanie (i/lub utrzymywanie) stosunku pracy między pracodawcą a pracownikiem w starszym wieku. Relatywnie niski wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55 lat i więcej wyraźnie wskazuje, iż bilans kosztów i korzyści nawiązywania takiego zatrudnienia, zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników jest mniej korzystny niż w przypadku pracowników młodszych. Gdyby tak bowiem nie było, wskaźnik zatrudnienia osób starszych nie odbiegałby poziomem od wartości charakterystycznych dla innych grup wieku.

Analiza literatury, a także materiału zgromadzonego w badaniach terenowych (przede wszystkim zogniskowanego wywiadu grupowego), pozwala na sformułowanie listy mocnych i słabych stron starszych pracowników (z punktu widzenia pracodawców) oraz listy szans i zagrożeń związanych z zatrudnieniem starszych osób w firmie.

Mocne strony starszych pracowników

Do mocnych stron starszych pracowników zaliczyć należy przede wszystkim ich **duże doświadczenie zawodowe**, dużą **wiedzę zawodową** oraz **znajomość branży**, w której funkcjonuje firma. Jeden z uczestników wywiadu grupowego określił to doświadczenie jako „otwartą księgę w głowach starszych pracowników”. Pracodawcy systematycznie wskazują, iż brak doświadczenia zawodowego jest podstawową trudnością w rekrutacji pracowników (por.: rozdział 1 niniejszego opracowania), a w wielu zawodach niezwykle cennym zasobem jest znajomość funkcjonowania danej branży oraz osobiste kontakty zawodowe. Cecha ta jest silnym atutem osób starszych na rynku pracy³⁵.

Do mocnych stron zaliczyć należy także **lojalność** starszych pracowników oraz relatywnie **wysoki poziom identyfikacji z firmą** (zwłaszcza w przypadku pracowników z dużym stażem u danego pracodawcy). Jest to ważna zaleta, zwłaszcza w dobie współczesnej gospodarki, w której firmy narażone są na relatywnie duże wahania popytu na swoje produkty (w szczególności te działające na rynkach narażonych na konkurencję zagraniczną). W takiej sytuacji naturalną koniecznością jest absorbowanie szoków wewnątrz firmy. Wówczas identyfikujący się z firmą pracownik może być w większym stopniu skłonny np. do tego, aby zgodzić się na okresowe obniżenie wynagrodzenia, zmiany w organizacji czasu pracy czy inne działania dostosowawcze.

Starsi pracownicy postrzegani są także jako **bardziej dyspozycyjni**. Wynika to z innej fazy cyklu życia niż w przypadku młodych pracowników. Wiąże się to zarówno z mniejszym obciążeniem czasowym (np. opieką nad dziećmi), ale także z większą elastycznością dysponowania własnym czasem. Wyższy wiek wiąże się także z mniejszą skłonnością do mobilności przestrzennej. Jak określił to jeden z przedstawicieli organizacji pracodawców w trakcie wywiadu zogniskowanego, tacy pracownicy „są po prostu pewni”.

³⁴ Jak zauważył jeden z uczestników panelu ekspertów, stosowanie elastycznych form zatrudnienia w jego firmie odnosi się przede wszystkim do młodych kobiet, które przerywają pracę w związku z obowiązkami rodzicielskimi. Narzędzia te można uznać za element strategii zarządzania wiekiem, gdyż istnieje wyraźna korelacja między wiekiem a częstością występowania problemów z godzeniem ról rodzinnych i zawodowych. W trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego jeden z jego uczestników zwrócił uwagę, iż zatrudnienie kobiet w wieku po-prokreacyjnym oznacza niższe ryzyko absencji w pracy (związanej z urlopem macierzyńskim czy zwolnieniem chorobowym w okresie ciąży).

³⁵ Potwierdzają to także wyniki badania agencji zatrudnienia. W badaniu przedstawicieli agencji aż 78,2% z nich zgodziło się z twierdzeniem, że pracownicy w wieku powyżej 50. roku życia spełniają wymagania pracodawców co do kwalifikacji i doświadczenia. W przypadku pracowników do 25. roku życia zgodność taką potwierdziło 61,4% przedstawicieli agencji. Z kolei spośród 36 przedstawicieli agencji (na 101) badanych, którym zadano pytanie o przyczyny formułowania przez pracodawców wymogu dotyczących wieku, przeważająca większość (72,2%) stwierdziła, iż te wymagania wiążą się z oczekiwaniami określonych kwalifikacji. Por.: Tabela A7 w Aneksie statystycznym.

Mocną stroną starszych pracowników są często wyznawane przez nich **wartości i postawy** oraz związana z nimi wysoka **motywacja do pracy** (pracowitość). Ważną zaletą pracowników starszych jest to, iż w opinii pracodawców są oni **godni zaufania**, dzięki czemu powierzyć im można cenny sprzęt czy odpowiedzialne zadania. Wynika to z jednej strony z doświadczenia, a z drugiej ze specyficznych postaw życiowych i większej dojrzałości. Postrzeganie osób starszych jako bardziej godnych zaufania daje im specyficzną przewagę w zawodach, w których konieczne jest, aby byli tak postrzegani przez klienta (np. doradca zawodowy) lub aby budzili szacunek (np. sędzia). Wątek ten był silnie akcentowany w trakcie wywiadu zogniskowanego.

Słabe strony starszych pracowników

Wśród problemów związanych z zatrudnieniem osób starszych na pierwszy plan wysuwają się konsekwencje związane z ich **gorszym niż w przypadku osób młodych stanem zdrowia**. Obniżona w związku z tym produktywność (np. wolniejsze wykonywanie zadań), nieobecność w pracy ze względu na zwolnienia chorobowe oznacza dla pracodawcy nie tylko straty finansowe, ale przede wszystkim dodatkowe wyzwania organizacyjne. Problem ten szczególnie dotyczy zawodów wymagających sprawności fizycznej. W mniejszym stopniu dotyczy pracowników umysłowych.

Druga wada wymieniana w literaturze jako słaba strona starszych pracowników to **przestarzałe kwalifikacje** zawodowe czy kompetencje. Problem ten często dotyczy znajomości obsługi komputera czy znajomości języków obcych, ale czasem ujawniać się może także na poziomie konkretnych kwalifikacji zawodowych i problemów związanych ze stosowaniem w firmach nowych technologii.

Trzecia wada starszych pracowników w oczach pracodawców to postawa zawodowa, którą nazywać można „**postawą wycofaną**”. W opinii pracodawców i ekspertów, osoby starsze nie doceniają często swoich talentów, wiedzy czy umiejętności, nie wierzą we własne siły. Choć są chętni i gotowi do pracy, nie mają silnej motywacji do osiągnięć. W efekcie, z jednej strony bardzo łatwo zadawalają się sytuacją, w której się znajdują, a z drugiej cechuje ich **opór przed zmianami**, brak gotowości do dostosowywania się. Sami także nie wykazują inicjatywy, jeśli chodzi o rozwój zawodowy. W trakcie wywiadu zogniskowanego jeden z przedstawicieli pracodawców określił to jako „uśpienie potrzeby rozwoju”.

Z punktu widzenia młodych osób kierujących przedsiębiorstwami, zatrudnianie osób starszych wiąże się z koniecznością pokonania **oporu przed wydawaniem poleceń osobom starszym**. Wielu osobom sprawia to trudność i faktycznie zniechęca do zatrudnienia osoby starszej. Kwestia ta została podniesiona w trakcie wywiadu zogniskowanego przez przedstawiciela powiatowego urzędu pracy.

Szanse związane z zatrudnianiem osób starszych

Najważniejszą szansą dla pracodawców związaną z zatrudnianiem starszych pracowników jest możliwość korzystania z ich wsparcia w procesie **szkoleń młodszych osób** w firmie. Jak zauważyli uczestnicy wywiadu zogniskowanego, w szczególności jest to ważne w tych obszarach, w których relatywnie słabo działa szkolnictwo zawodowe (np. kolejnictwo). Jeden z uczestników wywiadu zogniskowanego (przedstawiciel powiatowego urzędu pracy) zaznaczył, iż starsi pracownicy przekazują młodszym nie tylko konkretne umiejętności zawodowe, ale także wartości i postawy. Pracownicy starsi znakomicie spełniają rolę przewodników i **mentorów** nie tylko ze względu na swoją wiedzę i umiejętności, ale także ze względu na to, iż z racji szczególnych okoliczności życiowych (mniejsze obciążenia czasowe życiem rodzinnym) są w stanie bardziej zaangażować się w tego typu aktywności (np. w ramach dodatkowych zadań wyznaczonych przez pracodawcę).

Zagrożenia związane z zatrudnianiem osób starszych

Najważniejszym zagrożeniem związanym z zatrudnianiem starszych pracowników jest ryzyko ich **odejść na emeryturę** i kosztów z tym związanych, zarówno bezpośrednich (np. odprawa emerytalna), jak i pośrednich w postaci dezorganizacji pracy w firmie, konieczności zmian w zakresie organizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Innym zagrożeniem jest **niechęć starszych pracowników do dzielenia się wiedzą** z młodszymi pracownikami firmy. W tym kontekście szczególnie ważna jest atmosfera bezpośrednio przed i w trakcie przechodzenia pracowników na emeryturę, tak aby pozwolić im odczuć, jak ważni są dla firmy i jak bardzo ich wiedza, umiejętności i doświadczenie są przez firmę cenione.

Ważnym zagrożeniem jest także nagłe **pogorszenie się stanu zdrowia** pracownika czy też wzrost jego **absencji chorobowej**, które prowadzą do powstawania kosztów dla pracodawcy, zarówno bezpośrednich (zasilek chorobowy w przypadku krótkich zwolnień), jak i pośrednich (konieczność reorganizacji procesów toczących się w firmie).

Zagrożeniem związanym z zatrudnianiem starszych pracowników jest także potencjalne ryzyko wykorzystywania przez nich uprzywilejowanej pozycji w firmie. Niezależnie od tego, czy wynika ona z ich pozycji zawodowej czy też ochrony prawnej (np. okres bezpośrednio przedemerytalny), relatywnie często przebywają na zwolnieniach zdrowotnych, co do których nie zawsze pracodawcy mają przekonanie, iż wynikają z faktycznego stanu zdrowia pracownika.

3.5.4. Zarządzanie procesem odejść z pracy na emeryturę

W świetle przeprowadzonego badania CATI, przeważająca większość pomorskich pracodawców nie doświadcza obecnie trudności w zastępowaniu pracowników przechodzących na emeryturę (Tabela 3.4.). Trudności takie łącznie zadeklarowało 6,2% respondentów, z czego jedynie dla 2,4% miały one na tyle poważny charakter, iż utrudniały funkcjonowanie firmy. Nie wystąpiły też znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi grupami pracodawców. W tym kontekście nie dziwi brak szczególnego zainteresowania pracodawców kwestią zarządzania wiekiem. Nie występuje też wyraźna zależność między częstością deklaracji o doświadczaniu trudności w zastępowaniu pracowników odchodzących na emeryturę a częstością deklaracji o podejmowaniu działań z zakresu zarządzania wiekiem.

Tabela 3.4. Trudności związane z zastępowaniem pracowników przechodzących na emeryturę w opinii pomorskich pracodawców

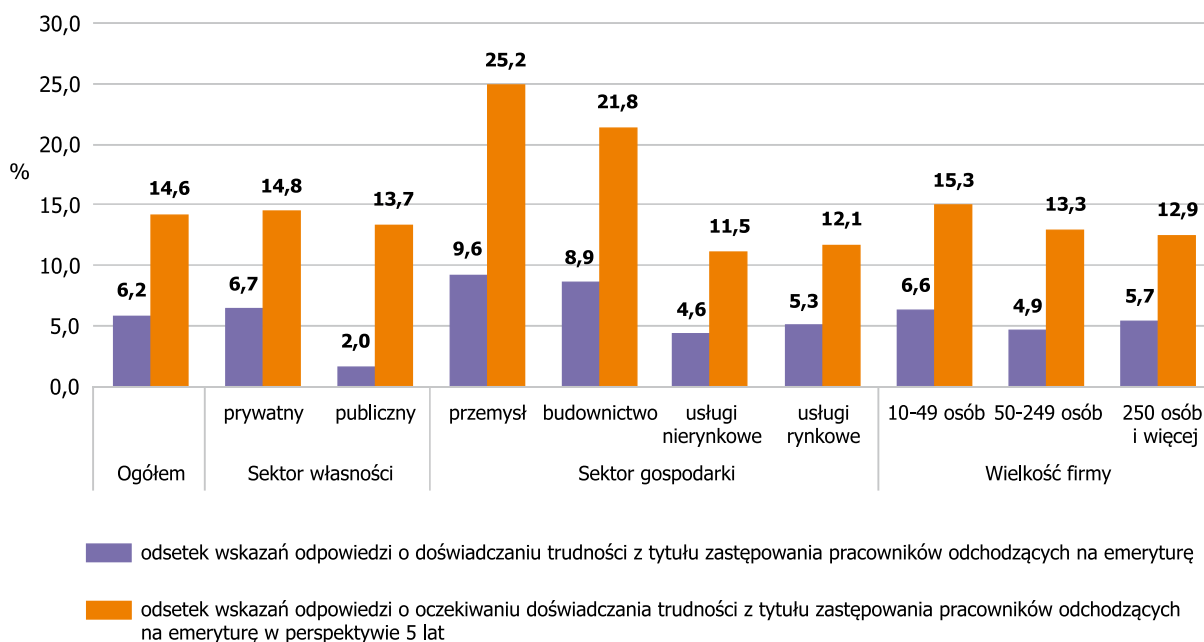
Czy Państwa firma doświadcza trudności związanych z koniecznością zastąpienia pracowników przechodzących na emeryturę?	Ogółem	Sektor własności		Sektor gospodarki				Wielkość firmy (według zatrudnienia)		
		prywatny	publiczny	przemysł	budownictwo	usługi nierynkowe	usługi rynkowe	10-49 osób	50-249 osób	250 osób i więcej
Odsetek odpowiedzi (%)										
Tak, stanowi to poważane utrudnienie dla funkcjonowania firmy	2,4	2,7	0,0	5,2	4,8	0,0	1,8	3,1	0,0	0,0
Tak, ale nie stanowi to utrudnienia dla funkcjonowania firmy	3,8	4,0	2,0	4,3	4,0	4,6	3,5	3,5	4,9	5,7
Nie, nie ma problemu z zastąpieniem tych pracowników	24,2	21,9	44,1	18,3	22,6	35,6	22,9	21,9	33,6	30,0
Nie, niewielu pracowników w firmie przechodzi na emeryturę	62,9	64,3	50,0	67,0	62,9	57,5	64,0	63,2	60,1	64,3
Trudno powiedzieć	6,7	7,0	3,9	5,2	5,6	2,3	7,8	8,2	1,4	0,0
Wielkość odniesienia										
N (liczba firm ogółem w badaniu)	1 000	894	102	115	124	87	655	767	143	70

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI pracodawców.

Z drugiej jednak strony, obraz zmienia się diametralnie, jeśli zapytamy pracodawców o ich oczekiwania w perspektywie 5 lat. Odsetek firm deklarujących, iż wówczas będą mieć problem z zastępowaniem odchodzących na emeryturę pracowników rośnie ponad dwukrotnie (z 6,2% do 14,6%). Większego niż średnio przyrostu trudności związanych z problemami rekrutacyjnymi spodziewają

się pracodawcy reprezentujący przemysł, sektor publiczny oraz firmy średniej wielkości (zatrudniające od 20 do 49 osób). Tabelę ze statystykami dotyczącymi oczekiwań co do trudności w rekrutacji zawarto w Aneksie statystycznym (Tabela A4). Wykres 3.6. pokazuje strukturę odpowiedzi na pytanie o obecne i spodziewane za 5 lat trudności w związku z koniecznością zastępowania pracowników odchodzących na emeryturę.

Wykres 3.6. Struktura odpowiedzi na pytanie o obecne i spodziewane za 5 lat trudności w związku z koniecznością zastępowania pracowników odchodzących na emeryturę



Wyjaśnienie: Odsetki przedstawione na wykresie stanowią sumę częstości wskazań odpowiedzi o doświadczaniu (teraz lub w przyszłości) trudności utrudniających funkcjonowanie firmy oraz o doświadczaniu trudności nie utrudniających działania firmy (dwie pierwsze odpowiedzi na pytanie F1 i F2 w kwestionariuszu). Przedstawione odsetki oznaczają relację wskazań danej odpowiedzi do ogólnej liczby firm z danej kategorii, które udzieliły odpowiedzi na dane pytanie, przemnożoną przez 100.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badania CATI pracodawców.

Działania względem pracowników nabywających uprawnienia emerytalne

W sytuacji, gdy pracownik nabywa uprawnienia emerytalne, większość firm badanych w badaniu CATI deklaruje, iż nie podejmuje żadnych działań względem niego (54,0%). Gdy firma podejmuje jakieś działania, to zwykle polegają one na zachęcaniu pracownika do kontynuowania zatrudnienia (86,6% wskazań wśród firm, które podejmują działania). Co ciekawe, częściej robią tak firmy prywatne niż publiczne. Wskazywać to może pośrednio na postrzeganie pracowników starszych jako produktywnych i cennych. Do pozostania w firmie częściej niż przeciętnie zachęty tworzą firmy z sektora usług rynkowych (89,2%) i firmy najmniejsze, zatrudniające od 10 do 49 osób (87,9%).

Preferowana forma zatrudnienia pracowników posiadających uprawnienia emerytalne

Jeśli chodzi o preferowaną formę zatrudnienia w przypadku osób, które nabyły uprawnienia emerytalne, a pozostają w firmie, to jest ona istotnie zróżnicowana (Tabela A6 w Aneksie statystycznym). Najwięcej, bo 27,2% pracodawców, preferuje kontynuację zatrudnienia na pełen etat, 17,5% z nich woli zatrudnić pracownika na podstawie umowy o pracę, ale w niepełnym wymiarze czasu, zaś 12,4% na podstawie umowy zlecenia. Zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu na podstawie umowy o pracę często preferują firmy z sektora publicznego (39,2% firm z tego sektora), z sektora przemysłu (38,6%) oraz te zatrudniające od 50 do 249 osób (46,5%). Z kolei pracę na zlecenie preferują

w szczególności firmy z sektora usług nierynkowych (28,7%) oraz najwięksi pracodawcy (38,6%). Wśród pracodawców, którzy preferują zatrudnienie na część etatu, zdecydowana większość wskazała ½ standardowego wymiaru czasu pracy jako wymiar preferowany.

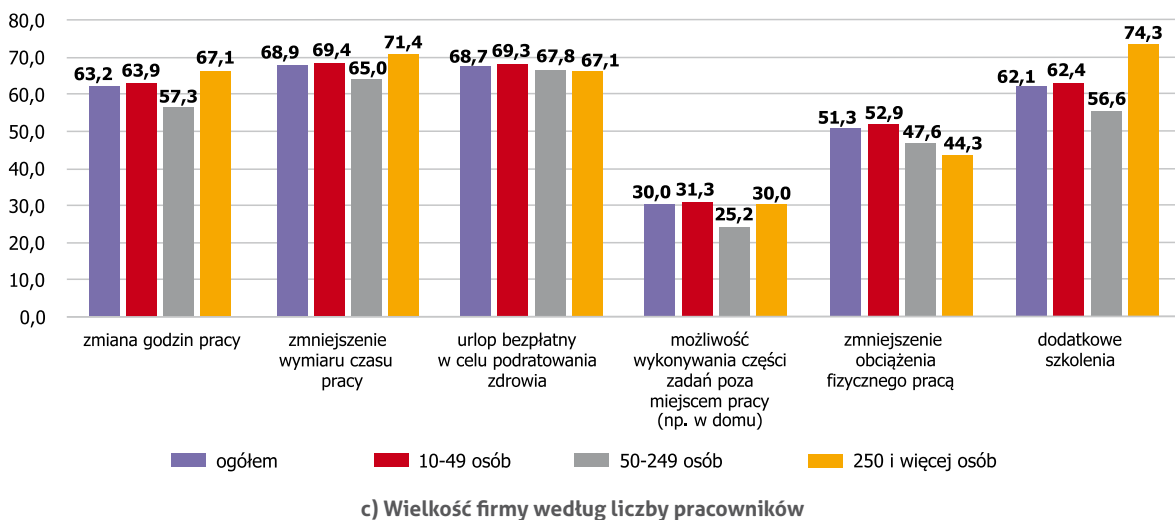
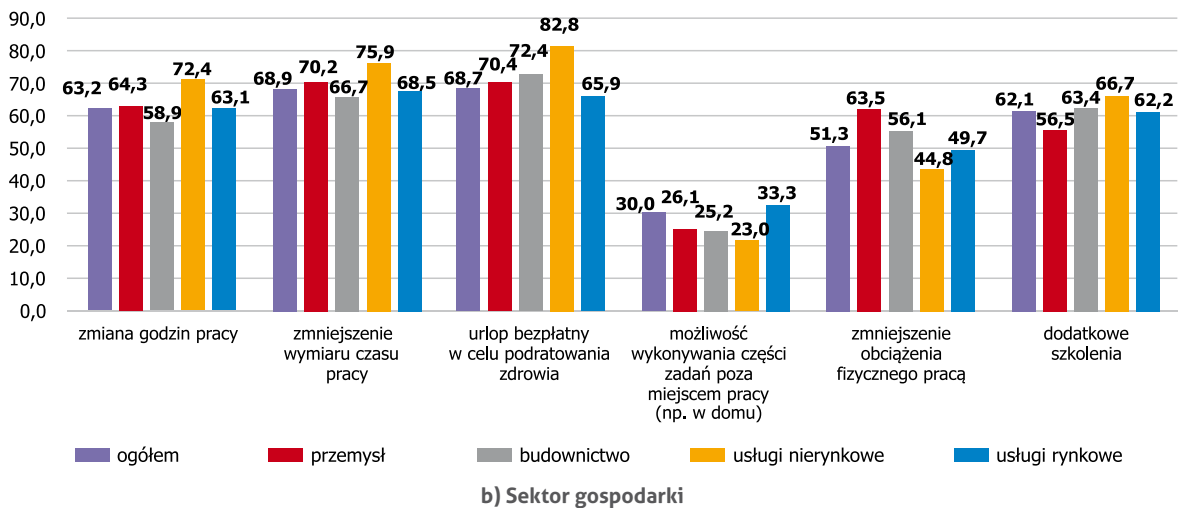
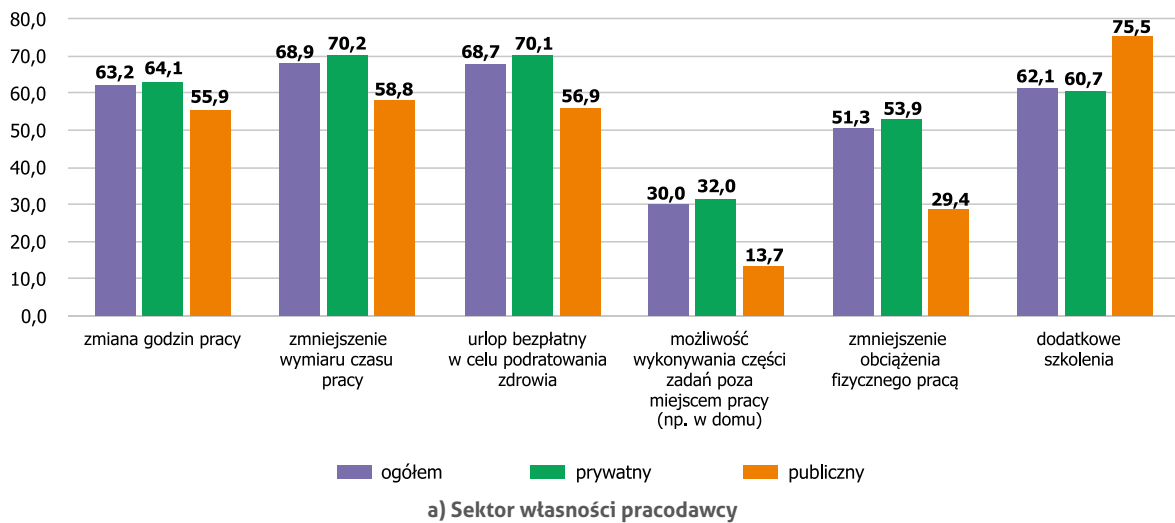
Ułatwienia w świadczeniu pracy przez pracowników posiadających uprawnienia emerytalne

Jak wskazano przy omawianiu katalogu narzędzi zarządzania wiekiem, obejmuje on nie tylko kwestie związane z kończeniem kariery zawodowej czy formą zatrudnienia, ale także inne elementy polityki pracodawcy, między innymi z obszaru uelastyczniania czasu pracy, dodatkowych szkoleń czy zmiany wymagań (zmiany stanowiska) względem pracownika. Preferencje pomorskich pracodawców w tym zakresie ilustruje Wykres 3.7. Na wykresie tym przedstawiono odsetki pozytywnych odpowiedzi pracodawców na pytanie o gotowość do wyrażenia zgody na zmianę warunków zatrudnienia pracownika, który osiągnął już uprawnienia emerytalne, ale chce kontynuować zatrudnienie. Pod uwagę wzięto sześć elementów, z których wszystkie zaliczyć można do narzędzi zarządzania wiekiem (w świetle katalogu diskutowanego wcześniej). Były to:

- zmiana godzin pracy,
- zmniejszenie wymiaru czasu pracy,
- udzielenie urlopu bezpłatnego w celu podratowania zdrowia,
- możliwość wykonywania zadań poza miejscem pracy (np. telepraca),
- zmniejszenie obciążenia fizycznego pracą,
- dodatkowe szkolenia.

Po pierwsze, należy zauważyć relatywnie dużą gotowość pracodawców do zmiany warunków zatrudnienia ułatwiającej kontynuację aktywności zawodowej przez osoby starsze. W przypadku dwóch instrumentów (zmniejszenia wymiaru czasu pracy i udzielenia urlopu bezpłatnego w celu podratowania zdrowia) gotowość ta jest najwyższa i wynosi odpowiednio 68,9% i 68,7%. Względnie wysoka jest także w przypadku zmiany godzin pracy (63,2%) i dodatkowych szkoleń (62,1%). Wyraźnie niższy odsetek akceptacji dla potencjalnej prośby pracownika zanotowano w przypadku możliwości wykonywania części zadań poza miejscem pracy (30,0%).

Wykres 3.7. Gotowość pracodawców do wyrażenia zgody na zmianę warunków zatrudnienia pracownika, który osiągnął uprawnienia emerytalne



Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badania CATI pracodawców.

Na podstawie analizy gotowości do stosowania ułatwień dla pracowników chcących kontynuować karierę zawodową po osiągnięciu uprawnień emerytalnych stwierdzić można:

- wyraźnie mniejszą niż przeciętnie skłonność do akceptacji stosowania wymienionych narzędzi zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach sektora publicznego; najpewniej wynika to z dość sztywnych regulacji warunków zatrudnienia i relatywnie małego marginesu decyzji dla osób zarządzających instytucjami w tym sektorze; różnica ta była szczególnie duża w przypadku możliwości wykonywania części zadań poza miejscem pracy (np. w domu); wyjątkiem są szkolenia, gdzie odsetek wskazań pozytywnych był o 13,4 p.p. wyższy niż przeciętnie³⁶;
- niższą niż przeciętnie gotowość do zgody na wykonywanie części zadań poza miejscem pracy w przemyśle i budownictwie, ale wyraźnie wyższą akceptację dla zmniejszania obciążenia pracą fizyczną, co wiąże się zapewne ze specyfiką zadań wykonywanych w przemyśle, gdzie względnie duży nakład kapitału fizycznego nie pozwala na przenoszenie pracy do domu;
- większą niż przeciętnie gotowość do akceptacji pracy zdalnej w przypadku firm z grupy sekcji usług rynkowych oraz w sektorze prywatnym.

3.6. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, iż w najbliższych latach w województwie pomorskim nastąpi zmiana demograficzna polegająca na wzroście udziału osób starszych w populacji. Choć największe zmiany są odroczone w czasie, spodziewać się można, iż już w najbliższych latach pomorskie przedsiębiorstwa doświadczą presji zmian wynikających z tego procesu. Relatywnie korzystna bieżąca sytuacja może przynieść (oprócz korzyści) także skutki negatywne w postaci zaniechania przez firmy zlokalizowane w województwie pomorskim podjęcia działań z zakresu zarządzania wiekiem.

Presja wywołana postępującymi zmianami demograficznymi dotyczyć będzie każdego aspektu funkcjonowania firm. Pracodawcy doświadczą jej na rynku pracy, gdzie zasób siły roboczej będzie się stopniowo kurczył, w niektórych zawodach może dojść do niedoborów siły roboczej lub do gwałtownego wzrostu wynagrodzeń. Dotyczyć on będzie rynku zbytu produktów i usług, gdzie coraz większą rolę odgrywać będzie grupa konsumentów starszych – osób dysponujących dużą ilością czasu, a często także większym dochodem. Grupa ta będzie jednak miała bardzo specyficzne potrzeby, wymagające dostosowań zarówno pod względem tego, co firmy wytwarzają, jak i tego, w jaki sposób sprzedają swoje produkty i usługi.

Zachowanie obecnego poziomu podaży pracy wymagać będzie wzrostu aktywności zawodowej ludności, zwłaszcza w grupach, które do tej pory charakteryzowały się umiarkowanym jej poziomem. W szczególności dotyczy to osób w wieku przedemerytalnym. Choć wiele czynników, które mogą odegrać tu znaczącą rolę, znajduje się w rękach władz centralnych (czynniki „wyciągające” do bierności zawodowej), to znaczną rolę mają też do odegrania pracodawcy. Mogą oni wpływać na warunki świadczenia pracy, a tym samym osłabiać działanie tzw. czynników „wypychających” do bierności.

Obecnie pracodawcy w województwie pomorskim nie stosują powszechnie narzędzi zarządzania wiekiem i nie dostrzegają takiej potrzeby. Z drugiej jednak strony spodziewają się trudności związanych z rekrutowaniem pracowników w perspektywie 5 lat. Pracodawcy deklarują relatywnie dużą gotowość do zachowań elastycznych i wychodzących naprzeciw potrzebom osób starszych. Konieczne jest jednak podjęcie działań (także po stronie polityki publicznej) nakierowanych na zwiększanie świadomości pracodawców, zarówno co do skutków zaniechania aktywności z zakresu zarządzania wiekiem, jak i korzyści, które może im przynieść stosowanie narzędzi tego obszaru zarządzania różnorodnością w firmach.

³⁶ Wynik ten nie stoi w sprzeczności z wcześniej stwierdzoną ponadprzeciętną częstością stosowania przez podmioty z sektora publicznego takich narzędzi zarządzania wiekiem, jak kształcenie ustawiczne (np. mające na celu aktualizację wiedzy starszych pracowników), wytyczanie ścieżek kariery zawodowej pracowników czy przesunięcia między stanowiskami. Wyraźnie widać zatem, iż o ile instytucje publiczne podlegają silnym ograniczeniom formalnym w zakresie warunków zatrudnienia, to mają większą swobodę w zakresie inwestowania w pracownika czy stosowania wewnętrznego rynku pracy.

PODSUMOWANIE

Wyniki badań i analiz przeprowadzonych w ramach „Pomorskiego barometru zawodowego 2014” można podsumować w dwóch niezależnych od siebie obszarach. Pierwszy z nich obejmuje kwestię identyfikacji sekcji kluczowych dla pomorskiego rynku pracy (w perspektywie krótkookresowej) oraz grup zawodów, na które zgłaszane jest największe zapotrzebowanie i jednocześnie występują największe trudności w rekrutacji. Drugi obszar obejmuje wnioski z analizy zachowań pomorskich pracodawców w dziedzinie zarządzania wiekiem w kontekście spodziewanych zmian demograficznych i zmian w gospodarce będących ich konsekwencją.

Jeśli chodzi o obszar pierwszy, za **sekcje kluczowe w perspektywie krótkookresowej** uznać można *Przetwórstwo przemysłowe (C), Handel (G), Informację komunikację (J), Zakwaterowanie i gastronomię (I), Transport (H) oraz Budownictwo (F)*.

W przypadku trzech pierwszych z wymienionych sekcji PKD, ich kluczowy charakter dla generowania bieżącego popytu na pracę zdaje się mieć charakter trwały. W przypadku trzech kolejnych, ich kluczową pozycję wiązać można ze specyfiką okresu badania – zarówno fazą cyklu koniunkturalnego (budownictwo i transport), jak i fazą w ciągu roku (sezonowość popytu na pracę w turystyce).

Odnosząc się do wskazanych sekcji, warto pamiętać, iż ich dobór opiera się – jak zawsze w tego typu analizach – na danych historycznych, zarówno w odniesieniu do zatrudniania i zwalniania pracowników, jak i planów zatrudnieniowych. Należy podkreślić, iż nawet informacja o planach rekrutacyjnych jest informacją uzyskaną od pracodawców na dzień przeprowadzania badania i nie musi zrealizować się w przyszłości.

Wskazanych sekcji **nie należy utożsamiać z branżami strategicznymi** dla pomorskiego rynku pracy, do identyfikacji których należy zastosować szersze kryteria doboru, obejmujące więcej parametrów opisujących ich rolę dla rozwoju gospodarki województwa oraz rozwoju jego zasobów kapitału ludzkiego. Analizy dotyczące doboru takich branż znaleźć można w wielu publikacjach dotyczących województwa pomorskiego, między innymi w raportach końcowych z projektu „Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego” (PBZ 2012, PBZ 2013).

W zakresie **badania zapotrzebowania i deficytowości elementarnych grup zawodów**, uzyskane wyniki uznać można za spójne z wynikami prezentowanymi w raportach PBZ z lat 2012-2013. Z drugiej strony zaobserwowano także zmiany na listach rankingowych, które można wytłumaczyć w kontekście zmian po stronie popytu i podaży pracy. Po raz kolejny potwierdzono zasadność stosowania metodologii agregującej dane pochodzące z różnych źródeł informacji o popycie na pracę, gdyż informacje na temat sytuacji w poszczególnych grupach zawodów na pomorskim rynku pracy płynące z poszczególnych dostępnych źródeł danych okazały się być diametralnie różne od siebie, a nawet sprzeczne. Obserwowana jest wyraźna selekcja grup zawodów do kanałów pośrednictwa, poprzez które określone grupy pracodawców poszukują pracowników.

Wśród zawodów wskazanych jednocześnie jako najbardziej deficytowe i generujące największe bieżące zapotrzebowanie (w ujęciu brutto) znalazły się grupy zawodów pochodzące z prawie każdej wielkiej grupy zawodów. Są tam zarówno przedstawiciele zawodów wymagających wyższych kwalifikacji (przede wszystkim informatycznych), jak i technicy i pracownicy biurowi (przedstawiciele handlowi, magazynierzy, pracownicy *call center*), a także wyżej i niżej wykwalifikowani robotnicy. Po raz kolejny okazuje się zatem, iż wyzwaniem związanym z kształtowaniem zasobów kapitału ludzkiego w województwie pomorskim jest nie tyle dopasowanie poziomu edukacji, ale raczej dopasowanie horyzontalne, związane z odpowiednimi kierunkami kształcenia (od szkoły ponadgimnazjalnej

aż do wyższej), a nawet z odpowiednią zawartością programów kształcenia (pozwalającą na uzyskanie kwalifikacji i kompetencji poszukiwanych przez pracodawców w obrębie danego zawodu). Jednocześnie jednak, duży udział zawodów wymagających niskich kwalifikacji wskazuje, iż problemem w zaspakajaniu popytu może być względnie niski poziom wynagrodzeń, który ogranicza podaż pracy w danym zawodzie. Z kolei barierą dla wzrostu płac jest relatywnie niska produktywność, na którą trudno oddziaływać metodami polityki publicznej.

Wątek barier po stronie podaży prowadzi do drugiego obszaru podejmowanego w niniejszym opracowaniu analitycznym, to jest **zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w kontekście spodziewanych zmian demograficznych** i zmian w gospodarce będących ich konsekwencją. Obecna sytuacja województwa pomorskiego pod względem struktury wieku ludności i zasobów siły roboczej jest relatywnie korzystna, a jej pogorszenie w przyszłości będzie nie tak głębokie jak przeciętnie w Polsce. Nie zmienia to jednak faktu, iż gospodarka województwa, a w szczególności pracodawcy będą musieli zmierzyć się z konsekwencjami zmian demograficznych. Dotyczyć będą one zarówno kwestii podaży pracy (w ujęciu ilościowym i strukturalnym), jak i popytu na dobra finalne i usługi (zmiany związane z inną kompozycją populacji konsumentów). Zmiany dotkną także najprawdopodobniej sposób organizacji pracy, w tym organizacji czasu pracy, zasad budowania zespołów, systemów wynagrodzeń w firmach itp.

Obecnie świadomość tych problemów wśród pracodawców w województwie pomorskim jest relatywnie niewielka. Potwierdzają to zarówno dane dotyczące faktycznego stosowania narzędzi zaliczanych w literaturze przedmiotu do elementów zarządzania wiekiem, jak i deklaracje pracodawców dotyczące ich podejścia do kwestii zarządzania wiekiem wyrażane w trakcie wywiadu grupowego czy panelu ekspertów. Ci, którzy prowadzą świadomą politykę w tym zakresie, wpisują ją raczej w szerszy kontekst działań związanych z zarządzaniem różnorodnością, nie skupiając się w sposób szczególny na tej charakterystyce zasobów ludzkich w firmie, jaką jest wiek pracowników. Niewielki odsetek pracodawców stosuje narzędzia zarządzania wiekiem mające doprowadzić do wydłużenia aktywności zawodowej osób starszych, do lepszego wykorzystania obecności tych osób w firmie, a także do bardziej efektywnego mechanizmu przepływu wiedzy i umiejętności między starszymi a młodszymi pracownikami. Potwierdzenie wysokiej skłonności pracodawców do kontynuacji zatrudnienia w przypadku pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny (a nawet gotowości do pewnych zmian w zakresie warunków świadczenia pracy przez takie osoby) to stanowczo za mało, aby skutecznie przygotować się na nadejście srebrnego tsunami, które „uderzy” w województwa za około 20 lat.

Głównym wnioskiem z analizy w kontekście polityki państwa na rynku pracy jest konieczność intensyfikacji działań informacyjnych dotyczących różnorodnych skutków starzenia się społeczeństwa, w tym tych skutków, które w sposób bezpośredni oddziałują na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw.



ANEKS STATYSTYCZNY

Tabela A.1. Metody poszukiwania pracowników według badania CATI firm

Kod sekcji	Sektora PKD/ Sektor gospodarki	Liczba firm	%								inne
			przez prywatne biura pośrednictwa pracy	przez powiatowy urząd pracy	zamieszczanie lub odpowiadanie na ogłoszenia prasowe	zamieszczanie lub odpowiadanie na ogłoszenia internetowe	poszukiwania bezpośrednio w szkołach (bira karter etc.)	poszukiwanie poprzez krewnych i znajomych	w gładach pracy, dniach kartery etc.		
A	Rołnictwo	6	16,7	0,0	16,7	33,3	0,0	0,0	16,7	0,0	50,0
B	Górnictwo i wydobywanie	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C	Przetwórstwo przemysłowe	67	49,3	10,4	23,9	46,3	0,0	0,0	40,3	3,0	14,9
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
E	Dostawa wody	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
F	Budownictwo	73	24,7	2,7	26,0	50,7	2,7	2,7	39,7	1,4	13,7
G	Handel	129	40,3	6,2	19,4	51,9	1,6	1,6	31,8	1,6	14,0
H	Transport	46	19,6	13,0	45,7	50,0	8,7	8,7	30,4	4,3	26,1
I	Zakwaterowanie i gastronomia	45	48,9	11,1	28,9	60,0	13,3	13,3	33,3	11,1	8,9
J	Informacja i komunikacja	12	16,7	25,0	33,3	58,3	16,7	16,7	8,3	16,7	8,3
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	20	30,0	10,0	15,0	70,0	10,0	10,0	35,0	5,0	15,0
L	Obsługa nieruchomości	20	25,0	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0	10,0	0,0	10,0
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	32	37,5	15,6	37,5	68,8	18,8	18,8	21,9	3,1	12,5
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	14	28,6	0,0	14,3	35,7	0,0	0,0	28,6	0,0	28,6
O	Administracja publiczna	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P	Edukacja	10	0,0	0,0	10,0	100,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0
Q	Opieka zdrowotna	28	25,0	0,0	14,3	42,9	0,0	0,0	67,9	0,0	3,6
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	10	0,0	0,0	50,0	90,0	0,0	0,0	10,0	0,0	20,0
S	Pozostała działalność usługowa	32	25,0	6,3	31,3	71,9	9,4	9,4	40,6	0,0	6,3
SEKTORY											
Rołnictwo		6	16,7	0,0	16,7	33,3	0,0	0,0	16,7	0,0	50,0
Przemysł		69	47,8	10,1	24,6	44,9	0,0	0,0	42,0	2,9	14,5
Budownictwo		73	24,7	2,7	26,0	50,7	2,7	2,7	39,7	1,4	13,7
Usługi nierynkowe		38	18,4	0,0	13,2	57,9	0,0	0,0	55,3	0,0	2,6
Usługi rynkowe		360	33,3	8,6	27,8	58,9	6,9	6,9	29,2	3,6	14,4
Ogółem		546	32,8	7,3	26,0	55,7	4,9	4,9	33,9	2,9	13,9

Wyjaśnienie: Tabela prezentuje odsetek wskazań spośród firm, które zgłosiły poszukiwanie pracowników w ciągu ostatnich 6 miesięcy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego pracodawców metodą CATI.

Tabela A2. Oferty pracy w monitoringu ofert internetowych: struktura według PKD 2007

Kod sekcji	Sekcja PKD	Liczba ofert	Odsetek w całkowitej liczbie ofert	Odsetek w liczbie ofert, dla których ustalono sekcję PKD
			%	
A	Rolnictwo	2	0,0	0,0
B	Górnictwo i wydobywanie	13	0,2	0,3
C	Przetwórstwo przemysłowe	565	8,6	11,5
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną	159	2,4	3,2
E	Dostawa wody	7	0,1	0,1
F	Budownictwo	93	1,4	1,9
G	Handel	1 090	16,5	22,2
H	Transport	117	1,8	2,4
I	Zakwaterowanie i gastronomia	72	1,1	1,5
J	Informacja i komunikacja	613	9,3	12,5
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	1 206	18,3	24,5
L	Obsługa nieruchomości	142	2,2	2,9
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	520	7,9	10,6
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	116	1,8	2,4
O	Administracja publiczna	4	0,1	0,1
P	Edukacja	111	1,7	2,3
Q	Opieka zdrowotna	40	0,6	0,8
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	14	0,2	0,3
S	Pozostała działalność usługowa	30	0,5	0,6
Ogółem		6 588	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników monitoringu ofert internetowych za rok 2013 prowadzonego przez WUP w Gdańsku.

Tabela A3. Oferty pracy zgłaszane do agencji zatrudnienia według badania CATI

Kod sekcji	Sekcja PKD	Liczba wskazań sekcji, z których zgłaszano do agencji najwięcej ofert pracy w ciągu ostatniego roku	Liczba wskazań sekcji zgłaszających mniejsze zapotrzebowanie na pracowników niż w latach poprzednich	Liczba wskazań sekcji zgłaszających większe zapotrzebowanie na pracowników niż w latach poprzednich
A	Rolnictwo	5	1	2
B	Górnictwo i wydobywanie	2	-	2
C	Przetwórstwo przemysłowe	28	5	6
F	Budownictwo	18	4	5
G	Handel	11	3	3
H	Transport	16	4	3
I	Zakwaterowanie i gastronomia	4	1	1
J	Informacja i komunikacja	5	1	5
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	8	-	1
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	4	-	2
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	3	-	1
O	Administracja publiczna	1	-	-
P	Edukacja	-	3	-
Q	Opieka zdrowotna	5	1	-
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2	-	-
S	Pozostała działalność usługowa	28	8	6
T	Organizacje i zespoły eksterytorialne	-	3	2
Ogółem		140	34	39

Wyjaśnienie: Każda agencja mogła wskazać więcej niż jedną sekcję (dotyczy liczby wskazań ze wszystkich kolumn tabeli).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego agencji zatrudnienia.

Tabela A4. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oczekiwania w zakresie doświadczenia trudności związanych z koniecznością zastąpienia pracowników przechodzących na emeryturę w perspektywie 5 lat

Czy Pani/Pana zdaniem, za 5 lat Państwa firma będzie doświadczać trudności związanych z koniecznością zastąpienia pracowników przechodzących na emeryturę?	Ogółem		Sektor własności				Sektor gospodarki				Wielkość firmy (według zatrudnienia)		
	Ogółem	prywatny	publiczny	przemysł	budownictwo	usługi nierynkowe	usługi rynkowe	10-49 osób	50-249 osób	250 osób i więcej	Odstetek odpowiedzi (%)		
											7,3	8,8	
Tak, może to stanowić poważane utrudnienie dla funkcjonowania firmy	7,4	7,3	8,8	13,9	13,7	9,2	5,1	8,0	6,3	5,7			
Tak, ale nie będzie to stanowiło utrudnienia dla funkcjonowania firmy	7,2	7,5	4,9	11,3	8,1	2,3	7,0	7,3	7,0	7,1			
Nie, nie będzie problemu z zastąpieniem tych pracowników	27,2	24,8	48,0	27,8	18,5	29,9	27,4	24,7	43,0	24,3			
Nie, niewielu pracowników w firmie będzie przechodziło w tym czasie na emeryturę.	44,2	45,4	33,3	37,4	37,9	52,9	45,8	43,9	38,7	54,3			
Trudno powiedzieć	14,0	15,0	4,9	9,6	21,8	5,7	14,7	16,2	4,9	8,6			
Wielkość odniesienia													
N1 (liczba firm, które udzieliły odpowiedzi)	998	892	102	115	124	87	653	766	142	70			
N2 (liczba odmów odpowiedzi)	2	2	0	0	0	0	2	1	1	0			
Odstetek odmów odpowiedzi (%)	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,1	0,7	0,0			
N (liczba firm ogółem w badaniu)	1 000	894	102	115	124	87	655	767	143	70			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI przedsiębiorstw.

Tabela A5. Rozkład odpowiedzi na pytanie o praktykę wobec osób, które nabywają uprawnienia emerytalne

Najczęstsza praktyka firmy wobec osób, które nabywają uprawnienia emerytalne	Ogółem		Sektor własności		Sektor gospodarki				Wielkość firmy (według zatrudnienia)		
	prywatny	publiczny	przemysł	budownictwo	usługi nierynkowe	usługi rynkowe	10-49 osób	50-249 osób	250 osób i więcej		
Odsetek odpowiedzi względem liczby firm, które udzieliły odpowiedzi (%)											
Zachęty po pozostaniu w firmie	18,1	18,9	11,9	14,8	14,5	15,1	20,2	18,9	17,6	13,0	
Zachęty do odejścia z firmy	2,8	2,7	4,0	2,6	0,8	7,0	2,4	2,6	3,5	4,3	
Firma z reguły nie podejmuje żadnych działań	54,0	51,4	76,2	64,3	55,6	60,5	50,2	50,2	61,3	73,9	
Inna	9,9	10,3	5,9	5,2	8,9	12,8	10,9	10,4	9,9	5,8	
Trudno powiedzieć	15,1	16,7	2,0	13,0	20,2	4,7	16,4	17,9	7,7	2,9	
Wielkości odniesienia											
N1 (liczba firm, które udzieliły odpowiedzi)	998	893	101	115	124	86	654	767	142	69	
N2 (liczba odmów odpowiedzi)	2	1	1	0	0	1	1	0	1	1	
Odsetek odmów odpowiedzi (%)	0,2	0,1	1,0	0,0	0,0	1,2	0,2	0,0	0,7	1,4	
N (liczba firm ogółem w badaniu)	1 000	894	102	115	124	87	655	767	143	70	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI przedsiębiorstw.

Tabela A6. Rozkład odpowiedzi na pytanie o preferowaną formę zatrudnienia pracowników, którzy uzyskali uprawnienia emerytalne

Preferowana forma zatrudnienia pracowników, którzy uzyskali uprawnienia emerytalne	Ogółem		Sektor własności		Sektor gospodarki				Wielkość firmy (według zatrudnienia)		
	prywatny	publiczny	przemysł	budownictwo	usługi nierynkowe	usługi rynkowe	10-49 osób	50-249 osób	250 osób i więcej		
	Odsetek odpowiedzi względem liczby firm, które udzieliły odpowiedzi (%)										
Praca na cały etat	25,9	39,2	38,6	25,8	8,0	26,8	24,4	46,5	15,7		
Praca na część etatu	17,4	18,6	15,8	20,2	20,7	17,2	18,3	16,2	12,9		
Praca na zlecenie	12,6	11,8	7,9	6,5	28,7	12,4	11,0	7,0	38,6		
Inna	17,2	17,6	16,7	14,5	29,9	16,5	17,4	16,9	17,1		
Trudno powiedzieć	26,9	12,7	21,1	33,1	12,6	27,1	28,9	13,4	15,7		
	Wielkości odniesienia										
N1 (liczba firm, które udzieliły odpowiedzi)	891	102	114	124	87	653	765	142	70		
N2 (liczba odmów odpowiedzi)	3	0	1	0	0	2	2	1	0		
Odsetek odmów odpowiedzi (%)	0,3	0,0	0,9	0,0	0,0	0,3	0,3	0,7	0,0		
N (liczba firm ogółem w badaniu)	894	102	115	124	87	655	767	143	70		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI przedsiębiorstw.

Tabela A7. Wyniki badania agencji zatrudnienia w zakresie zagadnień związanych z zarządzaniem wiekiem przez pracodawców: podsumowanie

Czy pracodawcy współpracujący z Państwem agencją zgłaszają wymagania dotyczące wieku pracowników?		
Odpowiedzi	n	% (N=101)
Tak	34	33,7
Nie	65	64,4
Odmowa odpowiedzi	2	2,0
Jaki jest preferowany wiek poszukiwanych pracowników?		
Odpowiedzi	n	% (N=36)
Poniżej 25 roku życia	1	2,8
Między 25 a 50 rokiem życia	29	80,6
Powyżej 50 roku życia	6	16,7
Odmowa odpowiedzi lub nie dotyczy	65	n.d.
Dlaczego pracodawcy chcą zatrudniać pracowników w tym właśnie wieku?		
Odpowiedzi	n	% (N=36)
Wymaga tego specyfika branży	14	38,9
Wymagania tych osób odnośnie wynagrodzenia są akceptowalne dla pracodawców	4	11,1
Osoby w tym wieku najlepiej spełniają wymagania pracodawców co do kwalifikacji	26	72,2
Zatrudnienie pracowników w tym wieku pozwala zachować spójność wiekową kadr pracodawcy	8	22,2
Zatrudnienie pracowników w tym wieku pozwala budować różnorodność wiekową kadr pracodawcy	6	16,7
Inne	9	25,0
Trudno powiedzieć	1	2,8
Odmowa odpowiedzi	0	0,0
Czy zgłaszający się do Państwa agencji kandydaci na pracowników w wieku poniżej 25 roku życia spełniają wymagania pracodawców co do kwalifikacji i doświadczenia?		
Odpowiedzi	n	% (N=101)
Zdecydowanie tak	12	11,9
Raczej tak	50	49,5
Raczej nie	27	26,7
Zdecydowanie nie	5	5,0
Trudno powiedzieć	3	3,0
Odmowa odpowiedzi	4	4,0
Czy zgłaszający się do Państwa agencji kandydaci na pracowników w wieku powyżej 50. roku życia spełniają wymagania pracodawców co do kwalifikacji i doświadczenia?		
Odpowiedzi	n	% (N=101)
Zdecydowanie tak	26	25,7
Raczej tak	53	52,5
Raczej nie	15	14,9
Zdecydowanie nie	1	1,0
Trudno powiedzieć	6	5,9
Odmowa odpowiedzi	0	0,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI agencji zatrudnienia.

ANEKS METODOLOGICZNY

Metodologia syntezy źródeł o popycie na pracę na poziomie elementarnych grup zawodów według KZiS 2010

Poniżej opisano zastosowany algorytm postępowania, który posłużył uzyskaniu wskaźników zapotrzebowania i deficytowości. Jednostką obserwacji w bazie danych była elementarna grupa zawodów. Kolejność wykonywanych czynności była następująca:

1. Na podstawie dostępnych czterech źródeł danych ilościowych (które szczegółowo omówiono poniżej) dokonano segregacji informacji w celu oddzielenia danych niosących informację o zapotrzebowaniu na grupy zawodów (wielkości popytu) od danych mówiących o deficytowości grup (niezdolności podaży do zaspokojenia popytu). Dalsza część procedury została przeprowadzona osobno dla obu tych kategorii zmiennych.
2. Dla każdej informacji z danego źródła danych stworzono zmienną obrazującą zapotrzebowanie na poszczególne elementarne grupy zawodów obserwowane na pomorskim rynku pracy.
3. W celu zyskania możliwości porównywania (a także agregowania) poszczególnych zmiennych zostały one poddane standaryzacji Z . Otrzymane w opisany sposób przekształcone zmienne posiadają identyczną średnią (wynoszącą zero) i identyczne odchylenie standardowe (wynoszące jeden).

Zastosowana metoda standaryzacji to tzw. standaryzacja Z , w której wartości zmiennych są przekształcane według następującej formuły:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

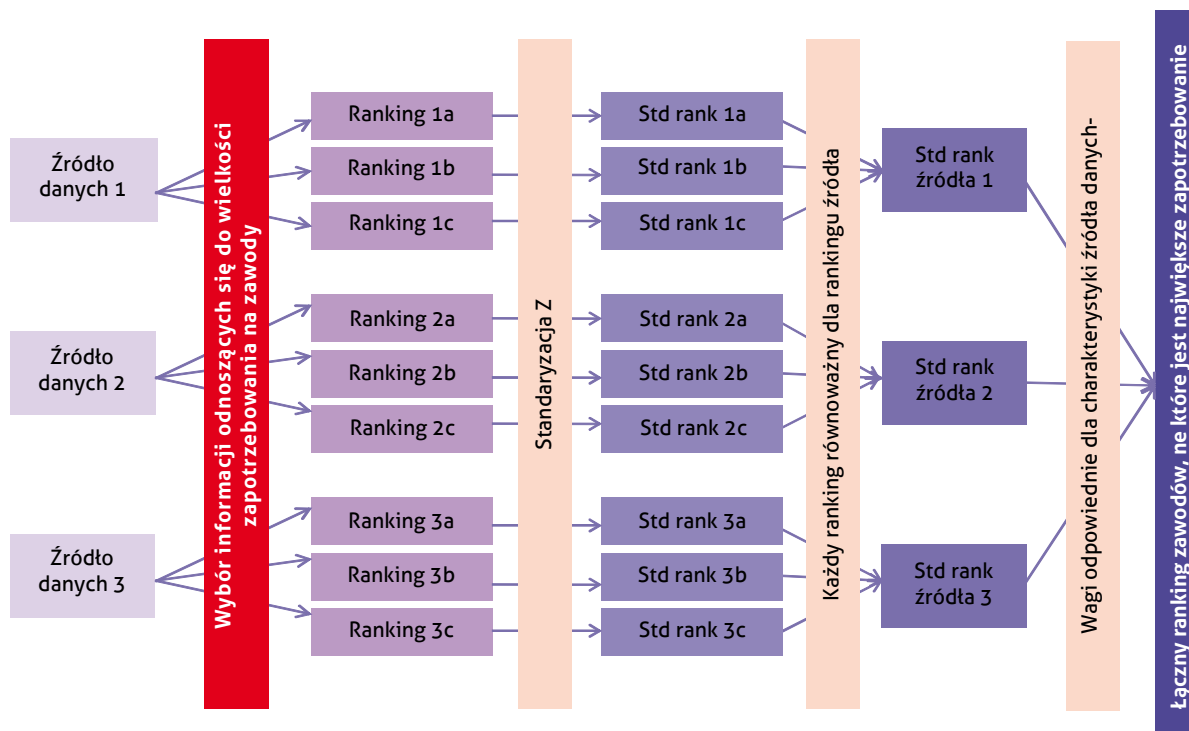
gdzie:

- x – zmienna niestandaryzowana,
- μ – średnia z populacji,
- σ – odchylenie standardowe populacji.

4. W celu uzyskania syntetycznej informacji z każdego źródła danych zestandaryzowane wartości zmiennych dla każdej z grup zawodów dodano do siebie (w obrębie danego źródła). W ten sposób powstały cztery syntetyczne zmienne ujmujące zapotrzebowanie na poszczególne elementarne grupy zawodów (w świetle każdego z czterech źródeł danych).
5. Następnie uzyskane wartości zmiennych dla każdego źródła danych zostały raz jeszcze zestandaryzowane metodą standaryzacji Z .
6. Ostateczny ranking grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie, uzyskano poprzez zsumowanie czterech zestandaryzowanych zmiennych przy użyciu dobranych do tego celu wag i uporządkowanie zmiennej finalnej od największej do najmniejszej wartości.
7. Ostatnim elementem procesu tworzenia rankingów była eliminacja z rankingu grup zawodów, które nie występowały w badaniu pracodawców CATI. Uznano, że wobec grup zawodów, które nie wystąpiły w badaniu pracodawców, nie ma dostatecznych informacji do wnioskowania o ich sytuacji na rynku pracy. Badanie pracodawców (w odróżnieniu od badań kanałów pośrednictwa pracy) ma charakter reprezentacyjny. Uznano, że jeśli dana elementarna grupa zawodów nie występuje w tym badaniu, ma ona pomijalną wagę dla rynku pracy województwa pomorskiego.

Model syntezy źródeł danych został przedstawiony na Schemacie A1.

Schemat A1. Metodologia tworzenia rankingu grup zawodów o największym zapotrzebowaniu na pomorskim rynku pracy: synteza danych ilościowych pochodzących z różnych źródeł



Źródło: Opracowanie własne.

Ranking grup zawodów deficytowych, czyli takich, w przypadku których pracodawcy napotykali trudności w rekrutacji, został stworzony przy użyciu identycznej metody, z tym że wykorzystano przy nim dane dotyczące deficytowości grup.

Źródła danych

Przy konstrukcji **rankingu grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie** na pomorskim rynku pracy, wykorzystano szereg informacji pochodzących z czterech głównych źródeł.

- Z badania ilościowego pracodawców (N=1000) wykonanego na zlecenie WUP w Gdańsku w 2014 roku wykorzystano następujące informacje:
 - saldo przyjęć i zwolnień w ostatnich 6 miesiącach: jest to różnica pomiędzy liczbą osób przyjętych i zwolnionych (lub które odeszły z pracy) w danej grupie zawodów w ostatnich 6 miesiącach,
 - różnica w udziałach w przyjęciach i zwolnieniach w ostatnich 6 miesiącach: jest to różnica pomiędzy udziałem przyjętych w danej grupie zawodów wliczbie przyjętych ogółem a udziałem zwolnionych (lub tych, którzy odeszli) w danej grupie w liczbie zwolnionych ogółem,
 - plany rekrutacyjne: jest to liczba wskazań grup zawodów, w których planowane jest zatrudnienie w ciągu najbliższych 6 miesięcy.

W przypadku zmiennych: „Saldo przyjęć i zwolnień w ostatnich 6 miesiącach” i „Różnica w udziałach w przyjęciach i zwolnieniach w ostatnich 6 miesiącach” zastosowano standaryzację pełnego rozkładu zmiennej, zaś w przypadku zmiennej „Plany rekrutacyjne” zastosowano standaryzację jednostronną. O ile w przypadku dwóch pierwszych zmiennych możliwe jest zaobserwowanie zarówno dodatniej, jak i ujemnej wartości, w przypadku planów rekrutacyjnych obserwujemy jedynie wartości dodatnie. Brak planów rekrutacyjnych nie oznacza bowiem planów zwolnień. W przypadku tego typu zmiennych standaryzacja obustronna obciążałaby finalne wyniki. Obserwacje, dla których zarejestrowano plany rekrutacyjne w niewielkiej skali (liczba planowanych wakatów poniżej średniej dla całej

próby), przyjętyby bowiem wartość ujemną. Stąd w przypadku zmiennej „Plany rekrutacyjne” wartości po standaryzacji należą jedynie do połowy rozkładu (zakładamy w ten sposób, że istnieje nieuchwycony w badaniu rozkład planów zwolnień, który to rozkład jest symetryczny do rozkładu jednostronnego).

- Z badania ilościowego agencji zatrudnienia wykonanego na zlecenie WUP w Gdańsku w 2014 roku (N=101) wykorzystano następujące informacje:
 - najczęściej poszukiwane przez pracodawców grupy zawodów: jest to liczba wskazań danej grupy zawodów wśród wymienianych przez przedstawicieli badanych agencji jako najbardziej poszukiwane,
 - spadek liczby ofert: jest to liczba wskazań grupy zawodów wśród wymienianych przez przedstawicieli badanych agencji jako te, dla których zaobserwowano spadek liczby ofert pracy,
 - wzrost liczby ofert: jest to liczba wskazań grupy zawodów wśród wymienianych przez przedstawicieli badanych agencji jako te, dla których zaobserwowano wzrost liczby ofert pracy.Ze względu na jednostronny charakter zmiennych we wszystkich powyższych przypadkach zastosowano (opisaną wyżej) standaryzację jednostronną.
- Ze sprawozdań agencji zatrudnienia za rok 2013 wykorzystano dwie informacje:
 - liczbę osób, które podjęły zatrudnienie lub inną pracę zarobkową na terenie RP w każdej z elementarnych grup zawodów,
 - liczbę zawieranych przez agencję zatrudnienia umów o pracę oraz umów prawa cywilnego z zakresu pracy tymczasowej.
- Z danych z monitoringu ofert internetowych za 2013 rok uzyskano informację o liczbie ofert pracy zamieszczanych w internecie według elementarnych grup zawodów.
- Ostatnim źródłem danych wziętych pod uwagę przy konstrukcji rankingu grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie, był monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych za 2013 rok prowadzony przez publiczne służby zatrudnienia (wskaźnik szansy uzyskania oferty według elementarnych grup zawodów). Wartość występująca w rankingu odpowiada wskaźnikowi obliczonemu dla poszczególnych grup elementarnych według obowiązującej w 2014 r. metodologii³⁷.

Z kolei przy konstrukcji **rankingu grup zawodów deficytowych, czyli takich, przy których pracodawcy napotykają trudności w rekrutacji**, wykorzystano trzy źródła danych.

- Ze wspomnianego badania ilościowego pracodawców wykorzystano informację o trudnościach w rekrutacji, tj. liczbę wskazań danej grupy zawodów w pytaniu dotyczącym grup, w których pracodawcy doświadczyli problemów w rekrutacji w 6miesięcach poprzedzających badanie.
- Ze wspomnianego badania ilościowego agencji zatrudnienia uzyskano następujące zmienne:
 - trudności w znalezieniu pracowników: jest to liczba wystąpień danej grupy zawodów w odpowiedzi na pytanie o to, w jakich zawodach trudno jest znaleźć pracowników,
 - łatwość znalezienia pracy: jest to liczba wskazań danej grupy zawodów w odpowiedzi na pytanie o to, w jakich zawodach najłatwiej jest znaleźć pracę,
 - trudności w znalezieniu pracy: jest to liczba wskazań danej grupy zawodów w odpowiedzi na pytanie o to, w jakich zawodach trudno jest znaleźć pracę.
- Z danych monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych prowadzonego przez publiczne służby zatrudnienia wykorzystano ranking zawodów nadwyżkowych i deficytowych według wskaźnika intensywności nadwyżki (deficytu) zawodu.

Ostateczna konstrukcja rankingów

W celu zapewnienia maksymalnej porównywalności wyników, wagi którymi zmienne cząstkowe waży się do zmiennej syntetycznej dla danego źródła danych, a także wagi, które służą do agregacji zmiennych syntetycznych dla źródeł danych w celu uzyskania wartości zmiennej finalnej. Do stworzenia zmiennych syntetycznych dla poszczególnych źródeł danych przyjęto założenie, że wszystkie

³⁷ Dane pobrano z <http://mz.praca.gov.pl>. Data pobrania: 20.09.2014 r.

rankingi elementarne charakterystyczne dla źródła mają tę samą wagę. Oznacza to, że wartości zmiennych po standaryzacji zostały zsumowane w obrębie źródeł danych³⁸.

Nieco inaczej dobrano wagi do syntezy źródeł danych w ostateczny ranking. Przy doborze wag wzięto pod uwagę fakt, iż do dyspozycji są dwa typy informacji o popycie na pracę: bezpośrednio z firm (badanie pracodawców) oraz z kanałów pośrednictwa (badanie sprawozdania agencji zatrudnienia, dane z PSZ, dane o ofertach internetowych).

Oba typy informacji dokumentują to samo zjawisko (np. wakat pojawia się w firmie, następnie jest zgłaszany do PUP czy do internetowego portalu pośrednictwa pracy). Stąd każdemu z tych źródeł przyznano równą wagę. Zmienna syntetyczna stworzona na podstawie badania CATI firm, jako najpełniejszego źródła informacji, w ostatecznych rankingach otrzymała wagę 50%. Pozostałe źródła danych, ze względu na ich komplementarny charakter (kanały pośrednictwa są w dużym stopniu charakterystyczne dla danego typu zatrudnienia), uznano za jednakowo ważące.

Ostateczny **ranking grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie**, powstał na podstawie uporządkowania listy grup zawodów według wartości finalnej zmiennej rankingującej, która obliczona została z wykorzystaniem następujących wag:

$$WZ = 0,5 * RANK_{Z_{CATI_{PR}}} + 0,1(6) * RANK_{Z_{AZ}} + 0,1(6) * RANK_{INTER} + 0,1(6) * RANK_{Z_{PSZ}},$$

gdzie:

- WZ oznacza wskaźnik intensywności zapotrzebowania,
- $RANK_{Z_{CATI_{PR}}}$ oznacza zestandaryzowaną zmienną powstałą z syntezy danych o zapotrzebowaniu z badania pracodawców metodą CATI (N=1000),
- $RANK_{Z_{AZ}}$ oznacza zestandaryzowaną zmienną uzyskaną na podstawie danych o zapotrzebowaniu na poszczególne grupy elementarne zawodów ze sprawozdań agencji zatrudnienia oraz danych z badania ilościowego agencji zatrudnienia metodą CATI (N=101),
- $RANK_{INTER}$ oznacza zestandaryzowaną zmienną uzyskaną na podstawie monitoringu ofert internetowych,
- $RANK_{Z_{PSZ}}$ oznacza zestandaryzowaną zmienną uzyskaną na podstawie danych o wielkości zapotrzebowania pochodzących ze statystyk publicznych służb zatrudnienia.

Z kolei **ranking grup zawodów deficytowych** powstał na podstawie uporządkowania listy grup zawodów według wartości finalnej zmiennej rankingującej, która obliczona została na podstawie następujących wag:

$$WD = 0,5 * RANK_{D_{CATI_{PR}}} + 0,25 * RANK_{D_{CATI_{AZ}}} + 0,25 * RANK_{D_{PSZ}},$$

gdzie:

- WD oznacza wskaźnik intensywności trudności w znalezieniu pracownika,
- $RANK_{D_{CATI_{PR}}}$ oznacza zestandaryzowaną zmienną powstałą z syntezy danych o trudnościach w rekrutacji pracowników z badania pracodawców metodą CATI (N=1000),
- $RANK_{D_{CATI_{AZ}}}$ oznacza zestandaryzowaną zmienną uzyskaną na podstawie danych o deficytowości poszczególnych grup elementarnych zawodów z danych z badania ilościowego agencji zatrudnienia metodą CATI (N=101),
- $RANK_{D_{PSZ}}$ oznacza zestandaryzowaną zmienną uzyskaną na podstawie danych o natężeniu deficytowości poszczególnych elementarnych grup zawodów pochodzących ze statystyk publicznych służb zatrudnienia.

Opisana powyżej metodologia pozwoliła stworzyć dwa rankingi elementarnych grup zawodów. Rankingi nie zawierają wszystkich elementarnych grup zawodów, a jedynie te, które zostały wskazane w badaniu pracodawców metodą CATI. Uznano bowiem, iż ze względu na fakt, że to źródło danych najbardziej reprezentatywny charakter, grupy zawodów w nim niewystępujące można uznać za nieistotne dla pomorskiego rynku pracy.

³⁸ Przy czym problem ten wymagał rozwiązania jedynie przy dwóch źródłach: badaniu firm metodą CATI oraz badaniu agencji zatrudnienia. W pozostałych dwóch źródłach uwzględniano jedynie jedną zmienną, a zatem problem wewnętrznej agregacji nie występował.

Kwestionariusz do badania pracodawców techniką CATI

A. PODSTAWOWE DANE O PRZEDSIĘBIORSTWIE	
<p>A1. Proszę podać liczbę osób, które pracują w przedsiębiorstwie w dniu badania. Chodzi o wszystkie formy zatrudnienia, w tym pracowników najemnych, zatrudnionych na umowy cywilnoprawne, osoby pracujące na własny rachunek, etc.</p>	<p>..... osoby/osób</p> <p><i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i></p>
<p>A2. Proszę określić przybliżoną strukturę wieku zatrudnienia w Państwa firmie, poprzez podanie odsetka zatrudnionych należących do poszczególnych przedziałów wiekowych. Ile osób jest:...? <i>[ANKIETER: PODANE ODSETKI MUSZĄ SUMOWAĆ SIĘ DO 100]</i></p>	<p>1) poniżej 25 r.ż. - ...%</p> <p>2) między 25 a 50 r.ż. - ...%</p> <p>3) powyżej 50 r.ż. - ...%</p> <p>4) <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i></p>
B. INFORMACJE O ZWOLNIENIACH PRACOWNIKÓW	
<p>B1. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy z Państwa firmy został zwolniony lub odszedł choć jeden pracownik?</p>	<p>1) tak liczba osób: <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i></p> <p>2) nie → C1</p> <p>3) <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) → C1</i></p>
<p>B2. W jakich zawodach zwolniono z pracy lub odeszło z pracy najczęściej pracowników w ciągu ostatnich 6 miesięcy? PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE TRZY ZAWODY IDLA KAŻDEGO ZAWODU OKREŚLIĆ LICZBĘ PRACUJĄCYCH, KTÓRZY ZOSTALI ZWOLNIENI I/ LUB ODESZLI. W przypadku każdego zawodu proszę określić, do jakiej grupy wiekowej należała większość pracujących, którzy zostali zwolnieni i/lub odeszli?</p> <p>1) poniżej 25 r.ż. 2) między 25 a 50 r.ż. 3) powyżej 50 r.ż. 4) <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i></p>	<p>1) nazwa zawodu <i>ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ </i> <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i> liczba osób: <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i> dominująca grupa wieku.....</p> <p>2) nazwa zawodu <i>ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ </i> <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i> liczba osób: <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i> dominująca grupa wieku.....</p> <p>3) nazwa zawodu <i>ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ </i> <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i> liczba osób: <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i> dominująca grupa wieku.....</p>
C. REKRUTACJA	
<p>C1. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy prowadzili Państwo rekrutację nowych pracowników?</p>	<p>1) tak 2) nie → E1 3) <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) → E1</i></p>

<p>C2. W jaki sposób poszukiwali Państwo pracowników w ciągu ostatnich 6 miesięcy?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ <u>WSZYSTKIE</u> ODPOWIEDZI, KTÓRE SĄ PRAWDZIWE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) przez powiatowy urząd pracy 2) przez prywatne biuro pośrednictwa pracy 3) zamieszczaliśmy lub odpowiadaliśmy na ogłoszenia prasowe 4) zamieszczaliśmy lub odpowiadaliśmy na ogłoszenia internetowe 5) poszukiwaliśmy bezpośrednio w szkołach (biura karier, etc.) 6) poszukiwaliśmy poprzez krewnych i znajomych 7) uczestniczyliśmy w giełdach pracy, dniach kariery, etc. 8) inaczej – jak? 9) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
<p>C3. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy Państwa firma doświadczyła trudności w rekrutacji pracowników?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) tak 2) nie → D1 3) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) → D1
<p>C4. W przypadku jakich zawodów doświadczyli Państwo trudności w znalezieniu pracowników? PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE TRZY ZAWODY. W przypadku każdego zawodu proszę określić, jaki był preferowany wiek kandydatów.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) poniżej 25 r.ż. 2) między 25 a 50 r.ż. 3) powyżej 50 r.ż. 4) nie mieliśmy preferencji co do wieku kandydatów 5) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) <p>W przypadku każdego zawodu proszę określić, jaka była główna przyczyna trudności ze znalezieniem pracowników. PROSZĘ WSKAZAĆ <u>WSZYSTKIE</u> ODPOWIEDZI, KTÓRE SĄ PRAWDZIWE.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) brak kandydatów wogóle 2) brak kandydatów odpowiednim wykształceniu 3) brak kandydatów odpowiednim doświadczeniu 4) zbyt wysokie oczekiwania płacowe kandydatów 5) niechęć do zbyt dalekich dojazdów do miejsca pracy 6) inne, jakie? 7) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów [_ _ _ _] odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) preferowany wiek kandydatów przyczyny trudności w rekrutacji..... 2) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów [_ _ _ _] odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) preferowany wiek kandydatów przyczyny trudności w rekrutacji..... 3) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów [_ _ _ _] odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) preferowany wiek kandydatów przyczyny trudności w rekrutacji.....
D. INFORMACJE O ZATRUDNIANIU PRACOWNIKÓW	
<p>D1. Czy w wyniku przeprowadzonej rekrutacji w ciągu ostatnich 6 miesięcy zatrudnili Państwo przynajmniej jednego pracownika?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) tak 2) nie → E1 3) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) → E1
<p>D2. Proszę podać liczbę zatrudnionych pracowników w podziale na kategorie wiekowe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) poniżej 25 r.ż. - ... osoby/osób 2) między 25 a 50 r.ż. - ... osoby/osób 3) powyżej 50 r.ż. - ... osoby/osób 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)

<p>D3. W jakich zawodach zatrudniono najwięcej pracowników w ciągu ostatnich 6 miesięcy?</p> <p>PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE TRZY ZAWODY IDLA KAŻDEGO ZAWODU OKREŚLIĆ LICZBĘ NOWOPRZYJĘTYCH PRACOWNIKÓW.</p> <p>W przypadku każdego zawodu proszę określić, do jakiej grupy wiekowej należała większość zatrudnianych osób.</p> <p>1) poniżej 25 r.ż. 2) między 25 a 50 r.ż. 3) powyżej 50 r.ż. 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p>	<p>1) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ _ odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) liczba osób: odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) dominująca grupa wieku.....</p> <p>2) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ _ odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) liczba osób: odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) dominująca grupa wieku.....</p> <p>3) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ _ odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) liczba osób: odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) dominująca grupa wieku.....</p>
E. PLANY ZATRUDNIENIA	
<p>E1. Jaka jest obecnie liczba wolnych stanowisk pracy w Państwa firmie?</p>	<p>.....wolne/wolnych stanowisk/a odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p>
<p>E2. Czy planują Państwo rekrutację w ciągu najbliższych 6 miesięcy?</p>	<p>1) tak 2) nie → F1 3) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) → F1</p>
<p>E3. Jaka jest liczba stanowisk pracy, na które planują Państwo otworzyć rekrutację w ciągu najbliższych 6 miesięcy?</p>	<p>..... stanowisk/a odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p>
<p>E4. W jakich zawodach prowadzą lub planują Państwo prowadzić rekrutację? PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE TRZY ZAWODY IDLA KAŻDEGO ZAWODU OKREŚLIĆ LICZBĘ OSÓB.</p>	<p>1) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ _ odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) liczba osób: odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p> <p>2) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ _ odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) liczba osób: odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p> <p>3) nazwa zawodu ANKIETER: uzupełnij kod grupy zawodów _ _ _ _ odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) liczba osób: odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p>
F. ZARZĄDZANIE WIEKIEM	
<p>F1. Czy Państwa firma doświadcza trudności związanych z koniecznością zastąpienia pracowników przechodzących na emeryturę?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ JEDNĄ ODPOWIEDŹ.</p>	<p>1) tak, stanowi to poważane utrudnienie dla funkcjonowania firmy, 2) tak, ale nie stanowi to utrudnienia dla funkcjonowania firmy, 3) nie, nie ma problemu z zastąpieniem tych pracowników, 4) nie, niewielu pracowników w firmie przechodzi na emeryturę, 5) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 6) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p>
<p>F2. Czy Pani/Pana zdaniem, za 5 lat Państwa firma będzie doświadczać trudności związanych z koniecznością zastąpienia pracowników przechodzących na emeryturę?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ JEDNĄ ODPOWIEDŹ.</p>	<p>1) tak, może to stanowić poważane utrudnienie dla funkcjonowania firmy, 2) tak, ale nie będzie to stanowić utrudnienia dla funkcjonowania firmy, 3) nie, nie będzie problemu z zastąpieniem tych pracowników, 4) nie, niewielu pracowników w firmie będzie przechodziło w tym czasie na emeryturę, 5) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 6) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p>

<p>F3. Proszę powiedzieć, w których obszarach zarządzania wiekiem Państwa firma podejmuje aktywne działania?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ <u>WSZYSTKIE</u> PRAWDZIWE ODPOWIEDZI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) uwzględnianie aspektu wieku w procesie rekrutacji i selekcji pracowników (np. tworzenie zespołów o określonej strukturze wieku), 2) kształcenie ustawiczne (np. mające na celu aktualizację wiedzy starszych pracowników), 3) wytyczanie ścieżek kariery zawodowej pracowników, 4) stosowanie elastycznych form zatrudnienia, 5) ochrona i promocja zdrowia, 6) przesunięcia między stanowiskami, 7) inne, jakie? ... 8) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 9) nie podejmujemy takich działań (ANKIETER NIE CZYTAĆ) 10) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
<p>F4. Proszę powiedzieć, jaka jest najczęstsza praktyka w Państwa firmie wobec osób, które nabywają uprawnienia emerytalne?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ <u>JEDNĄ</u> ODPOWIEDZ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) tworzymy zachęty do pozostania w firmie, 2) tworzymy zachęty do odejścia z firmy, 3) firma z reguły nie podejmuje żadnych działań, 4) inna odpowiedź, jaka? ... 5) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 6) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
<p>F5. Jaką formę zatrudnienia preferuje Państwa firma w stosunku do osób, które nabyły uprawnienia emerytalne, ale pozostają w firmie?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) praca na cały etat, 2) praca na część etatu – jaką część? ... 3) praca na zlecenie, 4) inna forma – jaka? ... 5) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 6) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
<p>F6. Proszę powiedzieć, jaka byłaby reakcja Państwa firmy na prośbę pracownika, który nabył uprawnienia emerytalne, ale pozostał w firmie i poprosił o:</p> <p>[ANKIETER: odczytać stwierdzenia]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) firma przystałaby na taką prośbę 2) firma raczej odmówiłaby 3) nie wiem/trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) zmianę godzin pracy ___ 2) zmniejszenie wymiaru czasu pracy ___ 3) urlop bezpłatny w celu podratowania zdrowia ___ 4) możliwość wykonywania części zadań poza miejscem pracy (np. w domu) ___ 5) zmniejszenie obciążenia fizycznego pracą ___ 6) dodatkowe szkolenie ___
G. INFORMACJE O FIRMIE (ZACZERPIĘTE Z BAZY DANYCH)	
<p>G1. Forma własności</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Podmiot prywatny 2) Podmiot publiczny
<p>G2. Symbol głównej działalności PKD.</p>	<ol style="list-style-type: none"> A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo B. Górnictwo i wydobywanie C. Przetwórstwo przemysłowe D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją F. Budownictwo G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle H. Transport i gospodarka magazynowa I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi J. Informacja i komunikacja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne P. Edukacja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją S. Pozostała działalność usługowa T. Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby U. Organizacje i zespoły eksterytorialne
<p>G3. Powiat, w którym znajduje się siedziba firmy</p>	<p>nazwa powiatu</p> <p>identyfikator terytorialny powiatu (wg GUS) _ _ _ _ </p>

Kwestionariusz do badania agencji zatrudnienia techniką CATI

A. INFORMACJE OGÓLNE	
<p>A1. Jakie usługi świadczy Państwa agencja?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ <u>WSZYSTKIE</u> WŁAŚCIWE ODPOWIEDZI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) pośrednictwa pracy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, 2) pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawców zagranicznych, 3) doradztwa personalnego, 4) poradnictwa zawodowego → <i>KONIEC ANKIETY, jeśli to jedyna wskazana odpowiedź</i> 5) pracy tymczasowej.
B. STRUKTURA POPYTU NA PRACĘ ZGŁASZANEGO DO AGENCJI	
<p>B1. Z jakich branż zgłaszano do Państwa agencji najwięcej ofert pracy w ciągu ostatniego roku?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ MAKSYMALNIE 3 BRANŻE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo B. Górnictwo i wydobywanie C. Przetwórstwo przemysłowe D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją F. Budownictwo G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle H. Transport i gospodarka magazynowa I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi J. Informacja i komunikacja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne P. Edukacja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją S. Pozostała działalność usługowa T. Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby U. Organizacje i zespoły eksterytorialne
<p>B2. W jakich zawodach pracodawcy najczęściej poszukiwali pracowników w ciągu ostatniego roku?</p> <p>PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE 3 ZAWODY, ZACZYNAJĄC OD TEGO, W KTÓRYM ZGŁOSZONO NAJWIĘCEJ OFERT. PROSZĘ PODAĆ KOD ELEMENTARNEJ GRUPY ZAWODÓW ZGODNIE Z KLASYFIKACJĄ ZAWODÓW ISPECJALNOŚCI NA POTRZEBY RYNKU PRACY 2010.</p> <p><i>(ANKIETER: JEŚLI RESPONDENT NIE JEST W STANIE PODAĆ KODU, BEZPOŚREDNIO PO ZAKOŃCZENIU WYWIADU UZUPEŁNIJ KOD SAMODZIELNIE NA PODSTAWIE NAZWY ZAWODU)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 2) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 3) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 4) <i>odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</i>

<p>B3. W jakich zawodach trudno jest znaleźć pracowników? PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE 3 TAKIE ZAWODY I PODAĆ KOD ELEMENTARNEJ GRUPY ZAWODÓW ZGODNIE ZKLASYFIKACJĄ ZAWODÓW ISPECJALNOŚCI NA POTRZEBY RYNKU PRACY 2010.</p> <p><i>(ANKIETER: JEŚLI RESPONDENT NIE JEST W STANIE PODAĆ KODU, BEZPOŚREDNIO PO ZAKOŃCZENIU WYWIADU UZUPEŁNIJ KOD SAMODZIELNIE NA PODSTAWIE NAZWY ZAWODU)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 2) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 3) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
C. PODAŻ PRACY	
<p>C1. W jakich zawodach najłatwiej jest kandydatom znaleźć pracę? PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE 3 NAJWAŻNIEJSZE ZAWODY I PODAĆ KOD ELEMENTARNEJ GRUPY ZAWODÓW ZGODNIE ZKLASYFIKACJĄ ZAWODÓW ISPECJALNOŚCI NA POTRZEBY RYNKU PRACY 2010.</p> <p><i>(ANKIETER: JEŚLI RESPONDENT NIE JEST W STANIE PODAĆ KODU, BEZPOŚREDNIO PO ZAKOŃCZENIU WYWIADU UZUPEŁNIJ KOD SAMODZIELNIE NA PODSTAWIE NAZWY ZAWODU)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 2) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 3) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
<p>C2. W jakich zawodach najtrudniej jest kandydatom znaleźć pracę? PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE 3 NAJWAŻNIEJSZE ZAWODY I PODAĆ KOD ELEMENTARNEJ GRUPY ZAWODÓW ZGODNIE ZKLASYFIKACJĄ ZAWODÓW ISPECJALNOŚCI NA POTRZEBY RYNKU PRACY 2010.</p> <p><i>(ANKIETER: JEŚLI RESPONDENT NIE JEST W STANIE PODAĆ KODU, BEZPOŚREDNIO PO ZAKOŃCZENIU WYWIADU UZUPEŁNIJ KOD SAMODZIELNIE NA PODSTAWIE NAZWY ZAWODU)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 2) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 3) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
D. ZMIANY NA RYNKU PRACY (W OSTATNIM ROKU)	
<p>D1. Czy w ostatnim roku w porównaniu do lat wcześniejszych zauważalne są zmiany w zakresie zgłaszanego zapotrzebowania na pracowników (w aspekcie struktury branżowej oraz zawodowej)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) tak, w strukturze branżowej → D2-3 2) tak, w strukturze zawodowej → D4-5 3) tak, zarówno w strukturze branżowej izawodowej → D2-5 4) nie → dział E 5) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ) → dział E

<p>D2. Które branże obecnie zgłaszają <u>mniejsze</u> zapotrzebowanie na pracowników niż w latach poprzednich?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ MAKSYMALNIE 3 BRANŻE, WKTÓRYCH ZAOBSERWOWANO NAJWIĘKSZY SPADEK LICZBY OFERT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo B. Górnictwo i wydobywanie C. Przetwórstwo przemysłowe D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją F. Budownictwo G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle H. Transport i gospodarka magazynowa I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi J. Informacja i komunikacja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne P. Edukacja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją S. Pozostała działalność usługowa T. Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby U. Organizacje i zespoły eksterytorialne
<p>D3. Które branże obecnie zgłaszają <u>większe</u> zapotrzebowanie na pracowników niż w latach poprzednich?</p> <p>PROSZĘ WSKAZAĆ MAKSYMALNIE 3 BRANŻE, WKTÓRYCH ZAOBSERWOWANO NAJWIĘKSZY WZROST LICZBY OFERT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo B. Górnictwo i wydobywanie C. Przetwórstwo przemysłowe D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją F. Budownictwo G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle H. Transport i gospodarka magazynowa I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi J. Informacja i komunikacja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca O. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne P. Edukacja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją S. Pozostała działalność usługowa T. Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby U. Organizacje i zespoły eksterytorialne
<p>D4. W jakich zawodach spadła liczba ofert pracy w ostatnim roku?</p> <p>PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE 3 ZAWODY I Podać kod elementarnej grupy zawodów zgodnie z klasyfikacją zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy 2010.</p> <p><i>(ANKIETER: JEŚLI RESPONDENT NIE JEST W STANIE Podać kodu, BEZPOŚREDNIO PO Zakończeniu wywiadu uzupełnij kod samodzielnie na podstawie nazwy zawodu)</i></p>	<p>1) nazwa zawodu kod grupy zawodów [_] [_] [_] [_]</p> <p>2) nazwa zawodu kod grupy zawodów [_] [_] [_] [_]</p> <p>3) nazwa zawodu kod grupy zawodów [_] [_] [_] [_]</p> <p>4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)</p>

<p>D5. W jakich zawodach wzrosła liczba ofert pracy w ostatnim roku?</p> <p>PROSZĘ WYMIENIĆ MAKSYMALNIE 3 ZAWODY I Podać kod elementarnej grupy zawodów zgodnie z klasyfikacją zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy 2010.</p> <p>(ANKIETER: JEŚLI RESPONDENT NIE JEST W STANIE Podać kodu, Bezpośrednio po zakończeniu wywiadu uzupełnij kod samodzielnie na podstawie nazwy zawodu)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 2) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 3) nazwa zawodu kod grupy zawodów _ _ _ _ 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
E. ZARZĄDZANIE WIEKIEM	
<p>E1. Czy pracodawcy współpracujący z Państwa agencją zgłaszają wymagania dotyczące wieku pracowników? PROSZĘ WSKAZAĆ <u>JEDNĄ</u> ODPOWIEDZ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) tak 2) nie → E4 3) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
<p>E2. Jaki jest preferowany wiek poszukiwanych pracowników? PROSZĘ WSKAZAĆ <u>JEDNĄ, NAJBARDZIEJ WŁAŚCIWĄ</u> ODPOWIEDZ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) poniżej 25 r.ż. 2) między 25 a 50 r.ż. 3) powyżej 50 r.ż. 4) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ)
<p>E3. Dlaczego pracodawcy chcą zatrudnić pracowników w tym właśnie wieku? PROSZĘ WSKAZAĆ <u>WSZYSTKIE</u> PRAWIDŁOWE ODPOWIEDZI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) wymaga tego specyfika branży, 2) wymagania tych osób odnośnie wynagrodzenia są akceptowalne dla pracodawców, 3) osoby w tym wieku najlepiej spełniają wymagania pracodawców co do kwalifikacji, 4) zatrudnienie pracowników w tym wieku pozwala zachować spójność wiekową kadr pracodawcy, 5) zatrudnienie pracowników w tym wieku pozwala budować różnorodność wiekową kadr pracodawcy, 6) inne, jakie? 7) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ), 8) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ).
<p>E4. Czy zgłaszający się do Państwa agencji kandydaci na pracowników w wieku poniżej 25 r.ż. spełniają wymagania pracodawców co do kwalifikacji i doświadczenia? PROSZĘ WSKAZAĆ <u>JEDNĄ</u> ODPOWIEDZ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) zdecydowanie tak, 2) raczej tak, 3) raczej nie, 4) zdecydowanie nie, 5) kandydaci w tym wieku nie zgłaszają się do agencji, 6) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ), 7) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ).
<p>E5. Czy zgłaszający się do Państwa agencji kandydaci na pracowników w wieku powyżej 50 r.ż. spełniają wymagania pracodawców co do kwalifikacji i doświadczenia? PROSZĘ WSKAZAĆ <u>JEDNĄ</u> ODPOWIEDZ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) zdecydowanie tak, 2) raczej tak, 3) raczej nie, 4) zdecydowanie nie, 5) kandydaci w tym wieku nie zgłaszają się do agencji, 6) trudno powiedzieć (ANKIETER: NIE CZYTAĆ), 7) odmowa odpowiedzi (ANKIETER: NIE CZYTAĆ).

Scenariusz wywiadu zogniskowanego

WPROWADZENIE

- Przedstawienie się moderatora i zapoznanie uczestników wywiadu z podstawowymi informacjami o badaniu (realizator, cele, rola przeprowadzanego wywiadu w realizacji celów badania, sposób definiowania „starszego pracownika”).
- Ustalenie zasad dyskusji, w tym informacja o rejestrowaniu przebiegu wywiadu i anonimowości wypowiedzi.

Dzień dobry!

Nazywam się ...

Firma badawcza ASM Centrum Badań i Analiz Rynku z Kutna na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku przeprowadza badanie potrzeb zatrudnieniowych pracodawców województwa pomorskiego w 2014 roku. Nasze spotkanie ma na celu zebranie informacji na temat strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego.

Nasza rozmowa ma charakter poufny, co znaczy, że Państwa dane osobowe ani nazwy podmiotów, które Państwo reprezentują, nie będą publikowane. Nie będą też nikomu udostępnione.

Z uwagi na konieczność wiernego odtworzenia przebiegu dyskusji chciałabym/chciałbym nagrywać nasze spotkanie na dyktafon i kamerę video. Dzięki temu będę pewny/a, że Państwa wypowiedzi zostały wiernie zapisane, a dzięki temu nasza rozmowa będzie trwała krócej [badacz włącza dyktafon i kamerę].

Chciałbym/abym też Państwu przedstawić ogólne zasady przebiegu naszego spotkania:

- Nie obowiązuje jednorodność, każdy uczestnik może pozostać przy własnych poglądach, przy swoim zdaniu. Każda wypowiedź jest ważna i cenna.
- Można stawiać pytania zarówno prowadzącemu jak i sobie nawzajem.
- Co jakiś czas postaram się podsumować, to co Państwo powiedzieli, aby upewnić się, że dobrze zrozumiałem/łam Państwa wypowiedzi.
- Proszę o zabieranie głosu pojedynczo, ponieważ będziemy rejestrować przebieg spotkania za pomocą kamery i dyktafonu.
- Nagranie naszego spotkania jest konieczne, ponieważ nie ma możliwości zapisywania wypowiedzi uczestników badania w trakcie dyskusji – dzięki temu wszyscy będziemy pewni, że Państwa wypowiedzi zostały wiernie zapisane, poza tym bardzo wydłużyłoby to czas naszego spotkania.
- Materiał filmowy, dźwiękowy i inne materiały dotyczące uczestników z dzisiejszego spotkania nie będą upublicznione. Posłużą do zebrania informacji i opracowania raportu z badań. Po zakończonych badaniach nagrania zostaną zniszczone. Ma to na celu zapewnienie, że będziecie Państwo w sposób swobodny i szczerzy odpowiadać na zadawane pytania.

Proszę też powiedzieć kilka słów o sobie: Jaki podmiot Państwo reprezentują, jakie stanowisko Państwo zajmują, jaki jest zakres Państwa obowiązków?

[Przedstawienie się uczestników.]

Podczas wywiadu będziemy poruszać m.in. kwestie dotyczące „starszych pracowników”. Na wstępie więc chciałabym/chciałbym zaznaczyć, iż na potrzeby naszego badania „starszego pracownika” definiujemy jako pracownika w wieku powyżej 50 roku życia.

[Następnie moderator przechodzi do części właściwej wywiadu.]

PROBLEM ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH I JEGO SKUTKI DLA FUNKCJONOWANIA RYNKU PRACY – ROZGRZEWKĄ

- Czy dostrzegają Państwo problem zmian struktury wieku zasobów pracy w województwie pomorskim? W jakich aspektach problem ten dotyka działalności Państwa firm/institucji?

CHARAKTERYSTYKA STARSZYCH PRACOWNIKÓW Z PUNKTU WIDZENIA PRACODAWCY

- Jakie zalety dla pracodawcy ma pracownik starszy? (w zakresie kwalifikacji, umiejętności, doświadczenia, kompetencji miękkich, elastyczności, kosztów zatrudnienia etc.)?
- Jakie wady dla pracodawcy ma pracownik starszy? (w zakresie kwalifikacji, umiejętności, doświadczenia, kompetencji miękkich, elastyczności, kosztów zatrudnienia etc.)?
- Dlaczego osoby starsze wycofują się z aktywności zawodowej (powody zdrowotne, rodzinne, trudności z utrzymaniem/znalezieniem zatrudnienia, inne)? Jakiej są, w szczególności, przyczyny przedwczesnej dezaktywacji?

ZRÓŻNICOWANIE SYTUACJI STARSZYCH PRACOWNIKÓW W RÓŻNYCH BRANŻACH/ GRUPACH ZAWODÓW

- W jakich branżach/zawodach wyższy wiek pracownika jest jego atutem?
- W jakich branżach/zawodach starsi pracownicy są szczególnie **trudni do zastąpienia** przez młodych? Z czego to wynika?
- W jakich zawodach/branżach szczególnie częstym zjawiskiem jest przedwczesna **dezaktywacja zawodowa** pracowników? W jakich zawodach/branżach pracownicy pracują zwykle najdłużej?
- Jakiej są możliwości **przebranżowania**, tj. przejścia między branżą, w której starsze osoby nie mogą pracować, a branżą, gdzie wiek może być wartością? Jakiej kierunki przekwalifikowania są możliwe? Jakiej warunki muszą być spełnione, aby to przebranżowanie było możliwe?

STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH

- Czy i w jakim zakresie pomorskie firmy stosują **narzędzia zarządzania wiekiem**?
- Jakiej **rozwiązania organizacyjne** mogą przyjąć firmy w celu jak najlepszego wykorzystania potencjału starszych pracowników (np. tworzenie zespołów o określonej strukturze wieku, mentoring młodych pracowników)?
- Jak można **dostosowywać stanowiska pracy** do potrzeb osób starszych w różnych branżach i grupach zawodowych? Jakiej są metody **ochrony i promocji zdrowia** wśród starszych pracowników w miejscu pracy?
- Jakiej są metody **uwzględnienia aspektu wieku** w procesie rekrutacji i selekcji pracowników (np. dobór do zespołów o określonej strukturze wieku)?
- Jaka jest efektywność **kształcenia ustawicznego** (w zakresie aktualizacji wiedzy starszych pracowników)? W jakich warunkach pracodawcom może opłacać się kształcić starszych pracowników?
- W jaki sposób można planować **ścieżki rozwoju kariery zawodowej** starszych pracowników, aby w najlepszy sposób wykorzystać ich potencjał?
- W jakim zakresie można stosować **elastyczne formy zatrudnienia** w celu radzenia sobie z problemem starzenia w przedsiębiorstwach (z punktu widzenia organizacji czasu pracy, kosztów pracy etc.)?
- W jaki sposób można wykorzystać **przesunięcia między stanowiskami**, w celu lepszego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie?
- W jaki sposób można **zarządzać procesem kończenia zatrudnienia** i przechodzenia na emeryturę?
- Jakiej **zagrożenia/potencjalne utrudnienia** w funkcjonowaniu firm związane są z **wdrażaniem** strategii zarządzania wiekiem?

STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM NA POZIOMIE INSTYTUCJONALNYM

- Co jest **główną barierą** we wzroście zatrudnienia tej grupy? Jak można poprawić **zdolności do uzyskiwania i utrzymywania zatrudnienia** przez osoby starsze?
- Jakie rozwiązania (np. zagraniczne) można by zastosować w Polsce w celu poprawy sytuacji osób starszych na rynku pracy?
- Jakiej pomocy ze strony państwa oczekują pracodawcy, by zatrudniać starszych pracowników (finansowej, regulacyjnej etc.)?
- W jaki sposób **instytucje** rynku pracy mogą **wspierać zarządzanie wiekiem** w przedsiębiorstwach na Pomorzu?
- W jakim zakresie **szkolenia** dla przedsiębiorstw informujące o dobrych praktykach w zakresie zarządzania wiekiem mogą przyczynić się do bardziej efektywnego zarządzania wiekiem?
- W jakim stopniu migracje (wewnątrz województwa, wewnątrz kraju, zagraniczne) mogą wpływać na natężenie problemów związanych ze starzeniem się zasobów pracy w województwie pomorskim?

PODSUMOWANIE

- Zebranie najważniejszych wniosków z dyskusji.

ANEKS BIBLIOGRAFICZNY

- Abramowicz M., Strzałkowska A. (2012) *Zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem*, Caritas Polska.
- Agepositive (2002), *Being positive about age diversity at work: A practical guide for business*, Crown Copyright.
- Agrotec (2011), *Dojrzałość to ich atut. Promocja zatrudnienia osób 50+*, Caritas Polska, Warszawa-Grudziądz.
- Auer P., Fortunly M. (2000), *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, Employment Paper Nr 2, International Labour Office, Geneva.
- Błędowski P. (2002), *Lokalna polityka społeczna wobec ludzi starych*, SGH, Warszawa.
- Eurolink Age (2000), *Ageing in Employment. A proposal for a European Code of Good Practice*, Eurolink Age, London.
- Funk L. (2004), *Employment Opportunities for Older Workers: A Comparison of Selected OECD Countries*, DICE Research Report.
- Gajderowicz T., Grotkowska G. (2014a), *Metodologia identyfikacji zawodów kluczowych z punktu widzenia lokalnego rynku pracy*, Polityka Społeczna, nr 9, s. 18–24.
- Gajderowicz T., Grotkowska G. (2014b), *Struktura wieku pracowników w przekroju charakterystyk pracodawcy*, materiał niepublikowany, WNE UW.
- Grosch J. W., Pransky G. S. (2010), *Safety and Health Issues for an Aging Workforce*, [w:] Czaja S., Sharit J., *Aging and Work: Issues and Implications in a Changing Landscape*, Baltimore, Maryland, Johns Hopkins University Press.
- GUS (2014), *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2012 r.*, GUS, Warszawa.
- Jacukowicz Z. (2004), *Nowy świat pracy*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, GUS, Warszawa, s. 85–98.
- Jóźwiak J., Kotowska I.E. (2010), *Przewidywane zmiany liczby i struktury wieku ludności w Polsce do 2035 r. i ich skutki ekonomiczne*, [w:] *Problemy demograficzne Polski i ich skutki ekonomiczne. Raport z pierwszego posiedzenia Narodowej Rady Rozwoju*, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, s. 40–55.
- Kotowska I. E. (2004), *Zmiany demograficzne a przyszły rynek pracy*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, GUS, Warszawa, s. 115–138.
- Krzyszowski J. (2006), *Usługi opiekuńcze dla ludzi starych w miejscu zamieszkiwania w Polsce i innych krajach UE*, [w:] J. T. Kowaleski, P. Szukalski, *Starość i starzenie się jako doświadczenie jednostek i zbiorowości ludzkich*, Zakład Demografii UŁ, Łódź, s.150–155.
- Kulicka S. (2012), *Praktyczny poradnik zarządzania różnorodnością wiekową*, Fundacja Pro Caritate, Warszawa.
- Kurtyka M. (2013), *Od modernizacji do restrukturyzacji. Opóźniona transformacja polskich przedsiębiorstw energetycznych w latach 1990–2009*, CeDeWun Centrum Doradztwa i Wydawnictw, Warszawa.
- Liwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*, PARP Warszawa.
- Liwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, PARP Warszawa.
- Morawski W. (2004), *Globalizacja i praca. Kontekstowa analiza świata pracy*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, GUS, Warszawa, s. 15-35.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- OECD (2013), *Pomorskie Region: Responding To Demographic Transitions Towards 2035*, OECD.
- PBZ (2012), *Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego. Raport końcowy 2011.*
- PBZ (2013), *Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego. Raport końcowy 2012.*
- PBZ (2014), *Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego. Raport końcowy 2013.*
- Pietruszek M. (2006), *Rynek pracy wobec starzenia się ludności Polski*, [w:] J. T. Kowalewski (red.), *Ludzie starzy w polskim społeczeństwie w pierwszych dekadach XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 177–202.
- Podogrodzka M. (2011), *Zmiany demograficznych struktur ludności jako determinanty poziomu wydatków konsumpcyjnych, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Nr 19, s. 310–324.
- RPO (2014), *Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020, Projekt CCI 2014PL16M2OP011, Zarząd Województwa Pomorskiego, marzec 2014 r.*
- Rudnicka M., Surdej A. (2013), *Gospodarka senioralna. Nowy sektor gospodarki narodowej w Polsce*, Centrum im. Adama Smitha.
- Shepard B. (2010), *Beware the "silver tsunami" – the boomers turn 65 in 2011*, The University of Alabama at Birmingham.
- Siergiejuk M., Gajderowicz T., Sztanderska U. (2010), *Prawne i finansowe uwarunkowania zarządzania wiekiem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa.
- Silverstein M. (2008), *Meeting the challenges of an aging workforce*, *American Journal of Industrial Medicine*, Vol. 51 No 4, str. 269–280.
- Strategia (2012), *Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*, Gdańsk.
- Sulmicka M. (2003), *Przeciwdziałanie skutkom starzenia się społeczeństw w krajach wysoko rozwiniętych*, *Polityka Społeczna*, nr 4, s. 24–29.
- Sztanderska U., Liwiński J. (2009), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
- Szukalski P. (2006), *Zagrożenie czy wyzwanie – proces starzenia się ludności*, *Polityka Społeczna*, nr 9, s. 6–10.
- Szukalski P. (2012), *Srebrna gospodarka*, *Demografia i Gerontologia Społeczna – Biuletyn Informacyjny*, Uniwersytet Łódzki Nr 7.
- Śleszyński P. (2013), *Kierunki i uwarunkowania geograficzne współczesnych migracji zewnętrznych i zagranicznych w Polsce*, *Zebranie Plenarne Komitetu Badań nad Migracjami PAN*, Warszawa, 14 czerwca 2013 r.
- The Economist (2010), *Schumpeter: The silver tsunami*, 4 lutego 2010.
- Urbaniak B. (1999), *Rynek pracy wobec pracowników w starszym wieku. Doświadczenia krajów rozwiniętych gospodarczo*, *Polityka Społeczna*, nr 9, s. 20–23.
- Urbaniak B. (2006), *Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku*, *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica* vol. 199, s. 19-42.
- Urbaniak B. (2007), *Trudności pracowników w wieku 45+ i ich problemy*, *Polityka Społeczna*, nr 1, s. 10–14.
- Walker A. (1985), *Early Retirement: Release or Refuge from the Labour Market?*, *The Quarterly Journal of Social Affairs*, Vol. 1 Nr 3, s. 211-229.
- WUP Gdańsk (2009), *Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim*, Gdańsk.



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W GDAŃSKU
Partner w rozwoju. WUP Pomorze



**JEDNOSTKA SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO**

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
ul. Podwale Przedmiejskie 30, 80-824 Gdańsk
Tel. (58) 32 61 801, Fax (58) 32 64 894
e-mail: wup@wup.gdansk.pl, www.wup.gdansk.pl
www.pomorskibarometr.pl
www.wup.gdansk.pl/publikacje

ISBN 978-83-931501-5-1

ISBN 978-83-942731-0-1