

**PSDB**

part of the WYG group



## Raport końcowy – 2012: wersja skrócona

Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Spis treści

---

<b>1. Wstęp .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Metodologia badań i analiz .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Charakterystyka pomorskiego rynku pracy w przekroju wykształcenia .....</b>	<b>5</b>
3.1. Zasoby pracy w przekroju wykształcenia i ich wykorzystanie .....	6
3.2. Jakich pracowników poszukują pomorscy pracodawcy? .....	8
<b>4. Pomorski rynek pracy: przekrój branżowy .....</b>	<b>10</b>
4.1. Porównanie sekcji gospodarki pod względem charakterystyki funkcjonowania na pomorskim rynku pracy .....	10
4.2. Sekcje kluczowe dla pomorskiego rynku pracy w perspektywie krótkookresowej .....	15
<b>5. Zapotrzebowanie na zawody na pomorskim rynku pracy: podejście syntetyczne .....</b>	<b>16</b>
5.1. Konstrukcja rankingów .....	17
5.2. Kluczowe grupy zawodów .....	20
<b>6. <i>Business Process Outsourcing</i> jako branża strategiczna dla pomorskiego rynku pracy ..</b>	<b>25</b>
6.1. Branża BPO/SSC w województwie pomorskim .....	25
6.2. Profil kompetencyjny w wybranych grupach zawodów branży BPO/SSC .....	27
6.3. Przyszłość branży BPO na Pomorzu .....	29
<b>7. Perspektywy pomorskiego rynku pracy .....</b>	<b>30</b>
7.1. Wprowadzenie .....	30
7.2. <i>Foresight</i> , czyli wizje rozwoju rynku pracy województwa pomorskiego .....	31
7.3. Branże strategiczne dla pomorskiego rynku pracy .....	34
<b>8. Rekomendacje .....</b>	<b>35</b>
8.1. Rekomendacje .....	35
<b>9. Bibliografia .....</b>	<b>44</b>

## 1. Wstęp

Niniejszy raport prezentuje w sposób skrócony najważniejsze wyniki, wnioski i rekomendacje z drugiego cyklu badań realizowanych przez PSDB Sp. z o.o. w ramach projektu „**Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego**” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt realizowany jest przez Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. Ostatni cykl badań planowany jest w roku 2013.

Pełna wersja raportu dostępna jest na stronie internetowej projektu ([www.pomorskibarometr.pl](http://www.pomorskibarometr.pl)). Raport został przygotowany przez dr Gabrielę Grotkowską – adiunkta w Katedrze Makroekonomii i Teorii Handlu Zagranicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Tomasza Gajderowicza – doktoranta w Katedrze Makroekonomii i Teorii Handlu Zagranicznego Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, oraz Irenę Wolińską – niezależnego eksperta firmy PSDB Sp. z o.o.

**Celem głównym realizacji projektu** jest zdiagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego oraz określenie możliwych kierunków działań redukujących niedopasowanie popytu i podaży pracy.

Cele szczegółowe projektu obejmują:

- uzyskanie pogłębionych informacji na temat zapotrzebowania na zawody w województwie pomorskim oraz ustalenie profilu kompetencyjnego w branżach strategicznych dla rynku pracy,
- rozpoznanie zakresu oraz przyczyn niedostosowania popytu i podaży pracy oraz określenie możliwych sposobów ich eliminacji.

Raport skierowany jest przede wszystkim do pracowników publicznych służb zatrudnienia. Zawarte w nim analizy mogą również służyć instytucjom szkoleniowym, oświatowym, innym instytucjom rynku pracy oraz władzom samorządowym. Wnioski z raportu mogą być przydatne także młodzieży podejmującej decyzje edukacyjne.

### ■ Tło teoretyczne

**Niedopasowania kwalifikacyjne** są permanentną cechą współczesnych gospodarek, zwłaszcza tych dynamicznie się rozwijających. W pewnej mierze świadczą one wręcz o szybkości rozwoju gospodarczego. Gdy gospodarka się rozwija, ewolucji ulega struktura aktywności gospodarczej, zmienia się struktura zapotrzebowania na pracę, powstają nowe stanowiska wymagające nowych kwalifikacji, natomiast osoby bezrobotne mają zwykle (w najlepszym wypadku) doświadczenie i kwalifikacje typowe dla wcześniejszych form działalności ekonomicznej. Oznacza to, że nawet przy doskonałym działaniu systemu edukacyjnego i systemu informacji o rynku pracy gospodarka będzie doświadczać niedopasowania popytu i podaży pracy. Wynika to z długotrwałości procesu kształcenia prowadzącego do uzyskania kwalifikacji wymaganych przez pracodawców w nowych warunkach.

Niedopasowania kwalifikacyjne pojawiają się jednak także wówczas, gdy system kształcenia (w szczególności zawodowego i wyższego) funkcjonuje w oderwaniu od sytuacji na rynku pracy (np. kiedy decyzje o otwieraniu klas w szkołach zawodowych nie mają związku z obserwowanym na rynku popytem na pracę albo kiedy zawartość programów nauki nie odpowiada współczesnym technologiom). Przyczyny tego stanu rzeczy mogą być różnorodne i mogą obejmować takie czynniki jak: brak przepływu informacji między praktyką gospodarczą a szkołami, przestarzałość kwalifikacji zawodowych nauczycieli, przestarzałe wyposażenie szkolnych pracowni praktycznej nauki zawodu.

W sytuacji gdy zmiany gospodarcze zachodzą bardzo szybko, a proces kształcenia trwa wiele lat, niedopasowania są nieuchronne. Trudno precyzyjnie przewidywać zmiany popytu na pracę w przekroju kwalifikacyjnym. Nie zwalnia to jednak władz odpowiedzialnych za kształcenie, zarówno szkolne, jak

i ustawiczne, ze śledzenia sytuacji na rynku pracy i korygowania struktury kształcenia. Szczególną rolę mogą odgrywać tu lokalne instytucje zajmujące się rynkiem pracy, które mogą analizować kierunki zmian zatrudnienia na lokalnym rynku i odpowiednio dostosowywać do nich wydatki na szkolenia, które same organizują lub finansują. Mogą również dostarczać diagnoz lokalnym władzom samorządowym, które odpowiadają za kształcenie na poziomie średnim (ponadgimnazjalnym). Wreszcie, mogą dostarczać ludności, a zwłaszcza młodzieży podejmującej decyzje edukacyjne, informacji o stanie rynku pracy i przewidywanych zmianach struktury gospodarki.

W niniejszym raporcie dokumentowany jest bieżący stan popytu i podaży pracy w województwie pomorskim oraz problemy jego niedopasowania w perspektywie kilku miesięcy. Działania mające je ograniczyć są konieczne i warto je podjąć. W długiej perspektywie zaś równie ważne, jeśli nie ważniejsze, są działania mające zredukować niedopasowania w przyszłości. Stąd konieczne jest podjęcie próby określenia przyszłego kształtowania się podaży i popytu na pracę. Nie jest to zadanie łatwe, gdyż, jak każda projekcja czy prognoza, obarczone jest znaczną dozą niepewności. Niemniej jednak warto taki wysiłek podjąć, aby móc stwierdzić, co dziś można zrobić, aby w przyszłości zminimalizować problemy strukturalnego niedopasowania popytu i podaży pracy.

#### ▫ **Struktura raportu skróconego**

Raport skrócony składa się z sześciu głównych części poprzedzonych krótką informacją o metodologii badania. W pierwszej omówiono **zasoby pracy** województwa pomorskiego oraz **stopień ich wykorzystania** w zależności od poziomu wykształcenia. Omówiona została także **struktura popytu na pracę w poszczególnych sekcjach gospodarki**<sup>1</sup> oraz charakterystyka poszczególnych grup siły roboczej z perspektywy prawdopodobieństwa podjęcia pracy w różnych branżach gospodarki. Część drugą poświęcono charakterystyce bieżącego popytu na pracę w poszczególnych sekcjach działalności gospodarczej (obejmującej takie elementy jak skala zatrudnień, zwolnień i odejść, trudności w rekrutacji, metody poszukiwania pracowników, plany rekrutacyjne). Pozwoliła ona wskazać **sekcje kluczowe dla pomorskiego rynku pracy w perspektywie krótkookresowej**. Część trzecia raportu dotyczy struktury popytu na pracę w przekroju grup zawodów. Głównym efektem analiz przedstawionych w tym rozdziale jest wskazanie **elementarnych grup zawodów**, w których obserwowane jest **największe zapotrzebowanie na siłę roboczą**, oraz wskazanie tych grup zawodów, w których pracodawcy doświadczają **trudności w rekrutacji pracowników**. Kolejny rozdział prezentuje główne wnioski z analizy jednej z branż zidentyfikowanych jako rozwojowe dla pomorskiego rynku pracy – **branży outsourcingu usług biznesowych**. Rozdział 7. przenosi uwagę Czytelnika w stronę perspektywy średniookresowej, próbując wskazać zjawiska mogące mieć wpływ na strukturę popytu na pracę. Rozdział dokumentuje wyniki **foresightu pomorskiego rynku pracy**, stworzonego przede wszystkim na podstawie prognoz makroekonomicznych, eksperckich analiz perspektyw rozwoju poszczególnych sektorów, a w szczególności na podstawie ogłoszonej we wrześniu 2012 roku *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*. Raport kończy rozdział 8. zawierający **rekomendacje**.

## 2. Metodologia badań i analiz

W badaniu zastosowano wiele metod badawczych służących zgromadzeniu i analizie danych umożliwiających udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze i realizację celów badania.

W zakresie gromadzenia danych posłużono się następującymi metodami:

- analizą danych zastanych (*desk research*),
- metodami ilościowymi, które objęły:

---

<sup>1</sup> W raporcie stosowane są odwołania do nazw sekcji gospodarki według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz. U. Nr 251, poz. 1885].

- 1 221 kwestionariuszowych wywiadów telefonicznych wspomaganymi komputerowo (CATI) z pracodawcami z województwa pomorskiego,
- 101 kwestionariuszowych wywiadów z agencjami zatrudnienia, z których 6 zrealizowanych zostało techniką CAWI, natomiast pozostałe 95 – techniką CATI,
- metodami jakościowymi, które objęły:
  - indywidualne wywiady pogłębione z pracodawcami z województwa pomorskiego prowadzącymi działalność w wybranych branżach strategicznych (20 wywiadów)<sup>2</sup>,
  - indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy (17 wywiadów – wszystkie PUP w województwie pomorskim),
  - indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami agencji zatrudnienia (15 wywiadów),
  - indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami szkół zawodowych (2 indywidualne wywiady pogłębione),
  - indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami szkół wyższych (3 indywidualne wywiady pogłębione),
  - indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji szkoleniowych (5 wywiadów),
  - indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami (2 przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, 1 przedstawiciel Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku, 1 przedstawiciel instytucji badawczych, 1 przedstawiciel agencji inwestycyjnych),
  - 3 zogniskowane wywiady grupowe (FGI) o następujących profilach: „Pracodawcy”, „Agencje wspierania inwestycji”, „Eksperti i naukowcy”.

Zgromadzony w ramach badania materiał pierwotny (dane wywołane) i wtórny (dane zastane) poddany został analizie przy użyciu kilku metod:

- standardowa analiza jakościowa i ilościowa (statystyczna),
- analiza PEST,
- analiza SWOT,
- *foresight*,
- panel ekspertów.

Szczegółowy opis metod gromadzenia i analizy danych (w tym obszerny aneks metodologiczny, prezentujący zasady doboru próby, kwestionariusze oraz scenariusze wywiadów) zawarty został w pełnej wersji raportu końcowego z badań, zamieszczonej na stronie internetowej projektu ([www.pomorskiabarometr.pl](http://www.pomorskiabarometr.pl)).

### 3. Charakterystyka pomorskiego rynku pracy w przekroju wykształcenia

Celem rozdziału jest omówienie struktury zasobów pracy i popytu na pracę w województwie pomorskim w przekroju wykształcenia<sup>3</sup>. Pozwoli to uzyskać ogólną wiedzę na temat tego, jak wyedukowanych pracowników poszukują pomorscy pracodawcy, i ocenić – choćby w sposób ogólny – stopień dopasowania popytu i podaży pracy. W rozdziale wykorzystano przede wszystkim dane pochodzące

---

<sup>2</sup> Łącznie zostało przeprowadzonych 20 wywiadów indywidualnych z przedstawicielami 20 pracodawców związanych z branżą BPO/SSC reprezentujących w większości dwie sekcje PKD: *Informacja i komunikacja* (J) oraz *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa* (K). Wywiady indywidualne z pracodawcami z branż strategicznych zostały przeprowadzone z osobami pełniącymi kluczowe funkcje w wybranych podmiotach – z członkiem kadry kierowniczej lub osobą odpowiedzialną za rekrutację pracowników i/lub rozwój zasobów ludzkich. Dodatkowym kryterium doboru było zatrudnianie przez badane podmioty minimum 10 pracowników.

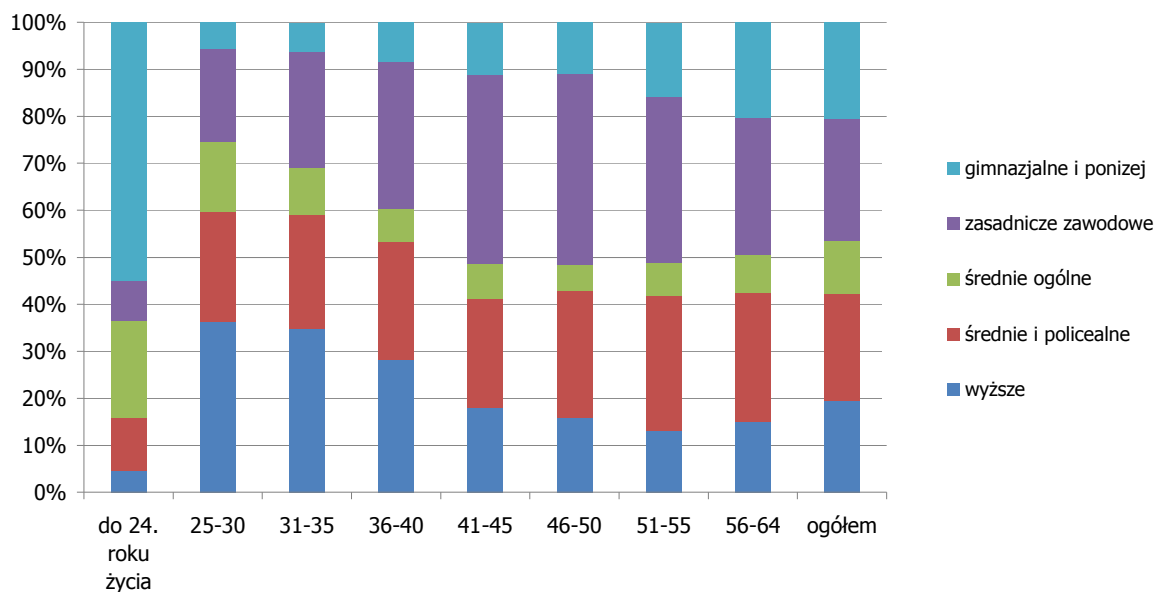
<sup>3</sup> W raporcie skróconym skupiono się na przekroju poziomu wykształcenia. W pełnej wersji raportu analizowano także przekrój dziedziny wykształcenia.

z Banku Danych Lokalnych GUS<sup>4</sup>, z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) (dane publikowane lub opracowania naukowe<sup>5</sup>) oraz dane z US w Gdańsku.

### 3.1. Zasoby pracy w przekroju wykształcenia i ich wykorzystanie

Najczęściej występującym poziomem wykształcenia w populacji w wieku 15–64 lata jest wykształcenie **zasadnicze zawodowe** (Wykres 3.1.) – posiada je co czwarty mieszkaniec województwa w tej grupie wieku<sup>6</sup>. Wyższy poziom wykształcenia zawodowego (tzn. wykształcenie **średnie zawodowe lub policealne**) cechuje 22,7% ludności. Co piąty mieszkaniec województwa ma wykształcenie **wyższe** (magisterskie, licencjackie lub ze stopniem doktora). Podobny udział mają osoby z wykształceniem **gimnazjalnym lub poniżej**. 11,4% mieszkańców województwa może pochwalić się wykształceniem **średnim ogólnym**. Z wielu względów – między innymi z uwagi na zmiany w wyborach edukacyjnych, a także w związku z naturalnymi cechami procesu kształcenia (np. jego długotrwałość) – **struktura ta znacząco różni się w poszczególnych kohortach wieku**. W grupie osób w wieku 25-30 i 31-35 lat najczęściej spotykanym poziomem wykształcenia jest wykształcenie wyższe (odpowiednio 36,3% oraz 34,8%). Z kolei starsze kohorty charakteryzują się nadreprezentacją osób z wykształceniem średnim zawodowym (zwłaszcza grupa w wieku 46–64 lata) i zasadniczym zawodowym (grupa w wieku 41-55 lat). Z naturalnych względów w najmłodszych kohortach obserwujemy znaczącą nadreprezentację osób z wykształceniem średnim ogólnym oraz gimnazjalnym lub niższym.

**Wykres 3.1. Ludność województwa pomorskiego w wieku 15–64 lata według poziomu wykształcenia w poszczególnych grupach wieku, 2010 (%)**



Źródło: Grotkowska G., Gajderowicz T., op. cit.

W pierwszym kwartale 2012 roku **współczynnik aktywności zawodowej** w województwie pomorskim wynosił 54,7% (a zatem był niższy od średniej ogólnokrajowej wynoszącej 56,0%). Niestety, niższy niż przeciętnie był także **wskaźnik zatrudnienia** (wynosił 49,0% wobec 50,1% ogółem dla

<sup>4</sup> Patrz: [http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p\\_name=indeks](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks). Data pobrania: 30 lipca 2012 r.

<sup>5</sup> Grotkowska G., Gajderowicz T., *Regionalna specyfika zasobów kapitału ludzkiego w Polsce*, WNE 2012 (tekst niepublikowany).

<sup>6</sup> W dalszej części rozdziału wykorzystano opracowanie danych BAEL za rok 2010 (dane średnioroczne). Mimo upływu dwóch lat od ich zebrania wydaje się, że wnioski wyciągane na podstawie ich analizy są wartościowe, zwłaszcza w zakresie jakościowym, gdyż strukturalne zmiany w podaży pracy zachodzą dość wolno. Metodologia obliczeń uwzględnia problem reprezentatywności próbki, tj. korektę struktury próby na podstawie uwag dostarczonych przez GUS. Szersze informacje o BAEL znaleźć można np. w: *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2012 r.*, GUS, Warszawa 2012. Przedstawione wyniki zaczerpnięte zostały z pracy: Grotkowska G., Gajderowicz T., op. cit.



Polski), będący kluczowym wskaźnikiem ukazującym wykorzystanie zasobów ludzkich regionu. Mimo wzrostu liczby bezrobotnych w ostatnim roku **stopa bezrobocia** w województwie (wynosząca 10,4%) kształtowała się na poziomie poniżej średniej ogólnokrajowej (10,5%)<sup>7</sup>.

Odwołanie się do danych zestawionych w bardziej zdezagregowanych przekrojach pozwala uchwycić **strukturalne różnicowanie stopnia wykorzystania zasobów siły roboczej**. Z racji tematyki raportu poniżej przedstawiono wnioski dotyczące poziomu wykształcenia. Z uwagi na głębokie zmiany w wyborach edukacyjnych mieszkańców województwa na przestrzeni ostatnich lat miary aktywności, bezrobocia i zatrudnienia analizowane są dla dwóch grup wieku: osób do 30. roku życia i osób w wieku 31-64 lata.

**Poziom wykształcenia wyraźnie powiązany jest z aktywnością zawodową: im wyższy, tym wyższa aktywność** (Tabela 3.1.). Jest to relacja obserwowana powszechnie z racji pozytywnego wpływu poziomu wykształcenia na prawdopodobieństwo znalezienia pracy oraz na potencjalne wynagrodzenie. Monotoniczność relacji wykształcenia i aktywności zaburza grupa osób z wykształceniem średnim ogólnym, której poziom aktywności kształtuje się poniżej partycypacji osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Wiąże się to jednak z kontynuacją nauki na poziomie wyższym przez wiele osób z tej grupy.

Także popyt oddziałuje selektywnie na osoby o różnym poziomie wykształcenia: **generalnie stopa bezrobocia spada wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia**. Dla osób z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym wynosiła w 2010 roku 20,2%, zaś dla osób z wykształceniem wyższym – 4,2%.

**Czynnikiem silnie wpływającym na stopę bezrobocia był wiek**. Generalnie osoby młode, z krótkim stażem zatrudnienia, postrzegane są przez pracodawców jako wyraźnie mniej atrakcyjne, co powoduje, że stopa bezrobocia wśród osób do 30. roku życia jest ponad dwukrotnie wyższa niż wśród osób w wieku 31-64 lata (15,0% do 7,2%). Relacja ta była obserwowana dla wszystkich poziomów wykształcenia, ale jej siła była różna. W przypadku populacji z wykształceniem zasadniczym zawodowym osoby do 30. roku życia charakteryzowały się o blisko 2/3 wyższą stopą bezrobocia niż osoby starsze. W grupie osób z wykształceniem średnim zawodowym stopa bezrobocia w kategorii osób do 30. roku życia była 3-krotnie wyższa od stopy w kategorii 31-64 lata (17,0% do 5,5%), a w grupie z wykształceniem wyższym – prawie 6-krotnie (9,9% do 1,7%). Sugeruje to, że o ile w starszych rocznikach wykształcenie wyższe daje w zasadzie pewność zatrudnienia (stopa bezrobocia na poziomie 1,7% może wiązać się z bezrobociem frykcyjnym), o tyle **w młodszych grupach co dziesiąty absolwent szkoły wyższej nie ma pracy** (mimo że chce ją podjąć).

**Tabela 3.1. Podstawowe miary sytuacji na pomorskim rynku pracy: przekrój wykształcenia, 2010**

Poziom wykształcenia	do 30. roku życia (%)			w wieku 31- 64 lata (%)		
	Współczynnik aktywności zawodowej	Wskaźnik zatrudnienia	Stopa bezrobocia	Współczynnik aktywności zawodowej	Wskaźnik zatrudnienia	Stopa bezrobocia
Wyższe	86,9	78,3	9,9	85,8	84,3	1,7
Średnie zawodowe i policealne	75,9	63,0	17,0	72,4	68,4	5,5
Średnie ogólne	53,6	45,8	14,5	68,3	62,7	8,2
Zasadnicze zawodowe	77,7	65,1	16,2	70,3	63,4	9,8
Gimnazjalne i poniżej	12,6	9,1	27,9	46,0	37,8	17,8
<b>Ogółem</b>	<b>54,4</b>	<b>46,2</b>	<b>15,0</b>	<b>70,7</b>	<b>65,6</b>	<b>7,2</b>

Źródło: Grotkowska G., Gajderowicz T., op. cit.

<sup>7</sup> Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2012 r., GUS, Warszawa 2012.

### 3.2. Jakich pracowników poszukują pomorscy pracodawcy?

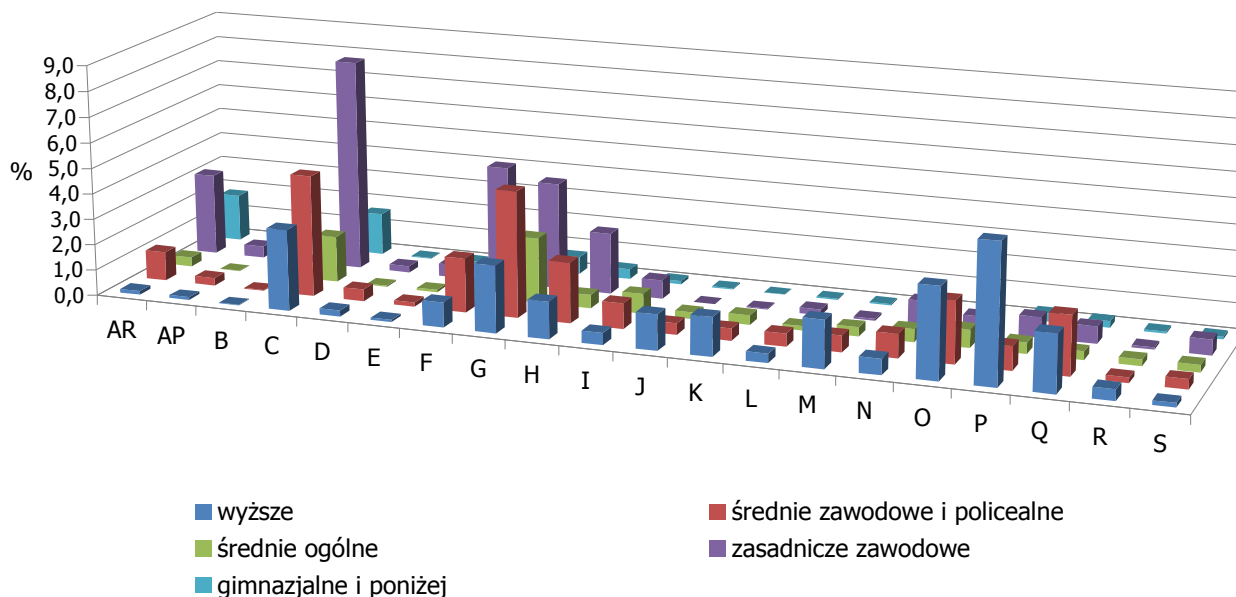
Każda sekcja gospodarki charakteryzuje się **specyficznym profilem zawodowym**, mającym przełożenie na popyt na kwalifikacje w województwie. Wykres 3.2. prezentuje strukturę całkowitego zrealizowanego popytu na pracę w województwie w przekroju sekcji i poziomu wykształcenia pracowników. Obrazuje on nie tylko profil każdej branży, ale także jej znaczenie w całym rynku pracy. Ujęcie to wskazuje, że:

- większość popytu na pracę w województwie pomorskim pochodzi z pięciu sekcji: *Przetwórstwa przemysłowego* (C), *Handlu hurtowego i detalicznego* (G), *Budownictwa* (F) oraz z usług nierynkowych, a w szczególności z *Edukacji* (P) oraz *Administracji publicznej i obrony narodowej* (O) (łącznie ponad 2/3 pracujących),
- upowszechnienie się kształcenia na poziomie wyższym i średnim spowodowało, że struktura popytu na pracę w województwie według poziomu wykształcenia jest dość zrównoważona: 28,5% zatrudnienia stanowią osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, 26,7% – osoby z wykształceniem wyższym, zaś 26,4% – z wykształceniem średnim zawodowym i policealnym,
- kwalifikacje typowe dla poziomu wykształcenia **zasadniczego zawodowego** poszukiwane są przez pracodawców z pięciu sekcji: *Przetwórstwa przemysłowego* (C), *Budownictwa* (F), *Rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa* (A), *Handlu hurtowego i detalicznego* (G) oraz *Transportu i gospodarki magazynowej* (H) (prawie 80% całości popytu w tym segmencie); są to w większości relatywnie duże i tradycyjne sekcje, silnie podlegające wahaniom koniunkturalnym,
- osoby z **wykształceniem średnim zawodowym i policealnym** najczęściej znajdują zatrudnienie w *Handlu hurtowym i detalicznym* (G), *Przetwórstwie przemysłowym* (C), *Administracji publicznej i obronie narodowej* (O), *Transportie i gospodarce magazynowej* (H) oraz w *Opiece zdrowotnej i pomocy społecznej* (Q),
- głównym miejscem zatrudnienia osób z **wykształceniem średnim ogólnym** są sekcje: *Handel hurtowy i detaliczny* (G), *Przetwórstwo przemysłowe* (C) oraz *Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi* (I); jest to względnie mała grupa na pomorskim rynku pracy, ale – jak sygnalizowano w raporcie z poprzedniego cyklu badań – województwo charakteryzuje się większą niż przeciętna skłonnością absolwentów liceów ogólnokształcących do zaprzestania edukacji na tym poziomie i poszukiwania zatrudnienia,
- głównym źródłem **popytu na najwyższe kwalifikacje** (wykształcenie wyższe licencjackie, magisterskie lub ze stopniem doktora) są sekcje związane z usługami nierynkowymi, z dominującą rolą sektora publicznego (*Edukacja* (P), *Administracja publiczna i obrona narodowa* (O), *Opieka zdrowotna i pomoc społeczna* (Q) – łącznie 41,5%); z sekcji o większym stopniu działania mechanizmu rynkowego duże znaczenie mają: *Przetwórstwo przemysłowe* (C), *Handel hurtowy i detaliczny* (G) oraz *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna* (M); zaskakująca jest tu duża rola branży handlowej, co może się wiązać z często obserwowanym w tej sekcji zjawiskiem „nadkwalifikacji”<sup>8</sup>; z kolei największym **nasyceniem kwalifikacjami na najwyższym poziomie**, poza wspomnianą już wcześniej *Edukacją* (P), charakteryzują się trzy sekcje typowe dla nowoczesnej gospodarki, tj. *Informacja i komunikacja* (J), *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa* (K) oraz *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna* (M) – we wszystkich ponad 60% pracowników legitymuje się dyplomem wyższej uczelni; są to jednak na tyle małe sekcje (w skali całego rynku), że nie mają dużego potencjału chłonięcia podaży osób z wykształceniem wyższym.

<sup>8</sup> Patrz m.in.: Gajderowicz T. et al., *Premia płacowa z wykształcenia wyższego według grup zawodów*, Ekonomista nr 5/2012.



**Wykres 3.2. Struktura pracujących w województwie pomorskim według sekcji i poziomu wykształcenia, 2010 (%)**



Objaśnienie: AR: Indywidualne gospodarstwa rolne, AP: Pozostałe 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: Grotkowska G., Gajderowicz T., op. cit.

Pogłębiona analiza danych przedstawionych na Wykresie 3.2. pozwala także na stworzenie **profilu kwalifikacyjnego poszczególnych sekcji gospodarki** z punktu widzenia typu wykształcenia (Tabela 3.2.). Opiera się on na porównaniu udziału poszczególnych typów wykształcenia w zatrudnieniu w danej sekcji z ich udziałem ogółem w gospodarce<sup>9</sup>. Poszczególne sekcje wyraźnie różnią się nie tylko specyficznym dla nich poziomem czy dziedziną wykształcenia, ale także zakresem w przekroju wykształcenia. Z jednej strony w takich sekcjach jak *Przetwórstwo przemysłowe* (C) jest on bardzo wąski (jeden poziom i jedna dziedzina wykształcenia), z drugiej zaś obserwujemy takie sekcje jak *Administracja publiczna i obrona narodowa* (O) czy *Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją* (R), gdzie „nadreprezentowane” są aż cztery dziedziny i dwa poziomy wykształcenia.

<sup>9</sup> W przypadku, gdy relacja ta przekraczała 1 (co oznacza, że dany poziom lub dziedzina wykształcenia występowała częściej w zatrudnieniu w danej sekcji niż przeciętnie w gospodarce), uznawano ten poziom lub dziedzinę za specyficzną dla danej sekcji. W sytuacji, gdy takich kategorii było więcej niż jedna, w tabeli zapisano je wszystkie, w kolejności od tej, dla której wspomniana relacja udziałów była najwyższa (czyli dany typ wykształcenia był w największym stopniu nadreprezentowany).

**Tabela 3.2. Popyt na pracę w województwie pomorskim: specyfika sekcji w przekroju poziom i dziedziny wykształcenia**

<b>Sekcja PKD 2007</b>	<b>Specyficzny poziom wykształcenia</b>	<b>Specyficzna dziedzina wykształcenia</b>
Rolnictwo	Zasadnicze zawodowe; gimnazjalne i niżej	Rolnictwo i weterynaria; ogólne
Górnictwo i wydobywanie	Zasadnicze zawodowe; gimnazjalne i niżej	Inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo
Przetwórstwo przemysłowe	Zasadnicze zawodowe	Inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną	Średnie zawodowe i policealne	Inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo; nauki ścisłe, matematyka i informatyka
Dostawa wody	Zasadnicze zawodowe	Inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo; nauki ścisłe, matematyka i informatyka
Budownictwo	Zasadnicze zawodowe; gimnazjalne i niżej	Inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo
Handel	Średnie zawodowe i policealne; średnie ogólne	Nauki społeczne, ekonomia, prawo; ogólne
Transport	Średnie zawodowe i policealne; zasadnicze zawodowe	Inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo
Zakwaterowanie i gastronomia	Średnie zawodowe i policealne; średnie ogólne	Usługi; ogólne
Informacja i komunikacja	Wyższe; średnie ogólne	Nauki ścisłe, matematyka i informatyka; nauki humanistyczne, nauka o językach, sztuka; nauki społeczne, ekonomia, prawo
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Wyższe; średnie ogólne	Nauki społeczne, ekonomia, prawo; nauki ścisłe, matematyka i informatyka
Obsługa nieruchomości	Średnie zawodowe i policealne; średnie ogólne	Nauki społeczne, ekonomia, prawo; zdrowie, opieka społeczna
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Wyższe	Nauki ścisłe, matematyka i informatyka; nauki społeczne, ekonomia, prawo
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	Średnie ogólne; gimnazjalne i niżej	Ogólne; usługi; rolnictwo, weterynaria
Administracja publiczna	Wyższe; średnie zawodowe i policealne	Nauki społeczne, ekonomia, prawo; nauki ścisłe, matematyka i informatyka; kształcenie nauczycieli, pedagogika; usługi
Edukacja	Wyższe	Kształcenie nauczycieli, pedagogika; nauki humanistyczne, nauka o językach, sztuka; nauki ścisłe, matematyka i informatyka
Opieka zdrowotna	Wyższe; średnie zawodowe i policealne	Zdrowie i opieka społeczna; kształcenie nauczycieli, pedagogika
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	Wyższe; średnie ogólne	Nauki humanistyczne, nauka o językach, sztuka; kształcenie nauczycieli, pedagogika; ogólne; usługi
Pozostała działalność usługowa	Średnie ogólne; zasadnicze zawodowe	Usługi; ogólne

Źródło: Opracowanie własne.

## 4. Pomorski rynek pracy: przekrój branżowy

Przedmiotem niniejszej części raportu jest analiza popytu na pracę w poszczególnych sekcjach gospodarki województwa pomorskiego. Jej celem jest znalezienie odpowiedzi na dwa główne pytania:

- jaka jest specyfika funkcjonowania poszczególnych sekcji gospodarki na rynku pracy województwa pomorskiego? Czy widoczne są podobieństwa między sekcjami w zakresie zmian zatrudnienia (przeszłych i planowanych), metod rekrutacji pracowników bądź trudności doświadczanych w procesie rekrutacji?<sup>10</sup>
- które branże można uznać za kluczowe dla pomorskiego rynku pracy z punktu widzenia kształtowania się popytu w krótkim okresie?

### 4.1. Porównanie sekcji gospodarki pod względem charakterystyki funkcjonowania na pomorskim rynku pracy

Funkcjonowanie poszczególnych sekcji gospodarki na regionalnym rynku pracy opisać można za pomocą takich miar jak: wielkość generowanego popytu, jego struktura, wykorzystywane kanały pośrednictwa,

<sup>10</sup> W pełnej wersji raportu omówiono także kwalifikacje i kompetencje, których poszukują u kandydatów do pracy pracodawcy w poszczególnych branżach. Zostały one omówione w podziale na pożądane cechy osobowe, kompetencje kluczowe oraz najważniejsze kwalifikacje zawodowe.

rotacja pracowników, trudności w ich rekrutacji czy rozlokowanie przestrzenne popytu na pracę. W niniejszym rozdziale podjęto próbę stworzenia typologii sekcji gospodarki względem charakterystyk funkcjonowania na rynku pracy. W tym celu, posługując się zebranymi danymi ilościowymi (przede wszystkim z badania CATI pracodawców), przeprowadzono analizę skupień (*cluster analysis*), dzieląc 17 sekcji (bez sekcji A i B<sup>11</sup>) na grupy mające zbliżone charakterystyki. Analiza skupień – jedna z metod tzw. klasyfikacji bez nadzoru – jest metodą dokonującą grupowania elementów we względnie jednorodne klasy. Podstawą grupowania w większości stosowanych tu algorytmów jest podobieństwo pomiędzy elementami. W badaniu zastosowano metodę k-średnich (*k-means*), w której grupowanie polega na wstępnym podzieleniu populacji na z góry założoną liczbę klas (w tym wypadku 3). Następnie uzyskany podział jest poprawiany w ten sposób, że niektóre elementy są przenoszone do innych klas, tak aby uzyskać minimalną wariancję wewnątrz uzyskanych klas<sup>12</sup>.

Poszczególne sekcje gospodarki zakwalifikowano do jednej z trzech grup na podstawie następujących ilościowych charakterystyk poszczególnych sekcji:

- rozlokowanie przestrzenne firm (udział podregionu słupskiego, starogardzkiego i trójmiejskiego w liczbie firm w obrębie danej sekcji, w procentach) [według badania CATI firm],
- rozlokowanie przestrzenne populacji zatrudnionych (udział podregionów słupskiego, starogardzkiego i trójmiejskiego w populacji zatrudnionych w obrębie danej sekcji, w procentach) [według badania CATI firm],
- struktura zatrudnienia według wielkości firm (mierzona liczbą zatrudnionych, w procentach) [według badania CATI firm],
- struktura własności firm (udział podmiotów prywatnych, w procentach) [według badania CATI firm],
- udział twierdzących odpowiedzi na pytanie, czy z firmy odszedł lub został zwolniony choć jeden pracownik w ciągu ostatnich 6 miesięcy (w procentach) [według badania CATI firm],
- udział liczby osób zwolnionych lub tych, które odeszły, w zatrudnieniu (w bieżącym zatrudnieniu, w procentach) [według badania CATI firm],
- udział twierdzących odpowiedzi na pytanie, czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy firma prowadziła rekrutację (w procentach) [według badania CATI firm],
- udział twierdzących odpowiedzi na pytanie, czy firma doświadczyła trudności w rekrutacji (w procentach) [według badania CATI firm],
- udział poszczególnych odpowiedzi na pytanie o to, z czego wynikały trudności w rekrutacji (brak kandydatów w ogóle, brak kandydatów o odpowiednim wykształceniu, brak kandydatów o odpowiednim doświadczeniu, zbyt wysokie oczekiwania płacowe, niechęć do zbyt dalekich dojazdów do miejsca pracy, w procentach) [według badania CATI firm],
- udział poszczególnych odpowiedzi na pytanie o metody poszukiwania pracowników (przez powiatowy urząd pracy, przez prywatne biuro pośrednictwa pracy, zamieszczanie ogłoszeń prasowych lub odpowiadanie na nie, zamieszczanie ogłoszeń internetowych lub odpowiadanie na nie, poszukiwanie bezpośrednio w szkołach (biura karier, etc.), poszukiwanie poprzez krewnych i znajomych, uczestnictwo w giełdach pracy, dniach kariery, etc.; w procentach) [według badania CATI firm],

---

<sup>11</sup> W 2010 r. udział *Rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa* (A) w pracujących ogółem w województwie pomorskim wynosił 7,1%. Jednak w zatrudnieniu najemnym (będącym przedmiotem zainteresowania raportu) stanowił tylko 1,7%. Podobnie, z racji skrajnie niskiego udziału w zatrudnieniu, w opisie pominięto sekcję (B) *Górnictwo i wydobywanie*. W 2010 r. udział tej sekcji w zatrudnieniu najemnym stanowił jedynie niecałe 0,2%. Źródło: Grotkowska G., Gajderowicz T., op. cit.

<sup>12</sup> B.S. Everitt, S. Landau, M. Leese, *Cluster analysis*, Oxford University Press 2001, s. 90-117.

- udział twierdzących odpowiedzi na pytanie, czy firma zatrudniła kogoś w ciągu ostatnich 6 miesięcy (w procentach) [według badania CATI firm],
- udział liczby osób zatrudnionych w ciągu ostatnich 6 miesięcy w bieżącym zatrudnieniu (w procentach) [według badania CATI firm],
- rotacja pracowników (suma udziałów zwolnień, odejść i przyjęć w bieżącym poziomie zatrudnienia, w procentach) [według badania CATI firm],
- relacja liczby wolnych stanowisk do obecnego zatrudnienia (w procentach) [według badania CATI firm],
- udział twierdzących odpowiedzi na pytanie, czy firma planuje rekrutację (w procentach) [według badania CATI firm],
- relacja liczby stanowisk, na jakie planowana jest rekrutacja, do obecnego zatrudnienia (w procentach) [według badania CATI firm],
- udział osób z wykształceniem wyższym w zatrudnieniu ogółem [według BAEL, w procentach],
- udział osób z wykształceniem średnim technicznym w zatrudnieniu ogółem [według BAEL, w procentach],
- udział osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym w zatrudnieniu ogółem [według BAEL, w procentach].

Przyporządkowanie do poszczególnych klastrów zawiera Tabela 4.1.

**Tabela 4.1. Przyporządkowanie poszczególnych sekcji gospodarki do grup skupiających sekcje o podobnych charakterystykach z punktu widzenia funkcjonowania na rynku pracy**

Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3
C	D	J
F	E	K
H	L	M
I	O	P
	Q	R
	S	

Objaśnienie: 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.

Wyłuszczoneym drukiem zaznaczono branże określone wcześniej jako kluczowe.

Źródło: Opracowanie własne.

Poszczególne grupy cechują się wyraźnie innymi charakterystykami funkcjonowania na pomorskim rynku pracy (patrz: Tabela 4.2.). **Grupa 1** (*Przetwórstwo przemysłowe* (C), *Budownictwo* (F), *Transport i gospodarka magazynowa* (H) oraz *Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi* (I)) zatrudnia ok. 34% pracujących w firmach w badanej próbie CATI i charakteryzuje się:

- bardzo **wysokim udziałem osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym** w strukturze zatrudnienia (przy nadreprezentacji osób z wykształceniem średnim zawodowym i niedoreprezentowaniu osób z wykształceniem wyższym),
- nadreprezentacją **firm dużych**, najczęściej **prywatnych**,
- bardzo **dużą rotacją** pracowników (ponad dwukrotnie większą niż przeciętnie),
- relatywnie **częstymi** deklaracjami o **trudnościach** w rekrutacji pracowników,

- tym, że kandydatom do pracy **brakuje najczęściej doświadczenia i odpowiedniego wykształcenia**,
- relatywnie częstym korzystaniem przy **rekrutacji z kanału internetowego i pośrednictwa powiatowych urzędów pracy**,
- relatywnie **dużą skalą zatrudnień** w okresie ostatnich 6 miesięcy i **dużymi planami rekrutacyjnymi** na najbliższe 6 miesięcy,
- **niedoreprezentowaniem obszarów najbardziej zurbanizowanych** (podregion trójmiejski).

**Grupa 2** (*Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (D), Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (E), Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L), Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (O), Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q), Pozostała działalność usługowa (S)*) zatrudnia ok. 16% pracujących w firmach w badanej próbie CATI i charakteryzuje się:

- bardzo wysokim udziałem osób z **wykształceniem średnim zawodowym** w strukturze zatrudnienia,
- nadreprezentacją **firm dużych**, najczęściej **publicznych**,
- relatywnie **małą rotacją** pracowników,
- relatywnie **rzadkimi deklaracjami o trudnościach** w rekrutacji pracowników,
- tym, że w przypadku zgłaszania trudności, problemem firm był **brak kandydatów do pracy**, a doświadczenie – kluczowe w innych grupach – nie miało takiego charakteru w tej grupie sekcji,
- korzystaniem przy rekrutacji przede wszystkim z **pośrednictwa publicznych służb zatrudnienia** i kanału internetowego,
- planami **rekrutacyjnymi na najbliższe 6 miesięcy na poziomie przeciętnym** dla gospodarki (przy ponadprzeciętnej rekrutacji w ciągu ostatnich 6 miesięcy),
- bardzo silnym **niedoreprezentowaniem obszarów najbardziej zurbanizowanych** (podregion trójmiejski).

**Grupa 3** (*Informacja i komunikacja (J), Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K), Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M), Edukacja (P), Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)*) zatrudnia łącznie prawie 49% osób pracujących w ankietowanych firmach i charakteryzuje się:

- bardzo wysokim udziałem osób z **wykształceniem wyższym** w strukturze zatrudnienia,
- nadreprezentacją **firm małych**, najczęściej **publicznych**,
- bardzo **małą rotacją pracowników** (ponad dwukrotnie mniejszą niż przeciętnie),
- relatywnie **rzadkimi deklaracjami o trudnościach w rekrutacji pracowników**,
- względnie częstymi **wskazaniami internetu oraz krewnych i znajomych** jako kanałów, poprzez które rekrutowani są pracownicy,
- **planami rekrutacyjnymi** na najbliższe 6 miesięcy **na poziomie znacznie niższym** niż przeciętnie dla gospodarki (podobnie jak relatywnie niskim poziomem zatrudniania w najbliższej przeszłości),
- bardzo silną **nadreprezentacją obszarów najbardziej zurbanizowanych** (podregion trójmiejski).

Tabela 4.2. Średnie wartości zmiennych opisujących poszczególne sekcje według przynależności do wyróżnionych grup sekcji

Charakterystyka	Kategorie	Klasy (i zawierające się w nich sekcje)			Ogółem
		1	2	3	
		C F H I	D E L O Q S	J K M P R	
Rozlokowanie przestrzenne firm wg podregionów (%)	gdański	20,6	18,3	18,3	18,9
	śląpski	13,3	19,2	19,6	17,8
	starogardzki	13,3	19,9	17,6	17,3
	trójmiejski	52,7	42,7	44,4	46,0
Rozlokowanie przestrzenne zatrudnienia wg podregionów (%)	gdański	13,5	13,4	5,4	9,5
	śląpski	11,0	18,3	5,8	10,7
	starogardzki	15,5	18,8	4,4	11,1
	trójmiejski	60,0	49,5	84,5	68,6
Struktura zatrudnienia według wielkości firm (mierzonej liczbą zatrudnionych) (%)	10-49 osób	22,6	19,4	13,5	17,2
	50-249 osób	53,3	57,7	71,2	63,4
	250 osób i powyżej	24,1	22,9	15,3	19,4
Struktura własności (%)	udział podmiotów prywatnych w zatrudnieniu	88,3	56,9	17,8	44,1
Czy z firmy odszedł lub został zwolniony choć jeden pracownik w ciągu ostatnich 6 miesięcy? (%)	udział odpowiedzi twierdzących	69,4	65,0	40,9	57,4
Udział osób zwolnionych lub tych, które odeszły, w zatrudnieniu (stan bieżący) (%)		7,7	3,0	1,1	3,7
Czy w ciągu ostatnich 6 m-cy prowadzili Państwo rekrutację? (%)	udział odpowiedzi twierdzących	54,8	56,8	36,5	48,8
Czy firma doświadczyła trudności w rekrutacji? (%)	udział odpowiedzi twierdzących	40,0	25,9	26,4	30,3
Z czego wynikały trudności w rekrutacji? (%)	brak kandydatów w ogóle	21,9	26,2	23,3	23,8
	brak kandydatów o odpowiednim wykształceniu	27,4	32,3	23,3	28,2
	brak kandydatów o odpowiednim doświadczeniu	58,9	36,9	51,2	49,2
	zbyt wysokie oczekiwania płacowe	20,5	24,6	39,5	26,5
	niechęć do zbyt dalekich dojazdów do miejsca pracy	15,1	9,2	4,7	10,5
	inne	13,7	30,8	23,3	22,1
Metody poszukiwania pracowników (%)	przez powiatowy urząd pracy	35,9	39,8	26,4	35,0
	przez prywatne biuro pośrednictwa pracy	8,8	3,2	6,1	5,7
	zamieszczaliśmy lub odpowiadaliśmy na ogłoszenia prasowe	28,2	23,1	19,6	23,7
	zamieszczaliśmy lub odpowiadaliśmy na ogłoszenia internetowe	55,8	52,6	47,9	52,3
	poszukiwaliśmy bezpośrednio w szkołach (biura karier etc)	4,4	2,0	11,7	5,4
	poszukiwaliśmy poprzez krewnych i znajomych	24,3	15,1	25,2	20,7
	uczestniczyliśmy w giełdach pracy, dniach kariery etc.	1,7	2,4	3,7	2,5
	inne	18,8	29,1	20,9	23,7

ciąg dalszy tabeli na następnej stronie



Charakterystyka	Kategorie	Klasy (i zawierające się w nich sekcje)			Ogółem
		1	2	3	
		C F H I	D E L O Q S	J K M P R	
Czy zatrudnili kogoś w ciągu ostatnich 6 miesięcy? * (%)	udział odpowiedzi twierdzących	50,6	53,0	34,4	45,5
Udział zatrudnionych w ostatnich 6 miesiącach w zatrudnieniu ogółem (%)	-	6,6	2,2	1,0	3,1
Rotacja pracowników (%)	-	14,3	5,2	2,1	6,9
Relacja liczby wolnych stanowisk do obecnego zatrudnienia (%)	-	1,3	0,4	0,5	0,8
Czy planują rekrutację? (%)	udział odpowiedzi twierdzących	39,2	31,0	23,5	30,3
Relacja liczby stanowisk, na jakie planowana jest rekrutacja, do obecnego zatrudnienia (%)	-	3,2	0,7	0,6	1,5
Struktura wykształcenia (BAEL) (%)	wyższe	15,5	36,8	65,9	26,7
	średnie techniczne	26,1	34,7	16,1	26,4
	ZSZ	40,8	15,7	5,9	28,5

\* Udział w całkowitej liczbie firm.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych CATI i Grotkowska G., Gajderowicz T., op. cit.

#### 4.2. Sekcje kluczowe dla pomorskiego rynku pracy w perspektywie krótkookresowej

W badaniu CATI firm **największe zapotrzebowanie na pracowników (w ujęciu brutto)<sup>13</sup>** odnotowano w ostatnich 6 miesiącach w pięciu sekcjach gospodarki: w sekcji *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca* (N) (36,5% bieżącego zatrudnienia), *Przetwórstwo przemysłowe* (C) (16,4%), *Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle* (G) (8,6%), *Informacja i komunikacja* (J) (5,6%) oraz *Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne* (O) (5,5%). W przypadku sekcji N wiązać się to może z faktem zaliczania agencji zatrudnienia do działalności ujmowanej w tej części gospodarki, a więc *de facto* tak duży popyt na pracę rozumiany może być raczej jako popyt wtórny (szczególna forma pośrednictwa pracy), nie pierwotny. Także informacje z monitoringu internetowych ofert pracy za rok 2011 prowadzonego przez WUP w Gdańsku pokazują, że największy popyt w ujęciu brutto odnotowano w czterech sekcjach: G, K, J oraz C (opowiadały one za ponad 75% wszystkich ofert zgłoszonych w internecie).

**W ujęciu netto<sup>14</sup> zatrudnienie wzrosło w ostatnim okresie jedynie w pięciu sekcjach gospodarki:** w sekcji *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca* (N), *Informacja i komunikacja* (J), *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa* (K), *Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi* (I) oraz *Pozostała działalność usługowa* (S).

Jeśli chodzi o plany **zatrudnieniowe na najbliższe 6 miesięcy**, sześć sekcji odpowiada za ponad  $\frac{3}{4}$  planowanego wzrostu zatrudnienia (w ujęciu brutto). Są to sekcje: *Przetwórstwo przemysłowe* (C), *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca* (N), *Działalność finansowa*

<sup>13</sup> Deklaracje co do planowanych przyjęć do pracy.

<sup>14</sup> Różnica między liczbą deklarowanych przyjęć i zwolnień z pracy.

*i ubezpieczeniowa (K), Budownictwo (F), Informacja i komunikacja (J) oraz Transport i gospodarka magazynowa (H). Jednocześnie w przypadku wszystkich tych sekcji ich udział w łącznej liczbie planowanych zatrudnień przekracza ich udział w bieżącym zatrudnieniu (co oznacza, że – w przypadku realizacji tych planów – ich udział w zatrudnieniu na pomorskim rynku pracy wzrośnie). Co więcej, we wszystkich sekcjach (z wyjątkiem sekcji N oraz J) udział w planowanych zatrudnieniach przekracza udział w strukturze zrealizowanego popytu na pracę w ostatnich 6 miesiącach.*

**Tabela 4.3. Sekcje kluczowe dla pomorskiego rynku pracy w świetle wybranych kryteriów**

Największy popyt brutto	Największy popyt netto	Największe plany zatrudnieniowe	Kierunek przesuwania się popytu	Największy udział w ofertach internetowych
N	N	C	C	G
C	J	N	K	K
G	K	K	F	J
J	I	F	H	C
O	S	J		
		H		

Objaśnienie: C: Przetwórstwo przemysłowe, 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, N: Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, O: Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, S: Pozostała działalność usługowa.

Źródło: Opracowanie własne.

**W świetle powyższych obserwacji stwierdzić można, że kluczowymi sekcjami dla pomorskiego rynku pracy są:**

- **Przetwórstwo przemysłowe (C),**
- **Informacja i komunikacja (J),**
- **Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K),**
- **Budownictwo (F),**
- **Transport i gospodarka magazynowa (H)<sup>15</sup>.**

Więcej niż raz w wyżej opisanych zestawieniach występują także *Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G)* oraz *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (N)*. Sekcja G występuje jednak tylko na listach dokumentujących popyt w ujęciu brutto, a jej wysoka pozycja wiąże się zapewne z ponadprzeciętną rotacją pracowników. Sekcja N z kolei – jak sygnalizowano wyżej – obejmuje agencje zatrudnienia, a zatem popyt przez nią generowany w dużej części jest „popytem pozornym”, przenoszonym z innych sekcji gospodarki.

## 5. Zapotrzebowanie na zawody na pomorskim rynku pracy: podejście syntetyczne

Celem analizy zawodów jest wskazanie elementarnych grup zawodów (według kodu 4-cyfrowego z Klasyfikacji zawodów i specjalności 2010<sup>16</sup>), w których obserwowane jest **największe zapotrzebowanie na siłę roboczą**, oraz wskazanie tych grup zawodów, w których pracodawcy **doświadczają trudności w rekrutacji pracowników**. Przeprowadzone badania pozwoliły także sporządzić profile kompetencyjne wybranych zawodów lub grup zawodów, w szczególności w zakresie

<sup>15</sup> Dwie z nich (sekcja J i K) są sekcjami będącymi przedmiotem szczególnego zainteresowania w tegorocznym cyklu badań. W ich ramach działają firmy ze strategicznej dla pomorskiego rynku pracy branży BPO.

<sup>16</sup> Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy wprowadzona Rozporządzeniem 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. Nr 82 z dnia 17 maja 2010 r., poz. 537).

pożądanych przez pracodawców cech osobowych, kompetencji kluczowych oraz kwalifikacji zawodowych<sup>17</sup>.

### 5.1. Konstrukcja rankingów

Analizy przeprowadzono z wykorzystaniem kilku źródeł danych. Źródłem danych ilościowych były badania pracodawców oraz agencji zatrudnienia. W analizach wykorzystano również ilościowe dane zastane (pochodzące z monitoringu internetowych ofert pracy za rok 2011 prowadzonego przez WUP w Gdańsku oraz z bazy Syriusz). Materiał ilościowy uzupełniają informacje z badań jakościowych (przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z pracodawcami, przedstawicielami agencji zatrudnienia, przedstawicielami instytucji szkoleniowych, przedstawicielami szkół ponadgimnazjalnych i wyższych oraz z pracownikami powiatowych urzędów pracy). W części dotyczącej dostosowania podaży pracy korzystano także z danych Systemu Informacji Oświatowej.

Za kryterium wagi zawodu dla regionalnego rynku pracy przyjęto wielkość zapotrzebowania na dany zawód oraz jego deficytowość rozumianą jako trudności pracodawców ze znalezieniem pracowników. W wyniku przeprowadzonych analiz dostępnych danych ilościowych stworzono dwa syntetyczne rankingi odnoszące się do wspomnianych kryteriów. Pierwszy zawiera grupy zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie, i pozwala zidentyfikować grupy, na które jest największy popyt na pomorskim rynku pracy (w ujęciu brutto). Dla każdej grupy zawodów określono także jej deficytowość (drugi ranking), a więc to, w jakim stopniu podaż pracy odpowiada rynkowemu zapotrzebowaniu. Metoda uzyskania list grup zawodów była taka sama dla obu rankingów, choć w procesie ich tworzenia wykorzystano różne dane. Należy wyraźnie zastrzec, że zastosowana metodologia jest nowatorską próbą połączenia wielu źródeł o różnym charakterze, stąd (wobec braku jednej uznanej metody) zastosowane rozstrzygnięcia mają w wielu miejscach charakter ekspercki<sup>18</sup>.

Model syntezy źródeł danych na potrzeby rankingu grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie, został przedstawiony na Schemacie 5.1. Ranking grup zawodów deficytowych, czyli takich, w których pracodawcy napotykali trudności w rekrutacji, został stworzony przy użyciu identycznej metody, z tym że wykorzystano dane dotyczące deficytowości zawodu<sup>19</sup>.

---

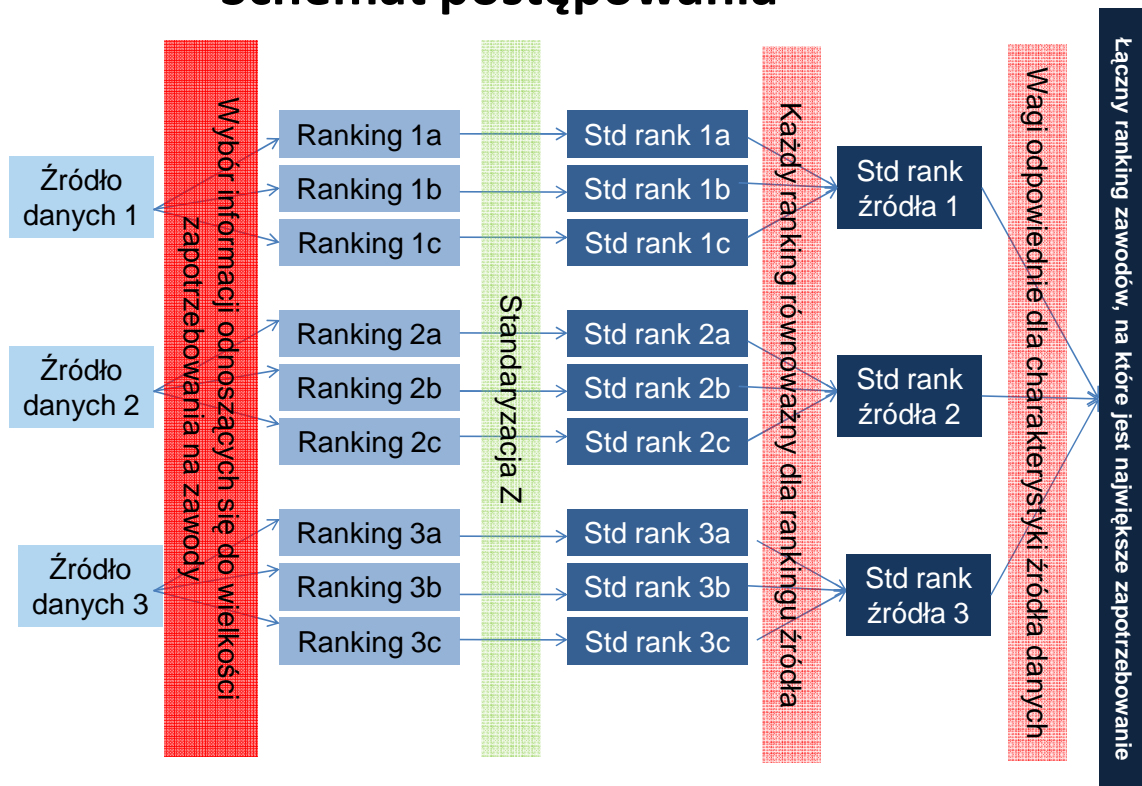
<sup>17</sup> Szczegółowe opisy profili kompetencyjnych dla wybranych zawodów znajdują się w pełnej wersji raportu.

<sup>18</sup> Szczegółowy opis metodologii tworzenia rankingów znajduje się w pełnej wersji raportu.

<sup>19</sup> Więcej informacji na temat metodologii obu rankingów, a także szczegóły dotyczące rodzajów informacji użytych w rankingach zawiera pełna wersja raportu.

**Schemat 5.1. Metodologia tworzenia rankingu grup zawodów o największym zapotrzebowaniu na pomorskim rynku pracy: synteza danych ilościowych pochodzących z różnych źródeł**

## Schemat postępowania



Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej zaprezentowano górne części obu rankingów (20 górnych grup zawodów z jednego i drugiego rankingu)<sup>20</sup>. Analizując oba rankingi, trzeba bowiem mieć świadomość, że największą wartość interpretacyjną ma górna część zestawienia (oraz – w pewnym stopniu – jego koniec), środek zaś powinien być raczej pomijany w interpretacjach z uwagi na niskie (lub wręcz zerowe) liczebności tych grup zawodów obserwowane na pomorskim rynku pracy.

Analiza rankingów często wymaga komentarza w kontekście realiów pomorskiego rynku pracy, a uzyskanie wniosków co do grup zawodów kluczowych dla regionalnego rynku pracy wymaga jednoczesnego spojrzenia na oba rankingi. Deficytowość grupy zawodów powinna być oceniana w kontekście wielkości zatrudnienia w danej grupie oraz ogólnych perspektyw rozwoju makroekonomicznego i zmian struktury branżowej gospodarki. Z drugiej strony 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).

<sup>20</sup> Rankingi zawierające wszystkie elementarne grupy zawodów prezentowane są w pełnej wersji raportu.

**Tabela 5.1. Ranking grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie na pomorskim rynku pracy, według KZiS 2010**

Pozycja rankingowa	Kod elementarnej grupy zawodów wg KZiS 2010	Nazwa grupy zawodów	Sekcje charakterystyczne dla grup zawodów
1	7212	Spawacze i pokrewni	C, F
2	2514	Programiści aplikacji	J
3	3322	Przedstawiciele handlowi	G, znaczna dywersyfikacja
4	2359	Specjaliści nauczania i wychowania gdzie indziej niesklasyfikowani	Q, P
5	9112	Pomoce i sprzątaczk biurowe, hotelowe i pokrewne	P, N
6	2433	Specjaliści do spraw sprzedaży (z wyłączeniem technologii informacyjno-komunikacyjnych)	G
7	5312	Asystenci nauczycieli	P
8	7511	Masarze, robotnicy w przetwórstwie ryb i pokrewni	C, G
9	9333	Robotnicy pracujący przy przeładunku towarów	H, znaczna dywersyfikacja
10	2412	Doradcy finansowi i inwestycyjni	K, M
11	3359	Urzędnicy państwowi do spraw nadzoru gdzie indziej niesklasyfikowani	O
12	9629	Pracownicy przy pracach prostych gdzie indziej niesklasyfikowani	C
13	2631	Ekonomiści	O, znaczna dywersyfikacja
14	7214	Robotnicy przygotowujący i wznoszący konstrukcje metalowe	C
15	2222	Pielęgniarki specjalistki	Q, S
16	4110	Pracownicy obsługi biurowej	znaczna dywersyfikacja
17	5211	Sprzedawcy na targowiskach i bazarach	G
18	7411	Elektrycy budowlani i pokrewni	F, znaczna dywersyfikacja
19	4321	Magazynierzy i pokrewni	G, znaczna dywersyfikacja
20	5413	Pracownicy ochrony osób i mienia	N

Objaśnienie: ostatnia kolumna zawiera sekcje charakterystyczne dla każdej z wymienionych grup zawodów wyłonione na podstawie wskazań zawodów kluczowych w badaniu pracodawców metodą CATI.

Objaśnienie: 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 przeprowadzonych badań ilościowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ, monitoringu ofert internetowych WUP.

Tabela 5.2. Ranking grup zawodów zidentyfikowanych w badaniach jako deficytowe według KZiS 2010

Pozycja rankingowa	Kod elementarnej grupy zawodów wg KZiS 2010	Nazwa grup zawodów	Sekcje charakterystyczne dla grup zawodów
1	7212	Spawacze i pokrewni	C, F
2	7223	Ustawiacze i operatorzy obrabiarek do metali i pokrewni	C
3	2514	Programiści aplikacji	J
4	8350	Marynarze i pokrewni	H
5	5120	Kucharze	P, I
6	2221	Pielęgniarki bez specjalizacji lub w trakcie specjalizacji	Q
7	3151	Pracownicy służb technicznych żeglugi	C, H, M
8	3152	Oficerowie pokładowi, piloci żeglugi i pokrewni	F, H, M, O
9	8332	Kierowcy samochodów ciężarowych	H, znaczna dywersyfikacja
10	7126	Hydraulicy i monterzy instalacji sanitarnych	F, E
11	2142	Inżynierowie budownictwa	M, F
12	2141	Inżynierowie do spraw przemysłu i produkcji	C
13	3322	Przedstawiciele handlowi	G, znaczna dywersyfikacja
14	2422	Specjaliści do spraw administracji i rozwoju	O, znaczna dywersyfikacja
15	3321	Agenci ubezpieczeniowi	K
16	4110	Pracownicy obsługi biurowej	Znaczna dywersyfikacja
17	2351	Wizytatorzy i specjaliści metod nauczania	P, R
18	2143	Inżynierowie inżynierii środowiska	F, znaczna dywersyfikacja
19	2431	Specjaliści do spraw reklamy i marketingu	G, znaczna dywersyfikacja
20	4120	Sekretarki (ogólne)	P, M

Objaśnienie: ostatnia kolumna zawiera sekcje charakterystyczne dla każdej z wymienionych grup zawodów wyłonione na podstawie wskazań zawodów kluczowych w badaniu pracodawców metodą CATI.

Objaśnienie: 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 przeprowadzonych badań ilościowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ, monitoringu ofert internetowych WUP.

## 5.2. Kluczowe grupy zawodów

Z punktu widzenia odpowiedzi na pytania badawcze najciekawsza wydaje się być analiza uzyskanych wyników w trzech ujęciach:

- analiza grup zawodów, które **znalazły się na wysokich pozycjach obu list rankingowych**: są to grupy zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie i które jednocześnie są najbardziej deficytowe,
- analiza grup zawodów, na które **jest duże zapotrzebowanie** (wysoka pozycja w rankingu zapotrzebowania) i jednocześnie **подаż pracy nie stanowi bariery** w jego zaspokajaniu (tzn. grupy te nie są uznawane za deficytowe),
- analiza grup zawodów **najsilniej deficytowych, lecz charakteryzujących się niewielkim zapotrzebowaniem** – mimo niewielkiego popytu wiele grup zawodów z tej kategorii należy uznać za interesujące (szczególnie grupy charakterystyczne dla branż kluczowych dla pomorskiego rynku pracy).



Poniższa tabela zawiera najistotniejsze grupy zawodów wyłonione w każdej z opisanych wyżej kategorii<sup>21</sup>.

**Tabela 5.3. Elementarne grupy zawodów wyłonionych na podstawie wybranych kryteriów**

Pozycja w rankingu grupy zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie	Pozycja w rankingu deficytowości	Kod elementarnej grupy zawodów wg KZiS 2010	Nazwa grupy zawodów
<b>Grupy zawodów najsilniej deficytowe, na które jest jednocześnie największe zapotrzebowanie</b>			
1	1	7212	Spawacze i pokrewni
2	3	2514	Programiści aplikacji
3	13	3322	Przedstawiciele handlowi
16	16	4110	Pracownicy obsługi biurowej
20	24	5413	Pracownicy ochrony osób i mienia
<b>Grupy zawodów, na które jest duże zapotrzebowanie nie występują istotne trudności w rekrutacji pracowników</b>			
5	207	9112	Pomoce i sprzętaczki biurowe, hotelowe i pokrewne
12	255	9629	Pracownicy przy pracach prostych gdzie indziej niesklasyfikowani
13	332	2631	Ekonomiści
27	353	0311	Żołnierze szeregowi
30	429	5249	Pracownicy sprzedaży i pokrewni gdzie indziej niesklasyfikowani
39	430	5244	Sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej/internetowej
<b>Grupy zawodów silnie deficytowe, lecz nie należące do kategorii grup zawodów o największym zapotrzebowaniu</b>			
401	2	7223	Ustawiacze i operatorzy obrabiarek do metali i pokrewni
68	4	8350	Marynarze i pokrewni
423	9	8332	Kierowcy samochodów ciężarowych
55	5	5120	Kucharze
432	6	2221	Pielęgniarki bez specjalizacji lub w trakcie specjalizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych, monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych PSZ, monitoringu ofert internetowych WUP.

Słuszność zastosowanej metodologii wyłaniania grup zawodów, na które jest największe zapotrzebowanie i deficytowych, potwierdzona została przez wnioski z badań jakościowych. Na podstawie **analizy profili kompetencyjnych**<sup>22</sup> można stwierdzić, że najczęściej wskazywanym przez pracodawców wymaganiami są cechy osobowe, a zwłaszcza: uczciwość, pracowitość i samodzielność (Tabela 5.4.). Wnioski z tegorocznego cyklu badań potwierdzają rezultaty poprzedniej edycji. Wspomniana triada cech osobowych stanowi bezwzględną podstawę wymagań pracodawców, w szczególności w zawodach, na które jest największe zapotrzebowanie.

<sup>21</sup> W pełnej wersji raportu znajduje się szczegółowy opis profilu kompetencyjnego dla każdej z wyłonionych kluczowych grup zawodów.

<sup>22</sup> Szczegółowo opisanych w pełnej wersji raportu.

Jedyne odstępstwo od tej reguły występuje w przypadku zawodów najsilniej deficytowych, zwłaszcza takich, w których wymagane są uprawnienia do wykonywania zawodu (np. *Spawacze i pokrewni*). Wśród pracodawców w przypadku tego typu zawodów wyraźnie widać gotowość do rezygnacji z wymagań dotyczących cech osobowych na rzecz akcentowania wymogu posiadania kwalifikacji zawodowych. Innymi słowy: pracodawcy, wobec trudności w rekrutacji pracowników w danym zawodzie, są skłonni zatrudnić pracownika gorzej wyposażonego w cechy osobowe, który posiada jednak niezbędne kwalifikacje (uprawnienia) zawodowe.

Podobnie jak w zeszłorocznej edycji badania **największą luką kompetencyjną** okazał się brak doświadczenia zawodowego. Wydaje się jednak, że w przypadku niektórych grup zawodów możliwe jest zrekompensowanie tego braku zdolnościami szybkiego uczenia się i zestawem pewnych kompetencji kluczowych. Także badania jakościowe wskazywały, że często nowo przyjęty pracownik i tak musi nauczyć się wykonywania zadań bezpośrednio w miejscu pracy. Wydaje się więc, że poza charakterystycznymi dla poszczególnych zawodów kwalifikacjami najbardziej pożądaną kompetencją ogólną jest umiejętność nauki i szybkiego przystosowania się do zmieniających się warunków. W wielu przypadkach pozyskanie tej kompetencji było kojarzone z edukacją na poziomie wyższym. Poza wyżej wspomnianymi kompetencjami w badaniach często wskazywano wymóg znajomości języków obcych (w szczególności języka angielskiego), a także posiadania kompetencji matematycznych i naukowo-technicznych oraz interpersonalnych.

Przeprowadzone badania wyraźnie wskazują, że istotnym elementem mogącym poprawić sytuację na regionalnym rynku pracy są działania wspierające **rozwój pożądanых cech osobowych**, które charakteryzują wymagania w niemal każdym zawodzie, i są tym, czego najbardziej brakuje współczesnym kandydatom do pracy. Takie przedsięwzięcie jest jednak niezmiernie trudne na etapie działań doraźnych. Cechy osobowe są bowiem kształtowane zwykle na etapie edukacji podstawowej i wynoszone są ze środowiska. Pomimo więc, iż istnieje ogromna potrzeba wzmacniania sumienności, pracowitości i kreatywności pracowników, działania tego typu mogą być podejmowane przez PSZ tylko w ograniczonym zakresie (np. mogą one wpływać na działania instytucji edukacyjnych poprzez dostarczanie im wiedzy na temat sytuacji na rynku pracy). Znacznie szersze pole do działania w ramach polityki zatrudnienia występuje w zakresie rozwoju kompetencji i kwalifikacji.

Wnioski z badań dotyczą także przyjętej metodologii analiz. Każdą grupę zawodów charakteryzuje określony rodzaj pośrednictwa pracy, określona branża i wymagania pracodawców. Posługiwanie się pojedynczymi źródłami danych obciąża wyniki i może prowadzić do błędnych wniosków. Ocena zapotrzebowania i deficytowości poszczególnych zawodów na podstawie rankingów cząstkowych byłaby różna (czasem nawet sprzeczna). W niektórych przypadkach wartości zmiennej obrazującej zapotrzebowanie na grupę zawodów czy jej deficytowość miały w różnych rankingach przeciwny znak. Działo się tak zarówno w przypadku grup z górnej, jak i z dolnej części rankingów. Takie przypadki pokazują ogromną potrzebę szeroko zakrojonych analiz w oparciu o różnorodne źródła danych, z których można uzyskać syntetyczny obraz regionalnego rynku pracy. Jest to szczególnie istotne w świetle prowadzenia publicznej polityki nakierowanej na wsparcie funkcjonowania rynku pracy. Działania publicznych służb zatrudnienia czy polityka edukacyjna, prowadzone wyłącznie na podstawie danych z publicznego kanału pośrednictwa pracy, mogą być istotnie nietrafione.

Tabela 5.4. Cechy osobowe poszukiwane u kandydatów w kluczowych zawodach według pracodawców: wskazania według sekcji PKD 2007<sup>23</sup> (%)

Sekcja PKD	otwartość na nowe doświadczenia	kreatywność	samodzielność	odpowiedzialność	przedsiębiorczość	uczciwość, prawość	uporządkowanie	komunikatywność	asertywność	pracowitość	wytrwałość	konsekwencja	samokontrola	ciekawość poznawcza	inna
	[%]														
A	13,2	23,7	52,6	52,6	2,6	42,1	5,3	5,3	2,6	34,2	5,3	7,9	23,7	2,6	7,9
B	0,0	40,0	20,0	20,0	0,0	80,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	20,0	0,0	0,0	40,0
C	19,8	26,5	53,7	44,2	2,6	30,1	11,0	12,4	2,4	34,6	4,8	4,1	9,3	0,7	12,6
D	0,0	54,5	36,4	45,5	0,0	9,1	36,4	36,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27,3
E	19,4	21,0	54,8	51,6	1,6	33,9	6,5	16,1	4,8	40,3	8,1	6,5	6,5	4,8	8,1
F	23,5	33,2	55,1	43,3	3,7	28,3	5,9	13,4	2,1	26,7	5,3	5,9	5,3	2,7	18,2
G	18,8	37,2	49,8	50,6	7,3	33,7	8,0	20,7	5,0	23,4	3,4	1,1	4,6	1,1	13,8
H	12,5	27,1	56,3	52,1	6,3	32,3	13,5	20,8	0,0	28,1	0,0	3,1	4,2	2,1	10,4
I	19,6	54,3	23,9	47,8	2,2	37,0	13,0	13,0	8,7	23,9	6,5	6,5	10,9	2,2	19,6
J	12,2	45,6	63,3	36,7	3,3	16,7	13,3	30,0	4,4	25,6	12,2	1,1	1,1	2,2	10,0
K	8,8	33,0	50,5	42,9	6,6	33,0	6,6	30,8	4,4	15,4	2,2	2,2	9,9	1,1	19,8
L	11,1	33,3	53,1	50,6	8,6	34,6	7,4	13,6	3,7	17,3	8,6	0,0	7,4	1,2	7,4
M	13,8	37,9	59,1	37,9	6,4	30,5	8,9	19,7	4,9	27,1	4,4	2,5	5,9	3,0	11,8
N	20,0	23,5	46,1	41,7	5,2	33,0	8,7	25,2	3,5	29,6	11,3	3,5	1,7	0,9	13,9
O	24,5	43,9	54,7	54,0	1,4	34,5	10,1	18,7	6,5	15,1	4,3	2,9	3,6	0,0	7,9
P	29,7	50,0	33,8	55,1	2,9	26,2	6,7	20,3	4,9	21,5	4,0	4,0	7,6	2,1	13,5
Q	22,1	36,3	35,8	58,3	2,0	27,0	7,4	28,4	9,3	14,2	3,9	6,4	8,8	1,5	13,2
R	17,2	53,1	51,6	54,7	4,7	20,3	7,8	23,4	1,6	7,8	3,1	4,7	6,3	4,7	15,6
S	34,0	24,0	40,0	54,0	6,0	32,0	14,0	26,0	6,0	8,0	2,0	2,0	12,0	8,0	6,0
<b>Ogółem</b>	<b>20,7</b>	<b>37,1</b>	<b>47,7</b>	<b>48,8</b>	<b>4,0</b>	<b>29,8</b>	<b>8,7</b>	<b>19,6</b>	<b>4,4</b>	<b>24,0</b>	<b>4,8</b>	<b>3,7</b>	<b>6,9</b>	<b>1,9</b>	<b>13,0</b>

Objaśnienie: 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 badania ankietowego pracodawców metodą CATI.

<sup>23</sup> Każdy pracodawca mógł wskazać trzy zawody kluczowe dla swojej działalności, a w każdym z nich – po trzy pożądane cechy osobowe. Respondenci często wskazywali mniejszą liczbę zawodów lub cech. Prezentowane odsetki oznaczają relację liczby wskazań danej cechy osobowej do liczby wskazań wszystkich cech osobowych wymienionych w opisie zawodów zgłoszonych przez pracodawców z danej sekcji PKD. Przykładowo: liczba 30,0 w kolumnie „Komunikatywność” w wierszu dotyczącym sekcji J oznacza, iż w przypadku firm z sekcji J 30% wskazań pożądanych cech osobowych w zawodach zgłoszonych jako kluczowe przez firmy działające w branży J dotyczyło komunikatywności kandydatów do pracy.

Tabela 5.5. Kompetencje kluczowe według pracodawców: wskazania według sekcji PKD 2007

Sekcja PKD	Odsetek wskazań danej kompetencji w liczbie zawodów wskazanych w danej sekcji PKD *						
	znajomość języków obcych	posługiwanie się technologiami komunikacyjnymi i informacyjnymi	kompetencje matematyczne i naukowo-techniczne	kompetencje interpersonalne	umiejętność uczenia się	kultura ogólna	inna
[%]							
A	0,0	13,2	5,3	18,4	50,0	57,9	28,9
B	20,0	20,0	20,0	0,0	0,0	0,0	40,0
C	12,4	15,5	17,9	20,8	54,4	44,9	30,1
D	0,0	18,2	0,0	27,3	72,7	63,6	27,3
E	3,2	30,6	21,0	30,6	56,5	64,5	4,8
F	3,2	23,5	28,9	33,7	57,8	47,1	21,9
G	19,2	24,5	15,7	41,4	42,9	54,0	23,0
H	38,5	36,5	20,8	42,7	25,0	31,3	21,9
I	28,3	23,9	2,2	56,5	54,3	73,9	10,9
J	37,8	43,3	37,8	47,8	45,6	26,7	8,9
K	11,0	36,3	36,3	61,5	45,1	39,6	20,9
L	7,4	19,8	30,9	50,6	46,9	59,3	11,1
M	29,1	39,9	30,5	37,9	43,8	37,4	20,2
N	20,9	22,6	14,8	37,4	46,1	49,6	16,5
O	7,9	30,9	18,0	50,4	56,8	51,1	24,5
P	9,7	31,6	14,6	61,2	41,3	60,6	18,1
Q	5,4	15,2	4,9	72,5	50,0	69,6	17,2
R	25,0	31,3	6,3	43,8	39,1	50,0	34,4
S	24,0	24,0	8,0	58,0	60,0	30,0	18,0
<b>Ogółem</b>	<b>14,7</b>	<b>26,5</b>	<b>18,5</b>	<b>45,1</b>	<b>47,4</b>	<b>51,0</b>	<b>20,9</b>

\* Każdy pracodawca mógł wskazać trzy zawody kluczowe dla swojej działalności, a w każdym z nich – po trzy kompetencje kluczowe. Respondenci często wskazywali mniejszą liczbę zawodów lub kompetencji. Prezentowane odsetki oznaczają relację liczby wskazań danej kompetencji do liczby wskazań wszystkich kompetencji wymienionych w opisie zawodów zgłoszonych przez pracodawców z danej sekcji PKD. Przykładowo: liczba 25,0 w kolumnie „Znajomość języków obcych” w wierszu dotyczącym sekcji R oznacza, iż w przypadku firm z sekcji R 25% wskazań pożądaných kompetencji w zawodach zgłoszonych jako kluczowe przez firmy działające w branży R dotyczyło znajomości języków obcych.

Objaśnienie: 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 badania ankietowego pracodawców metodą CATI.

## 6. *Business Process Outsourcing* jako branża strategiczna dla pomorskiego rynku pracy

---

Tematem tego rozdziału jest branża **outsourcingu usług biznesowych (BPO)**, tj. jedna z branż zaliczanych do strategicznych dla pomorskiego rynku pracy. Celem rozdziału jest przedstawienie bieżącej sytuacji w branży (jej wielkości i struktury), uwarunkowań jej rozwoju, a przede wszystkim generowanego przez nią popytu na pracę (stanu obecnego, jego struktury oraz profilu kompetencyjnego w kluczowych zawodach)<sup>24</sup>. **BPO** (*Business Process Outsourcing*) polega na zleceniu zewnętrznemu dostawcy obsługi wybranych procesów biznesowych, tradycyjnie realizowanych za pomocą wewnętrznych zasobów. Procesy te zazwyczaj obejmują obszary strategiczne dla przedsiębiorstwa, ale nie należące do jego głównych kompetencji i nie będące treścią jego głównej działalności biznesowej (tzw. *core business*). Dla przykładu firma biotechnologiczna może outsourcować sprzedaż swoich produktów, by móc się skupić na działalności badawczej i tworzeniu nowych produktów<sup>25</sup>.

Z usług outsourcingowych korzystają przede wszystkim takie branże gospodarki jak finanse, bankowość, telekomunikacja, IT, FMCG, farmacja. W Polsce z outsourcingu usług biznesowych korzystają często klienci zagraniczni – firmy z Europy Północnej i Zachodniej, ale także z innych obszarów świata. Oznacza to, że duża część realizowanych w Polsce usług sektora BPO ma w istocie charakter tzw. **offshore outsourcingu**. Offshoring rozumieć można jako wydzielenie i przeniesienie wybranych procesów biznesowych (lub ich części) **poza granice kraju**, często do innej części świata, np. z USA do Polski.

**Polska** wydaje się **atrakcyjnym obszarem lokalizacji** działalności związanej z usługami biznesowymi. Co roku krajowe uczelnie opuszcza ok. 400 tys. absolwentów, co przy ogólnej liczbie studentów, wynoszącej prawie 2 mln, jest dobrym zapleczem dla firm szukających pracowników. Polski rynek pracy charakteryzuje względnie niska rotacja (nie przekraczająca 15%), a polscy pracownicy są względnie dobrze wykształceni i mają wysokie kompetencje językowe. Oprócz znajomości popularnego języka angielskiego wzrasta również znajomość niemieckiego i francuskiego. Jednocześnie oczekiwania płacowe w Polsce są dużo niższe niż w krajach Europy Zachodniej. Czynnikiem zachęcającym firmy z branży BPO/SSC do lokowania inwestycji w Polsce jest również dostępność powierzchni biurowych.

### 6.1. Branża BPO/SSC w województwie pomorskim

---

Według danych zgromadzonych przez Invest in Pomerania obecnie **na Pomorzu działa 57 firm z obszaru outsourcingu usług biznesowych**. Kolejne 4 projekty inwestycyjne są w trakcie realizacji.

Większość firm sektora prowadzi działalność z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych (18 firm). Jednocześnie 13 firm ma charakter KPO (prowadzi działalność badawczo-wdrożeniową), zaś 12 deklaruje działalność z zakresu finansów i księgowości. 2 firmy łączą działalność z dwóch obszarów (finanse i informatyka lub informatyka i administracja), zaś 3 mają charakter centrów operacyjnych, a zatem prowadzą szeroką działalność z zakresu księgowości, obsługi klienta i technicznego wsparcia klienta w zakresie IT. W przypadku reszty firm nie udało się ustalić ich profilu działalności.

---

<sup>24</sup> Pojęcie outsourcingu usług biznesowych nie jest pojęciem stosowanym w statystykach publicznych. Jak się wydaje, sekcjami PKD w największym stopniu obejmującymi działalność typową dla tej branży są *Informacja i komunikacja* oraz *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa* (sekcje J i K według PKD 2007) – dwie sekcje uznane za kluczowe dla gospodarki Pomorza w ubiegłorocznej edycji Barometru. W pełnej wersji raportu przedstawiono także opis wielkości i struktury zatrudnienia w sekcjach J i K.

<sup>25</sup> Czasem wyróżnia się outsourcing technologii informacyjnych jako specyficzną formę outsourcingu procesów biznesowych – działalność taką określa się mianem ITO (*Information Technology Outsourcing*). Sektor BPO/ITO postrzegany jest jako jeden z najbardziej innowacyjnych segmentów usług dla biznesu, wykorzystujący nowe technologie i specjalistyczną wiedzę. Jest także wydajnym kanałem wymiany wiedzy i know-how. SSC (*Shared Services Centers*) to wydzielone centra usług wspólnych pracujące na zlecenie macierzystej organizacji. Centra realizują wewnętrzne procesy biznesowe (księgowe, finansowe, IT, HR, itd.) dla pozostałych jednostek danej grupy kapitałowej oraz na potrzeby jej klientów. Z kolei KPO (*Knowledge Process Outsourcing*) to outsourcing procesów wiedzy. W tego typu jednostkach wysoko wykwalifikowani pracownicy umysłowi wspierają klientów w podejmowaniu decyzji, analizie rynku, interpretacji wskaźników itp., a także w działalności badawczo-rozwojowej (R&D).

Zdecydowana większość podmiotów (36 na 53, dla których ustalono kraj pochodzenia właściciela) to firmy zagraniczne<sup>26</sup>, przy czym aż 13 to firmy z kapitałem amerykańskim. Działalność sektora outsourcingu usług biznesowych wyraźnie skupiona jest w Gdańsku: tu zlokalizowanych jest aż 36 centrów. Drugim lokalnym centrum dla branży jest Gdynia (17 centrów). Kilka firm ulokowało się w Tczewie, znajdującym się na obrzeżach aglomeracji trójmiejskiej. Należy zatem podkreślić, że jak na razie działalność firm z branży outsourcingu usług biznesowych skupia się wyłącznie w gospodarczym sercu województwa i omija regiony peryferyjne.

Jak sygnalizowano wcześniej, silnym bodźcem do rozwoju branży w Polsce (i na Pomorzu) było wejście Polski do UE. W efekcie na polskim rynku podjęło działalność wiele firm z udziałem kapitału zagranicznego. Zjawisko to ma odzwierciedlenie w danych dotyczących przeciętnego wieku firm działających w branży outsourcingu procesów biznesowych na Pomorzu. Zwykle taka firma działa na rynku od prawie 7 lat. Wyraźnie widoczna jest jednak różnica w wieku firm krajowych (prawie 13 lat) i zagranicznych (4,6 roku). Na tle innych regionów podmioty BPO/SSC na Pomorzu są raczej młode, co skutkuje przede wszystkim stosunkowo mało intensywną konkurencją o pracownika. Aczkolwiek sytuacja w tym zakresie w ostatnim czasie wyraźnie się zmienia.

Jedną z konsekwencji relatywnie krótkiego okresu działania większości firm z branży BPO/SSC jest względnie mała rotacja pracowników centrów. O ile przeciętnie w Polsce sięga ona ok. 15%, o tyle w Trójmieście wynosi ok. 10%. Oczywiście widoczna jest tu specyfika branżowa, np. centra księgowe charakteryzują się wyższą rotacją z racji wysokiego udziału młodych kobiet w zatrudnieniu i dość częstego przerywania przez nie pracy w związku z obowiązkami macierzyńskimi.

Według danych Invest in Pomerania **sektor outsourcingu usług biznesowych zatrudnia obecnie w województwie pomorskim prawie 13,5 tys. osób**, co stanowi ok. 2,5% przeciętnego poziomu zatrudnienia w województwie w ostatnich latach (2009-2010). Nie jest to zatem wielkość znacząca dla ogólnego bilansu popytu i podaży pracy. Należy jednak zauważyć, że wielkość zatrudnienia w sektorze dynamicznie rośnie (w tempie nieosiągalnym dla innych branż), a popyt ten odgrywa istotną rolę na poszczególnych subrynkach (rynek pracy osób z wyższym wykształceniem, rynek pracy absolwentów kierunków ekonomicznych, rynek pracy absolwentów kierunków informatycznych, rynek pracy absolwentów kierunków filologicznych).

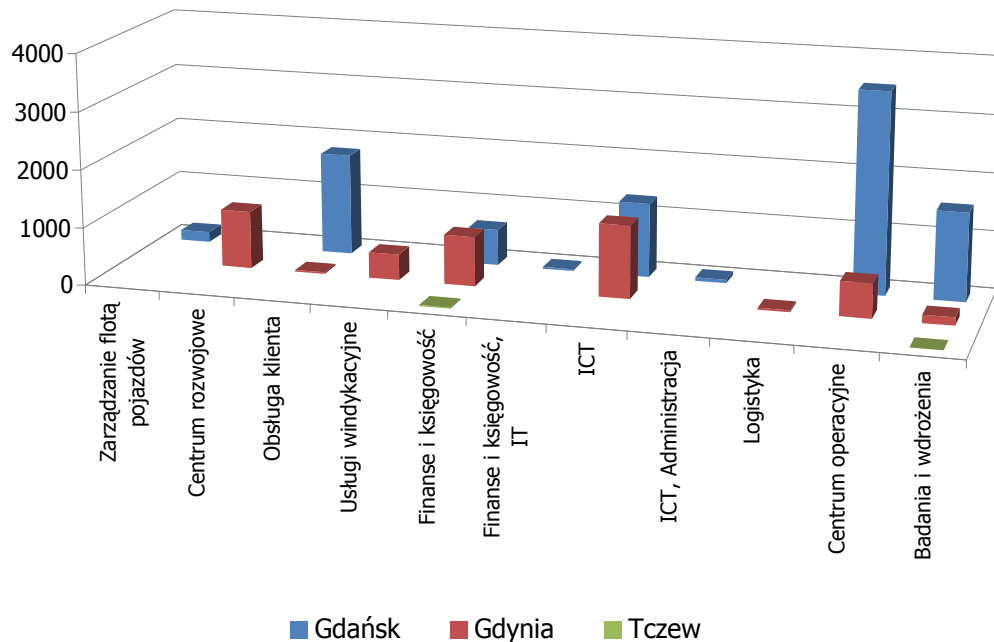
Przestrzenna dystrybucja zatrudnienia w sektorze odzwierciedla lokalizację firm. Największy popyt na pracę generowany jest w Gdańsku, gdzie znajduje się najwięcej firm (łącznie pracuje tam 9 tys. osób, 67,2% zatrudnienia w całej branży w województwie). W Gdyni w sektorze są zatrudnione 4 374 osoby (32,7%).

---

<sup>26</sup> Dla niektórych podmiotów nie udało się ustalić kraju pochodzenia właściciela.



**Wykres 6.1. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach działających w sektorze outsourcingu usług biznesowych według typu działalności i lokalizacji (województwo pomorskie, 2012)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Invest in Pomerania.

## 6.2. Profil kompetencyjny w wybranych grupach zawodów branży BPO/SSC

Według danych Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL)<sup>27</sup> **średni wiek** pracowników w branży BPO/SSC to 30 lat. **Płeć** nie jest czynnikiem decydującym o zatrudnieniu w sektorze, choć w wielu przypadkach jest charakterystyczna dla rodzaju centrum świadczącego usługi (przykładowo w firmach świadczących usługi IT oraz w centrach R&D większość pracowników to mężczyźni, natomiast w centrach usług wspólnych oraz świadczących usługi księgowo częściej zatrudniane są kobiety). Raporty organizacji branżowych i wywiady wskazują, że **średni staż pracy** w branży BPO/SSC wynosi ok. 3 lat i z roku na rok rośnie. Może to być związane z faktem, że branża BPO/SSC jest relatywnie młodym i rozwijającym się działem gospodarki. Krótki okres istnienia większości firm oraz ciągły napływ nowych pracowników (związany z dynamicznym rozwojem branży) obniżają przeciętny staż.

Grupy zawodów kluczowe dla branży BPO/SSC to:

- **programiści aplikacji** (2514): grupa charakterystyczna dla branż J i K, wskazywana także jako charakterystyczna dla BPO/SSC,
- **analitycy systemowi** (2519): grupa charakterystyczna dla branż J i K, wskazywana także jako charakterystyczna dla BPO/SSC,
- **specjaliści do spraw rozwoju systemów informatycznych** (2512): grupa charakterystyczna dla branży J, wskazywana także jako charakterystyczna dla BPO/SSC,

<sup>27</sup> Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, ABSL 2012. Źródła z raportów tego typu, choć z reguły odnoszą się do całego kraju, pozwalają na uzyskanie najlepszej dostępnej wiedzy o profilu pracownika branży. Badania wskazują bowiem, że wymagania te zależne są raczej od profilu działalności danej firmy, a nie jej lokalizacji.

- **projektanci aplikacji sieciowych i multimediiów** (2513): grupa charakterystyczna dla branży J, wskazywana także jako charakterystyczna dla BPO/SSC,
- **księgowi** (3313): grupa charakterystyczna dla branży K, wskazywana w wywiadach jako charakterystyczna dla BPO/SSC,
- **pracownicy do spraw rachunkowości i księgowości** (4311): grupa wskazywana w wywiadach jako charakterystyczna dla BPO/SSC,
- **doradcy finansowi i inwestycyjni** (2412): grupa charakterystyczna dla branży K, wskazywana w wywiadach także jako charakterystyczna dla BPO/SSC,
- **pracownicy obsługi biurowej** (4110): grupa charakterystyczna dla branży K, wskazywana w wywiadach także jako charakterystyczna dla BPO/SSC,
- **pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center)** (4222): grupa wskazywana w wywiadach jako charakterystyczna dla BPO/SSC.

Poniżej omówiono najbardziej charakterystyczne cechy wspólne zawodów typowych dla tej branży.

### **Wyższe wykształcenie**

Najnowszy raport ABSL wskazuje, że 90% pracowników firm sektora nowoczesnych usług biznesowych to osoby legitymujące się **wyższym wykształceniem lub studiujące**. Wskazują na to także dane z bazy ofert stworzonej przez WUP w Gdańsku na podstawie monitoringu ofert pracy w regionie publikowanych w internecie.

Ciekawe, że w badaniach ilościowych firm oraz agencji zatrudnienia wymóg wykształcenia pojawiał się zarówno jako kompetencja kluczowa, jak i jako kwalifikacja zawodowa. To drugie można rozumieć jako wskazanie potrzeby wykształcenia kierunkowego, co nie dziwi w zawodach charakterystycznych dla branży informatycznej i finansowej. Jednocześnie jednak traktowanie wykształcenia wyższego jako kompetencji kluczowej może z kolei oznaczać, że pracodawcy traktują wykształcenie wyższe nie tylko jako drogę do zdobycia określonych umiejętności, ale przede wszystkim jako metodę rozwijania kompetencji ogólnych, kształtowanie charakteru i cech osobowych lub jako metodę *screeningu* (identyfikacji bardziej zdolnych kandydatów do pracy).

Z drugiej strony za wymogiem posiadania wyższego wykształcenia może stać (w przypadku niektórych zawodów) zupełnie inny mechanizm, wcale nie wiążący się z potrzebą bezpośredniego zastosowania wiedzy czy kompetencji uzyskanych podczas studiów w pracy zawodowej. Jak wskazują wyniki badań jakościowych, pracodawcy z branży BPO/SSC niejednokrotnie świadomie zatrudniają studentów (szczególnie studentów studiów II stopnia, a więc osoby posiadające już wyższe wykształcenie) w wieku do 26. roku życia ze względu na możliwość obniżenia kosztów pracy (składek na ubezpieczenie społeczne).

### **Znajomość języków obcych**

Według ABSL absolutnie podstawowym wymogiem stawianym pracownikom jest **biegła znajomość języka angielskiego**, przy czym pożądana jest także **znajomość innego języka obcego**. Zarówno dane dotyczące wynagrodzeń, jak i wywiady z pracodawcami wskazują, że szczególnie poszukiwane są europejskie języki mniej popularne (np. języki skandynawskie, język holenderski). Właśnie w zakresie znajomości języków obcych pracodawcy zgłaszali też najwięcej postulatów co do zmian w systemie kształcenia na poziomie wyższym.

### **Doświadczenie**

Duża część ofert wymaga posiadania doświadczenia w branży. Wskazywały na to zarówno analizy bazy ofert internetowych, jak i analiza wyników ilościowych badań własnych z pracodawcami i agencjami zatrudnienia oraz wywiady pogłębione z pracodawcami. Niektórzy pracodawcy informowali jednak, że w przypadku stanowisk najniższego szczebla nie wymagają doświadczenia. Zwykle stosowany przez

pracodawców w branży BPO/SSC system rekrutacji (i późniejszego zatrudnienia) wyróżnia 3 stopnie wymogów co do doświadczenia (i innych kwalifikacji).

### **Kwalifikacje zawodowe**

Jeśli chodzi o **kwalifikacje zawodowe** niezbędne do wykonywania zawodów charakterystycznych dla BPO/SSC, wyraźnie widoczne są dwie tendencje. Pierwsza to częsty wymóg posiadania doświadczenia w wykonywaniu zawodu. Druga to konkretne umiejętności, specyficzne dla poszczególnych zawodów:

- w przypadku *programistów aplikacji, specjalistów do spraw rozwoju systemów informatycznych* oraz *analityków systemowych* wskazywaną kwalifikacją zawodową było wykształcenie informatyczne, a także znajomość poszczególnych języków programowania (najczęściej podawano C++ oraz Java); pracodawcy w wywiadach wskazywali także na problem podstawowej znajomości pojęć ekonomiczno-finansowych,
- relatywnie wysokie wymagania stawiane są księgowym, od których oprócz wykształcenia i doświadczenia wymaga się ukończenia kursu księgowości i biegłego posługiwania się programami służącymi do wykonywania zawodu (np. program Symfonia czy SAP) czy certyfikatów Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR) oraz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) lub certyfikatu ACCA (*Association of Chartered Certified Accountants*) oraz CIMA (*Chartered Institute of Management Accountants*).

### **Kompetencje kluczowe**

Jeśli chodzi o **kompetencje kluczowe**, uwagę zwracają przede wszystkim umiejętności **komunikacji, pracy w grupie, umiejętności interpersonalne**. Ważnym aspektem jest także umiejętność **funkcjonowania w środowisku międzynarodowym**, co oznacza nie tylko znajomość języków obcych, ale także umiejętność funkcjonowania w różnych środowiskach, umiejętność dostosowywania się do różnych norm kulturowych itp. (wywiad pogłębiony z pracodawcą). Drugim wątkiem są oczywiście **kompetencje językowe i komputerowe**, przy czym w wywiadach z pracodawcami dość często pojawia się niska ocena tych kompetencji u wielu kandydatów do pracy.

W opinii pracodawców z branży BPO/SSC najważniejsze jest to, by **pracownik szybko się uczył**. System szkolenia nowych pracowników opiera się na wyuczeniu określonych procedur, które pozwalają na sprawne wykonywanie powierzonych zadań. Korzyści z nowego pracownika dla firmy koncentrują się na dwóch obszarach: szybkości opanowania algorytmu postępowania z powierzonymi zadaniami oraz efektywności pracownika już przeszkolonego.

### **Cechy osobowe**

Wśród **cech osobowych** charakteryzujących profil kompetencyjny w zawodach branży BPO/SSC najwięcej respondentów wskazywało **pracowitość**, którą pracodawcy określali czasem także poprzez **zaangażowanie i chęć wkładu w usprawnianie działalności firmy** (wywiad z pracodawcą). Na podstawie profili kompetencyjnych występujących w zawodach charakterystycznych dla branży BPO/SSC można potwierdzić tezę, że wspólną **bazą wymagań** dla wszystkich zawodów w branży jest **zestaw cech osobowych takich jak: samodzielność, uczciwość, pracowitość i otwartość na nowe doświadczenia**.

## 6.3. Przyszłość branży BPO na Pomorzu

Zebrane informacje na temat branży, jej charakterystyk oraz wymogów, a także cech województwa wskazują, że branża outsourcingu usług biznesowych jest jednym z obszarów działalności gospodarczej, które w najbliższej przyszłości mają szansę dynamicznie rozwijać się w województwie. Analiza sytuacji w branży outsourcingu usług biznesowych oraz charakterystyk społeczno-ekonomicznych województwa pomorskiego pozwala wskazać kilka jego cech sprzyjających temu rozwojowi. Są nimi:

- relatywnie **duża dostępność kadr** (Trójmiasto jest **znaczącym ośrodkiem akademickim** z 28 szkołami wyższymi, w których kształcą się blisko 100 tys. studentów; Trójmiasto jest

**stosunkowo młodym centrum BPO**, co powoduje, że konkurencja o pracownika jest tu mniejsza niż w innych lokalizacjach, co przekłada się na **relatywnie niską rotację pracowników**),

- dobra **znajomość języków obcych** (także w zakresie języków mniej popularnych, przede wszystkim skandynawskich, szczególnie cenionych w branży),
- **względnie niskie koszty działalności** (kluczowe są tu dwa czynniki: wynagrodzenia oraz cena powierzchni biurowych – oba kształtują się na Pomorzu względnie korzystnie),
- **jakość połączeń komunikacyjnych** aglomeracji trójmiejskiej, w szczególności duże i prężnie rozwijające się lotnisko oferujące ok. 50 regularnych połączeń rejsowych na trasach krajowych i międzynarodowych,
- **wysoka jakość życia**, bogata oferta turystyczno-rekreacyjna zachęcająca inwestorów do odwiedzania Pomorza.

**Wadą Pomorza** jako lokalizacji firm z branży BPO jest to, że nadal jest to ośrodek relatywnie mały (mniejsze zewnętrzne korzyści skali niż te, jakie osiągnąć można np. w Krakowie czy w Warszawie). Także wielkość ośrodka akademickiego może w pewnym momencie okazać się problemem. W porównaniu z Warszawą czy Krakowem pozostaje on relatywnie mały.

Przyszłość sektora BPO w województwie pomorskim jawi się w jasnych barwach. Niejasny oczywiście jest wpływ światowego kryzysu gospodarczego, choć większość ekspertów wskazuje, że może być on szansą dla sektora outsourcingu (poprzez większą presję na obniżkę kosztów).

## 7. Perspektywy pomorskiego rynku pracy

---

### 7.1. Wprowadzenie

---

Celem tego rozdziału jest przedstawienie oraz analiza perspektyw rynku pracy województwa pomorskiego w horyzoncie średnio- i długookresowym. Pod uwagę wzięte tu zostaną zarówno prognozy makroekonomiczne (w szczególności w wymiarze strukturalnym), jak i oczekiwania co do kierunków rozwoju.

Prognozy odnośnie rozwoju w długim okresie nie zmieniają się dynamicznie, podobnie jak nie zmieniają się uwarunkowania strukturalne gospodarki. Dotyczy to także dokumentów strategicznych i źródeł informacji dotyczących perspektyw długookresowych. Z tego powodu prognozy wzięte pod uwagę w niniejszym rozdziale nie różnią się znacząco od tych, które brano pod uwagę w badaniu z 2011 roku. Zostały one jednak wzbogacone i znacząco uzupełnione o nowe dokumenty strategiczne i prognozy, w szczególności o *Strategię Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*, uchwaloną w dniu 24 września 2012 r. przez Sejmik Województwa Pomorskiego. Drugim kluczowym źródłem informacji są wyniki badań jakościowych, w szczególności wywiadów z przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego, Wojewódzkiego Urzędu Pracy i pomorskiego środowiska naukowego. Analiza średnio- i długookresowych perspektyw rynku pracy ukazana została na podstawie *foresightu* pomorskiego rynku pracy. Podjęto w nim próbę odniesienia zidentyfikowanych scenariuszy rozwoju rynku pracy do scenariuszy rozwoju gospodarki województwa pomorskiego określonych w *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*. Rozdział kończy próba wskazania branż strategicznych dla wojewódzkiego rynku pracy w perspektywie średnio- i długookresowej<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Prezentowany w niniejszym raporcie *foresight* odwołuje się do analiz SWOT i PEST – analizy te zostały przedstawione w pełnej wersji raportu.

## 7.2. Foresight, czyli wizje rozwoju rynku pracy województwa pomorskiego

W *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020* zidentyfikowano cztery możliwe scenariusze rozwoju gospodarki, które bezpośrednio przekładają się na sytuację na pomorskim rynku pracy. Scenariusze opierają się na rozwoju sytuacji w dwóch aspektach. Dotyczą one skali i struktury dostępnych środków rozwojowych oraz dostępności transportowej regionu. Oba czynniki mają bezpośredni wpływ na rozwój województwa. Najbardziej optymistyczny scenariusz zakłada dużą dostępność środków rozwojowych przy jednoczesnym rozwoju dostępności transportowej regionu (scenariusz *Wiatr w żagle*). Drugim scenariuszem, zakładającym niską dostępność transportową oraz dostęp do znacznych środków rozwojowych, jest scenariusz *Spokojna wyspa*, zgodnie z którym region będzie dynamicznie się rozwijał, choć będzie pozostawać obszarem peryferyjnym. Inną umiarkowaną wizją rozwoju jest scenariusz *Zapomniana przystań*, zakładający poprawę dostępności transportowej przy niewielkiej dostępności środków rozwojowych. Najbardziej pesymistyczny scenariusz (niska dostępność transportowa; niewielkie środki rozwojowe), zatytułowany *Dryf na mieliznę*, zakłada degradację oraz marginalizację gospodarczą i społeczną województwa.

Określone w *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020* scenariusze gospodarcze mają bezpośrednie przełożenie na sytuację na pomorskim rynku pracy. Dwa scenariusze umiarkowane (*Spokojna wyspa* oraz *Zapomniana przystań*), mimo że wynikają z innej kombinacji czynników gospodarczych, mają względnie podobne konsekwencje dla rynku pracy. Z tego powodu foresight pomorskiego rynku pracy przedstawiony w dalszej części opiera się na trzech scenariuszach rozwoju – scenariuszu I będącym próbą opisanego odbicia scenariusza *Wiatr w żagle* w sytuacji rynku pracy regionu, scenariuszu II – odpowiedniku scenariusza pesymistycznego – *Dryf na mieliznę*, oraz scenariuszu III agregującym scenariusze umiarkowane przedstawione w *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*.

Poniżej przedstawiono trzy scenariusze: najbardziej optymistyczny (scenariusz I), najbardziej pesymistyczny (scenariusz II) oraz najbardziej prawdopodobny (scenariusz III). Prognozy zostały stworzone głównie w oparciu o przegląd literatury oraz wnioski z przeprowadzonych wywiadów z ekspertami. Przedstawione scenariusze skupiają się na perspektywie średniookresowej (4-7 lat).

### Scenariusz I – Wzrost popytu na pracę, rozwój kapitału ludzkiego

W scenariuszu optymistycznym (odpowiednik scenariusza *Wiatr w żagle* dla rynku pracy), zakładającym przełamanie kryzysu w gospodarce światowej, a w szczególności europejskiej, uda się w dość krótkim czasie powrócić na ścieżkę dynamicznego wzrostu gospodarczego przekładającego się na poprawę sytuacji na rynku pracy. Województwo pomorskie stanie się istotnym węzłem transportowo-logistycznym i paliwowo-energetycznym. Jest to scenariusz, w którym udaje się wykorzystać mocne strony i szanse (zidentyfikowane w analizie SWOT) w celu pokonania słabych stron i oddalenia zagrożeń.

W tym scenariuszu poprawa sytuacji makroekonomicznej stymulować będzie wzrost popytu zagregowanego, a w konsekwencji popytu na pracę. Dzięki lepszym nastrojom na rynkach województwo pomorskie przyciągnie inwestorów zagranicznych, szczególnie w branżach intensywnie wykorzystujących kapitał ludzki. Tym samym gospodarka województwa doświadczy istotnych zmian strukturalnych: wzrostu znaczenia aktywności związanych z sektorami nowoczesnych technologii i rozwoju sektorów usługowych kosztem przemysłu i budownictwa. Województwo wykorzysta szanse rozwoju nowoczesnych działów gospodarki, w szczególności w zakresie rozwoju sektora transportowego (porty morskie i lotnicze, rozwój sieci drogowej), biotechnologii, nanotechnologii czy neurotechnologii, nowych i odnawialnych źródeł energii (gaz łupkowy, elektrownie wiatrowe).

Zwiększona dostępność transportowa przyczyni się do zwiększenia konkurencji na rynkach (ułatwienie dla wejścia firm zewnętrznych), lecz w najbardziej optymistycznym scenariuszu firmy sprostają temu wyzwaniu dzięki zwiększeniu podaży doskonale wykwalifikowanej siły roboczej (dzięki poprawie systemu edukacji w województwie). Odpowiednio przygotowany i zmodernizowany system kształcenia będzie w stanie dostarczać na rynek pracy zasoby odpowiednio przygotowanych kandydatów do pracy,



dysponujących odpowiednimi kompetencjami łączącymi różne obszary wiedzy i umiejętności zawodowych, a także – a może przede wszystkim – wyposażonych w odpowiednie kompetencje kluczowe i cechy osobowe. Wśród kompetencji kluczowych standardem będą wysokie umiejętności w zakresie posługiwania się aplikacjami komputerowymi i zdolność do absorpcji i wykorzystania coraz większych ilości informacji generowanych w społeczeństwie. Zapotrzebowanie pracodawców na wysoko produktywnych pracowników zaspokojone zostanie nie tylko poprzez odpowiednie przygotowanie nowych roczników wchodzących na rynek pracy, ale także poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osób starszych (zarządzanie wiekiem). Większej dynamice zapotrzebowania na pracę towarzyszyć będzie większa mobilność pracowników, która związana będzie z lepszą komunikacją zbiorową wewnątrz regionu.

W najbardziej optymistycznym scenariuszu korzyści z rozwoju gospodarczego będą udziałem wszystkich grup społecznych. Wzrost inwestycji w kluczowych sektorach pociągnie za sobą zmniejszenie bezrobocia oraz wzrost płac zarówno wśród pracowników niskiego szczebla, jak i specjalistów.

Scenariusz ten jest zgodny z wizją zatytułowaną *Wiatr w żagle* województwa pomorskiego w 2020 roku opisaną w *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*, dającą się streścić w trzech hasłach: region konkurencyjny, spójny i dostępny.

## **Scenariusz II – Skrajne niedopasowanie**

Drugi scenariusz jest odpowiednikiem scenariusza *Dryf na mieliznę* i zakłada długookresową stagnację gospodarczą, w szczególności w krajach UE, i związane z nią załamanie handlu międzynarodowego, osłabienie dynamiki wzrostu produkcji i spowolnienie postępu technologicznego. Jest to kombinacja niskiej dostępności środków rozwojowych z niską dostępnością transportową województwa. W najbardziej pesymistycznym scenariuszu zewnętrzne uwarunkowania rozwoju społeczno-ekonomicznego województwa będą negatywne, a procesy wewnętrzne – zarówno ekonomiczne, jak i społeczne – utrudnią dostosowywanie się gospodarki, wzmacniając negatywne skutki procesów zewnętrznych wobec gospodarki regionu. Jest to scenariusz realizacji zagrożeń (zidentyfikowanych w analizie SWOT) i pogłębienia się słabych stron. W tym scenariuszu zakłada się niewykorzystanie większości szans rozwojowych.

Kryzys strefy euro przełoży się na zmniejszenie wzrostu produktu brutto, a co za tym idzie – na spadek popytu na pracę. Zła sytuacja na rynku pracy będzie także związana z niską mobilnością pracowników i elastycznością rynku pracy. W pesymistycznym scenariuszu większą barierą będzie strona podażowa rynku pracy. Sztywność instytucjonalna (w szczególności systemu edukacji) i negatywne zmiany w otoczeniu rynku pracy nie pozwolą województwu pomorskiemu wykorzystać potencjalnej przewagi w postaci relatywnie młodych zasobów pracy. Jakość i struktura edukacji w szkołach wyższych nie będą gwarantować ich absolwentom sukcesu na rynku pracy.

Niska dynamika reakcji gospodarki regionu na szoki nie pozwoli wykorzystać szans związanych z udziałem w procesach integracyjnych i globalizacyjnych ani nie ochroni województwa pomorskiego przed koniecznością zmierzenia się z wymaganiami związanymi z rosnącym otwarciem gospodarki, przyspieszaniem przemian technologicznych i koniecznością absorpcji coraz większej ilości informacji i wiedzy.

Istotnym obciążeniem dla gospodarki regionu będą procesy związane z kryzysem energetycznym, koniecznością ograniczenia emisji zanieczyszczeń, co znacząco przyczyni się do wzrostu kosztów i spadku konkurencyjności firm w regionie.

W tym scenariuszu załamanie gospodarcze i pogłębiająca się izolacja regionu przyczynią się do odpływu zasobów pracy (zwłaszcza pracowników wykwalifikowanych). Migracja zarobkowa i kiepska infrastruktura transportu zbiorowego przyczynią się do pogłębienia dezintegracji społecznej. Doprowadzi to do wzrostu napięć i konfliktów społecznych, a w skrajnym przypadku do społecznego wykluczenia pewnych grup. Świadomość konsumencka i obywatelska zmniejszy się, podobnie jak chęć aktywnego udziału w życiu społecznym i gospodarczym.



### **Scenariusz III – Rozwój w warunkach ograniczonych zasobów**

Scenariusz III stanowi najbardziej prawdopodobny układ rozwoju czynników endo- i egzogenicznych, które mają wpływ na funkcjonowanie rynku pracy województwa pomorskiego. W tym scenariuszu zakłada się częściowe wykorzystanie najważniejszych szans stojących przed pomorskim rynkiem pracy przy współistnieniu najbardziej prawdopodobnych barier rozwojowych.

Scenariusz III zakłada, że choć wychodzenie krajów Europy z kryzysu będzie wolniejsze, niż jest to przewidywane, to sytuacja województwa będzie ulegać stopniowej poprawie. Mimo podjęcia szeroko zakrojonych reform strukturalnych w krajach Unii Europejskiej, mających uchronić europejskie gospodarki przed kolejną falą głębokiego kryzysu, obciążenie związane z zadłużeniem gospodarek wielu krajów Starego Kontynentu będzie balastem, który skutecznie wyhamuje dynamikę wzrostu gospodarczego. Pomorze w coraz większym stopniu wykorzystywać będzie jednak swoje przewagi komparatywne i mocne strony. System zachęt dla inwestorów będzie coraz efektywniej przyciągać inwestycje zagraniczne, w szczególności w branżach strategicznych. Pomorze wraz ze swoimi atrakcyjnymi zasobami kapitału ludzkiego wygra konkurencję o lokalizację centrów usług (głównie BPO/SSC) nawet z krajami azjatyckimi.

Postępować będą zmiany w strukturze gospodarki województwa pomorskiego, jednak rozwój najbardziej kluczowych nowych gałęzi spowolniony zostanie przez niedobory siły roboczej dysponującej odpowiednimi kompetencjami i cechami osobowymi. W warunkach rosnącego otwarcia gospodarki regionu obawiać się można, że część firm produkcyjnych nie wytrzyma konkurencji cenowej z producentami azjatyckimi. Może to skutkować wzrostem bezrobocia, zwłaszcza na lokalnych rynkach pracy.

Kluczowym czynnikiem determinującym podażową stronę rynku pracy jest skuteczność przeprowadzanej reformy edukacji na wszystkich poziomach. Scenariusz ten zakłada, że reforma nie zakończy się pełnym sukcesem. Na skutek zbyt niskich nakładów finansowych nie uda się zapewnić wzrostu jakości nauczania, mimo słuszych założeń reformy. Największą bolączką będzie jednak pogłębiające się niedopasowanie struktury edukacji wyższej do potrzeb rynku pracy. Doradztwo zawodowe, które powinno obejmować uczniów od jak najwcześniejszych etapów edukacji, nie będzie w stanie odwrócić trendu powszechnego dążenia do kształcenia na poziomie wyższym, wzmacnianego przez reklamy uczelni kształcących w najtańszych i najłatwiejszych dziedzinach (np. politologia), oferujących wyższe wykształcenie za niewielkie pieniądze. Koszty związane z taką sytuacją wykraczają poza koszty nieefektywnego kształcenia. Efektem tego zjawiska będzie późniejsze wejście na rynek pracy osób młodych z kompetencjami niedopasowanymi do potrzeb tego rynku.

Korzystnym zjawiskiem na pomorskim rynku pracy będzie poprawa współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy – w szczególności publicznymi i prywatnymi. Dzięki cyfryzacji i rozwojowi badań nad rynkiem pracy łatwiejszy będzie dostęp do aktualnej wiedzy o strukturze popytu i podaży pracy oraz o ich dynamice. W warunkach lepszej informacji publiczne służby zatrudnienia będą mogły działać w efektywniejszy sposób. Oferta i system szkoleń zawodowych ulegną poprawie, a zamawiane przez urzędy pracy kursy będą w większym stopniu odpowiadały zapotrzebowaniu na określone kwalifikacje. Lepszy system łączenia ofert pracy z konkretnymi kandydatami będzie implikował wzrost zaufania do pośredników pracy, tym samym wzrośnie rola urzędów pracy.

Informatyzacja pracy otworzy nowe możliwości jej wykonywania, takie jak praca na odległość (np. telepraca). Stworzy to możliwość włączenia do zasobu siły roboczej osób pozostających do tej pory poza rynkiem pracy. Aktywizacja zawodowa kobiet i osób niepełnosprawnych będzie pozytywnym tego efektem. Niestety, komputeryzacja pracy spowoduje dalszą izolację na rynku pracy osób starszych, które nie będą w stanie przystosować się do nowych standardów. Rozwijane programy zarządzania wiekiem nie będą w stanie sprostać temu wyzwaniu. Dodatkowo, zmiana stylu pracy pociągnie za sobą zmianę sposobów zatrudnienia. Bardziej elastyczne formy zatrudnienia, odpowiednie dla młodych, spowodują zmniejszenie komfortu i stabilizacji zatrudnienia wśród starszych pracowników.

### 7.3. Branże strategiczne dla pomorskiego rynku pracy

Analiza dokumentów strategicznych, prognoz makroekonomicznych, analiza PEST i SWOT pomorskiego rynku pracy<sup>29</sup> oraz opinie ekspertów zebrane w wywiadach indywidualnych, wywiadach zogniskowanych oraz w trakcie panelu ekspertów pozwalają podjąć próbę wskazania **branż strategicznych dla pomorskiego rynku pracy** w perspektywie średniego i długiego okresu.

Definicja branży strategicznej nie jest jednoznaczna, a kryteria zaliczania poszczególnych dziedzin do tej grupy nie są twarde. W przeciwieństwie do perspektywy krótkookresowej, gdzie możliwe jest bazowanie na kryteriach ilościowych, w przypadku długiego okresu stosowane są przede wszystkim informacje jakościowe, w dużej mierze oparte na opiniach uznanych ekspertów w zakresie funkcjonowania pomorskiego rynku pracy i gospodarki regionu.

W toku analizy dokumentów i dyskusji z ekspertami sformułowano kilka możliwych sposobów ujęcia pojęcia branży strategicznej. Z jednej strony, za branżę strategiczną uznać można branżę mającą obecnie relatywnie duży udział w strukturze zatrudnienia w województwie (i co do której oczekuje się, że nie straci na znaczeniu). Oczekiwać możemy, że zmiany w sytuacji gospodarczej takiej branży będą istotnie wpływać na sytuację na rynku pracy województwa. Z drugiej strony, strategiczność można rozumieć jako występowanie dużej dynamiki zatrudnienia w branży, niezależnie od wielkości udziału w zatrudnieniu ogółem. Do tej definicji przychyliła się większość ekspertów podczas panelu lub wywiadów indywidualnych.

Analiza średnio- i długookresowych ilościowych i jakościowych prognoz zmian sytuacji gospodarczej województwa pozwoliła wskazać następujące **branże strategiczne dla pomorskiego rynku pracy** w dłuższej perspektywie:

- *branża logistyczno-transportowa,*
- *branża energetyczna,*
- *branża technologii informatycznych i komunikacyjnych (ICT),*
- *branża BPO/SSC,*
- *branża usług opiekuńczych<sup>30</sup>,*
- *branże przemysłu przetwórczego, przede wszystkim z obszaru przemysłu stocznioowego i chemicznego,*
- *branża turystyczna.*

Zauważmy, iż w przypadku tych branż trudno jednoznacznie wskazać odpowiadające im sekcje według PKD 2007. Wyjątkiem są tu logistyka i transport, mieszczące się w zasadzie w *Transportie i gospodarce magazynowej* (H), czy branża turystyczna, w największym stopniu związana z *Działalnością związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi* (I).

Kolejność branż na powyższej liście nie jest przypadkowa. Otwiera ją **branża logistyczno-transportowa**. Wszystkie wykorzystane źródła oraz eksperci byli zgodni co do strategicznego charakteru tej sekcji gospodarki. Choć niektórzy podkreślali znaczącą automatyzację wielu procesów produkcji, zwłaszcza w logistyce i spedycji, branża ta postrzegana jest jako generująca potencjalnie znaczący popyt na pracę. Ekspansja **branży energetycznej** może przynieść znaczące korzyści gospodarcze i wzrost zatrudnienia, ale jej przyszły rozwój w województwie pomorskim obarczony jest dużym stopniem niepewności, z której większość ma swoje źródło poza województwem (decyzje polityczne na szczeblu centralnym, sytuacja międzynarodowa). Niektórzy eksperci, zgadzając się z umieszczeniem tej branży na liście branż strategicznych, podkreślali, iż rola energetyki może bardziej wiązać się z rozproszoną energetyką odnawialną niż dużymi inwestycjami, jak elektrownia jądrowa. Choć nie można spodziewać się, iż popyt na pracę wygenerowany w tym sektorze istotnie wpłynie na ogólną

<sup>29</sup> Wymienione analizy prezentowane są w pełnej wersji raportu.

<sup>30</sup> Branża wskazana jako strategiczna przez uczestników panelu ekspertów.

równowagę na pomorskim rynku pracy, to może on znacząco zmienić równowagę na niektórych subrynkach (inżynierowie, technicy etc.). Wątpliwości nie budzi też wysokie miejsce **działalności związanej z informatyką i komunikacją** (ICT), przy czym – jak podkreślali eksperci – rola tej branży wiąże się zarówno z działalnością dużych firm (często z kapitałem zagranicznym), jak i małych przedsiębiorstw, których rozwój stymulowany jest przez powstawanie parków technologicznych, rozwój klastrów oraz współpracę biznesu z sektorem akademickim. Jak określił to jeden z ekspertów w czasie panelu, branża ICT stanowi w dzisiejszych czasach DNA każdej branży gospodarki. Warto zauważyć, iż jest to jedyna z branż z czołowych pozycji listy, w której przewaga komparatywna województwa wydaje się wynikać z wyposażenia w specyficzny kapitał ludzki wysokiej jakości, wyraźnie doceniany przez pracodawców, oraz znacznego potencjału innowacyjnego gospodarki województwa. Pewne wątpliwości budzi kwestia, jakiej wielkości popytu na pracę możemy spodziewać się ze strony tej branży w przyszłości, i na ile może ona stanowić istotną część całkowitego popytu na pracę w województwie. Niektórzy eksperci wyrazili także obawy, co do trwałości dynamiki rozwoju branży, zwłaszcza w warunkach gospodarki otwartej. Wzrost relatywnych kosztów pracy może zachęcać inwestorów do przenoszenia działalności do krajów oferujących usługi ICT po niższych kosztach. Większość ekspertów zgodziła się także, iż branżą strategiczną jest **branża BPO/SSC**. W jej wypadku pojawiały się podobne wątpliwości (np. w czasie panelu ekspertów), jak w przypadku ICT: w jakim stopniu rozwój tej branży w województwie pomorskim ma charakter trwały i na ile może być on zagrożony ze strony innych lokalizacji (krajowych i zagranicznych)? Dodatkowo wyrażono wątpliwości co do potencjału branży BPO/SSC w zakresie generowania stabilnego zatrudnienia dla jej pracowników. Analizowane źródła wskazują także na potencjalnie dużą rolę dwóch sektorów usługowych: **usług opiekuńczych i usług turystycznych**. Branże te są szczególnie ważne, gdyż potencjalnie mogą wygenerować znaczną liczbę miejsc pracy. Wreszcie, mimo zmian związanych z deindustrializacją gospodarki i przenoszeniem ciężaru tworzenia wartości dodanej w stronę usług, analizowane źródła (a także eksperci) podkreślają potencjał rozwojowy w niektórych gałęziach **przemysłu przetwórczego, przede wszystkim stocznioowego i chemicznego**.

Warto zwrócić także uwagę, iż w przypadku większości wymienionych powyżej branż, fakt ich strategiczności wiąże się z położeniem regionu i jego warunkami geograficznymi, tj. przede wszystkim z dostępem do Morza Bałtyckiego (rozwój transportu morskiego i tranzytu, lądowe i morskie elektrownie wiatrowe, przemysł stocznioowy, atrakcyjne regiony turystyczne). Jedynie w przypadku branż ICT oraz BPO/SSC kluczowym czynnikiem jest kapitał ludzki.

## 8. Rekomendacje

---

Analiza wniosków z badań dostarczyła informacji na temat skali niedopasowania popytu i podaży na rynku pracy. Wobec braku realnej możliwości oddziaływania na popytową część rynku pracy rekomendacje dotyczą głównie strony podażowej. Zostały one podzielone względem trzech obszarów:

- systemu edukacji wyższej,
- systemu kształcenia ponadgimnazjalnego,
- publicznych służb zatrudnienia.

### 8.1. Rekomendacje

---

Jeśli chodzi o **pierwszą grupę rekomendacji (szkolnictwo wyższe)**, ich celem jest lepsze dopasowanie struktury i jakości kształcenia do wymogów rynku pracy. Rekomendacje odnoszą się do edukacji wyższej, choć nie wszystkie działania leżą w gestii władz uczelni.

- Konieczna jest **zmiana struktury kształcenia na poziomie wyższym**. Obecnie zbyt wiele osób kształci się na kierunkach społecznych, humanistycznych i pedagogicznych. Wynika to głównie ze znaczącej komercjalizacji szkolnictwa wyższego w Polsce (pojawienia się licznych szkół prywatnych, ale także znacznego skomercjalizowania szkolnictwa publicznego, które kształcą w kierunkach, w których prowadzenie studiów jest relatywnie tanie). Co więcej, nowe, biznesowe

podejście do działalności edukacyjnej, intensywna promocja i zaawansowane strategie marketingowe spowodowały, że wiele z tych kierunków w powszechnej świadomości funkcjonuje jako atrakcyjne, nawet jeśli faktycznie mają charakter nadwyżkowy na rynku pracy i nie stwarzają dużych szans na atrakcyjną pracę. Cel, jakim jest zmiana struktury kształcenia, osiągnąć można poprzez:

- działania mające na celu **zwiększenie świadomości** uczniów szkół ponadgimnazjalnych i ich rodziców co do **wagi decyzji o wyborze odpowiedniego kierunku i uczelni**; mogą one przyjąć formę akcji informacyjnych w szkołach, akcji społecznych, działań organizacji pozarządowych;
  - **upowszechnianie wiedzy o potrzebach rynku pracy**, w szczególności o obecnej strukturze popytu na pracę oraz prognozach co do zmiany struktury gospodarki i popytu na pracę w perspektywie kilku lat; działania te mogą przyjąć formę akcji informacyjnych w szkołach, akcji społecznych, inicjatyw organizacji pozarządowych;
  - **upowszechnianie wiedzy o losach absolwentów poszczególnych kierunków i uczelni**; wprowadzie ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym nakłada na uczelnie obowiązek śledzenia losów absolwentów, jednak jej zapisy nie gwarantują jakości i rzetelności analiz; powinien zatem powstać **system regularnego gromadzenia i analizowania informacji o losach absolwentów przez niezależne instytucje** (np. z wykorzystaniem danych ZUS), co gwarantowałoby rzetelność analiz i porównywalność wyników między uczelniami i kierunkami, wówczas mechanizm rynkowy wyeliminowałby część niedopasowań; działania te mogą podjąć władze publiczne lub organizacje pozarządowe;
  - **wspieranie rozwoju kształcenia w kierunkach pożądanym na rynku pracy**, w szczególności w zakresie kierunków „drogich”, jak nauki inżynieryjne czy ścisłe; w świetle wyników analiz średniookresowych do kierunków tych zaliczyć można: informatykę, energetykę, logistykę, kierunki inżynieryjne; działania w tym zakresie mogą obejmować specjalne programy stypendialne, pomoc uczelniom w rozwoju potrzebnej infrastruktury, stymulowanie współpracy uczelni i przedsiębiorstw (zachęty finansowe dla przedsiębiorstw), itp.;
  - **wspieranie zaangażowania uczelni w wysokiej jakości edukację z zakresu kształcenia ustawicznego**, w większym stopniu reagujące na bieżące zapotrzebowanie na rynku pracy, potencjalnie powiązane z konkretnym pracodawcą i jego oczekiwaniami (np. roczne kursy podstaw programowania czy księgowości, kursy dla testerów aplikacji);
  - **stymulowanie wspierania przez uczelnię pozaakademickiej aktywności studentów** (jak np. praca w samorządzie, kołach naukowych, organizacjach pozarządowych, wolontariacie; wykonywanie projektów społecznych; współpraca międzynarodowa), która postrzegana jest przez pracodawców jako ważna ścieżka nabywania wymaganych obecnie umiejętności miękkich i kompetencji ogólnych;
  - **wspieranie jakości kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym** w celu zwiększenia zainteresowania kierunkami pożądanymi na rynku pracy; barierą jest tu przede wszystkim poziom nauczania przedmiotów ścisłych, zwłaszcza matematyki; działania mogą obejmować dofinansowanie nauczania matematyki i innych przedmiotów ścisłych w szkołach ponadgimnazjalnych, a nawet podstawowych.
- Wprowadzie w literaturze istnieje spór, czy rolą edukacji wyższej jest wyposażanie absolwentów w kwalifikacje bezpośrednio przydatne w pracy zawodowej, to wiele z kwalifikacji kluczowych coraz częściej identyfikuje się jako cechy osób z wyższym wykształceniem. Kolejna grupa rekomendacji dotyczy kształtowania **kompetencji kluczowych** u absolwentów szkół wyższych. Konkretnie działania powinny dotyczyć:



- poprawy **znajomości języka angielskiego** (z faktycznym uzyskaniem umiejętności językowych przynajmniej na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego, potwierdzonych niezależnym egzaminem zewnętrznym),
  - poprawy **znajomości innych języków obcych**, w szczególności języków mniej popularnych, a pożądanym przez pracodawców (np. języki skandynawskie, język holenderski),
  - poprawy **znajomości obsługi komputera**, zwłaszcza w zakresie obliczeń arkuszowych, z faktycznym uzyskaniem umiejętności przynajmniej na poziomie C w module *Obliczenia arkuszowe* Europejskiego Certyfikatu Kompetencji Informatycznych, potwierdzonej niezależnym egzaminem zewnętrznym,
  - rozwoju **umiejętności analitycznych** poprzez odpowiednią zawartość programów nauczania oraz formy ich realizacji,
  - rozwoju **znajomości rysunku technicznego** w przypadku kierunków, gdzie może być on przydatny w pracy zawodowej,
  - rozwoju **umiejętności interpersonalnych**, komunikacyjnych, rozwiązywania sporów, itp., głównie poprzez odpowiednią zawartość programów nauczania oraz formy ich realizacji,
  - rozwoju **umiejętności pracy w grupie**, głównie poprzez odpowiednią zawartość programów nauczania oraz formy ich realizacji.
- Konieczne jest zwiększenie nacisku na **kształtowanie cech osobowych**, w szczególności odpowiedzialności, pracowitości, uczciwości oraz samodzielności. Jest to zadanie trudne do realizacji, zwłaszcza na poziomie studiów wyższych, niemniej odpowiednia zawartość programowa studiów, a zwłaszcza sposób jej realizacji, może wzmacniać te cechy u absolwentów. Elementami przydatnymi mogą być w szczególności: nacisk na samodzielność (zmiana proporcji między godzinami kontaktowymi a pracą własną studenta egzekwowaną w sposób sformalizowany), uczciwość i samodzielność (działania przeciw nieuczciwości akademickiej, jak np. ściąganie podczas egzaminów czy plagiaty prac dyplomowych), itp. Inną ważną ścieżką osiągania tych celów jest rozwój pozaszkolnej aktywności studentów (udział w wolontariacie, praca w organizacjach pozarządowych, akcjach charytatywnych, etc.).
  - Kolejna grupa rekomendacji dotyczy **sposobu kształcenia w zakresie przedmiotów zawodowych**. Jednym z podstawowych wymagań pracodawców, w szczególności w odniesieniu do zawodów deficytowych, jest wymóg posiadania konkretnych umiejętności zawodowych potwierdzonych certyfikatami i doświadczenie<sup>31</sup>. Nie należy oczywiście sprowadzać roli uczelni wyższej do uczenia umiejętności zawodowych, jednakże wplatanie w program zadań związanych z nowoczesnym oprogramowaniem używanym w biznesie mogłoby podnieść „wartość” absolwenta uczelni.
  - Szczególny nacisk powinien być położony na **promowanie mobilności międzynarodowej studentów**. Jedną ze wskazywanych dróg kształtowania cech osobowych i kompetencji kluczowych podczas studiów może być odbycie części edukacji na zagranicznej uczelni. Działania w tym zakresie powinny obejmować upowszechnianie informacji o dostępnych formach mobilności oraz – w miarę możliwości – wspieranie jej poprzez np. nawiązywanie kontaktów, dodatkowe środki finansowe na stypendia.

Druga grupa rekomendacji **dotyczy systemu edukacji ponadgimnazjalnej**.

---

<sup>31</sup> Szczegółowe rekomendacje dotyczące kształcenia w zakresie takich dziedzin jak informatyka czy rachunkowość przedstawiono w pełnej wersji raportu.

- Struktura kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym powinna **lepiej odzwierciedlać zapotrzebowanie rynku pracy**. Cel ten można osiągnąć poprzez:
  - działania mające na celu **zwiększenie świadomości** uczniów gimnazjów i ich rodziców co do **wagi decyzji o wyborze dalszej ścieżki kształcenia**; mogą one przyjąć formę akcji informacyjnych w szkołach, akcji społecznych, działań organizacji pozarządowych; być może pożądanym rozwiązaniem byłoby przeniesienie usług doradztwa zawodowego do sektora prywatnego, jak sugerowali to przedstawiciele agencji zatrudnienia;
  - **upowszechnianie wiedzy o potrzebach rynku pracy**, w szczególności o obecnej strukturze popytu na pracę, oraz o prognozach co do zmiany struktury gospodarki i popytu na pracę w perspektywie kilku lat; działania mogą przyjąć formę akcji informacyjnych w szkołach, akcji społecznych, działań organizacji pozarządowych;
  - upowszechnianie **wiedzy o losach absolwentów** poszczególnych typów szkół i kierunków; powinien powstać **system regularnego gromadzenia i analizowania informacji o losach absolwentów przez szkoły i przez niezależne instytucje**, co gwarantowałoby rzetelność analiz i porównywalność wyników między szkołami, uczelniami i kierunkami; wówczas mechanizm rynkowy wyeliminowałby część niedopasowań; działania te mogą podjąć władze publiczne lub organizacje pozarządowe;
  - prowadzenie **regularnych badań na temat sytuacji na rynku pracy** i dostarczanie ich do organów decydujących o lokalnej polityce edukacyjnej (w szczególności o otwieraniu/zamykaniu szkół i klas);
  - poprawę **jakości kształcenia w zakresie przedsiębiorczości**, przede wszystkim w zakresie praktyki prowadzenia działalności gospodarczej; działania te mogą być podejmowane w szkołach, ale także poprzez organizacje pozarządowe;
  - dalsze działania w celu **redukcji barier w dostępie do szkół ponadgimnazjalnych** na terenach peryferyjnych województwa (rozwój transportu publicznego, dofinansowanie dojazdów do szkoły);
  - zwiększenie nakładów na kształcenie nauczycieli, w szczególności w szkołach zawodowych, co zwiększy atrakcyjność i podniesie jakość tego kształcenia, a także zwiększy **elastyczność oferty szkół zawodowych** i jej dostosowywanie do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy (nabywanie nowych kwalifikacji, aktualizacja dotychczasowych, zwłaszcza w obszarach, w których następuje intensywny postęp technologiczny).
- Poprawie powinien ulec także **wizerunek szkół zawodowych**. Stygmatyzacja szkolnictwa zawodowego znacząco przyczyniła się do odpływu kandydatów. Dobrze sformułowana kampania marketingowa informująca o realnym zapotrzebowaniu na rynku pracy może przyczynić się do poprawy sytuacji i lepszych wyborów edukacyjnych.
- Konieczna jest **zmiana sposobu nauczania w szkołach zawodowych**; można to osiągnąć poprzez:
  - zwiększenie **nakładów na szkolnictwo zawodowe** (zarówno jeśli chodzi o wyposażenie pracowni, jak i wynagrodzenia nauczycieli, zwłaszcza przedmiotów zawodowych);
  - promowanie **bliższej współpracy z pracodawcami** (tworzenie klas czy szkół pod patronatem pracodawcy) mogącymi udostępnić uczniom zakłady pracy do praktycznej nauki zawodu w zamian za możliwość bezpośredniej rekrutacji pracowników dobrze przygotowanych do wykonywania zadań; współpraca powinna wychodzić poza



formalne patronowanie klasom, a obejmować udział pracodawców w tworzeniu programów nauczania; powodzenie tego typu działań wymaga jednak konkretnych zachęt dla pracowników, także ze strony lokalnych władz publicznych (np. zachęty podatkowe, subwencje);

- uzyskanie **znajomości rysunku technicznego** w przypadkach, gdzie może być on przydatny w pracy zawodowej;
  - uzyskanie **podstaw znajomości obsługi komputera**;
  - rozwój **umiejętności interpersonalnych**, komunikacyjnych, rozwiązywania sporów, głównie poprzez odpowiednie formy realizacji programów nauczania;
  - rozwój **umiejętności pracy w grupie**, głównie poprzez odpowiednią zawartość programów nauczania oraz formy ich realizacji.
- Konieczne jest zwiększenie nacisku na kształtowanie cech osobowych, w szczególności odpowiedzialności, pracowitości, uczciwości oraz samodzielności; wiązać się to może ze **wsparciem psychologicznym** i działaniami nakierowanymi na zwiększenie wiary w siebie, poczucia sprawczości oraz poczucia własnej wartości, które w związku ze stygmatyzacją szkolnictwa zawodowego nie rzadko stanowią barierę dla absolwentów szkół zawodowych.
  - Konieczna jest **zmiana sposobu nauczania w liceach ogólnokształcących (LO)**, zwłaszcza w odniesieniu do kompetencji kluczowych i cech osobowych; jest to szczególnie ważne w województwie pomorskim, gdzie częściej niż przeciętnie absolwenci LO trafiają na rynek pracy. Konkretnie działania powinny dotyczyć:
    - poprawy **znajomości języka angielskiego** (z faktycznym uzyskaniem umiejętności językowych przynajmniej na poziomie B1 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego, potwierdzonych niezależnym egzaminem zewnętrznym);
    - poprawy **znajomości obsługi komputera**, zwłaszcza w zakresie edycji tekstu i prostych obliczeń arkuszowych, z faktycznym uzyskaniem umiejętności potwierdzonych Europejskim Certyfikatem Kompetencji Informatycznych;
    - rozwoju **umiejętności interpersonalnych**, komunikacyjnych, rozwiązywania sporów, głównie poprzez odpowiednią zawartość programów nauczania oraz formy ich realizacji;
    - rozwoju **umiejętności pracy w grupie**, głównie poprzez odpowiednią zawartość programów nauczania oraz formy ich realizacji.

Ostatnia grupa rekomendacji dotyczy działania **publicznych służb zatrudnienia**:

- W perspektywie krótkookresowej najważniejszą rekomendacją dla PSZ jest **podniesienie jakości szkoleń** oferowanych osobom bezrobotnym. Wprawdzie relatywnie najtańsze są krótkie szkolenia, o małym udziale zajęć praktycznych, ale zwykle nie są one w stanie zasadniczo zmienić szans na znalezienie pracy przez bezrobotnego. Konieczne jest wprowadzenie **skutecznego systemu ewaluacji działań szkoleniowych**, a także odejście od kosztowego kryterium ich wyboru (choć wymagałoby to zmiany polityki na poziomie ogólnokrajowym). PSZ wobec coraz lepszej wiedzy o rynku pracy powinny świadomie wybierać szkolenia w zakresie cech osobowych, kwalifikacji zawodowych i kompetencji kluczowych zidentyfikowanych jako najbardziej deficytowe. Zasadnym jest także zwiększenie oferty szkoleń oferujących możliwość uzyskania potwierdzenia kwalifikacji (np. określonych uprawnień), a także zyskanie doświadczenia.
- Najważniejszą rolę PSZ w perspektywie długookresowej wydaje się **prowadzenie regularnych badań regionalnego rynku pracy** oraz prowadzenie szeroko zakrojonej **akcji informacyjnej** o sytuacji na tym rynku. W tym celu konieczne jest zwiększanie skali badań i zakresu zbierania informacji o rynku pracy. W szczególności ważne jest informowanie o wynikach

badania władz samorządowych, instytucji edukacyjnych i władz oświatowych, organizacji pozarządowych, społeczeństwa (zwłaszcza poprzez kampanie informacyjne skierowane do młodzieży i rodziców wraz z dostosowaniem form tej kampanii do specyfiki danej grupy).

- Pożądane jest także **pogłębienie współpracy z prywatnymi instytucjami rynku pracy**. Jest to tym bardziej potrzebne z racji rosnącej roli agencji zatrudnienia na rynku pracy. Optymalnym rozwiązaniem byłoby stworzenie (lub synchronizacja) wspólnego systemu pośrednictwa pracy opartego na wymianie informacji. Równie ważne jest pogłębienie współpracy instytucji rynku pracy ze szkołami (obecnie jest ona bardzo zróżnicowana).

Powyższe rekomendacje dotyczą trzech obszarów, jednak nie zawsze wskazane działania znajdują się w gestii instytucji definiującej dany obszar. Tabela 8.1. przedstawia alokację zadań wynikających z rekomendacji pomiędzy różnymi interesariuszami oraz ich wstępną operacjonalizację.

Analiza Tabeli 8.1. wskazuje, iż większość ze wskazanych działań powinna być realizowana przez więcej niż jednego wykonawcę. Jest to dowód na niezwykle dużą wagę współdziałania poszczególnych interesariuszy wpływających na regionalny rynek pracy. Współpraca taka z pewnością może przełożyć się na zmniejszenie skali niedopasowania popytu i podaży pracy. Jediną skuteczną drogą do sukcesu jest wzajemne synergiczne wspieranie działań mających na celu poprawę efektywności rynku pracy.

Tabela 8.1. Rekomendowane działania w podziale na zadania i ich wykonawców

Działanie	Cel	Szkoły wyższe	Szkoły zawodowe	LO	PSZ	Władze regionalne	Władze lokalne	NGO
Upowszechnianie wiedzy o sytuacji na rynku pracy, bieżącej i oczekiwanej strukturze popytu	Zmiana struktury kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym i jej lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy oraz poprawa efektywności działań PSZ				x	x	x	x
Gromadzenie i analizowanie informacji o losach absolwentów poszczególnych typów szkół i upublicznianie wyników badań w tym zakresie	Zmiana struktury kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym i jej lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy	x	x	x	x	x	x	x
Działania informacyjne mające na celu wzrost świadomości uczniów gimnazjów i ich rodziców co do wagi decyzji o wyborze dalszej ścieżki kształcenia	Struktura kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym lepiej dostosowana do potrzeb rynku pracy				x	x	x	x
Działania informacyjne w zakresie wyboru kierunku studiów i uczelni	Zmiana struktury kształcenia na poziomie wyższym i jej lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy			x	x	x	x	x
Popularyzacja kształcenia na poziomie wyższym w kierunkach pożądanym przez rynek pracy	Zmiana struktury kształcenia na poziomie wyższym i jej lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy	x				x		
Działania na rzecz lepszego przygotowania absolwentów szkół ponadgimnazjalnych do podejmowania kształcenia na poziomie wyższym w pożądanym przez rynek pracy kierunkach	Zmiana struktury kształcenia na poziomie wyższym i jej lepsze dostosowanie do potrzeb rynku pracy			x		x	x	
Poprawa znajomości języka angielskiego u absolwentów danego typu szkół (na poziomie zależnym od typu szkoły)	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych, zawodowych i LO	x	x	x				x
Poprawa znajomości innego języka obcego u absolwentów szkół wyższych	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych	x						x
Poprawa znajomości obsługi komputera u absolwentów danego typu szkół (na poziomie odpowiednim dla danego poziomu szkoły)	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych, zawodowych i LO	x	x	x				x
Rozwój umiejętności analitycznych u absolwentów szkół wyższych	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych	x						x
Rozwój znajomości rysunku technicznego u absolwentów szkół wyższych (w wybranych kierunkach) i u absolwentów szkół zawodowych	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych i zawodowych	x	x					x

*Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności  
na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego*

<b>Działanie</b>	<b>Cel</b>	<b>Szkoły wyższe</b>	<b>Szkoły zawodowe</b>	<b>LO</b>	<b>PSZ</b>	<b>Władze regionalne</b>	<b>Władze lokalne</b>	<b>NGO</b>
Rozwój umiejętności interpersonalnych u absolwentów danego typu szkół	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych, zawodowych i LO	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>				<b>x</b>
Rozwój umiejętności pracy w grupie u absolwentów danego typu szkół	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych, zawodowych i LO	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>				<b>x</b>
Działania nakierowane na wzrost odpowiedzialności, pracowitości, uczciwości oraz samodzielności absolwentów danego typu szkół	Rozwój kompetencji kluczowych u absolwentów szkół wyższych, zawodowych i LO	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>				<b>x</b>
Poprawa kwalifikacji zawodowych w kształceniu informatyków (języki programowania; podstawowa wiedza z zakresu takich dziedzin jak finanse, rachunkowość, itp..)	Poprawa sposobu kształcenia w zakresie przedmiotów zawodowych w szkołach wyższych	<b>x</b>						<b>x</b>
Poprawa kwalifikacji zawodowych w kształceniu specjalistów z zakresu finansów i rachunkowości (SAP, specjalistyczne programy księgowe, np. Symfonia)	Poprawa sposobu kształcenia w zakresie przedmiotów zawodowych w szkołach wyższych	<b>x</b>						<b>x</b>
Akcje informacyjne oraz dofinansowanie wyjazdów zagranicznych studentów	Promowanie mobilności międzynarodowej studentów	<b>x</b>						<b>x</b>
Zwiększenie nakładów na kształcenie nauczycieli (zwłaszcza zawodu) w celu poprawy jakości i uelastycznienia oferty szkół zawodowych	Struktura kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym lepiej dostosowana do potrzeb rynku pracy		<b>x</b>				<b>x</b>	
Kampania marketingowa poprawiająca wizerunek szkół zawodowych wśród młodzieży	Przeciwdziałanie stygmatyzacji szkolnictwa zawodowego				<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>
Zwiększenie nakładów na kształcenie w szkołach zawodowych	Podniesienie jakości nauczania w szkołach zawodowych					<b>x</b>	<b>x</b>	
Stworzenie instrumentów zachęcających pracodawców do podejmowania bliskiej współpracy ze szkołami zawodowymi	Podniesienie jakości nauczania w szkołach zawodowych					<b>x</b>	<b>x</b>	
Wsparcie psychologiczne dla uczniów szkół zawodowych wzmocniające podstawy dla cech osobowych poszukiwanych przez pracodawców	Podniesienie jakości nauczania w szkołach zawodowych		<b>x</b>				<b>x</b>	<b>x</b>

*Pomorski barometr zawodowy – diagnozowanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym rynku pracy województwa pomorskiego*

<b>Działanie</b>	<b>Cel</b>	<b>Szkoły wyższe</b>	<b>Szkoły zawodowe</b>	<b>LO</b>	<b>PSZ</b>	<b>Władze regionalne</b>	<b>Władze lokalne</b>	<b>NGO</b>
Ewaluacja jakości szkoleń	Podniesienie jakości szkoleń oferowanych osobom bezrobotnym				x			
Dobór oferowanych szkoleń pod kątem rzeczywistych potrzeb rynku pracy	Podniesienie jakości szkoleń oferowanych osobom bezrobotnym				x			
Rozwój współpracy instytucji rynku pracy	Poprawa efektywności działań PSZ				x	x		

Źródło: Opracowanie własne.

## 9. Bibliografia

---

*Aktualny i przyszły profil gospodarczy województwa pomorskiego*, Raporty z badania, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o. o., Kutno 2010.

*Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2012 r.*, GUS, Warszawa 2012.

*Analiza sytuacji na wybranych powiatowych rynkach pracy oraz stworzenie metodologii badania lokalnego rynku pracy w Polsce*, MPiPS, Warszawa 2006.

Analizy rynku pracy w województwie pomorskim za lata 2005-2009, Zespół Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku.

Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, link:  
[http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p\\_name=indeks](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks)

Brosz M., *Raport z badań: Badania portowego rynku pracy*, Bałtycka Akademia Umiejętności s. c., Gdańsk 2009.

*Council Decision on guidelines for the employment policies of the Member States*, The Council of the European Union, Brussels, 7 July 2008.

*Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym*, Ośrodek Badań Rynku Pracy dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, WNE UW 2008.

*Działalność publicznych szkół wyższych w Trójmieście w latach 2005-2009 a prognozowane zmiany demograficzne i potrzeby rynku pracy*, Urząd Statystyczny w Gdańsku 2010.

Everitt, S. Landau, M. Leese, *Cluster analysis*, Oxford University Press 2001.

Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

Gajderowicz T. et al., *Premia płacowa z wykształcenia wyższego według grup zawodów*, Ekonomista nr 5/2012.

Grotkowska G., Gajderowicz T., *Regionalna specyfika zasobów kapitału ludzkiego w Polsce*, WNE 2012 (tekst niepublikowany).

<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polski-rynek-BPO-jest-warty-3-96-mld-zl-i-moze-rosnac-w-dwucyfrowym-tempie-2354645.html>. Data pobrania: 14 sierpnia 2012 r.

[http://www.ceri.pl/polski\\_rynek\\_outsourcingu\\_wart\\_13\\_mld\\_zl](http://www.ceri.pl/polski_rynek_outsourcingu_wart_13_mld_zl). Data pobrania: 14 sierpnia 2012 r.

<http://www.economist.com/node/12323287?zid=292>. Data pobrania: 14 sierpnia 2012 r.

[http://www.gdynia.pl/wydarzenia/70\\_78767.html](http://www.gdynia.pl/wydarzenia/70_78767.html). Data pobrania: 23 października 2012 r.

<http://www.isg-one.com/pdf/index/2Q12-TPI-Index.pdf> z dnia 12 lipca 2012 r.

[http://www.targetbpo.pl/pl166,organizacje\\_branzowe.html](http://www.targetbpo.pl/pl166,organizacje_branzowe.html). Data pobrania: 14 sierpnia 2012 r.

<http://www.targetbpo.pl/pl85,branza.html>. Data pobrania: 14 sierpnia 2012 r.

<http://www.tpi.net/services/outsourcing/>. Data pobrania: 14 sierpnia 2012 r.

*Informacja z działalności agencji zatrudnienia z województwa pomorskiego za rok 2011*, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku 2012.

*Klasyfikacja zawodów i specjalności 2010. Opisy grup elementarnych zawodów/specjalności*.  
[http://www.psz.praca.gov.pl/\\_files\\_/klasyfikacja\\_zwodow/110223\\_opisy\\_grup\\_elementarnych\\_22\\_02\\_2011.pdf](http://www.psz.praca.gov.pl/_files_/klasyfikacja_zwodow/110223_opisy_grup_elementarnych_22_02_2011.pdf).

*Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2009-2011*, Załącznik do Uchwały nr 111/2010 Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2010 r.



*Mapa potencjału społeczno-ekonomicznego gmin województwa pomorskiego*, Moduł Informacyjno-Decyzyjny – Regionalny Barometr Społeczny, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2010.

Monitoring internetowych ofert pracy za rok 2011 prowadzony przez WUP w Gdańsku, baza danych, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku.

Monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych, <http://mz.praca.gov.pl>.

*Onshore, Nearshore, Offshore: Unsure?*, PAiIZ, Jones Lang LaSalle i Grafton Recruitment, Warszawa 2010.

*Oświata i wychowanie w województwie pomorskim w roku szkolnym 2011/2012*, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk 2012.

*Pomorska mapa zawodów i umiejętności zawodowych*, PORP, IBnGR, Gdańsk 2008.

*Prognozy i scenariusze do 2020 roku. Raport podsumowujący II etap badania pt. Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego 2010.

*Przepływy ludności związane z zatrudnieniem w województwie pomorskim*, Urząd Statystyczny w Gdańsku 2010.

*Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie pomorskim w I półroczu 2011 r.*, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku 2012.

*Raport z realizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego w latach 2005-2009*, Departament Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, Załącznik nr 1 do Uchwały ZWP nr 294/31/11 z dnia 22 marca 2011 r.

Raporty podsumowujące badania w ramach projektu: *Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim*, IBnGR, Gdańsk 2011.

*Regionalna Strategia Innowacji dla Woj. Pomorskiego (RIS-P)*, Gdańsk 2004.

*Regionalne Plany Działań na Rzecz Zatrudnienia dla lat 2005-2011*, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku.

*Rocznik Statystyczny Województwa Pomorskiego 2010*, Urząd Statystyczny w Gdańsku 2011.

Rokicki B., *Teoria ekonomiczna a regionalne zróżnicowanie rynku pracy*, maszynopis, WNE UW 2005.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 27 kwietnia 2000 r. *w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy pracach spawalniczych*, Dz. U. Nr 40, poz. 470.

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. Nr 82 z dnia 17 maja 2010 r., poz. 537).

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

*Rynek pracy na obszarach postpegeerowskich*, Ośrodek Badań Rynku Pracy dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, WNE UW 2008.

*Sektor MSP na Pomorzu w warunkach pogorszenia koniunktury*, raport z badania. Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze III, Agencja Rozwoju Pomorza, Gdańsk 2010.

*Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, ABSL, Warszawa 2012.

*Strategia Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela 2010.

*Strategia Polityki Społecznej Województwa Pomorskiego do 2013*, Załącznik do Uchwały nr 1056/L/06 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 24 lipca 2006 roku.

*Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2005-2010*, Załącznik do Uchwały nr 587/XXXV/05 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 18 lipca 2005 roku.

*Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020*, Załącznik nr 1 do Uchwały nr 458/XXII/12 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 24 września 2012 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020, Gdańsk 2020.

*Studenci ostatniego roku szkół wyższych – pracodawcy czy pracownicy?*, Moduł Informacyjno-Decyzyjny – Regionalny Barometr Społeczny, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2010.

System Informacji Oświatowej (SIO) – baza danych Kuratorium Oświaty w Gdańsku dotycząca szkół funkcjonujących na terenie województwa pomorskiego i ich oferty edukacyjnej (tj. kierunków kształcenia) za rok 2011.

Szultka S. (red.), *Megatrendy i wstępne scenariusze rozwoju Pomorza*, IBnGR, Gdańsk 2010.

*The skill matching challenge. Analysing skill mismatch and policy implications*, Luxembourg: Publications Office of the European Union 2010.

*Trendy rozwoju oraz ocena jakości kapitału ludzkiego w województwie pomorskim*, Moduł Informacyjno-Decyzyjny – Regionalny Barometr Społeczny, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2010.

*Warunki pracy w województwie pomorskim w 2011 r.*, Urząd Statystyczny w Gdańsku 2012.

Wojdyło-Preisner M., *Profilowanie bezrobotnych jako metoda przeciwdziałania długookresowemu bezrobociu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2009.

Wskaźniki monitorujące rynek pracy województwa pomorskiego w latach 2002-2010, Zespół Badań i Analiz, Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku.

*Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie pomorskim w 2011 r.*, Gdańsk 2012.