Wojewódzki Urząd Pracy
w Kielcach

Krajowy
Fundusz
Szkoleniowy

Badanie zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje w województwie świętokrzyskim wraz z analizą postaw pracodawców wobec inwestowania w rozwój zawodowy pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników powyżej 45 roku życia

Raport końcowy

www.eprd.pl

EPRD
Policy & Development

Kielce 2015

Badanie zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje w województwie świętokrzyskim wraz z analizą postaw pracodawców wobec inwestowania w rozwój zawodowy pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników powyżej 45 roku życia

na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach

Raport końcowy

EPRD Biuro Polityki Gospodarczej
i Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o.
25-604 Kielce, ul. Szkolna 36A
Tel: 041 – 345 32 71
Fax: 041 – 345 25 87
e-mail: badania@eprd.pl

Kielce, czerwiec 2015

Wydawca: Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach
ul. Witosa 86, 25-561 Kielce

Niniejsza publikacja udostępniona jest na stronie internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach.
Przedruk w całości lub części oraz wykorzystanie danych statystycznych w druku dozwolone wyłącznie z podaniem źródła.

Egzemplarz bezpłatny
Nakład: 200 egz.

Spis treści

1. Koncepcja badania 5

1.1. Cele badania 5

1.2. Pytania badawcze 7

2. Metodologia badania 9

2.1. Opis proponowanych metod badawczych 9

3. Wyniki badania 14

3.1. Określenie zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim 14

3.2. Analiza potencjału pracowników z przedsiębiorstw w regionie 52

3.3. Analiza postaw pracodawców wobec inwestowania w rozwój zasobów ludzkich 63

3.4. Wnioski 84

3.5. Rekomendacje 89

4. Aneks 92

4.1. Studia przypadków 92

4.2. Narzędzia badawcze 102

1. Koncepcja badania

1.1. Cele badania

Cele główne badania pracodawców:

1. Określenie zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje w regionie w perspektywie do końca roku 2016;
2. Analiza potencjału pracowników i czynników wpływających na ich aktywność zawodową z punktu widzenia pracodawców, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 45 plus;
3. Analiza postaw pracodawców w zakresie inwestowania w rozwój zasobów ludzkich ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju pracowników 45 plus;

Cele szczegółowe badania:

W zakresie określenia **zapotrzebowania na zawody**:

- określenie planowanych przez pracodawców ruchów kadrowych do końca roku 2016 (liczba osób planowanych do zatrudnienia, zwolnienia),
- określenie powodów planowanego zwiększenia lub zmniejszenia stanu zatrudnienia w firmie,
- określenie stanowisk pracy/zawodów, w jakich zatrudnieni mają być nowi pracownicy do końca roku 2016,
- wskazanie stanowisk pracy/zawodów, w przypadku których pracodawcy zgłaszają największe problemy rekrutacyjne,
- określenie wagi kwalifikacji, kompetencji oraz doświadczenia zawodowego w procesach rekrutacji oraz ewentualnych różnic w tym obszarze w zależności od wieku pracownika, typu przedsiębiorstwa, branży, stanowiska itp.

W zakresie analizy **potencjału pracowników**:

- wskazanie najwyżej ocenianych przez pracodawców kompetencji i kwalifikacji pracowniczych, z uwzględnieniem różnic wynikających z wieku pracowników (ogół pracowników oraz wyodrębniona z ogółu pracowników grupa 45 plus),
- wskazanie deficytowych i wymagających uzupełnienia kompetencji i kwalifikacji pracowniczych, z uwzględnieniem różnic wynikających z wieku pracowników (ogół pracowników oraz wyodrębniona z ogółu pracowników grupa 45 plus).

W zakresie analizy **postaw pracodawców wobec inwestowania w rozwój zasobów ludzkich**:

- analiza kierunków szkoleń, na które delegowani byli pracownicy w okresie ostatnich 3 lat (z pominięciem szkoleń obowiązkowych BHP, ppoż itp.), w podziale na szkolenia przeznaczone dla ogółu pracowników i pracowników 45 plus,
- zidentyfikowanie przyczyn niskiej aktywności szkoleniowej pracowników 45 plus (o ile stwierdzona zostanie niska aktywność w tej grupie wiekowej),
- analiza aktualnych potrzeb i planów szkoleniowych pracodawców w podziale na szkolenia przeznaczone dla ogółu pracowników i pracowników 45 plus,
- uzyskanie rekomendacji dotyczących akceptowanych i oczekiwanych przez pracodawców ścieżek kształcenia pracowników (formalnego, pozaformalnego i nieformalnego),
- zbadanie czy pracodawcy stosują elementy zarządzania wiekiem w ramach realizowanej w firmie polityki zarządzania zasobami ludzkimi,
- wskazanie czynników mogących zachęcić pracodawców do zatrudnienia, a następnie inwestowania w rozwój pracowników 45 plus,
- rozpoznanie u pracodawców stopnia identyfikacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego, jako źródła finansowania szkoleń dla pracowników.

1.2. Pytania badawcze

I Obszar badawczy:

Określenie zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim (z uwzględnieniem podziału na powiaty)

1. Na czym będą polegać planowane przez pracodawców ruchy kadrowe do końca roku 2016 (liczba osób planowanych do zatrudnienia, zwolnienia)?
2. Jakie są powody planowanego zwiększenia lub zmniejszenia stanu zatrudnienia w firmie?
3. Na jakich stanowiskach pracy (wraz z liczbą osób na danym stanowisku)/w jakich zawodach (wraz z liczbą osób w danym zawodzie), zatrudnieni będą nowi pracownicy do końca roku 2016?
4. W przypadku jakich stanowisk pracy/zawodów pracodawcy zgłaszają największe problemy rekrutacyjne?
5. Jaką wagę mają kwalifikacje, kompetencje oraz doświadczenie zawodowe w procesach rekrutacji?
6. Jakie ewentualne różnice można wskazać w tym obszarze w zależności od wieku pracownika, typu przedsiębiorstwa, branży, stanowiska itp.?

II Obszar badawczy:

Analiza potencjału pracowników z przedsiębiorstw w regionie:

7. Jakie kompetencje i kwalifikacje posiadają pracownicy, z uwzględnieniem różnic wynikających z wieku pracowników (ogół pracowników oraz wyodrębniona z ogółu pracowników grupa 45 plus)?
8. Jakie są deficytowe i wymagające uzupełnienia kompetencje i kwalifikacje pracownicze, z uwzględnieniem różnic wynikających z wieku pracowników (ogół pracowników oraz wyodrębniona z ogółu pracowników grupa 45 plus)?

III Obszar badawczy:

Analiza postaw pracodawców wobec inwestowania w rozwój zasobów ludzkich:

9. Na jakie kierunki szkoleń delegowani byli pracownicy w okresie ostatnich 3 lat (z pominięciem szkoleń obowiązkowych BHP, ppoż. itp.), w podziale na szkolenia przeznaczone dla ogółu pracowników i pracowników 45 plus?
10. Jaka jest przyczyna niskiej aktywności szkoleniowej pracowników 45 plus (o ile stwierdzona zostanie niska aktywność w tej grupie wiekowej)?
11. Jakie są aktualne potrzeby i plany szkoleniowe pracodawców w podziale na szkolenia przeznaczone dla ogółu pracowników i pracowników 45 plus?
12. Jakie są akceptowane i oczekiwane przez pracodawców ścieżki kształcenia pracowników (formalnego, pozaformalnego i nieformalnego)?
13. Czy pracodawcy stosują elementy zarządzania wiekiem w ramach realizowanej w firmie polityki zarządzania zasobami ludzkimi?
14. Jakie czynniki mogą zachęcić pracodawców do zatrudnienia, a następnie inwestowania w rozwój pracowników 45 plus?
15. W jakim stopniu pracodawcy identyfikują Krajowy Fundusz Szkoleniowy, jako źródło finansowania szkoleń dla pracowników?

2. Metodologia badania

2.1. Opis proponowanych metod badawczych

Analiza danych zastanych *(desk research)*

Analiza dokumentów w niniejszym badaniu prowadzona była równolegle w kilku zakresach i pełniła kilka funkcji. Punktem wyjścia do przeprowadzenia badania było ustalenie podstawowych informacji i zagadnień na podstawie analizy danych zastanych *(desk research).* Analizie tej poddane zostały zarówno podstawowe publikacje opisujące specyfikę Krajowego Funduszu Szkoleniowego, jak i analizy, raporty, opracowania dotyczące problematyki adekwatności kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców oraz stosowania dobrych praktyk skierowanych do pracowników w wieku 45 plus w innych krajach.

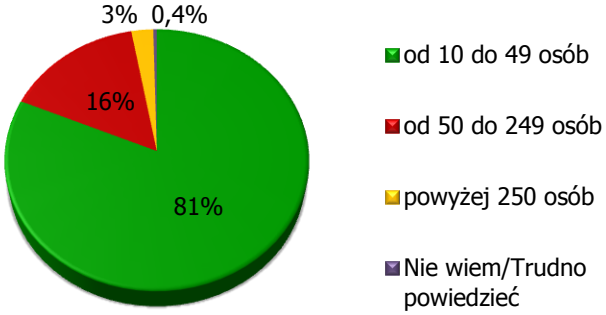
Wywiady telefoniczne CATI *(Computer Assisted Telephone Interview)*

Jednostką próby w badaniu było pojedyncze przedsiębiorstwo zarejestrowane/ prowadzące działalność na terenie województwa świętokrzyskiego. Zastosowanie techniki wywiadów telefonicznych i objęcie nią przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego, działających w sektorze prywatnym, pozwoliło uzyskać informacje bezpośrednio od przedstawicieli przedsiębiorców. Dzięki temu możliwe było zgromadzenie dokładnych informacji w poszczególnych obszarach uwzględnionych w badaniu.

Wielkość próby określona została zgodnie z zapewnieniem jak największej możliwej reprezentatywności badania. W ramach badania zrealizowanych zostało 1000 kwestionariuszowych wywiadów telefonicznych (**N=1000**).

Ponad 80% przebadanych podmiotów to firmy małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Rozkład próby ze względu na wielkość podmiotów prezentuje wykres (1).

Wykres 1. Wielkość zatrudnienia w badanych firmach z regionu



Źródło: Badanie CATI

Wywiadami telefonicznymi zostało objętych najwięcej podmiotów z m. Kielce oraz powiatu kieleckiego, co odzwierciedla proporcje rozmieszczenia firm w poszczególnych powiatach badanego regionu. Rozkład próby ze względu na powiat działalności prezentuje tabela (1)

Tabela 1. Powiat prowadzenia działalności

	Częstość	Procent
buski	48	4,8
jędrzejowski	63	6,3
kazimierski	15	1,5
kielecki	**119**	**11,9**
konecki	72	7,2
m. Kielce	**292**	**29,2**
opatowski	26	2,6
ostrowiecki	71	7,1
pińczowski	24	2,4
sandomierski	56	5,6
skarżyski	60	6,0
starachowicki	75	7,5
staszowski	58	5,8
włoszczowski	21	2,1
Ogółem	1000	100,0

Źródło: Badanie CATI

Największy udział w badanej próbie miały podmioty zaklasyfikowane do Sekcji C: *Przetwórstwo przemysłowe*. Przedsiębiorstwa tego typu stanowiły ponad 1/4 (28,3%) badanych podmiotów. Również znaczący udział w próbie miały przedsiębiorstwa reprezentujące Sekcję G - *Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle* (18,1%) oraz Sekcję F – *Budownictwo* (14,1%).

Tabela 2. Branże badanych firm z regionu

Branża działalności	Częstość	Procent
Sekcja C - Przetwórstwo przemysłowe	283	28,3
Sekcja G - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	181	18,1
Sekcja F - Budownictwo	141	14,1
Sekcja P - Edukacja	59	5,9
Sekcja Q - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	40	4,0
Sekcja H - Transport i gospodarka magazynowa	38	3,8
Sekcja N - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	28	2,8
Sekcja M - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	27	2,7
Sekcja E - dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	26	2,6
Sekcja L - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	26	2,6
Sekcja S - Pozostała działalność usługowa	26	2,6
Sekcja I - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	24	2,4
Sekcja A - Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	23	2,3
Sekcja R - Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	22	2,2
Sekcja B - Górnictwo i wydobywanie	15	1,5
Sekcja D - wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	11	1,1
Sekcja K - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	11	1,1
Sekcja J - Informacja i komunikacja	10	1,0
Inne - niesklasyfikowane	9	0,9
Ogółem	1000	100,0

Źródło: Badanie CATI

Indywidualne wywiady pogłębione – IDI *(Individual in-Depth Interview)*

Techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego objęci zostali przedstawiciele przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego. Wywiady indywidualne z przedsiębiorcami służyły pogłębieniu informacji uzyskanych na etapie wywiadów telefonicznych.

W ramach badania przeprowadzonych zostało **28 wywiadów indywidualnych** - po 2 wywiady w każdym powiecie województwa świętokrzyskiego.

Studium przypadku *(Case study)*

Studium przypadku opracowane zostało na poziomie analizy działalności trzech wybranych przedsiębiorstw. Podmioty te zostały wstępnie zidentyfikowane na etapie badania CATI. Ostateczny dobór został przeprowadzony po zakończeniu realizacji wywiadów IDI. Wyselekcjonowane zostały firmy, które stanowią dobrą praktykę inwestowania w rozwój zasobów ludzkich ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju pracowników 45 plus.

Panel ekspertów

Panel ekspertów w przedmiotowym badaniu posłużył omówieniu i pogłębieniu wyników badania uzyskanych w toku realizacji innych technik badawczych. Eksperci zostali poproszeni m.in. o ocenę – zgodnie z własną wiedzą i doświadczeniem procesów rozwoju zasobów ludzkich w przedsiebiorstwach oraz dopasowania kwalifikacji do potrzeb rynku pracy.

Uczestnikami panelu ekspertów byli przedstawiciele instytucji szkoleniowych oraz związków pracodawców:

- Przedstawiciel Świętokrzyskiego Związku Pracodawców Prywatnych Lewiatan,
- Przedstawiciel Zakładu Doskonalenia Zawodowego w Kielcach,
- Przedstawiciel firmy szkoleniowej Mulitiedukator,
- Przedstawicielki firmy szkoleniowej Profesjonalne Szkolenia Informatyczne,

- Przedstawicielka firmy szkoleniowej Lechaa Consulting Sp. z o.o.,
- Przedstawiciel Stowarzyszenia Forum Pracodawców w Kielcach,
- Przedstawiciel Staropolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Kielcach,
- Przedstawicielka Kieleckiej Spółdzielni Mieszkaniowej,
- Przedstawicielka Centrum Kształcenia AWANS.

3. Wyniki badania

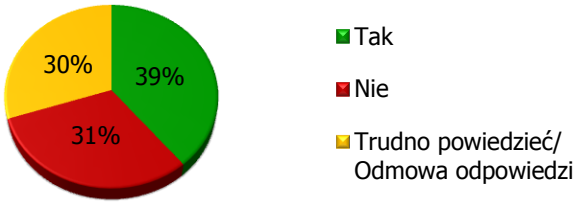
3.1. Określenie zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim

Planowane ruchy kadrowe do końca 2016 roku

Przed przystąpieniem do analizy zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim określona została skala planowanych zmian w zatrudnieniu w regionie. Jest to o tyle istotna kwestia, że realne zapotrzebowanie w obszarze kwalifikacji weryfikowane jest jedynie w odniesieniu do grupy przedsiębiorstw poszukujących nowych pracowników. Właśnie w tej grupie podmiotów możemy mówić o realnym zapotrzebowaniu na zawody i poszczególne kwalifikacje.

Przeprowadzone badanie wykazało, że sytuacja w zakresie zatrudnienia w świętokrzyskich przedsiębiorstwach jest dość dynamiczna. Niemal 40% firm planuje zmiany kadrowe, jednocześnie 30% pracodawców nie jest w stanie określić, czy takie zmiany będą miały miejsce do 2016 roku (patrz wykres 2).

Wykres 2. Czy pracodawca planuje zmiany kadrowe w firmie do 2016 roku?



Źródło: Badanie CATI

Uzyskane wyniki można interpretować jako potwierdzenie wcześniej wskazanej tezy o dużej dynamice gospodarki w województwie świętokrzyskim, która przekłada się na zmiany w skali zatrudnienia. Dynamika rynku pracy wpływa także na to, że trudniejszy staje się proces planowania, w tym w zakresie wielkości zatrudnienia. Może to być

jednym z czynników tego, że niemal 1/3 spośród badanych podmiotów nie była w stanie wskazać swoich planów w obszarze wielkości zatrudnienia do końca 2016 roku. Potwierdzeniem takiej interpretacji wyników niniejszego badania są również dane dotyczące gospodarki i rynku pracy województwa świętokrzyskiego, pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego w Kielcach. Zgodnie z tymi danymi w pierwszym kwartale 2015 r. spadła liczba przedsiębiorstw w województwie, jednakże zmiana ta spowodowana była przede wszystkim zmniejszeniem liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (grupa ta wraz ze wszystkimi mikroprzedsiębiorstwami, była jednak wyłączona z niniejszego badania). W przypadku pozostałych podmiotów (spółek) odnotowano wzrost o 139 firm w pierwszym kwartale 2015 r. i wzrost o 490 podmiotów w stosunku do pierwszego kwartału 2014 r.[1].

Plany w zakresie zmian kadrowych różnicują się ze względu na powiat, w którym działa firma (patrz tabela 3). Największą dynamiką w tym obszarze wykazują firmy z powiatu skarżyskiego, buskiego oraz podmioty z Kielc. Uzyskane wyniki należy odczytywać z odpowiednią dozą ostrożności z uwagi na niewielkie wielkości prób w poszczególnych powiatach. Pokazują one jednak, że w całym województwie planowane są zmiany w wielkości zatrudnienia - w większości powiatów ponad 1/3 firm planuje zmiany kadrowe do końca 2016 r.

[1] *Podmioty gospodarki narodowej, województwo świętokrzyskie – I kwartał 2015 r.*, GUS Kielce, 2015

Tabela 3. Czy pracodawca planuje zmiany kadrowe w firmie do końca 2016 roku (w podziale na powiaty)?

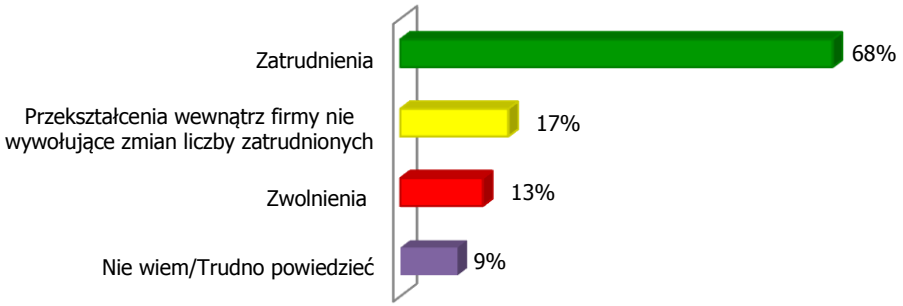
Powiat	Czy pracodawca planuje zmiany kadrowe w firmie do 2016 roku?							
	Tak		Nie		Trudno powiedzieć/ Odmowa odpowiedzi		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%	N	%
buski	**23**	**47,9%**	20	41,7%	5	10,4%	48	100%
jędrzejowski	25	39,7%	18	28,6%	20	31,7%	63	100%
kazimierski	4	26,7%	9	60,0%	2	13,3%	15	100%
kielecki	46	38,7%	**32**	**26,9%**	41	34,5%	119	100%
konecki	24	33,3%	28	38,9%	20	27,8%	72	100%
m. Kielce	**120**	**41,1%**	87	29,8%	85	29,1%	292	100%
opatowski	9	34,6%	10	38,5%	7	26,9%	26	100%
ostrowiecki	23	32,4%	25	35,2%	23	32,4%	71	100%
pińczowski	5	20,8%	9	37,5%	10	41,7%	24	100%
sandomierski	19	33,9%	18	32,1%	19	33,9%	56	100%
skarżyski	**32**	**53,3%**	**13**	**21,7%**	15	25,0%	60	100%
starachowicki	30	40,0%	**20**	**26,7%**	25	33,3%	75	100%
staszowski	23	39,7%	20	34,5%	15	25,9%	58	100%
włoszczowski	8	38,1%	**4**	**19,0%**	9	42,9%	21	100%
Ogółem	391	39,1%	313	31,3%	296	29,6%	1000	100%

Źródło: Badanie CATI

Planowane ruchy kadrowe polegać będą przede wszystkim na zatrudnieniu nowych pracowników – ponad 2/3 firm planujących zmiany wielkości zatrudnienia (ponad ¼ wszystkich badanych przedsiębiorstw), decyduje się zwiększyć liczbę pracowników (patrz wykres 3). Tendencje zmierzające do zwiększenia zatrudnienia potwierdzają także statystyki dotyczące ilości osób zatrudnionych w województwie świętokrzyskim.

Zgodnie z tymi danymi w IV kwartale 2014 roku w województwie świętokrzyskim zatrudnionych było więcej o 22 tysiące osób niż rok wcześniej[2].

Wykres 3. Jakie zmiany planowane są w firmie?



Źródło: Badanie CATI

Analizując planowane ruchy kadrowe z podziałem na poszczególne sektory gospodarki, dostrzec można, że zatrudnienie pracowników deklarowane było najczęściej w branżach związanych z transportem (Sekcja H), działalności profesjonalnej i naukowej (Sekcja M) oraz działalności usługowej (Sekcja S). Plany dotyczące zwolnień pracowników deklarowane były przede wszystkim wśród pracodawców z sektora energetyki i dostarczania mediów (Sekcje D i E) – patrz tabele 4, 5, 6.

[2] Bank Danych Lokalnych, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=749490&p_token=0.5965289575036967

Tabela 4. Zmiany kadrowe w firmach z podziałem na Sekcje PKD (sekcje A do I[3])

Sekcja PKD		Ruchy kadrowe			
		Zwolnienia pracowników	Zatrudnienie nowych pracowników	Przekształcenia wewnątrz firmy nie wywołujące zmian liczby zatrudnionych	Nie wiem/ Trudno powiedzieć
A	N	2	3	5	1
	%	22,2%	33,3%	55,6%	11,1%
B	N	1	3	0	1
	%	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%
C	N	14	79	18	13
	%	12,5%	70,50%	16,1%	11,6%
D	N	**3**	0	1	0
	%	**100,0%**	0,0%	33,3%	0,0%
E	N	**4**	3	3	0
	%	**44,4%**	33,3%	33,3%	0,0%
F	N	8	47	6	6
	%	12,7%	74,6%	9,5%	9,5%
G	N	7	54	9	4
	%	9,6%	74,0%	12,3%	5,5%

[3]Sekcja A - Rolnictwo. leśnictwo. łowiectwo i rybactwo
Sekcja B - Górnictwo i wydobywanie
Sekcja C - Przetwórstwo przemysłowe
Sekcja D - Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
Sekcja E - Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
Sekcja F - Budownictwo
Sekcja G - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych. włączając motocykle

Tabela 5. Zmiany kadrowe w firmach z podziałem na Sekcje PKD (sekcje A do I[4])

Sekcja PKD		Ruchy kadrowe			
		Zwolnienia pracowników	Zatrudnienie nowych pracowników	Przekształcenia wewnątrz firmy nie wywołujące zmian liczby zatrudnionych	Nie wiem/ Trudno powiedzieć
H	N	0	**15**	1	1
	%	0,0%	**88,2%**	5,9%	5,9%
I	N	2	7	2	0
	%	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%
J	N	0	3	0	1
	%	0,0%	75,0%	0,0%	25,0%
K	N	0	1	2	0
	%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
L	N	2	2	3	3
	%	20,0%	20,0%	30,0%	30,0%
M	N	0	**7**	1	0
	%	0,0%	**87,5%**	12,5%	0,0%
N	N	1	5	1	0
	%	16,7%	83,3%	16,7%	0,0%

Źródło: Badanie CATI

[4]Sekcja H - Transport i gospodarka magazynowa
Sekcja I - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
Sekcja J - Informacja i komunikacja
Sekcja K - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
Sekcja L - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
Sekcja M - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
Sekcja N - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca

Tabela 6. Zmiany kadrowe w firmach z podziałem na Sekcje PKD (sekcje A do I[5])

Sekcja PKD		Ruchy kadrowe			
		Zwolnienia pracowników	Zatrudnienie nowych pracowników	Przekształcenia wewnątrz firmy nie wywołujące zmian liczby zatrudnionych	Nie wiem/ Trudno powiedzieć
P	N	2	14	6	1
	%	9,5%	66,7%	28,6%	4,8%
Q	N	2	8	4	2
	%	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%
R	N	1	2	4	1
	%	14,3%	28,6%	57,1%	14,3%
S	N	1	**7**	1	0
	%	12,5%	**87,5%**	12,5%	0,0%

Źródło: Badanie CATI

[5]Sekcja P - Edukacja
Sekcja Q - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
Sekcja R - Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
Sekcja S - Pozostała działalność usługowa

Plany związane z ruchami kadrowymi różnicują się ze względu na powiaty województwa świętokrzyskiego. Najwięcej firm planowało zwolnienia w powiatach sandomierskim, włoszczowskim i skarżyskim (od 21% do 32%). Z kolei najwięcej firm chce zatrudniać nowych pracowników w powiecie kieleckim, pińczowskim i opatowskim (ok. 80%). Tak jak zostało to zaznaczone wcześniej, nie jest możliwe daleko idące wnioskowanie na podstawie wykazanych różnic ze względu na niewielkie próby w poszczególnych powiatach. Zróżnicowanie to nie jest także potwierdzone przez dane dotyczące stopy bezrobocia, która w marcu 2015 r. była niższa od zarejestrowanej rok wcześniej, we wszystkich powiatach w porównywalnych proporcjach[6].

Pracodawcy z województwa świętokrzyskiego, objęci badaniem, deklarują zatrudnienie 2240 i zwolnienie 351 osób do końca 2016 r. Największą liczbę pracowników planują zatrudnić pracodawcy z Kielc (583 osoby) oraz powiatu koneckiego (416 osób). W tym samym powiecie (koneckim) planowanych jest także najwięcej zwolnień (118 osób) – patrz tabela 7.

[6] Bank Danych Lokalnych, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=749490&p_token=0.5070239668958657

Tabela 7. Liczba osób planowanych do zwolnienia i zatrudnienia w firmach w województwie świętokrzyskim

Powiat	Liczna pracowników planowanych do zwolnienia	Liczna osób planowanych do zatrudnienia:
m. Kielce	52	**583**
konecki	**118**	**416**
starachowicki	**81**	243
sandomierski	17	232
kielecki	17	217
staszowski	21	185
skarżyski	13	80
buski	5	78
jędrzejowski	10	63
ostrowiecki	9	44
pińczowski	1	41
włoszczowski	4	27
opatowski	3	20
kazimierski	0	11
Ogółem	**351**	**2240**

Źródło: Badanie CATI

Planowane ruchy kadrowe (zarówno zwolnienia jak i zatrudnienia) nie są duże i ich liczebność w poszczególnych firmach najczęściej nie przekracza 10 osób. Taką ilość osób przewiduje zwolnić 90% firm planujących redukcję zatrudnienia. Do 10 pracowników planuje także zatrudnić 82% firm rozważających wzrost zatrudnienia. Zmiany na świętokrzyskim rynku pracy nie są więc ilościowo duże. Przedstawiciele organizacji pracodawców uczestniczący w Panelu Ekspertów, realizowanym w ramach badania, zwracali uwagę na ostrożność pracodawców w tym zakresie, wynikającą z nadal obserwowanej niestabilności zarówno prawnej (np. zmiany wielkości stawek VAT, bez wcześniejszego skonsultowania tej kwestii z przedsiębiorcami), jak i ekonomicznej (niepewność pracodawców wynika z faktu, że gospodarka nadal jest w fazie wychodzenia z kryzysu i sytuacja ekonomiczna może podlegać wahaniom). Kwestie te powodują, że pracodawcy zatrudniają nowych

pracowników dopiero w momencie, kiedy w żaden sposób nie mogą zrealizować bieżących zleceń, bazując na dostępnym potencjale ludzkim.

Powody planowanego zwiększenia lub zmniejszenia stanu zatrudnienia

Najczęstszymi przyczynami zmniejszenia zatrudnienia jest odejście pracowników na emeryturę (nie wiążące się z zatrudnieniem nowych pracowników) - taka odpowiedź padła w przypadku ok. ¼ przedsiębiorstw planujących zmniejszenie zatrudnienia. Inne powody to spadek obrotów firmy (18%) i wzrost kosztów zatrudnienia (14%) (patrz tabela 8).

Tabela 8. Przyczyny planowanych zwolnień

Powód zwolnień/zmniejszenia zatrudnienia	Liczebność	Procent
Odejście pracowników na emeryturę	**13**	**26%**
Spadek obrotów firmy	**9**	**18%**
Wzrost kosztów zatrudnienia	**7**	**14%**
Kompetencje pracowników nie spełniły oczekiwań	4	8%
Wprowadzenie zmian technologicznych w firmie	3	6%
Ograniczenie dotychczasowej działalności	3	6%
Likwidacja firmy	3	6%
Zmiana profilu działalności	1	2%
Inne	4	8%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	3	6%
Ogółem	50	100%

Źródło: Badanie CATI

Powody zwiększenia zatrudnienia były bardziej jednorodne w stosunku do powodów jego zmniejszenia. Poszerzenie dotychczasowej działalności i najczęściej związany z tym wzrost obrotów był w niemal 90% powodem zapotrzebowania na nowych pracowników.

Tabela 9. Powody zwiększenia zatrudnienia

Powód zwiększenia zatrudnienia	Liczebność	Procent
Poszerzenie dotychczasowej działalności	**151**	**57%**
Wzrost obrotów firmy	**76**	**29%**
Sezonowe zatrudnienia	11	4%
Wprowadzenie zmian technologicznych w firmie	7	3%
Zmiana profilu działalności	3	1%
Spadek kosztów zatrudnienia	3	1%
Inne	6	2%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	6	2%
Ogółem	263	100%

Źródło: Badanie CATI

Uzyskane wyniki kolejny raz potwierdzają, że widoczna jest poprawa kondycji firm w województwie świętokrzyskim. Wskazują one także na fakt, że przedsiębiorstwa wraz ze wzrostem koniunktury zwiększają swoje zatrudnienie. Zgłaszany podczas badania wzrost obrotów jest także rejestrowany przez Główny Urząd Statystyczny. Zgodnie z danymi GUS, średnie przychody świętokrzyskich firm wzrosły w 2014 roku o około 2,8 mln PLN w stosunku do roku 2013[7].

W ramach prowadzonych badań, pracodawcy, którzy planują zatrudnienie nowych pracowników poproszeni zostali o wskazanie, w jakich zawodach poszukiwani będą kandydaci i jaka jest planowana wielkość zatrudnienia. Pracodawcy deklarowali chęć zatrudnienia 2051 osób. Pamiętać należy jednak, że są to wielkości szacunkowe i wielkość 2051 osób planowanych aktualnie do zatrudnienia w różnych zawodach jest nieco mniejsza, niż deklarowana ilość osób planowanych do zatrudnienia ogółem do końca 2016 r. (ilość pracowników planowanych ogółem do zatrudnienia wskazywana była przez pracodawców w innym pytaniu i wyniosła sumarycznie 2240 osób). Analiza wykazała, że największe zapotrzebowanie występuje na pracowników wykonujących prace fizyczne proste (robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji) - badane firmy planują zatrudnienie 368 osób na takie stanowisko do końca 2016 roku. Ponadto poszukiwani są operatorzy maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek,

[7] Bank Danych Lokalnych, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=749490&p_token=0.17946945574729878

maszyn budowlanych, wózków widłowych) – 236 osób planowanych do zatrudnienia, pracownicy sektora mięsnego (w tym rzeźnicy i masarze) – 224 osoby, wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.) – zwiększenie zatrudnienia o 201 osób. Zaznaczyć należy, że w przypadku pracowników sektora mięsnego niemal całe zapotrzebowania (ok. 200 osób) zgłoszone zostało przez jeden badany podmiot.

Tabela 10. Zapotrzebowanie na zawody (10 i więcej wskazań)

Stanowisko	Liczebność
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	**368**
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	**236**
Pracownicy sektora mięsnego (w tym rzeźnicy i masarze)	**224**
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**201**
Kierowca	174
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	115
Ślusarz, monter	112
Spawacz	85
Pracownik biurowy	71
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	51
Pracownik gastronomi: kucharz, pomoc kuchenna, kelner	51
Mechanik, konserwator	38
Elektryk, elektromonter, elektro-energetyk	33
Pracownik laboratoryjny	25
Hotelarstwo: pokojowa, recepcjonistka	23
Szwaczka	22
Piekarz, cukiernik	20
Inżynier budownictwa, środowiska	20
Hutnik szkła	20
Dozorca, magazynier	18
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	16
Konstruktor, projektant	16
Lekarz, pielęgniarka	13
Lakiernik	13
Stolarz	10

Źródło: Badanie CATI

Analizując wyniki badania w odniesieniu do zapotrzebowania na pracowników w różnych profesjach z podziałem na poszczególne powiaty dostrzec możemy pewne zależności, które charakteryzują profil gospodarczy tych obszarów. Możliwe jest wyróżnienie 4 typów profili gospodarczych (I) przemysłowy, gdzie dominuje zapotrzebowanie na operatorów, ślusarzy, monterów i spawaczy, (II) budowlany, gdzie poszukuje się wyspecjalizowanych pracowników budowlanych remontowych, ale także dużą liczbę pracowników fizycznych i kierowców, (III) usługowy, gdzie dominują handel, gastronomia, hotelarstwo oraz (IV) obszary bardzo słabe gospodarczo, gdzie trudno mówić o widocznej specjalizacji. Podział ten widoczny jest także w województwie świętokrzyskim. Powiaty o przewadze przemysłu to sandomierski (plany zatrudnienia 102 operatorów maszyn i 20 pracowników fizycznych), konecki (poszukiwani pracownicy fizyczni – 52 i operatorzy – 22), skarżyski (spawacze – 20 oraz ślusarze i monterzy – 20), starachowicki (57 operatorów i 54 pracowników fizycznych), staszowski (126 pracowników fizycznych oraz 20 hutników szkła) i ostrowiecki (11 ślusarzy i monterów oraz 7 spawaczy). Powiaty gdzie dostrzec możemy przewagę sektora budowlanego i wydobywczego to kielecki (56 pracowników fizycznych i 28 wyspecjalizowanych pracowników budowlanych), jędrzejowski (18 kierowców i 12 wyspecjalizowanych pracowników budowlanych), pińczowski (20 wyspecjalizowanych pracowników budowlanych i 10 kierowców) i miasto Kielce (90 wyspecjalizowanych pracowników budowlanych i remontowych oraz 43 pracowników fizycznych). W powiecie buskim obserwujemy przewagę sektora usług (17 handlowców, 16 pracowników gastronomii), natomiast w powiatach kazimierskim, włoszczowskim i opatowskim zapotrzebowanie na pracowników jest na tyle małe, że trudno mówić o konkretnej specjalizacji (patrz tabele na kolejnych stronach).

Tabela 11. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **buskim**

Stanowisko	Liczebność
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	**17**
Pracownik gastronomi: kucharz, pomoc kuchenna, kelner	**16**
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**14**
Fizjoterapeuta, masażysta	8
Inżynier budownictwa	5
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	5
Dozorca, magazynier	4
Szwaczka	3
Ślusarz, monter	3
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	2
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	1
Mechanik, konserwator	1
Suma końcowa	**85**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 12. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **jędrzejowskim**

Stanowisko	Liczebność
Kierowca	**18**
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**12**
Ślusarz, monter	**11**
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	9
Spawacz	8
Mechanik, konserwator	3
Instruktor nauki jazdy	2
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	2
Pracownik gastronomii kucharz, pomoc kuchenna, kelner	2
Stolarz	2
Elektryk, elektromonter, elektro-energetyk	1
Kolorysta	1
Szwaczka	1
Suma końcowa	**72**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 13. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **kazimierskim**

Stanowisko	Liczebność
Kierowca	**10**
Stolarz	**6**
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	**5**
Piekarz, cukiernik	3
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	2
Suma końcowa	**26**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 14. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **kieleckim**

Stanowisko	Liczebność
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	**56**
Pracownicy sektora mięsnego (w tym rzeźnicy i masarze)	**29**
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**28**
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	19
Kierowca	16
Ślusarz, monter	13
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	12
Pracownik biurowy	8
Spawacz	8
Hotelarstwo: pokojowa, recepcjonistka	5
Pracownik laboratoryjny	5
Pracownik gastronomii kucharz, pomoc kuchenna, kelner	4
Lekarz, pielęgniarka	3
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	3
Ekonomista	2
Elektryk, elektromonter, elektro-energetyk	2
Konstruktor, projektant	2
Mechanik, konserwator	2
Technolog (w tym produkcji i żywności)	2
Suma końcowa	**219**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 15. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **koneckim**

Stanowisko	Liczebność
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	**52**
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	**22**
Inżynier budownictwa i środowiska	10
Spawacz	8
Konstruktor, projektant	6
Ślusarz, monter	5
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	4
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	4
Mechanik, konserwator	3
Elektryk, elektromonter, elektro-energetyk	2
Grafik, grafik komputerowy	2
Pracownik biurowy	1
Inne (niesklasyfikowane)	5
Suma końcowa	**124**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 16. Zapotrzebowanie na zawody w **Kielcach**

Stanowisko	Liczebność
Pracownicy sektora mięsnego (w tym rzeźnicy i masarze)	**195**
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**90**
Kierowca	**43**
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	**43**
Ślusarz, monter	**40**
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	37
Pracownik biurowy	29
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	24
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	21
Spawacz	20
Pracownik gastronomi: kucharz, pomoc kuchenna, kelner	18
Elektryk, elektromonter, elektro-energetyk	13
Szwaczka	13
Dozorca, magazynier	12
Mechanik, konserwator	12
Lakiernik	7
Piekarz, cukiernik	7
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	6
Lekarz, pielęgniarka	6
Hotelarstwo: pokojowa, recepcjonistka	5
Instruktor sportu i rekreacji	5
Obsługa toalet	5
Grafik, grafik komputerowy	4
Niższa kadra zarządzająca	4
Sprzątaczka	4
Chemik	3
Konstruktor, projektant	3
Aplikant radcowski	2
Fryzjerka	2
Leśnik	2
Aktor	1
Pszczelarz	1
Suma końcowa	**677**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 17. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **opatowskim.**

Stanowisko	Liczebność
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**5**
Kierowca	2
Spawacz	2
Lekarz, pielęgniarka	1
inne	5
Suma końcowa	**15**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 18. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **ostrowieckim**

Stanowisko	Liczebność
Ślusarz, monter	**11**
Spawacz	**7**
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	4
Piekarz, cukiernik	4
Szwaczka	4
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	3
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	3
Konstruktor, projektant	2
Mechanik, konserwator	1
Suma końcowa	**39**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 19. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **pińczowskim**

Stanowisko	Liczebność
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**20**
Kierowca	**10**
Pracownik biurowy	**7**
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	5
Technolog (w tym produkcji i żywności)	1
Suma końcowa	**43**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 20. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **sandomierskim**

Stanowisko	Liczebność
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	**102**
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	**20**
Pracownik laboratoryjny	**20**
Kierowca	15
Elektryk, elektromonter, elektro-energetyk	9
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	8
Maszynista	5
Mechanik, konserwator	5
Spawacz	5
Ślusarz, monter	5
Lekarz, pielęgniarka	2
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	1
Technolog (w tym produkcji i żywności)	1
Suma końcowa	**198**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 21. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **skarżyskim**

Stanowisko	Liczebność
Spawacz	**20**
Ślusarz, monter	**20**
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	10
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	10
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	10
Pracownik biurowy	10
Kierowca	7
Instruktor terapii zajęciowej	5
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	5
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	5
Piekarz, cukiernik	3
Dozorca, magazynier	1
Niższa kadra zarządzająca	1
Szwaczka	1
Suma końcowa	**108**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 22. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **starachowickim**

Stanowisko	Liczebność
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	**57**
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	**54**
Kierowca	**35**
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	**20**
Hotelarstwo: pokojowa, recepcjonistka	13
Pracownik biurowy	13
Pracownik gastronomii kucharz, pomoc kuchenna, kelner	10
Lakiernik	6
Inżynier budownictwa i środowiska	5
Mechanik, konserwator	4
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	3
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	2
Niższa kadra zarządzająca	2
Stolarz	2
Dozorca, magazynier	1
Konstruktor, projektant	1
Spawacz	1
Ślusarz, monter	1
Suma końcowa	**230**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 23. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **staszowskim**

Stanowisko	Liczebność
Pracownicy do prac fizycznych prostych: robotnik budowlany i drogowy, pracownik produkcji	**126**
Hutnik szkła	**20**
Kierowca	14
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	7
Mechanik, konserwator	7
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	3
Piekarz, cukiernik	3
Ślusarz, monter	3
Konstruktor, projektant	2
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	1
Lekarz, pielęgniarka	1
Leśnik	1
Pracownik gastronomii kucharz, pomoc kuchenna, kelner	1
Suma końcowa	**189**

Źródło: Badanie CATI

Tabela 24. Zapotrzebowanie na zawody w powiecie **włoszczowskim**

Stanowisko	Liczebność
Elektryk, elektromonter, elektro-energetyk	**6**
Operator maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych)	**5**
Kierowca	4
Finanse, ubezpieczenia, księgowość, kadry	3
Pracownik biurowy	3
Wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.)	3
Handlowiec (w tym sprzedawcy i obsługa klienta)	1
Nauczyciel, opiekun, wychowawca, pedagog	1
Suma końcowa	**26**

Źródło: Badanie CATI

Zapotrzebowanie na pracowników zgłaszane przez pracodawców na poszczególne stanowiska pracy, zagregowane zostało do wielkich grup zawodów Klasyfikacji Zawodów i Specjalności. Analogicznie względem wcześniejszych zestawień dotyczących stanowisk, największe zapotrzebowanie odnotowano w grupach: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (świętokrzyskie firmy poszukują 662 pracowników z tej

grupy), operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (503 pracowników) oraz pracownicy wykonujący prace proste (391 pracowników) – patrz wykres 4.

Wykres 4. Zapotrzebowanie na pracowników według wielkich grup zawodowych (KZiS)

Źródło: Badanie CATI

Analiza popytu na pracę w układzie terytorialnym wskazuje, że w powiatach starachowickim, sandomierskim, skarżyskim, kazimierskim i włoszczowskim dominuje zapotrzebowanie na operatorów i monterów maszyn i urządzeń. W Kielcach, powiecie kieleckim, jędrzejowskim, pińczowskim, ostrowieckim i opatowskim poszukiwani są robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy. Pracownicy wykonujący prace proste poszukiwani są w powiecie staszowskim i koneckim, natomiast w powiecie buskim pracownicy usług i sprzedawcy.

Tabela 25. Zapotrzebowanie na pracowników według wielkich grup zawodowych (KZiS) w poszczególnych powiatach

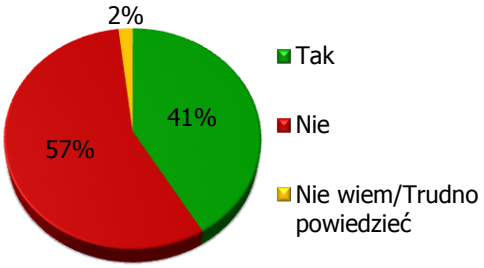
Powiat	Zawody									Suma
	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Pracownicy przy pracach prostych	Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	Inne (niesklasyfikowane)	
m. Kielce	33	24	90	39	62	**365**	64	0	0	**677**
starachowicki	0	8	**93**	15	26	33	55	0	0	**230**
kielecki	8	11	36	8	28	**72**	56	0	0	**219**
sandomierski	2	10	**127**	1	28	10	20	0	0	**198**
staszowski	4	3	14	1	8	33	**126**	0	0	**189**
konecki	0	18	30	3	4	12	**52**	0	5	**124**
skarżyski	15	1	**37**	10	10	29	6	0	0	**108**
buski	5	17	8	1	**33**	21	0	0	0	**85**
jędrzejowski	2	1	28	0	2	**30**	9	0	0	**72**
pińczowski	5	1	10	7	0	**20**	0	0	0	**43**
ostrowiecki	3	2	7	0	4	**20**	3	0	0	**39**
kazimierski	0	0	**10**	2	5	9	0	0	0	**26**
włoszczowski	1	6	**9**	6	1	3	0	0	0	**26**
opatowski	1	0	4	0	0	**5**	0	0	5	**15**

Źródło: Badanie CATI

Problemy rekrutacyjne przedsiębiorców

Problemy podczas rekrutacji pracowników na określone stanowiska/zawody występują u ponad 40% świętokrzyskich przedsiębiorstw. Taki wynik sugeruje bardzo poważne niedopasowania strukturalne na świętokrzyskim rynku pracy. Sytuacja, w której niemal połowa pracodawców nie może pozyskać odpowiednich pracowników przekłada się na wynik finansowy całego sektora przedsiębiorstw.

Wykres 5. Czy firma miała problemy z rekrutacją pracowników na określone stanowiska/zawody?



Źródło: Badanie własne CATI

Trudności takie występują przede wszystkim w powiecie włoszczowskim (57%), starachowickim (56%) i kazimierskimi (47%).

Tabela 26. Czy firma miała problemy z rekrutacją pracowników na określone stanowiska/zawody? (z podziałem na powiaty)

Powiat	Czy firma miała dotychczas jakiekolwiek problemy z rekrutacją nowych pracowników na określone stanowiska/zawody?							
	Tak		Nie		Nie wiem/ Trudno powiedzieć		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%	N	%
buski	15	31,3%	32	66,7%	1	2,1%	48	100%
jędrzejowski	25	39,7%	37	58,7%	1	1,6%	63	100%
kazimierski	7	**46,7%**	7	46,7%	1	6,7%	15	100%
kielecki	53	44,5%	63	52,9%	3	2,5%	119	100%
konecki	31	43,1%	39	54,2%	2	2,8%	72	100%
m. Kielce	134	45,9%	153	52,4%	5	1,7%	292	100%
opatowski	5	19,2%	21	**80,8%**	0	0,0%	26	100%
ostrowiecki	25	35,2%	46	64,8%	0	0,0%	71	100%
pińczowski	8	33,3%	16	66,7%	0	0,0%	24	100%
sandomierski	20	35,7%	35	62,5%	1	1,8%	56	100%
skarżyski	21	35,0%	37	61,7%	2	3,3%	60	100%
starachowicki	42	**56,0%**	30	40,0%	3	4,0%	75	100%
staszowski	16	27,6%	42	**72,4%**	0	0,0%	58	100%
włoszczowski	12	**57,1%**	9	42,9%	0	0,0%	21	100%
Ogółem	414	41,4%	567	56,7%	19	1,9%	1000	100%

Źródło: Badanie CATI

Zweryfikowanie przyczyn tak poważnych kłopotów strukturalnych rynku pracy wymaga sprecyzowania przyczyn, które za nimi stoją. Badani pracodawcy poproszeni zostali o wskazanie powodów, jakie przyczyniają się do zdiagnozowanych problemów podczas rekrutacji pracowników. Najczęstszym powodem problemów na etapie rekrutacji była niezgodność cech kandydatów i oczekiwań przedsiębiorców (81% odpowiedzi). Wskazuje to, że w zdecydowanej większości to cechy strony podażowej pracy powodują problemy w znalezieniu odpowiednich pracowników. Jest to istotna informacja z perspektywy służb zatrudnienia, ponieważ ich rola jest w takiej sytuacji

(bezrobocia strukturalnego i niedopasowania struktury podaży pracy) szczególnie istotna.

Zwrócić należy jednak uwagę, w 13% przypadków, to właśnie warunki proponowane przez pracodawców nie spełniały wymagań pracowników na etapie rekrutacji. Ponadto, biorąc pod uwagę, że w badaniu zarejestrowana została perspektywa pracodawców (czyli można założyć, że mieli oni tendencje do szukania przyczyn problemów w rekrutacji po stronie kandydatów, a nie własnej), jest to dość wysoki odsetek sugerujący, że zdiagnozowany wcześniej wzrost obrotów pracodawcy chcą uzyskać oferując słabe warunki pracy (najczęściej niską płacę).

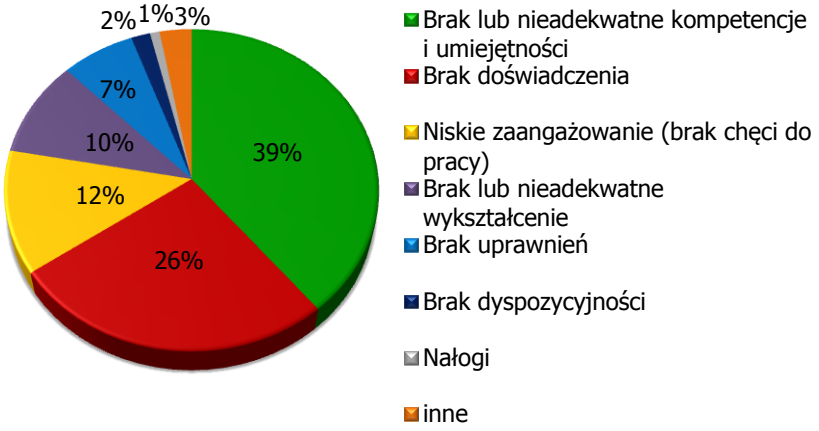
Tabela 27. Przyczyny problemów na etapie rekrutacji pracowników:

Przyczyna problemów na etapie rekrutacji	Liczebność	Procent
Zgłosili się kandydaci, ale nie spełniali oczekiwań	**337**	**81%**
Nie zgłosił się żaden kandydat	65	16%
Zgłosili się odpowiedni kandydaci, ale nie odpowiadały im zaproponowane warunki pracy	52	13%
Inne	9	2%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	5	1%
Ogółem	414	100%

Źródło: Badanie CATI

Oczekiwania pracodawców nie były spełniane w odniesieniu do kompetencji i umiejętności kandydatów (39%) oraz ich doświadczenia (26%). Odpowiedzi wskazujące nieadekwatność kompetencji i umiejętności kandydatów w stosunku do oczekiwań pracodawców, potwierdza tezę o nieodpowiedniej strukturze podażowej strony rynku pracy w województwie świętokrzyskim (w stosunku do jego potrzeb). Często zgłaszany brak doświadczenia, jako jedna z przyczyn problemów podczas rekrutacji, sugerować może, że pierwszeństwo podczas doboru kandydatów ma posiadane doświadczenie, a nie kwalifikacje. Taką interpretację może potwierdzać fakt, że największe zapotrzebowanie w województwie występuje na pracowników fizycznych, niskowykwalifikowanych.

Wykres 6. Oczekiwania jakich nie spełnili kandydaci.



Źródło: Badanie CATI

Badani pracodawcy wskazywali, na jakie stanowiska najtrudniej jest znaleźć odpowiednią osobę do pracy. Najczęściej problemy na etapie rekrutacji występowały w przypadku stanowisk pracy dla kierowców, spawaczy, handlowców, ale także sprzedawców i pracowników fizycznych. Analizując 10 stanowisk, które generują problemy rekrutacyjne, zauważyć należy, że większość z nich wymaga od kandydata odpowiednich umiejętności i kompetencji (ślusarz, mechanik, piekarz) czy uprawnień (kierowca, spawacz, elektryk, energetyk i nauczyciel), ale są też takie, w przypadku których kompetencje i kwalifikacje grają rolę drugoplanową (pracownik fizyczny, sprzedawca). Problemy w rekrutacji tego typu pracowników sugerować mogą po raz kolejny, że problemy na etapie poszukiwania kandydatów do pracy powodowane mogą być oferowaniem warunków pracy nieadekwatnych do oczekiwań potencjalnych pracowników. Taka interpretacja potwierdzona była także podczas wywiadów indywidualnych z pracodawcami, którzy wskazywali, że nie występują żadne problemy w rekrutacji pracowników niskowykwalifikowanych (zdarzały się sytuacje, w których niepotrzebne było ogłaszanie naboru, ponieważ odpowiednia ilość kandydatów – niekiedy znaczna – zgłaszała się tylko na podstawie informowania potencjalnych pracowników poprzez źródła nieformalne – znajomi, rodzina).

Tabela 28. Stanowiska, w przypadku których wystąpiły problemy podczas rekrutacji (5 i więcej wskazań).

Stanowisko	Liczba firm zgłaszających problem
Kierowca	**30**
Spawacz	**19**
Handlowiec, marketingowiec	**19**
Sprzedawca	**16**
Pracownik fizyczny	**14**
Ślusarz	**13**
Elektryk, energetyk	**13**
Mechanik	**12**
Piekarz, cukiernik	**11**
Nauczyciel	**10**
Operator wózka jezdniowego	9
Księgowy	9
Automatyk	8
Pracownik budowlany	7
Operator frezarki	7
Kucharz	7
Szwaczka	6
Operator tokarki	6
Operator obrabiarki CNC	6
Kelner	6
Stolarz	5
Pracownik produkcji	5
Operator obrabiarki	5
Monter	5
Betoniarz-zbrojarz	5

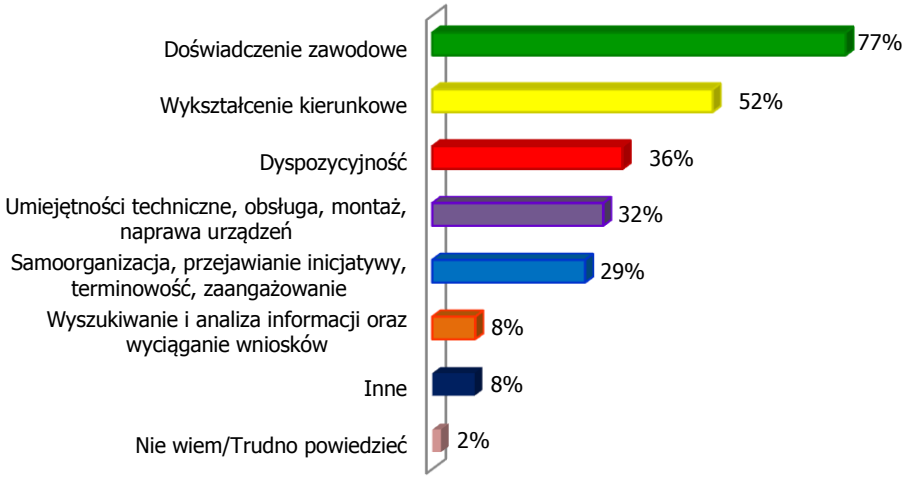
Źródło: Badanie CATI

Waga kwalifikacji, kompetencji oraz doświadczenia zawodowego w procesach rekrutacji

Doświadczenie zawodowe, wykształcenie kierunkowe i dyspozycyjność są najbardziej istotnymi cechami na jakie zwracają uwagę pracodawcy podczas rekrutacji pracowników w województwie świętokrzyskim. Bardzo istotna rola doświadczenia zawodowego (dla ponad ¾ pracodawców – patrz wykres 7.) tworzy analogię do braków w tym obszarze jakie stanowią problem na etapie rekrutacji (opisane wcześniej). Jednocześnie rola tego wymiaru (doświadczenia) często wiązana jest z sytuacją rynku pracy, w której z uwagi na wysokie bezrobocie, to pracodawcy posiadają przewagę podczas ustalania warunków współpracy (tzw. rynek pracodawcy). O takiej sytuacji z pewnością możemy mówić w przypadku województwa świętokrzyskiego, gdzie nadal utrzymuje się stosunkowo wysoka stopa bezrobocia na poziomie 14,1% (koniec kwietnia 2015r.)[8].

[8] *INFORMACJA O POZIOMIE I STRUKTURZE BEZROBOCIA W WOJEWÓDZTWIE ŚWIĘTOKRZYSKIM W kwietniu 2015 roku* WUP Kielce,

Wykres 7. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników.



Źródło: Badanie CATI

Branża prowadzenia działalności w sposób istotny różnicuje cechy pracowników pożądane przez pracodawców (patrz tabele 29, 30, 31, 32). W przypadku wszystkich Sekcji PKD to doświadczenie było najbardziej istotne podczas rekrutacji, choć jego waga różniła się pomiędzy Sekcjami. Cecha ta była najbardziej istotna w górnictwie, transporcie i budownictwie oraz w działalności finansowej (w ponad 80% była to cecha istotna). Wykształcenie kierunkowe wysoko ocenione było w działalności finansowej, opiece zdrowotnej, działalności naukowej i technicznej, związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją oraz w edukacji. Na umiejętności techniczne i obsługę oraz naprawę maszyn i urządzeń zwracano uwagę w górnictwie, przetwórstwie przemysłowym oraz w branży wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę. Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie jest domeną działalności usługowej i finansowej, natomiast wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków w branży związanej z informacją i komunikacją oraz działalnością profesjonalną (naukową i techniczną).

Tabela 29. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników (w podziale na Sekcje PKD - Sekcje A-E).

Sekcja[9]		Cechy pożądane u pracowników								
		Doświadczenie zawodowe	Wykształcenie kierunkowe	Dyspozycyjność	Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń	Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie	Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków	Inne	Nie wiem/ Trudno powiedzieć	Ogółem
A	N	15	14	8	4	4	1	3	2	23
	%	65,2%	60,9%	34,8%	17,4%	17,4%	4,3%	13,0%	8,7%	100%
B	N	14	11	2	9	1	2	2	0	15
	%	**93,3%**	73,3%	13,3%	**60,0%**	6,7%	13,3%	13,3%	0,0%	100%
C	N	220	144	81	128	77	19	19	4	283
	%	77,7%	50,9%	28,6%	**45,2%**	27,2%	6,7%	6,7%	1,4%	100%
D	N	9	7	1	6	5	1	1	0	11
	%	81,8%	63,6%	9,1%	**54,5%**	**45,5%**	9,1%	9,1%	0,0%	100%
E	N	20	14	8	11	5	2	3	1	26
	%	76,9%	53,8%	30,8%	42,3%	19,2%	7,7%	11,5%	3,8%	100%

Źródło: Badanie CATI

[9] Sekcja A - Rolnictwo. leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
Sekcja B - Górnictwo i wydobywanie
Sekcja C - Przetwórstwo przemysłowe
Sekcja D - wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
Sekcja E - dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją

Tabela 30. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników (w podziale na Sekcje PKD - Sekcje F-J).

Sekcja [10]		Cechy pożądane u pracowników								
		Doświadczenie zawodowe	Wykształcenie kierunkowe	Dyspozycyjność	Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń	Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie	Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków	Inne	Nie wiem/ Trudno powiedzieć	Ogółem
F	N	116	52	49	51	32	9	13	4	141
	%	**82,3%**	36,9%	34,8%	36,2%	22,7%	6,4%	9,2%	2,8%	100%
G	N	140	77	84	50	58	15	14	0	180
	%	77,8%	42,8%	**46,7%**	27,8%	32,2%	8,3%	7,8%	0,0%	100%
H	N	32	15	14	9	11	2	5	0	38
	%	**84,2%**	39,5%	36,8%	23,7%	28,9%	5,3%	13,1%	0,0%	100%
I	N	17	12	15	10	4	0	2	0	24
	%	70,8%	50,0%	**62,5%**	41,7%	16,7%	0,0%	8,3%	0,0%	100%
J	N	7	3	1	4	4	3	0	0	10
	%	70,0%	30,0%	10,0%	40,0%	40,0%	**30,0%**	0,0%	0,0%	100%

Źródło: Badanie CATI

[10]Sekcja F - Budownictwo
Sekcja G - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych. włączając motocykle
Sekcja H - Transport i gospodarka magazynowa
Sekcja I - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
Sekcja J - Informacja i komunikacja

Tabela 31. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników (w podziale na Sekcje PKD – Sekcje K-P).

Sekcja [11]		Cechy pożądane u pracowników								
		Doświadczenie zawodowe	Wykształcenie kierunkowe	Dyspozycyjność	Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń	Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie	Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków	Inne	Nie wiem/ Trudno powiedzieć	Ogółem
K	N	9	10	3	1	6	0	0	0	11
	%	**81,8%**	**90,9%**	27,3%	9,1%	**54,5%**	0,0%	0,0%	0,0%	100%
L	N	21	13	8	2	7	2	3	1	26
	%	80,8%	50,0%	30,8%	7,7%	26,9%	7,7%	11,5%	3,8%	100%
M	N	20	21	8	5	9	6	2	0	27
	%	74,1%	**77,8%**	29,6%	18,5%	33,3%	**22,2%**	7,4%	0,0%	100%
N	N	19	9	14	9	11	4	4	0	28
	%	67,9%	32,1%	**50,0%**	32,1%	39,3%	14,3%	14,3%	0,0%	100%
P	N	47	45	19	4	19	8	5	0	59
	%	79,7%	**76,3%**	32,2%	6,8%	32,2%	13,6%	8,5%	0,0%	100%

Źródło: Badanie CATI

[11] Sekcja K - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
Sekcja L - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
Sekcja M - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
Sekcja N - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
Sekcja P - Edukacja

Tabela 32. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników (w podziale na Sekcje PKD – Sekcje Q-S).

Sekcja [12]		Cechy pożądane u pracowników								
		Doświadczenie zawodowe	Wykształcenie kierunkowe	Dyspozycyjność	Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń	Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie	Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków	Inne	Nie wiem/ Trudno powiedzieć	Ogółem
Q	N	28	36	18	6	7	2	1	2	40
	%	70,0%	**90,0%**	45,0%	15,0%	17,5%	5,0%	2,5%	5,0%	100%
R	N	14	17	10	4	10	1	0	1	22
	%	63,6%	**77,3%**	45,5%	18,2%	**45,5%**	4,5%	0,0%	4,5%	100%
S	N	17	17	11	2	12	3	1	1	26
	%	65,4%	65,4%	42,3%	7,7%	**46,2%**	11,5%	3,8%	3,8%	100%

Źródło: Badanie CATI

Sekcja Q - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
Sekcja R - Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
Sekcja S - Pozostała działalność usługowa

Bardzo częstą opinią pracodawców uzyskaną na etapie wywiadów telefonicznych oraz osobistych, było stwierdzenie, że wiek pracownika oraz kandydata do pracy nie różnicuje jego oceny i podejścia z perspektywy pracodawcy. Wnioski takie mogą nasuwać się także po analizie cech istotnych na etapie rekrutacji w przedsiębiorstwach, które zatrudniają i nie zatrudniają pracowników 45+. Zmienna ta nie różnicuje istotnych cech kandydatów z perspektywy pracodawców. Uznać można zatem, że wiek nie jest istotnym kryterium podczas rekrutacji pracowników ani w obszarze działalności firmy.

Tabela 33. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników (w podziale na firmy zatrudniające i niezatrudniające pracowników powyżej 45 roku życia)

Pożądana cecha pracownika	Czy firma zatrudnia osoby powyżej 45 roku życia?							
	Tak		Nie		Odmowa odpowiedzi		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Doświadczenie zawodowe	704	77,8%	68	73,1%	1	100,0%	773	77,4%
Wykształcenie kierunkowe	479	52,9%	42	45,2%	1	100,0%	522	52,3%
Dyspozycyjność	315	34,8%	40	43,0%	0	0,0%	355	35,5%
Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie	255	28,2%	30	32,3%	0	0,0%	285	28,5%
Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń	291	32,2%	28	30,1%	0	0,0%	319	31,9%
Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków	70	7,7%	10	10,8%	0	0,0%	80	8,0%
Inne	70	7,7%	8	8,6%	1	100,0%	79	7,9%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	15	1,7%	1	1,1%	0	0,0%	16	1,6%
Ogółem	905	100,0%	93	100,0%	1	100,0%	999	100,0%

Źródło: Badanie CATI

Także miejsce prowadzenia działalności nie różnicuje cech wskazywanych jako istotne na etapie rekrutacji pracowników – we wszystkich powiatach najbardziej istotne było doświadczenie zawodowe i wykształcenie kierunkowe. Wyjątek stanowił powiat opatowski, gdzie obok doświadczenia najważniejsza była dyspozycyjność pracowników.

Tabela 34. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego

Powiat		Doświadczenie zawodowe	Wykształcenie kierunkowe	Dyspozycyjność	Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń	Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie	Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków	Posiadane uprawnienia	Brak nałogów	Inne	Nie wiem/ Trudno powiedzieć	Ogółem
buski	N	34	28	20	16	9	2	1	1	0	0	47
	%	**72,3%**	**59,6%**	42,6%	34,0%	19,1%	4,3%	2,1%	2,1%	0,0%	0,0%	100%
jędrzejowski	N	46	32	25	16	15	1	0	0	6	1	63
	%	**73,0%**	**50,8%**	39,7%	25,4%	23,8%	1,6%	0,0%	0,0%	9,5%	1,6%	100%
kazimierski	N	11	7	5	3	3	1	0	0	1	1	15
	%	**73,3%**	**46,7%**	33,3%	20,0%	20,0%	6,7%	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	100%
kielecki	N	97	63	34	33	38	11	4	1	3	1	119
	%	**81,5%**	**52,9%**	28,6%	27,7%	31,9%	9,2%	3,4%	0,8%	2,5%	0,8%	100%
konecki	N	55	37	19	35	12	4	3	1	4	1	72
	%	**76,4%**	**51,4%**	26,4%	48,6%	16,7%	5,6%	4,2%	1,4%	5,6%	1,4%	100%
m. Kielce	N	219	145	107	78	105	30	1	1	21	2	292
	%	**75,0%**	**49,7%**	36,6%	26,7%	36,0%	10,3%	0,3%	0,3%	7,2%	0,7%	100%
opatowski	N	22	10	11	9	9	3	0	0	2	0	26
	%	**84,6%**	38,5%	**42,3%**	34,6%	34,6%	11,5%	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%	100%
ostrowiecki	N	57	31	27	29	21	6	2	0	7	1	71
	%	**80,3%**	**43,7%**	38,0%	40,8%	29,6%	8,5%	2,8%	0,0%	9,9%	1,4%	100%

Źródło: Badanie CATI

Tabela 35. Zestawienie cech istotnych na etapie rekrutacji pracowników w poszczególnych powiatach województwa świętokrzyskiego.

Powiat		Doświadczenie zawodowe	Wykształcenie kierunkowe	Dyspozycyjność	Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń	Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość, zaangażowanie	Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków	Posiadane uprawnienia	Brak nałogów	Inne	Nie wiem/ Trudno powiedzieć	Ogółem
pińczowski	N	20	17	7	8	4	1	0	0	1	2	24
	%	**83,3%**	**70,8%**	29,2%	33,3%	16,7%	4,2%	0,0%	0,0%	4,2%	8,3%	100%
sandomierski	N	47	30	26	18	13	5	0	0	3	3	56
	%	**83,9%**	**53,6%**	46,4%	32,1%	23,2%	8,9%	0,0%	0,0%	5,4%	5,4%	100%
skarżyski	N	49	33	20	20	18	5	0	0	1	0	60
	%	**81,7%**	**55,0%**	33,3%	33,3%	30,0%	8,3%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	100%
starachowicki	N	56	42	22	29	23	5	1	0	7	1	75
	%	**74,7%**	**56,0%**	29,3%	38,7%	30,7%	6,7%	1,3%	0,0%	9,3%	1,3%	100%
staszowski	N	43	37	25	17	11	4	1	1	4	1	58
	%	**74,1%**	**63,8%**	43,1%	29,3%	19,0%	6,9%	1,7%	1,7%	6,9%	1,7%	100%
włoszczowski	N	17	10	7	8	4	2	0	0	1	2	21
	%	**81,0%**	**47,6%**	33,3%	38,1%	19,0%	9,5%	0,0%	0,0%	4,8%	9,5%	100%

Źródło: Badanie CATI

3.2. Analiza potencjału pracowników z przedsiębiorstw w regionie

W tej części raportu zaprezentowane zostały zagadnienia związane z potencjałem pracowników świętokrzyskich przedsiębiorstw. Dane na ten temat były pozyskiwane zarówno podczas ilościowych wywiadów telefonicznych z przedstawicielami przedsiębiorstw, jak i podczas jakościowych wywiadów bezpośrednich.

Na potrzeby prowadzonej analizy wykorzystano definicje kwalifikacji i kompetencji przyjęte przez CEDEFOP w publikacji pt. *Terminologia europejskiej polityki w dziedzinie edukacji i szkoleń*.

Kompetencje - umiejętność odpowiedniego stosowania efektów uczenia się w określonym kontekście (w nauce lub pracy, w rozwoju zawodowym lub osobistym).

Kwalifikacje - formalny wynik (certyfikat, dyplom lub tytuł) procesu oceny uzyskany w sytuacji, w której właściwy organ stwierdza, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się zgodne z określonymi standardami i/lub posiada odpowiednie kompetencje do wykonywania pracy w określonym zawodzie. Kwalifikacje są potwierdzeniem oficjalnego uznania wartości efektów uczenia się na rynku pracy oraz w dziedzinie kształcenia i szkolenia. Kwalifikacje mogą dawać prawo do wykonywania konkretnego zawodu[13].

Kompetencje i kwalifikacje pracowników świętokrzyskich przedsiębiorstw

Pierwszym wymiarem, który został poddany analizie były **kompetencje pracowników** świętokrzyskich przedsiębiorstw.
Na podstawie uzyskanych wyników wywiadów ilościowych z przedsiębiorcami można określić, że dla pracodawców najbardziej istotne są trzy kompetencje pracowników, choć stosunkowo często wskazywali na szerszy katalog kompetencji. Zdaniem

[13] CEDEFOP. *Terminologia europejskiej polityki w dziedzinie edukacji i szkoleń. Wybór 130 najważniejszych terminów.* Luxemburg. 2014

badanych przedsiębiorców z perspektywy prowadzonej działalności zdecydowanie najważniejsze kompetencje to **zaangażowanie w pracę** (83% odpowiedzi), **odpowiedzialność** (78% odpowiedzi) oraz **umiejętność pracy w zespole** (76% odpowiedzi). Duża część pracodawców ceni również otwartość na uczenie się i stały rozwój (69% odpowiedzi), umiejętność związaną z organizacją pracy i zarządzania czasem (64% odpowiedzi). Co ciekawe również ponad 60% wskazań odnosi się do efektywnej komunikacji, która w powszechnym przekonaniu nie jest uznawana jako istotna. Częstotliwość wskazań na elastyczność i zdolność adaptacji (59% odpowiedzi) nie jest zaskakująca z powodu specyfiki prowadzenia działalności gospodarczej, która wymaga ciągłych zmian i elastycznego reagowania na wymogi rynku. Interesujące jest to, że jedynie 19% odpowiedzi badanych odnosi się do znajomości języków obcych. Można to jednak wyjaśnić specyfiką działalności badanych podmiotów oraz udziałem pracowników, którzy zajmują stanowiska wymagające znajomości języków obcych.

Tabela 36. Jakie kompetencje posiadają pracownicy Pana/i firmy?

Rodzaj kompetencji	Liczebność	Procent
Zaangażowanie	**829**	**83%**
Odpowiedzialność	**783**	**78%**
Umiejętność pracy w zespole	**757**	**76%**
Otwartość na uczenie się i stały rozwój	692	69%
Umiejętność organizacji pracy i zarządzania czasem	640	64%
Efektywna komunikacja	629	63%
Elastyczność i zdolność adaptacji	585	59%
Znajomość języków obcych	193	19%
Inne	23	2%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	12	1%
Ogółem	1000	100%

Źródło: Badanie CATI

Przedstawiając uzyskane wyniki należy zwrócić uwagę, że zestawienie odpowiedzi w otwartej kategorii "*inne*, *jakie*?" pozwoliło na wyodrębnienie trzech dodatkowych grup kompetencji. Zostały one sklasyfikowane jako: umiejętności związane z wykonywanym

zawodem (12 odpowiedzi), doświadczenie zawodowe (7 odpowiedzi) oraz uprawnienia do wykonywania zawodu (4 odpowiedzi).

Kolejnym analizowanym wymiarem są **kwalifikacje pracowników** świętokrzyskich przedsiębiorstw.

Tabela 37. Jakie kwalifikacje posiadają pracownicy Pana/i firmy?

Rodzaj kwalifikacji	Liczebność	Procent
Wykształcenie	**486**	**49%**
Certyfikaty obsługi maszyn	**349**	**35%**
Kursy z zakresu specjalistycznych programów komputerowych	**208**	**21%**
Certyfikat ukończenia kursu spawacza	176	18%
Certyfikaty z obsługi urządzeń wykorzystywanych w magazynach	147	15%
Certyfikaty z obsługi urządzeń transportu budowlanego	117	12%
Uprawnienie do prowadzenia pojazdów (prawo jazdy)	39	4%
Uprawnienia/umiejętności związane z energetyką/gazem	38	4%
Szkolenia/uprawnienia/umiejętności związane z gastronomią i przetwórstwem spożywczym	18	2%
Języki obce	14	1%
Umiejętności związane ze sprzedażą/handlem/obsługą klienta	14	1%
Inne	98	10%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	79	8%
Ogółem	998	100%

Źródło: Badanie CATI

Wyniki prezentująca kwalifikacje pracowników firm z regionu nie są tak jednoznaczne, jak wyniki dotyczące kompetencji. W przypadku kompetencji zdania pracodawców były zróżnicowane, co zapewne wynika z określonego zapotrzebowania na kwalifikacje, odnoszącego się do specyfiki prowadzonej działalności. Pomimo malejącej wartości wykształcenia w ogóle, pracodawcy wskazywali, że to wykształcenie kierunkowe jest najczęściej (49% odpowiedzi) pożądaną kwalifikacją pracownika. Wywiady indywidualne z pracodawcami również potwierdziły oczekiwania pracodawców w tym zakresie:

- Brak wiedzy teoretycznej uniemożliwia im rozwój nie można wszystkiego tak na zdrowy chłopski rozum pojąć, ale trzeba znać podstawy topologii obwodów, podstawy fizyczne elementy optoelektroniczne, tego się nie przeskoczy. Nie wszystko można zrozumieć na chłopski rozum. Trzeba mieć podstawy edukacji. Jest ciężko z tymi sprawami – przedstawiciel małej firmy produkcyjnej

- Dla mnie ważny jest ślusarz, spawacz, tokarz. Istotne jest jego przygotowanie teoretyczne, ale ważna jest również praktyka. Jeśli jest młody człowiek po szkole i ma wiedzę teoretyczną i chciałby się znaleźć w takim zawodzie, to ja go przyjmę na staż i jeśli jest z jego strony zaangażowanie, to się u mnie przyjmie. U mnie jest najwięcej tych stanowisk dla ślusarza. Często 5 lat pracy w tym zawodzie to jest zbyt mało, żeby mówić o dobrym doświadczeniu. W zawodzie ślusarz to mam młodych ludzi często z przypadku. Najlepszą sprawą to jest ukończone technikum o profilu technicznym. Bardzo ważny jest rysunek techniczny bo to w/g rysunku wykonujemy urządzenia. Jeśli taki pracownik nie zna się na rysunku to może być tylko pomocnikiem – przedstawiciel średniej firmy produkcyjnej

Ponad 1/3 odpowiedzi badanych przedstawicieli przedsiębiorstw odniosła się do kwalifikacji wynikającej z dysponowania certyfikatami obsługi maszyn. Dla części pracodawców istotne są również kursy z zakresu specjalistycznych programów komputerowych (21% odpowiedzi). Respondenci wywiadów telefonicznych zwracali również uwagę na certyfikat ukończenia kursu spawacza (18% odpowiedzi), certyfikat z obsługi urządzeń wykorzystywanych w magazynach (15% odpowiedzi) oraz certyfikat z obsługi urządzeń transportu budowlanego (12% odpowiedzi).

Analogicznie jak w przypadku opisywanych kompetencji, znaczącą ilościowo kategorię odpowiedzi stanowiły *inne* (475 odpowiedzi). Ilość ta wymagała zagregowania i włączenia do już istniejących kategorii odpowiedzi lub wyodrębnienia dodatkowych, nieuwzględnionych w podstawowej kafeterii. Opracowano 5 następujących kategorii odpowiedzi:

- uprawnienia do prowadzenia pojazdów (w tym prawo jazdy różnych kategorii) – 39 odpowiedzi,
- uprawnienia/umiejętności związane z energetyką i gazownictwem – 38 odpowiedzi,
- szkolenia/uprawnienia/umiejętności związane z gastronomią i przetwórstwem spożywczym – 18 odpowiedzi,
- umiejętności związane ze sprzedażą/handlem/obsługą klienta – 14 odpowiedzi,
- znajomość języków obcych – 14 odpowiedzi.

Deficytowe i wymagające uzupełnienia kompetencje i kwalifikacje pracownicze

W ramach badania przedstawiciele przedsiębiorstw oceniali również w jakim stopniu pracownicy posiadają wymagane kompetencje i kwalifikacje. Na podstawie uzyskanych wyników można zauważyć, że w większości przypadków pracodawcy uważają, że pracownicy posiadają wymagane w miejscu pracy kompetencje. Zarówno efektywna komunikacja, jak i umiejętność pracy w zespole, umiejętność organizacji pracy i zarządzania czasem, a także elastyczność i zdolność adaptacji zostały najczęściej ocenione przez pracodawców jako wystarczające. Nieznaczną różnicę w stopniu posiadanych kompetencji można zauważyć w odniesieniu do zaangażowania (24,5% odpowiedzi, że jest ono niewystarczające lub nie w pełni wystarczające) i otwartości na uczenie się i stały rozwój (27,4% odpowiedzi, że jest ona niewystarczająca lub nie w pełni wystarczająca). Wyraźnie najsłabiej na tle innych kompetencji wypada znajomość języków obcych – ponad połowa badanych przedstawicieli firm, w których istotne są kompetencje językowe wskazała, że są one niewystarczające lub nie w pełni wystarczające.

Tabela 38. W jakim stopniu pracownicy posiadają wskazane przez P/P kompetencje?

Rodzaj kompetencji		niewystarczająca	nie w pełni wystarczająca	wystarczająca	Nie wiem/ Trudno powiedzieć	Ogółem
Zaangażowanie	N	21	180	591	31	823
	%	2,6	21,9	71,8	3,8	100
Umiejętność organizacji pracy i zarządzania czasem	N	22	137	591	31	781
	%	2,8	17,5	75,7	4	100
Umiejętność pracy w zespole	N	12	129	593	22	756
	%	1,6	17,1	78,4	2,9	100
Otwartość na uczenie się i stały rozwój	N	26	163	475	27	691
	%	3,8	23,6	68,7	3,9	100
Efektywna komunikacja	N	16	115	470	28	629
	%	2,5	18,3	74,7	4,5	100
Elastyczność i zdolność adaptacji	N	14	108	438	17	577
	%	2,4	18,7	75,9	2,9	100
Znajomość języków obcych	N	42	54	87	9	192
	%	**21,9**	**28,1**	45,3	4,7	100

Źródło: Badanie CATI

Tabela 39. W jakim stopniu pracownicy posiadają wskazane przez P/P kwalifikacje?

Rodzaj kwalifikacji		niewystarczająca	nie w pełni wystarczająca	wystarczająca	Nie wiem/Trudno powiedzieć	Ogółem
Wykształcenie	N	11	51	420	4	486
	%	2,3	10,5	86,4	0,8	100
Certyfikaty obsługi maszyn	N	13	61	252	5	331
	%	3,9	18,4	76,1	1,5	100
Kursy z zakresu specjalistycznych programów komputerowych	N	10	42	146	6	204
	%	4,9	20,6	71,6	2,9	100
Certyfikat ukończenia kursu spawacza	N	9	36	126	2	173
	%	5,2	20,8	72,8	1,2	100
Certyfikaty z obsługi urządzeń wykorzystywanych w magazynach	N	6	19	105	0	130
	%	4,6	14,6	80,8	0	100
Certyfikat z obsługi urządzeń transportu budowlanego	N	7	12	96	1	116
	%	6	10,3	82,8	0,9	100

Źródło: Badanie CATI

W przypadku **kwalifikacji pracowników** dla zdecydowanej większości pracodawców wykształcenie pracowników jest wystarczające. Jednak biorąc pod uwagę, że wykształcenie to kwalifikacja najczęściej wskazywana jako pożądana, niemal 13% wskazań odnoszących się do braków w tym zakresie jest istotny. Porównanie ocen poszczególnych kwalifikacji pracowników pokazuje, że pracodawcy zauważają braki najczęściej w obszarze kursów z zakresu specjalistycznych programów komputerowych (25,5% odpowiedzi, że kwalifikacja ta jest niewystarczająca lub nie w pełni wystarczająca) oraz w obszarze certyfikatów ukończenia kursu spawacza (26% odpowiedzi, że kwalifikacja ta jest niewystarczająca lub nie w pełni wystarczająca).

Na podstawie danych zgromadzonych w ramach badania nie jest możliwe oddzielne analizowanie zagadnienia kompetencji i kwalifikacji pracowników powyżej 45 roku życia. Zgromadzone dane wskazują, że pracownicy z tej grupy wiekowej nie są odrębnie traktowani przez pracodawców. Zarówno podczas wywiadów telefonicznych, jak i wywiadów bezpośrednich dominowały opinie, że dla pracodawców ważne są umiejętności pracownika oraz jego wieloletnie doświadczenie zawodowe. Co więcej część przedsiębiorców wskazywała, że pracownicy powyżej 45 roku życia, posiadający doświadczenie zawodowe wdrażają do pracy nowozatrudnione osoby. Rola tych osób była tym większa im bardziej specjalistyczny był zakres zadań w danym przedsiębiorstwie.

- Pracownik długo u nas pracuje i ma tą wiedzę ekspercką której nie mają pracownicy młodzi. Zaczęliśmy się nim wspierać pod kątem takim, aby on swoją wiedzę powoli przekazywał wszystkim nowym pracownikom. Z drugiej strony mamy też pracowników 45 plus, którzy przez to, że pracują od początku i przechodzili wszystkie te przekształcenia znają maszyny od samego początku brali udział przy jej kilkunastokrotnym rozkładaniu i wiedzą co tak naprawdę tę maszynę i w tym konkretnym miejscu boli – przedstawicielka średniej firmy produkcyjnej

Pracodawcy wskazywali również na określone kompetencje pracowników powyżej 45 roku życia, cechujące tę grupę pracowników. Zdaniem badanych przedstawicieli firm pracownicy z tej grupy są bardziej odpowiedzialni i częściej zaangażowani w pracę, niż osoby młode. Odnosili się również do sytuacji życiowej tych osób – najczęściej są to osoby bardziej dyspozycyjne niż młodzi pracownicy, rzadziej też rozważają emigrację zarobkową. W swoich wypowiedziach poruszali też kwestie wydolności fizjologicznej pracowników w starszym wieku oraz częstotliwości zachorowań. Okazuje się, że pracodawcy nie dostrzegają zależności pomiędzy nieobecnością w pracy z powodu choroby a wiekiem pracownika. Są to jedynie dane jakościowe, które nie mogą być interpretowane statystyczne, jednak sygnalizują, że negatywne stereotypy dotyczące pracowników w wieku starszym nie mają odzwierciedlenia w rzeczywistości.

Prawidłowość tę potwierdzają inne analizy dotyczące pracowników powyżej 45 roku życia. Grupa ta osiągnęła już pewną stabilizację życiową i zawodową, przez co traktuje swoje obowiązki w sposób bardziej odpowiedzialny. Osoby te są często bardzo zaangażowane w pracę, a dzięki doświadczeniu w wielu sytuacjach, lepiej sobie radzą niż młodsi pracownicy. W wielu zawodach doświadczenie zawodowe i umiejętność korzystania z doświadczenia życiowego są ważniejsze od nabywania nowych umiejętności[14]. Jak pokazują wyniki analiz prowadzonych w ramach „Bilansu Kapitału Ludzkiego" środowisko pracy i odpowiednie zarządzanie wiekiem mogą umożliwić zwiększenie i lepsze wykorzystanie możliwości pracowników, zwiększyć ich motywację, a także przyczynić się do wzrostu produktywności starszych pracowników[15].

- Osoby powyżej 45 roku życia zazwyczaj są potrzebne na rozlew lub na magazyn. Osoby takie posiadają bogate doświadczenie i potrafią sobie doskonale zorganizować czas pracy - przedstawicielka średniej firmy produkcyjnej

[14] B. Urbaniak. *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków.* Warszawa 2008.

[15] J. Górniak. *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku.* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2013.

- Doświadczenie i dyspozycyjność, sytuacja życiowa bo zazwyczaj są to osoby, które są bardziej dyspozycyjne niż młode. Taka osoba ma inna sytuacje życiową, rzadziej emigrują - przedstawicielka średniej firmy handlowo-usługowej

- Zatrudnianie osób w wieku 45 plus jest korzystne i opłacalne. Ja nie biorę pod uwagę w ogóle faktu, że takie osoby będą chodziły na zwolnienia, bo młodsi również często chorują. Uważam, że osoby 45+ mają duży bagaż doświadczeń, doceniają to co mają, są bardziej zmotywowani do pracy, chętni do rozwoju, posiadają coś, czego młodszym osobom brak a mianowicie pokorę. Muszą utrzymać dom, rodzinę, a dzieci są już dorosłe więc nie chodzą na L4 z powodu choroby, opieki, czy szczepień dzieci. Jest to grupa zawodowa, która potrafi poświęcić się pracy. Ma ta grupa również inne wymagania niż 20-latkowie, nie mają takiego pędu do kariery.

- Mamy pracowników po 45 roku życia i nie odbiegają od reszty zatrudnionych. Szefowie są z nich zadowoleni. Mają oni doświadczenie i zdolności organizacyjne. W zasadzie to oni szkolą nowo zatrudnionych pracowników.

Pracodawcy deklarują, że na bieżąco starają się uzupełniać lub doskonalić kompetencje i kwalifikacje pracowników. Pracodawcy, jak i sami pracownicy mają świadomość konieczności kształcenia w kontekście wymogów rynku, jednak najczęściej spowodowane jest to określonymi normami, regulującymi pracę na danym stanowisku. Szerzej zagadnienie odnoszące się do polityki szkoleniowej firm przedstawione jest w kolejnym obszarze:

- Pracownicy na bieżąco uzupełniają uprawnienia elektryczne, energetyczne i BHP. Delegujemy też pracowników na szkolenia dotyczące obsługi programów komputerowych i nowych technologii.

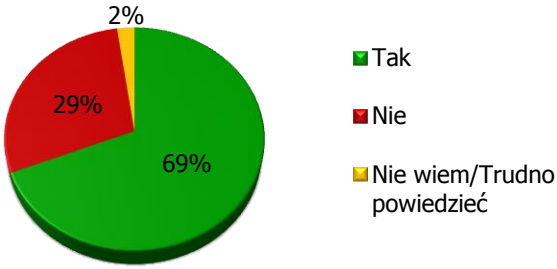
- Pracownicy uzupełniają kompetencje także pod konkretne zlecenia. Podjęliśmy współpracę z pewną firmą z naszej branży. Oni stosowali określoną technologię. Wysyłaliśmy do nich naszych pracowników żeby uczyć ich tam na miejscu.

- Jeżeli są zawody w których następuje jakiś postęp techniczny trzeba się doszkalać. Np. jeśli chodzi o spawalnictwo, no to trzeba uzyskiwać różnego rodzaju uprawnienia, nie tylko państwowe ale i branżowe i też producenckie. Niektórzy klienci żądają, aby spawacz spawał według ich normy, to on musi tę normę poznać, wiedzieć co to za norma jest, co on określa, jakie są wymagania tej normy. Spawacze są szkoleni, poddawani później egzaminom kwalifikujących ich do wykonania tej pracy.

3.3. Analiza postaw pracodawców wobec inwestowania w rozwój zasobów ludzkich

Świętokrzyscy przedsiębiorcy stosunkowo często korzystają ze szkoleń, jako formy kształcenia pracowników. Spośród badanych firm z województwa świętokrzyskiego ponad 2/3 podmiotów delegowało na szkolenia swoich pracowników w ciągu ostatnich 3 lat od chwili badania. Tak wysoki procent wskazań odzwierciedla zarówno kontekst realizacji szkoleń (szkolenia współfinansowane ze środków publicznych, w tym przez fundusze UE oraz promowanie kształcenia ustawicznego), jak i potrzeby przedsiębiorstw w zakresie posiadania określonych umiejętności bądź uprawnień pracowników.

Wykres 8. Czy w ostatnich 3 latach pracownicy Pana/i firmy byli delegowani na jakiekolwiek szkolenia (bez obowiązkowych szkoleń BHP, ppoż., itp.)



Źródło: Badanie CATI

Opinie przedsiębiorców zgromadzone podczas wywiadów indywidualnych potwierdzają problem dotyczący jakości szkoleń, a zidentyfikowany również w innych badaniach. Część pracodawców sygnalizowała, że szkolenia nie spełniają ich oczekiwań. Odnosili się zarówno do szkoleń, przygotowujących do wykonywania zawodu nowo zatrudnionych pracowników (np. szkolenia spawaczy), jak i do szkoleń, z których korzystali pracownicy już zatrudnieni w firmie.

- Szkolenie nie do końca rozwiązuje temat. Zakłady które uczą spawać krótko mówiąc uczą spawać ale nie są w stanie nadrobić wiedzy jeżeli ten pracownik wcześniej nie posiadał znajomości rysunku technicznego. W naszym przypadku sporo osób praktycznie odpada na wejściu, nie są w stanie, mają papiery mają dokumenty, ale próbki którą każdy pracownik musi wykonać, czasami pokazują, że no niestety to nie każdy ma ten dar do spawania – przedstawiciel średniej firmy produkcyjnej

Zdaniem badanych głównym problemem jest niska specjalizacja szkoleń oraz niewystarczająca liczba godzin praktycznej nauki zawodu. Taki problem potwierdzili również uczestnicy panelu ekspertów wskazując na istotną dysproporcję pomiędzy liczbą godzin przeznaczonych na część praktyczną w ramach kursu na operatora obrabiarek CNC, w odróżnieniu od kształcenia w tym kierunku w szkole zawodowej.

- Jeśli np. kurs na operatora CNC organizowany w naszym województwie trwał 100 godzin, a szkoła zawodowa w Radomiu kształci w tym kierunku i mają 1800 godzin praktyki, a podczas kursu jest 30 godzin teorii i 70 praktyki, to jakie umiejętności te osoby nabędą? Tym bardziej jeśli maszyny zostały kupione za unijne pieniądze i nie wolno ich dotykać, bo się zepsują! – przedstawiciel firmy szkoleniowej

Przedstawiciele firm produkcyjnych wskazywali, że szkolenie pracowników produkcji jest utrudnione, ponieważ generuje podwójne koszty dla firmy – jeśli szkolenie odbywa się poza siedzibą firmy w godzinach pracy pracodawca ponosi zarówno koszty szkolenia, jak również koszty wynikające z nieobecności pracownika w miejscu pracy. Zdecydowanie bardziej korzystne z perspektywy przedsiębiorców są szkolenia, które odbywają się w siedzibie pracodawcy. Nie jest to związane jedynie z kosztami, ale przede wszystkim z jakością szkolenia oraz możliwością dostosowania jego zakresu do specyficznych potrzeb firmy wraz z możliwością praktycznego zastosowania przekazywanej wiedzy.

Kierunki szkoleń, z których korzystali pracownicy badanych firm odzwierciedlają w znacznym stopniu politykę szkoleniową tych podmiotów. Zdecydowanie najczęściej

pracownicy korzystali ze szkoleń sklasyfikowanych jako kadry, księgowość i finanse (43,2% wskazań), z zakresu obsługi i konserwacji maszyn i urządzeń (38,3% wskazań) oraz z obsługi programów komputerowych (25,1%). Stosunkowo często pracownicy korzystali także ze szkoleń z obsługi klienta (18,7%) oraz ze szkoleń związanych ze sprzedażą i negocjacjami (18% wskazań).

Tabela 40. Kierunki szkoleń, na które delegowani byli pracownicy w okresie ostatnich 3 lat

Kierunek szkolenia	Liczebność	Procent
Kadry, księgowość i finanse,	**298**	**43,2%**
Obsługa i konserwacja maszyn i urządzeń	**264**	**38,3%**
Obsługa programów komputerowych	**173**	**25,1%**
Obsługa klienta	**129**	**18,7%**
Sprzedaż, negocjacje,	**124**	**18,0%**
Marketing, reklama, PR,	111	16,1%
Umiejętności miękkie (w tym językowe)	110	15,9%
Zaawansowane IT	68	9,9%
Technologie budowlane	59	8,6%
Logistyka i magazynowanie	47	6,8%
Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii	41	5,9%
Diagnostyka i mechanika samochodowa	32	4,6%
Gastronomia i hotelarstwo	26	3,8%
Inne	172	24,9%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	10	1,4%
Ogółem	690	100%

Źródło: Badanie CATI

Kierunki szkoleń, na które delegowani byli pracownicy w okresie ostatnich 3 lat (odpowiedzi zagregowanie z kategorii inne, jakie?):

- szkolenia pedagogiczno-psychologiczne – 43 wskazania,
- szkolenia medyczne, w tym szkolenia dla pielęgniarek – 27 wskazań,
- kurs na uprawnienia elektryczne i/lub energetyczne – 23 wskazań,
- kurs spawania – 20 wskazań,
- szkolenia z zakresu prawa (w tym prawo bankowe, energetyczne, spółdzielcze, pzp) – 14 wskazań,

- kurs prawa jazdy i kursy doszkalające kierowców – 13 wskazań,
- szkolenia z zakresu rolnictwa (w tym z ochrony roślin) i ochrona środowiska – 12 wskazań,
- kurs piekarz-cukiernik – 9 wskazań,
- szkolenie z zakresu ochrony danych osobowych – 6 wskazań,
- kursy specjalistyczne w zakresie systemów zarządzania jakością – 5 wskazań.

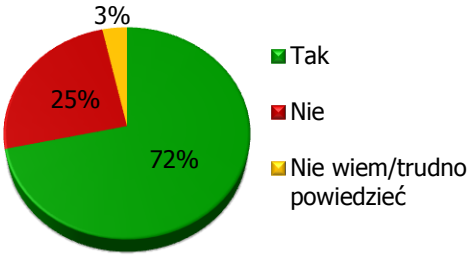
Zarówno wywiady indywidualne z przedsiębiorcami jak i wypowiedzi ekspertów podczas panelu stanowią wyjaśnienie częstotliwości określonych kierunków szkoleń. Przedsiębiorcy wskazywali, że zmiany przepisów prawa dotyczących księgowości i kadr są częste, a poprawna interpretacja nowych regulacji jest bardzo trudna. W obawie przed nieprawidłowościami i potencjalnymi ich konsekwencjami duża część przedsiębiorców deleguje na szkolenia pracowników zajmujących się księgowością i kadrami, aby posiadali aktualną wiedzę. Eksperci podczas panelu sygnalizowali, że częstotliwość delegowania na szkolenia pracowników spoza stanowisk produkcyjnych wynika z niechęci pracodawców do ponoszenia kosztów związanych z przestojem na produkcji.

Popularność szkoleń z obsługi i konserwacji maszyn i urządzeń jest podyktowana koniecznością posiadania określonych uprawnień przez osoby pracujące na tych stanowiskach pracy. Ze względu na dynamicznie rozwijające się technologie oraz ułatwienia/udoskonalenia wynikające z zastosowania programów komputerowych pracodawcy decydują się na szkolenia pracowników w zakresie obsługi tych programów. Kierowanie na szkolenia z zakresu obsługi klienta oraz sprzedaży i negocjacji z jednej strony wynika z ilości miejsc pracy w handlu, z drugiej strony, co potwierdzają wywiady indywidualne, przedsiębiorcy mają świadomość jak ważna jest profesjonalna obsługa klienta oraz techniki sprzedaży.

Metodologia badania zakładała weryfikację hipotezy, czy osoby powyżej 45 roku życia stanowią grupę pracowników charakteryzujących się niską aktywnością szkoleniową. Wyniki wywiadów ilościowych z przedsiębiorcami z regionu nie wykazały, że taki

problem istnieje. Niemal ¾ przedsiębiorstw delegowało na szkolenia osoby z tej grupy wiekowej.

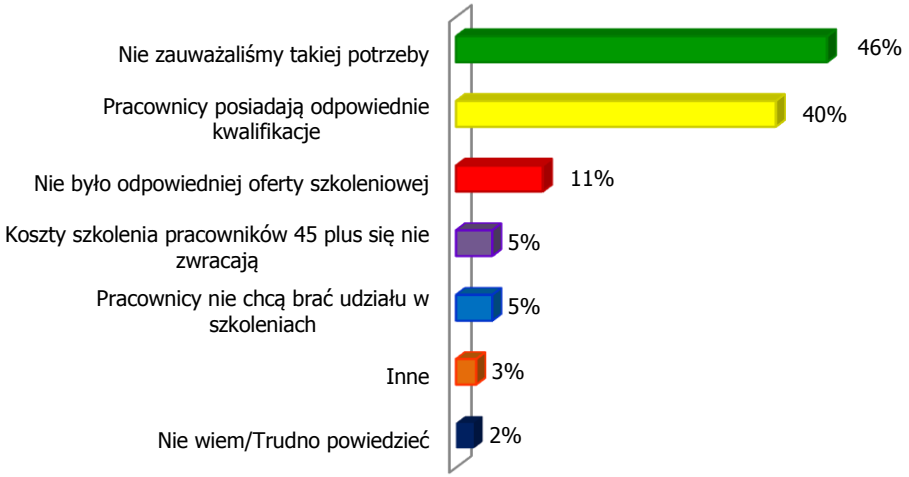
Wykres 9. Czy pracownicy 45 plus byli delegowani na szkolenia?



Źródło: Badanie CATI

Przedstawiciele przedsiębiorstw którzy wskazywali, że pracownicy powyżej 45 roku życia nie byli delegowani na szkolenia, jako główny powód takiego stanu rzeczy wskazali fakt, że pracownicy z tej grupy posiadają odpowiednie do wykonywanych obowiązków kwalifikacje (39,1% odpowiedzi). Jednak najczęściej wskazywanym powodem było stwierdzenie, że pracodawcy nie zauważyli potrzeby szkolenia pracowników z tej grupy. Powód ten jest zapewne z jednej strony związany z tym, że osoby powyżej 45 roku życia posiadają zarówno wieloletnie doświadczenie zawodowe, jak i kompetencje i kwalifikacje związane z danym stanowiskiem pracy. Z drugiej strony stwierdzenie pracodawców, że nie dostrzegają potrzeb szkoleniowych pracowników, może świadczyć również o specyfice pracy danego przedsiębiorstwa, gdzie katalog wymagań oraz zakres obowiązków zawodowych nie zmienia się. Trzecim czynnikiem wyjaśniającym taki rozkład odpowiedzi jest polityka kadrowa badanych firm, która nie stanowi katalogu działań, wynikających z przyjętych celów strategicznych przedsiębiorstwa, a jest jedynie doraźnym reagowaniem na potrzeby firmy, rynku oraz pracowników.

Wykres 10. Z jakich powodów pracownicy 45 plus nie byli delegowani na szkolenia?



Źródło: Badanie CATI

Uzyskane wyniki są spójne z wynikami badania *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS), prowadzonego przez Eurostat w latach 1999 – 2005. Brak potrzeby szkolenia pracowników wynikający z oceny ich kwalifikacji jako „wystarczających" był najczęściej wskazywaną (3/4 odpowiedzi) przyczyną niepodejmowania szkoleń we wszystkich 27 krajach UE.[16]

Potrzeby i plany szkoleniowe pracodawców

Zdaniem ponad 1/3 badanych przedsiębiorców pracownicy posiadają wymagane na danym stanowisku pracy kwalifikacje. Jednak ponad połowa pracodawców z regionu dostrzega obszary, w których pracownicy wymagają szkolenia.

[16] *Employer-provided vocational training in Europe. Evaluation and interpretation of the third continuing vocational training survey*. Research paper No 2, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010

Wykres 11. Czy P/P zdaniem kwalifikacje obecnie zatrudnionych pracowników są:

Źródło: Badanie CATI

Podczas wywiadów indywidualnych przedsiębiorcy wskazywali, że dostrzegają potrzeby szkolenia pracowników. Potrzeby te można uszeregować trójstopniowo. Podstawowa potrzeba szkolenia firm wynika z wymogów formalnych – pracownik, aby wykonywać swoje obowiązki zawodowe, musi posiadać/aktualizować określone uprawnienia. Kolejna potrzeba szkoleniowa wynika z pojawiających się bieżących potrzeb firmy. Na ostatnim miejscu są potrzeby szkoleniowe, które stanowią element strategii rozwoju zawodowego lub osobowościowego pracowników.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że potrzeby szkoleniowe badanych firm najczęściej wynikały z bieżącej działalności firmy, zdecydowanie rzadziej kształcenie pracownika stanowiło element zaplanowanej ścieżki kariery zawodowej. W firmach, w których szkolenie pracowników było zaplanowanym elementem działania strategicznego, odbywało się, ono jeszcze zanim nastąpiła realna potrzeba posiadania określonych umiejętności lub uprawnień. W takim modelu pracownik był przygotowywany do wykonywania obowiązków zawodowych, które mogły pojawić się

w przyszłości, tak aby firma mogła odpowiadać na pojawiające się zmiany na rynku lub przejmować część obowiązków, dotychczas zlecanych na zewnątrz.

Odniesienie do wyników innych analiz w tym obszarze pokazuje, że polityka szkoleniowa świętokrzyskich przedsiębiorstw jest specyficzną cechą polskich przedsiębiorstw w ogóle. Wyniki badania prowadzonego przez PARP wskazują, że polskie przedsiębiorstwa nie posiadają opracowanej strategii rozwoju personelu. Pojawienie się środków unijnych umożliwiło podjęcie decyzji o zorganizowaniu szkoleń dla pracowników, by wykorzystać pojawiającą się szansę. Szkolenia te w większości były odpowiedzią na bieżące potrzeby, a nie wynikały z długookresowych planów[17].

Aktualne potrzeby szkoleniowe badanych firm nie różnicują się ze względu na wiek pracowników. Zarówno dla ogółu pracowników, jak i pracowników powyżej 45 roku życia potrzeby szkoleniowe odnoszą się najczęściej do tematyki związanej z kadrami, księgowością i finansami, obsługą i konserwacją maszyn i urządzeń oraz do obsługi klienta.

[17] *Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw,* PARP, Warszawa 2009

Tabela 41. Jakie są aktualne potrzeby szkoleniowe firmy?

Tematyka szkolenia	Ogół pracowników		Pracownicy 45 plus	
	Liczebność	Procent	Liczebność	Procent
Kadry, księgowość i finanse,	250	**39,2%**	190	**32,4%**
Obsługa i konserwacja maszyn i urządzeń	210	**32,9%**	183	**31,2%**
Obsługa klienta	205	**32,1%**	122	20,8%
Obsługa programów komputerowych	183	**28,7%**	140	**23,9%**
Sprzedaż, negocjacje,	179	**28,1%**	125	**21,3%**
Umiejętności miękkie (w tym językowe)	161	**25,2%**	104	17,7%
Marketing, reklama, PR,	152	23,8%	98	16,7%
Zaawansowane IT(technologie informatyczne)	77	12,1%	49	8,4%
Logistyka i magazynowanie	74	11,6%	52	8,9%
Diagnostyka i mechanika samochodowa	54	8,5%	40	6,8%
technologie budowlane	53	8,3%	48	8,2%
Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii	43	6,7%	29	4,9%
Gastronomia i hotelarstwo	35	5,5%	27	4,6%
Inne	110	17,2%	126	21,5%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	55	8,6%	99	16,9%
Ogółem	638	100%	586	100,0%

Źródło: Badanie CATI

Spośród *innych* potrzeb szkoleniowych badani wskazywali najczęściej na szkolenia pedagogiczno-psychologiczne, szkolenia medyczne (w tym szkolenia lekarzy i pielęgniarek) oraz kurs prawa jazdy i kursy doszkalające kierowców.

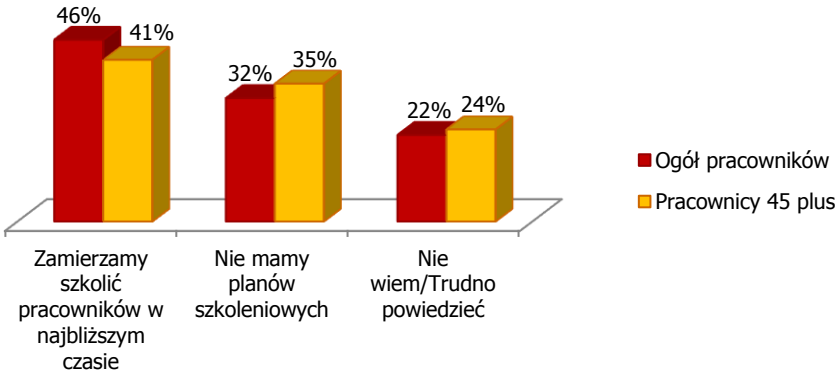
Potrzeby szkoleniowe badanych przedsiębiorstw są zbliżone zarówno do struktury odpowiedzi na pytanie dotyczące szkoleń z których korzystali pracownicy w ciągu ostatnich 3 lat, jak i do wyników badań tego zagadnienia, a prowadzonych w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego"[18].

[18] *Kto nas kształci po zakończeniu szkoły?* Raport z badań firm i instytucji szkoleniowych wzbogacony wynikami badań ludności oraz badań pracodawców realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego";

Pracodawcy określając potrzeby szkoleniowe biorą pod uwagę racjonalność ekonomiczną, a także wymogi i bieżące potrzeby firmy. Dopiero na kolejnym miejscu stawiane są szkolenia nakierowane na rozwój zawodowy pracowników. Wynika to z tego, że firmy najczęściej nie posiadają strategii, której elementem byłby plan rozwoju pracowników. Taki stan rzeczy można wyjaśniać zarówno dynamiczną i zmieniającą się sytuacją na rynku oraz koniecznością dostosowania się firm do wymogów rynku. Jednak jak pokazują analizy prowadzone w ramach BKL w części przedsiębiorstw brak określonych potrzeb szkoleniowych to przejaw braku strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, który pozwalałby na przewidywanie zmian i odpowiednie do nich przygotowanie np. w postaci określonych szkoleń.
Warto zauważyć, że ponad ¼ pracodawców uznała, że ich aktualne potrzeby szkoleniowe dotyczą umiejętności miękkich, w tym językowych. Jest to interesujący wynik szczególnie w kontekście racjonalności ekonomicznej przedsiębiorców, którzy zazwyczaj oczekują szybkiego zwrotu nakładów na szkolenia. Ponadto panuje dość powszechne przekonanie o niskiej jakości i nieefektywności szkoleń z zakresu umiejętności miękkich. Wyjaśnieniem mogą być odpowiedzi udzielane przez badanych w odniesieniu do kompetencji i kwalifikacji pracowników, gdzie pracodawcy wskazywali, że kompetencje językowe są najczęściej niewystarczające lub nie w pełni wystarczające.

W chwili badania niemal połowa przedsiębiorców z regionu wskazała, że zamierza szkolić swoich pracowników w najbliższym czasie. Jednocześnie blisko 1/3 badanych firm nie posiada planów szkoleniowych. Sytuacja niewiele się różni jeśli chodzi o plany szkoleniowe wobec pracowników powyżej 45 roku życia - ponad 40% przedsiębiorców zamierza szkolić pracowników z tej grupy, przy jednoczesnym braku planów szkoleniowych w ponad 1/3 podmiotów.

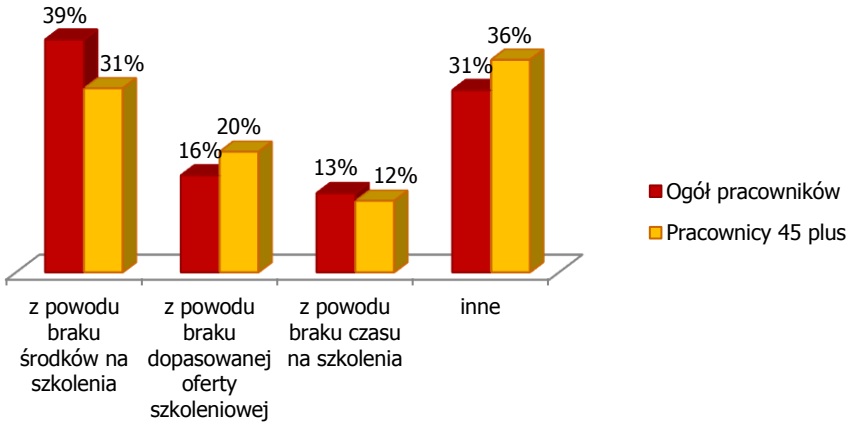
Wykres 12. Jakie są plany szkoleniowe w P/P firmie?



Źródło: Badanie CATI

Przedsiębiorcy jako powód braku planów szkoleniowych podawali brak środków na szkolenia – taki problem wskazywało niemal 40% badanych (w odniesieniu do ogółu pracowników) spośród tych, którzy nie mają planów szkoleniowych. W pytaniu odnoszącym się do pracowników powyżej 45 roku życia częstszym powodem braku planów szkoleniowych były inne czynniki niż brak środków na szkolenia. Brak czasu oraz koszty związane ze szkoleniami były również często wskazywanym powodem braku szkoleń w badaniu CVTS Eurostatu.

Wykres 13. Z jakich powodów firma nie ma planów szkoleniowych?



Źródło: Badanie CATI

Warto zauważyć, że *inne* powody braku planów szkoleniowych były również często wskazywane w odniesieniu do ogółu pracowników. Zarówno w odniesieniu do ogółu pracowników, jak i pracowników powyżej 45 roku życia były to najczęściej odpowiedzi wskazujące na brak potrzeb szkoleniowych firmy (w odniesieniu do ogółu pracowników - 45 wskazań, w odniesieniu do pracowników 45 plus – 58 wskazań). Problem braku potrzeb szkoleniowych firmy został opisany powyżej w kontekście planu rozwoju firmy oraz polityki zarządzania kadrami.

Ścieżki kształcenia pracowników

W badaniu poddano weryfikacji, jaki rodzaj kształcenia jest najbardziej odpowiadający potrzebom pracodawców. Zgodnie z terminologią przyjętą przez CEDEFOP w 2008 r. (zaktualizowaną w 2014 r.) uczenie się może odbywać się w drodze kształcenia formalnego, pozaformalnego i nieformalnego:

Kształcenie pozaformalne - to kształcenie które jest częścią zaplanowanych działań będących z definicji formami uczenia się (w sensie określenia celów, czasu trwania,

zasobów). Z punktu widzenia uczestnika kształcenie pozaformalne ma charakter uczenia się zamierzonego.

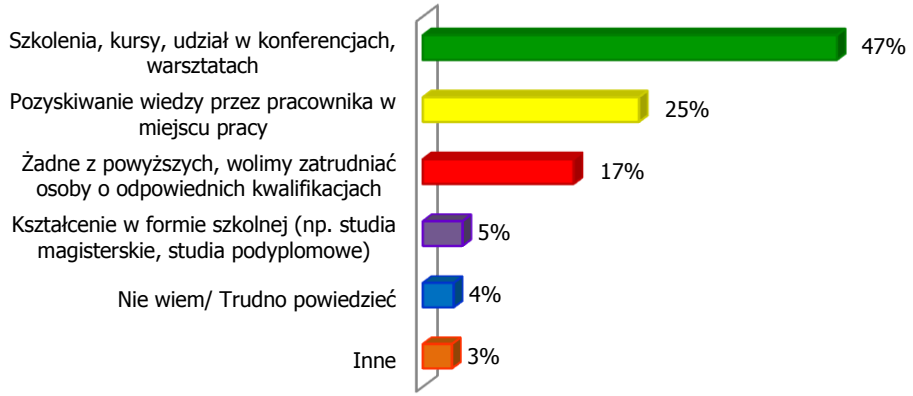
Kształcenie nieformalne/uczenie się incydentalne - kształcenie wynikające z codziennych sytuacji zaistniałych w środowisku pracy, w rodzinie, w trakcie wypoczynku, nie jest zorganizowane ani zinstytucjonalizowane (w sensie określenia celów, czasu trwania, zasobów). Z punktu widzenia uczestnika kształcenie nieformalne ma charakter uczenia się mimowolnego (niezamierzonego).

Kształcenie formalne – to kształcenie, które odbywa się w sposób zorganizowany i zinstytucjonalizowany (w instytucji kształcenia lub szkolenia zawodowego lub w miejscu pracy) i jest jednoznacznie określane jako nauczanie (w sensie określenia celów, czasu trwania, zasobów). Z punktu widzenia uczestnika kształcenie formalne ma charakter uczenia się zamierzonego.[19]

Zdaniem badanych przedsiębiorców najlepsza forma kształcenia pracowników to szkolenia, kursy, udział w konferencjach, warsztatach (47%) następnie pozyskiwanie wiedzy przez pracownika w miejscu pracy (25%). Natomiast kształcenie w formie szkolnej (5%) nie jest według pracodawców dogodną formą kształcenia pracowników.

19 Terminologia z zakresu europejskiej polityki dotyczącej edukacji i szkoleń (2014 r.)

Wykres 14. Jaki sposób kształcenia pracowników jest P/P zdaniem najlepszy?



Źródło: Badanie CATI

Jednocześnie 17% badanych odpowiedziało, że woli zatrudniać osoby o odpowiednich kwalifikacjach. Taki udział odpowiedzi wskazuje, że pracodawcy dość często preferują zatrudnianie osób, które będą przygotowane do podjęcia pracy na danym stanowisku. Prawidłowość tę potwierdzają dane jakościowe zgromadzone podczas wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami. Podczas panelu ekspertów przedstawiciel związku pracodawców sygnalizował, że zjawisko to należy postrzegać jako problem – pracodawcy chcieliby zatrudniać osoby, które posiadają dokładnie takie kwalifikacje i doświadczenie jakiego wymaga specyfika pracy na danym stanowisku, ale równocześnie są niechętni aby współuczestniczyć w procesie kształcenia.

- Problem też polega na tym, że firmy po pierwsze chcą gotowca z rynku, to się wiąże też z tym, że nie czują potrzeby wdrażania takiego pracownika. Druga rzecz, to jest kwestia tego w jaki sposób i w jakich warunkach pracują, w jakim komforcie, dzisiaj firmy. Zatrudniamy dopiero wtedy kiedy jesteśmy pod ścianą i musimy kogoś zatrudnić, bo nie wyrobimy się ze zleceniami na czas, więc taka osoba, która przychodzi zostawiamy ją przy stanowisku pracy i ona musi wiedzieć, bo inaczej nie wyrobimy na czas, gnamy do przodu. I [tu] wracamy do punktu wyjścia czyli

strategicznego myślenia, że warto wcześniej przygotować takiego pracownika, bo to się zwróci - przedstawiciel związku pracodawców.

Zagadnienie kształcenia pracowników było omawiane również podczas wywiadów indywidualnych z pracodawcami oraz podczas panelu ekspertów. Niewielkie zainteresowanie pracodawców kształceniem pracowników w formie szkolnej wynika z kilku czynników. Pierwszym z nich jest wskazywany wcześniej brak polityki zarządzania kadrami w firmach, w ramach której określana byłaby ścieżka rozwoju zawodowego pracownika oraz dopasowanie potrzeb firmy do możliwości pracownika i jego rozwoju. Kolejnym czynnikiem jest obawa pracodawców przed odpływem doświadczonych pracowników, którzy podwyższając swoje kwalifikacje będą szukać nowej, lepiej płatnej pracy. Problem ten był wielokrotnie sygnalizowany podczas wywiadów indywidualnych – migracje zarobkowe wykwalifikowanych pracowników stanowią problem dla pracodawców, któremu nie są w stanie zapobiec. Zdaniem ekspertów zgromadzonych podczas panelu instrumentem minimalizującym odpływ kadr jest ścieżka kariery zawodowej:

- Pieniądze są najgorszym motywatorem, bo zawsze trzeba będzie ich dawać więcej i więcej ale my nie oczekujmy że w ciągu 5 lat dorównamy wynagrodzeniem w Norwegii czy Wielkiej Brytanii, są prostsze mechanizmy - po prostu ścieżka rozwoju kariery zawodowej każdego pracownika oraz kwestie związane z takimi miękkimi rzeczami jak integracja pracowników, wspólne bony itd. – przedstawiciel związku pracodawców

- To znaczy studia podyplomowe wykraczają poza nasz obecny stan zainteresowań, ale my mamy też wizje docelową aby wyjść po za to, co już posiadają, czyli mieć trochę szerszą wiedzę i być może, że my wrócimy do tej wiedzy przynajmniej taki jest cel niezależnie oczywiście od tego, że już w pewnym zakresie ta wiedza jest wykorzystywana. Inżynier który jest na studiach podyplomowych w zakresie obliczeń,

to jest plan, że on będzie te obliczenia robił na miejscu, w tej chwili te obliczenia są robione przez specjalistów spoza Polski – przedstawiciel średniej firmy produkcyjnej.

Zarządzanie wiekiem w badanych przedsiębiorstwach

Analiza zgromadzonego materiału badawczego wykazuje, że ponad połowa (50,5%) firm z regionu nie realizuje żadnych działań uwzględniających potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku.

Tabela 42. Czy P/P firma realizuje jakiekolwiek działania uwzględniające potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku?

Czy firma wdraża działania z zakresu zarządzania wiekiem:		Liczebność	Procent
Tak	**Szkolenia pracowników**	**209**	**20,9%**
	Przejście na inne stanowisko zgodnie z preferencjami i kompetencjami	**193**	**19,3%**
	Dostosowanie stanowiska pracy do fizycznych i umysłowych potrzeb/możliwości pracownika (ergonomia stanowiska pracy)	134	13,4%
	Dopasowanie zakresu obowiązków do zmieniającej się wraz z wiekiem wydajności	129	12,9%
	Przekwalifikowanie	128	12,8%
	Zmiana formy zatrudnienia (np. praca w niepełnym wymiarze godzin)	90	9,0%
	Inne działania	9	0,9%
Nie	**Firma nie realizuje żadnych działań tego rodzaju**	505	**50,5%**
Nie wiem		67	6,7%
Ogółem		1000	100%

Źródło: Badanie CATI

Jeśli już firma realizowała działania wpisujące się w proces zarządzania wiekiem najczęściej (20,9%) były to szkolenia pracowników oraz zmiana stanowiska pracy (19,3%) zgodnie z preferencjami i kompetencjami pracownika.

Podczas wywiadów indywidualnych przedsiębiorcy pytani o działania, które uwzględniają potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku najczęściej nie byli

w stanie określić, czy stosują tego typu działania. Dopiero poprzez podanie przykładu działań wpisujących się w zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie wskazywali, że reagując na bieżące potrzeby pracowników stosują rozwiązania w postaci zmiany stanowiska pracy, tak aby dostosować obowiązki zawodowe do możliwości pracowników.

Brak zarządzania wiekiem w badanych przedsiębiorstwach można interpretować w różny sposób. Po pierwsze jest to zapewne jeden z przejawów braku polityki kadrowej oraz strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Pracodawcy skoncentrowani na bieżącej działalności często nie przewidują jakie problemy mogą pojawić się wraz z malejącą wydolnością fizjologiczną pracowników. Część badanych przedsiębiorców przewiduje zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, w kontekście odchodzenia na emeryturę osób zatrudnionych. W takiej sytuacji pracodawcy wskazywali na problem sygnalizowany wcześniej, związany z brakiem kształcenia zawodowego w kierunkach odpowiadających ich działalności (m.in. szwaczka, ślusarz, hydraulik, piekarz, stolarz).

- Nie ma młodych szwaczek, które się kształcą. Tu jest zdecydowany deficyt i z kolejnymi latami będzie coraz większy problem. Bo tych szwaczek nie przybywa. Nie ma żadnej szkoły w powiecie kształcącej w tym zawodzie. Dwa lata temu podejmowaliśmy próby w szkole zawodowej, aby taką klasę szwaczek utworzono, ale nie było żadnego zainteresowania ze strony potencjalnych uczniów – przedstawicielka średniej firmy produkcyjnej.

Badani pracodawcy często deklarowali, że istotne jest doświadczenie oraz posiadane kompetencje, a nie wiek pracownika. Osoby powyżej 45 roku życia nie stanowią odrębnej grupy wśród zatrudnionych i nie są odbierani jako pracownicy o niższej wydajności.

Zdaniem badanych przedstawicieli przedsiębiorstw najbardziej trafną formą pomocy, która zachęcałaby do zatrudniania osób powyżej 45 roku życia, byłyby preferencyjne stawki/ulgi podatkowe dla pracodawców. Na taką formę pomocy rozmówcy wskazywali

zdecydowanie najczęściej (58,4% odpowiedzi). Kolejną najczęściej wskazywaną formą pomocy było zmniejszenie kosztów pracy osób powyżej 45 roku życia, w tym zwolnienie z opłacania niektórych składek i krótszy okres opłacania zasiłku chorobowego. Zdaniem przedsiębiorców również finansowanie kształcenia i szkolenia pracowników w wieku 45 plus i więcej (31,1% wskazań) stanowi zachętę do zatrudniania osób w tej grupie wiekowej.

Tabela 43. Jakiego rodzaju pomoc zachęcałaby Pana/i firmę do zatrudnienia osób 45 plus?

Rodzaje pomocy	Liczebność	Procent
Preferencyjne stawki/ulgi podatkowe dla pracodawców	583	58,5%
Zmniejszenie kosztów pracy osób 45 plus(w tym zwolnienie z opłacania niektórych składek i krótszy okres opłacania zasiłku chorobowego)	538	54,0%
Finansowanie kształcenia i szkolenia pracowników w wieku 45 lat i więcej	312	31,3%
Doradztwo dla pracodawców w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych	100	10,0%
Inne	54	5,4%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	164	16,5%
Ogółem	996	100,0%

Źródło: Badanie CATI

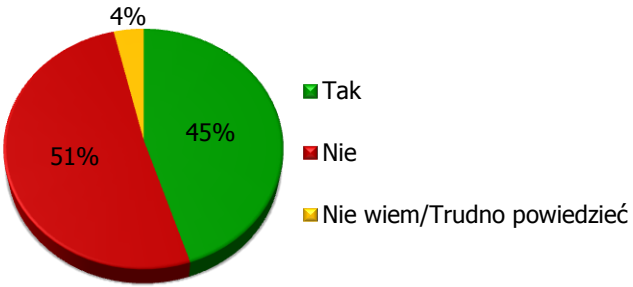
Interesujący wynik został uzyskany dzięki pozycji otwartej, gdzie badani wskazywali, że nie są zainteresowani żadną formą pomocy, ponieważ podczas zatrudniania nowych pracowników istotne są umiejętności, natomiast wiek nie ma znaczenia. Odpowiedzi te potwierdzają, że w badanych podmiotach pracownicy powyżej 45 roku życia nie są postrzegani jako odrębna grupa, która może być mniej chętnie zatrudniania od osób młodszych.

Identyfikacja Krajowego Funduszu Szkoleniowego

Wiedza na temat Krajowego Funduszu Szkoleniowego jako instrumentu stymulującego rozwój zasobów ludzkich nie jest powszechna wśród przedsiębiorców w regionie. W momencie realizacji badania do ponad połowy badanych przedstawicieli

przedsiębiorstw nie dotarła informacja o możliwości pozyskania środków na szkolenia pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleniowego.

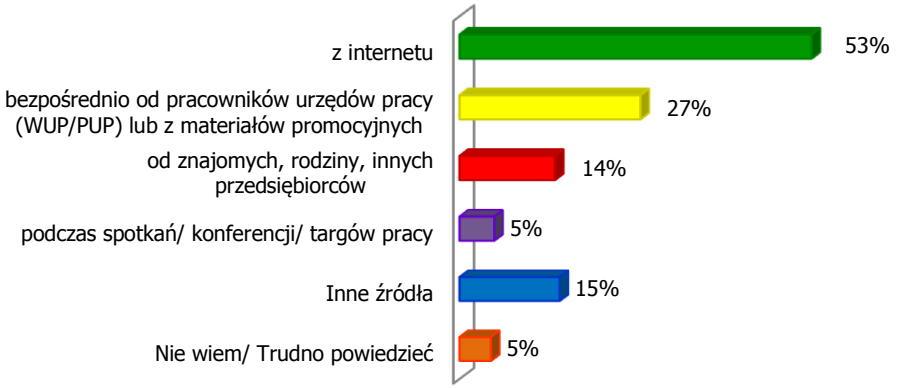
Wykres 15. Czy słyszał/a Pan/Pani o możliwości finansowania szkoleń dla pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS)?



Źródło: Badanie CATI

Osoby, które w momencie badania kwestionariuszowego posiadały informacje o Krajowym Funduszu Szkoleniowym, wskazały, że źródłem informacji na ten temat najczęściej był internet (53%). Stosunkowo często (27%) badani deklarowali, że informacje dotyczące KFS dotarły do nich bezpośrednio od przedstawicieli urzędów pracy lub z materiałów promocyjnych urzędów .

Wykres 16. Z jakich źródeł uzyskał/a Pan/i informację na temat Krajowego Funduszu Szkoleniowego?

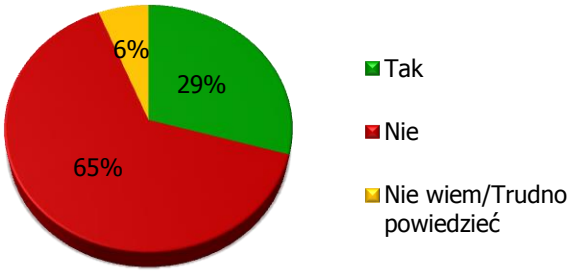


Źródło: Badanie CATI

Jako inne źródła informacji na temat KFS badani wskazywali najczęściej prasę, radio, TV (36 odpowiedzi). Co ciekawe pojawiały się wypowiedzi, że informacje na temat samego instrumentu jak i możliwości pozyskania środków na szkolenia pracodawcy uzyskali od samych pracowników bądź kandydatów na pracowników.

Spośród osób, które w chwili badania posiadały informacje o istnieniu KFS niemal 30% zadeklarowała, że zna zasady wnioskowania o środki z funduszu.

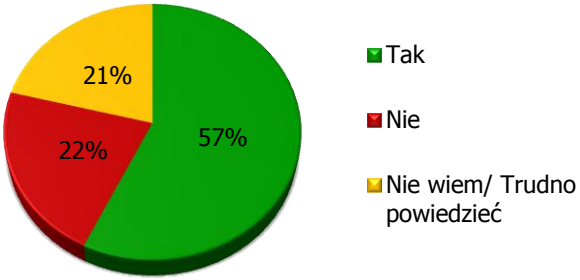
Wykres 17. Czy zna P/P zasady wnioskowania o środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego?



Źródło: Badanie CATI

Wyniki badań ilościowych wskazują, że ponad połowa przedsiębiorców jest potencjalnie zainteresowana dofinansowaniem szkoleń pracowników z KFS. Warto zauważyć, że przedsiębiorcy częściej deklarowali, że chcieliby skorzystać z funduszu, niż fakt, że zamierzają szkolić pracowników w najbliższym czasie (46,4%). Taki rozkład odpowiedzi może stanowić potwierdzenie, że szkolenia w świętokrzyskich firmach nie są elementem ścieżki rozwoju zawodowego, opracowanej w ramach polityki zarządzania kadrami. Decyzja o szkoleniu pracowników podejmowana jest w odniesieniu do pojawiających się potrzeb bądź wymogów. Możliwość pozyskania środków na szkolenia stymuluje pracodawców do określania potrzeb szkoleniowych firmy. Stanowi to potwierdzenie, że pracodawcy najczęściej szkolą pracowników w odpowiedzi na bieżące potrzeby firmy, a rzadziej w ramach planu rozwoju pracowników.

Wykres 18. Czy byłby/aby P/P zainteresowany/a dofinansowaniem szkoleń pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleniowego?



Źródło: Badanie CATI

Podczas wywiadów indywidualnych pracodawcy deklarowali zainteresowanie tym instrumentem, przekazując jednocześnie obawy, czy sposób wnioskowania oraz związane z tym procesem wymogi nie będą zbyt złożone.

- Nie lubię programów tego typu, bo to są ogromne papirologie formalności i problemy tak naprawdę duże – przedstawiciel małej firmy produkcyjnej

- Bylibyśmy zainteresowani, takie formy są ciekawe, a potrzeby się pojawiają – przedstawicielka średniej firmy produkcyjnej

- Ja myślę że pewnie tak tylko gdyby nie wiązało się to pewnie z całą masą formalności 30 stronicowych - przedstawicielka średniej firmy handlowo-usługowej

3.4. Wnioski

- Uzyskane wyniki sugerują, że na świętokrzyskim rynku pracy obserwować możemy wzrost koniunktury, co przekłada się na zwiększenie dynamiki zatrudnienia i jego wzrost – niemal 40% świętokrzyskich firm planuje ruchy

kadrowe do 2016 r., które w zdecydowanej większości (ok. 70%) polegać będą na zatrudnianiu nowych pracowników i wzroście zatrudnienia.

- Wzrost zatrudnienia w poszczególnych firmach nie będzie znaczący i w ponad 80% nie będzie przekraczał 10 osób, co można wiązać z dość asekuracyjnym podejściem pracodawców ciągle pamiętających kryzys gospodarczy z lat 2008-2012.

- Wzrost zatrudnienia można wiązać z rozwojem firm – poszerzeniem ich działalności i wzrostem obrotów – będzie to przyczyna wzrostu pozyskiwania nowych pracowników w niemal 90% przypadków. Może być to odczytywane jako kolejny argument mówiący o ożywieniu gospodarczym w województwie świętokrzyskim.

- Pracownicy zatrudniani będą najczęściej na stanowiskach związanych z prostymi pracami fizycznymi, ale także poszukiwani będą wyspecjalizowani pracownicy budowlani i remontowi (murarz, cieśla, betoniarz, glazurkarz, tynkarz, brukarz, dekarz, betoniarz, hydraulik, etc.) oraz operatorzy maszyn (np. tokarek, skrawarek, frezarek, obrabiarek, maszyn budowlanych, wózków widłowych).

- Wyniki badania sugerują duże niedopasowania strukturalne na rynku pracy – ponad 40% pracodawców nie może znaleźć odpowiednich pracowników z czego ponad 81% zwracało uwagę, że na etapie rekrutacji kandydaci nie spełniali wymogów (przede wszystkim w obszarze doświadczenia i posiadanych kompetencji).

- Najczęściej problemy w znalezieniu odpowiedniego pracownika pojawiały się w przypadku kierowców, spawaczy oraz handlowców.

- Doświadczenie oraz wykształcenie i dyspozycyjność są cechami, na które w największym stopniu zwracają uwagę pracodawcy podczas rekrutacji pracowników.

- Problemy z pozyskiwaniem wykwalifikowanej kadry wynikały również:

    a. z peryferyjnej lokalizacji przedsiębiorstwa,

    b. z braku kształcenia zawodowego w określonych zawodach (m.in. ślusarz, hydraulik, szwaczka, piekarz, stolarz) lub kształcenie nie spełniało oczekiwań pracodawców.

- Warunki płacowe oferowane przez firmy powodują odpływ bądź trudności w zatrudnieniu wykwalifikowanej kadry.

- Najważniejsze kompetencje pracowników, niezbędne do wykonywania obowiązków zawodowych w badanych firmach to zaangażowanie, odpowiedzialność i umiejętność pracy w zespole.

- Według badanych przedsiębiorców pracownicy najczęściej powinni posiadać następujące kwalifikacje: wykształcenie kierunkowe, certyfikaty obsługi maszyn, kursy z zakresu specjalistycznych programów komputerowych.

- Pracodawcy podkreślają istotną rolę kwalifikacji i doświadczenia zawodowego pracowników powyżej 45 roku życia, którzy stanowią jakościowy zasób kapitału ludzkiego przedsiębiorstw.

- Przedsiębiorcy z województwa świętokrzyskiego chętnie korzystają ze szkoleń. Ponad 2/3 badanych przedstawicieli firm z regionu wskazało, że w ciągu ostatnich 3 lat pracownicy byli delegowani na szkolenia. Najczęściej korzystano ze szkoleń w zakresie: kadr, księgowości i finansów; obsługi i konserwacji maszyn i urządzeń; obsługi programów komputerowych.

- Część szkoleń nie spełnia oczekiwań pracodawców (np. szkolenie spawaczy), są za mało specjalistyczne i praktyczne. Zwracają również uwagę na to, że szkolenia nie zastąpią kształcenia zawodowego (np. występujący powszechnie brak umiejętności czytania rysunku technicznego.

- Aktualne potrzeby szkoleniowe badanych firm odnoszą się najczęściej do następujących obszarów: kadry, księgowość i finanse; obsługa i konserwacji maszyn i urządzeń; obsługa klienta; obsługa programów komputerowych; sprzedaż, negocjacje; umiejętności miękkie, w tym językowe. Potrzeby szkoleniowe firm nie różnicują się ze względu na wiek pracowników.

- Niemal połowa badanych przedstawicieli przedsiębiorstw zadeklarowała, że zamierza korzystać ze szkoleń w najbliższym czasie. Głównym powodem braku planów szkoleniowych firm jest brak środków na szkolenia.

- Zdaniem przedsiębiorców najlepszą formą kształcenia pracowników są szkolenia, kursy, udział w konferencjach, warsztatach oraz pozyskiwanie wiedzy przez pracownika w miejscu pracy. Kształcenie w formie szkolnej nie jest dla pracodawców dogodną formą kształcenia pracowników. Jednocześnie niemal 1/5 badanych przedsiębiorców preferuje zatrudnianie osób o odpowiednich kwalifikacjach.

- Połowa badanych firm nie realizuje żadnych działań uwzględniających potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku. Jeśli firmy stosują jakiekolwiek działania w ramach zarządzania wiekiem są to najczęściej szkolenia pracowników oraz zmiana stanowiska zgodnie z preferencjami i kompetencjami.

- Najbardziej trafną formą pomocy, która zachęcałaby do zatrudniania osób powyżej 45 roku życia, byłyby preferencyjne stawki/ulgi podatkowe dla pracodawców oraz zmniejszenie kosztów pracy osób powyżej 45 roku życia,

w tym zwolnienie z opłacania niektórych składek i krótszy okres opłacania zasiłku chorobowego.

- Brak strategicznego podejścia do zarządzania i rozwoju kadr, jako elementu planu rozwoju firmy, pracodawcy koncentrują się na bieżącej działalności.

- Do niemal połowy badanych dotarła informacja o możliwości finansowania szkoleń dla pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Najbardziej popularnym źródłem informacji na ten temat był Internet, a następnie pracownicy urzędów pracy (WUP/PUP). Ponad połowa badanych przedsiębiorców zadeklarowała zainteresowanie dofinansowaniem szkoleń z KFS.

3.5. Rekomendacje

○ Profesjonalizacja szkoleń

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że pracodawcy stosunkowo często korzystają ze szkoleń, jako formy kształcenia pracowników. Niemal połowa badanych przedstawicieli przedsiębiorstw zadeklarowała, że zamierza korzystać ze szkoleń w najbliższym czasie. Jednocześnie pracodawcy wskazywali na problem związany z jakością szkoleń – szkolenia są za mało specjalistyczne i nie zapewniają wystarczającej ilości zajęć praktycznych.

Proponowana rekomendacja:

Niezbędne jest podjęcie działań skierowanych na podniesienie jakości szkoleń, które powinny obejmować zwiększenie zakresu szkolenia praktycznego, specjalizowanie kierunków szkoleń oraz stosowanie kryteriów jakościowych (odnoszących się m.in. do doświadczenia) podczas wyboru instytucji szkoleniowych przez publiczne służby zatrudnienia. Działania te powinny być komplementarne z prowadzeniem monitoringu w zakresie potrzeb szkoleniowych pracodawców, tak aby szkolenia odpowiadały na zmieniające się, specjalistyczne zapotrzebowanie.

○ Kształcenie zawodowe

Badani pracodawcy wskazywali na problemy z pozyskiwaniem wykwalifikowanych pracowników wynikające m.in. z braku kształcenia zawodowego w określonych kierunkach (m.in. ślusarz, hydraulik, szwaczka, piekarz, stolarz). W kilku powiatach w wyniku zgłaszanych przez pracodawców potrzeb podejmowano próby bądź rozpoczęto kształcenie zawodowe. Pomimo możliwości kształcenia zawodowego, po którym możliwe jest podjęcie zatrudnienia, brakowało osób chętnych do podjęcia nauki.

Proponowana rekomendacja:

Wspieranie przez publiczne służby zatrudnienia oraz samorząd lokalny rozwoju kształcenia zawodowego na poziomie poszczególnych powiatów. Działania te powinny być, analogicznie jak działania w zakresie profesjonalizacji szkoleń, komplementarne z prowadzeniem monitoringu potrzeb pracodawców w zakresie kształcenia zawodowego. Zaleca się również prowadzenie działań promujących kształcenie zawodowe wśród młodzieży, tak aby stymulować zmianę negatywnych stereotypów dotyczących jakości i celowości nauki na poziomie zawodowym.

- **Współpraca służb zatrudnienia z przedsiębiorcami**

Badani pracodawcy stosunkowo często korzystali z instrumentów rynku pracy oferowanych przez służby zatrudnienia. Dla przedstawicieli małych firm możliwość przygotowania pracownika do wykonywania obowiązków zawodowych w ramach stażu, bez ponoszenia dodatkowych kosztów, stanowi znaczącą pomoc. Zdaniem pracodawców możliwość pozyskiwania pracowników za pośrednictwem urzędów pracy jest korzystne. Pojawiały się jednak opinie, że współpraca z urzędem pracy jest utrudniona z powodu wymogów (np. brak możliwości wysyłania do urzędu pracy ogłoszeń w formie elektronicznej), braku wystarczających informacji oraz działań nieadekwatnych do potrzeb pracodawców.

Proponowana rekomendacja:

Prowadzenie bieżącej, możliwie elastycznej współpracy publicznych służb zatrudnienia z przedsiębiorcami. Przekazywanie informacji na temat planowanych i aktualnie dostępnych instrumentów rynku pracy.

- **Zarządzanie strategiczne**

Wyniki badania wykazały, że firmy najczęściej nie posiadają strategicznych planów działania, które obejmowałyby plany zarządzania personelem. Decyzje dotyczące inwestowania w rozwój kadr wynikają z wymogów formalnych bądź bieżących potrzeb firmy. Połowa badanych firm nie realizuje żadnych działań uwzględniających potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku.

Proponowana rekomendacja:

Wspieranie rozwoju zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach, obejmującego zaradzanie personelem, poprzez akcje promocyjne – dobre praktyki prezentujące zależność pomiędzy efektywnością pracy a stosowaniem strategicznego zarządzania personelem, organizowanie warsztatów/szkoleń z zakresu zarządzania personelem.

4. Aneks

4.1. Studia przypadków

Bifamet Sp. z o.o.
ul. Przemysłowa 11, Jędrzejów

Charakterystyka działalności firmy

Firma Bifamet funkcjonuje od 1 października 2012 roku, jest spółką celową firmy Famet. Przedmiotem działalności firmy jest usługa obróbcza metali. Firma obsługuje Zakład Produkcyjny nr 2 Fabryki Aparatury i Urządzeń Famet w Kędzierzynie Koźle.

Inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich

Kształcenie pracowników pełni istotną rolę w działalności firmy. Kadra zakładu uzyskała niezbędną wiedzę w miejscu pracy, w odniesieniu do specyficznych potrzeb firmy. Na początku działalności podmiotu zatrudniani byli pracownicy bez wymaganego doświadczenia lub kwalifikacji, dlatego też duże nakłady były kierowane na kształcenie pracowników. Ważną kompetencją stanowiła chęć do pracy. Obecnie pracownicy z zakładu posiadają uprawnienia zarówno na suwnice, konsole, jak i wózki widłowe. W związku z tym nie ma potrzeby, aby dodatkowo zatrudniać osoby, które takie uprawnienia posiadają, ponieważ pracownicy samodzielnie obsługują maszyny, jeśli pojawi się taka potrzeba. Ze względu na specyfikę działalności firmy na specjalistyczne stanowiska zazwyczaj zatrudniane są osoby bez wymaganego doświadczenia, które następnie uczestniczą w procesie szkolenia, tak aby posiadać niezbędne kompetencje i kwalifikacje. Takie osoby są wdrażane do pracy pod opieką doświadczonego pracownika, który przekazuje wiedzę oraz zakres obowiązków.

Kształcenie w formie pozaszkolnej zazwyczaj obejmuje szkolenia z zakresu spawalnictwa. Kształcenie to jest odpowiedzią na wymogi formalne (państwowe, branżowe), jak i wymogi producentów. Odbywają się również szkolenia wewnętrzne z zakresu ISO oraz z zakresu organizacji związanej z funkcjonowaniem dużego podmiotu (firma Famet oraz wszystkie spółki).
Na stanowiskach pracy przy maszynach konwencjonalnych sposób pracy nie zmienia się i dużą rolę odgrywa doświadczenie pracownika. Proces technologiczny jest stały, ale wykorzystując doświadczenie można dobierać urządzenia, które usprawnią wykonywanie zadań. Na stanowiskach pracy przy maszynach cyfrowych pracują osoby posiadające zarówno kwalifikacje jak i niezbędne kompetencje. Pracownicy ci prowadzą szkolenia innych pracowników w miejscu pracy. Przy okazji zakupu nowych maszyn pracownicy delegowani są na szkolenia z ich obsługi.

Cenny kapitał dla firmy stanowią osoby z doświadczeniem, znający specyfikę firmy oraz lojalni wobec firmy. Aby pracownicy rozumieli logikę funkcjonowania firmy prowadzona była edukacja ekonomiczna, w zakresie sytuacji na rynku, relacji kursowych (firma rozlicza się w euro), oczekiwań wymagającego klienta dotyczących jakości wyrobów oraz roli terminowości dostaw. Posiadanie wiedzy przez pracowników w tym zakresie ma pozytywny wpływ na zaangażowanie w pracę, wykonywaną zgodnie z wymogami rynku i oczekiwaniami klienta. Kształcenie pracowników w wyżej wskazanym zakresie wymaga zaangażowania zarówno ze strony osób zarządzających firmą jak i też pracowników zarządzających średniego szczebla. Najlepszą formą kształcenia jest bieżące przekazywanie informacji wszystkim pracownikom, tak aby wiedzieli jakie są wymogi i oczekiwania, jakie zostały popełnione błędy i jakie koszty one generują. Efekty takiego procesu są widoczne w dłuższej perspektywie, jednak konieczne jest systematyczne przekazywanie informacji, odnoszące się do efektów pracy. Pracownicy firmy są zarówno lojalni w stosunku do pracodawcy, wiedzą jaką rolę odgrywa jakość wyrobów, terminowe wykonanie zamówienia oraz utrzymanie porządku na stanowisku pracy.

Dużą część pracowników firmy stanowią osoby przed 40 rokiem życia. Osoby w wieku 45 plus w firmie Bifamet oraz w zakładzie produkcyjnym pracują na maszynach. Pracownicy powyżej 60 roku życia, którzy pracowali jeszcze w zakładach mechanicznych w Jędrzejowie od lat 60-tych, nie wyróżniają się częstą absencją z powodu choroby. Jeśli zdarzy się sytuacja, że z powodu choroby pracownik idzie na zwolnienie, to jest ono wystarczająco długie, aby po tym okresie być zdolnym do pracy przy maszynie. Jednak zdaniem przedstawiciela firmy, nie występuje zależność pomiędzy częstotliwością absencji chorobowej, a wiekiem pracowników. Zdaniem przedstawiciela firmy nie można też mówić o malejącej wydajności pracowników w wieku starszym. Posiadane wieloletnie doświadczenie zawodowe umożliwia lepszą organizację pracy, w taki sposób, że wydajność pracownika nie maleje wraz z wiekiem.

Fabryka Rigips – Stawiany
Szarbków 73
28-400 Pińczów

Charakterystyka działalności firmy

Firma Rigips Stawiany działa w branży budowlanej, zajmuje się produkcją płyt gipsowo - kartonowych oraz systemów suchej zabudowy wnętrz: ścian, podwieszanych sufitów oraz elementów zabudowy poddaszy. Działalność podmiotu rozpoczęła się w latach 80. w momencie powstania kopalni, która zajmowała się wydobyciem gipsu i sprzedażą kamienia do cementowni. Od lat 90. firma zaczęła rozszerzać swoją działalność - w 1996 roku rozpoczęła się budowa pierwszej linii produkcyjnej (linia płyty), w kolejnych latach powstała linia sufitów (2007 r.) oraz linia bloczków gipsowych (2012 r.). Od 2008 roku firma należy do światowego koncernu Saint Gobain Products Polska. Obecnie podmiot zatrudnia 185 pracowników na stanowiskach produkcyjnych oraz administracyjnych (dział sprzedaży, marketingu, kadr).

Inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich

Kształcenie pracowników odbywa się zarówno w formie szkolnej (studia podyplomowe), pozaszkolnej (szkolenia) oraz w miejscu pracy. Kształcenie w miejscu pracy odbywa się na zasadzie przekazywania wiedzy przez bardziej doświadczonych pracowników, jak również w formie warsztatów wewnętrznych. Studia podyplomowe kierowane są do pracowników działu marketingu i sprzedaży, którzy posiadają wyższe wykształcenie, ale niezbędna jest specjalistyczna wiedza pozwalająca na opracowywanie skutecznych narzędzi marketingowych. Studia podyplomowe mają duże znaczenie, ponieważ zajęcia prowadzone są przez praktyków i uzyskana wiedza jest istotna dla realizacji obowiązków zawodowych. Zdarzają się również przypadki, że pracownicy operacyjni samodzielnie decydują się na kontynuację kształcenia.

Kształcenie w formie pozaszkolnej obejmuje przede wszystkim szkolenia związane z obsługą maszyn i urządzeń, co wynika z ilości stanowisk pracy tego rodzaju oraz wymogów/zmian w zakresie posiadanych kwalifikacji.

Szkolenia miękkie obejmują przede wszystkim kursy językowe, ponieważ język angielski jest wykorzystywany podczas telekonferencji oraz podczas wizyt zagranicznych. Część pracowników posiada już wystarczające kompetencje językowe, jednak równolegle realizowane jest szkolenie dla grupy pracowników, którzy doskonalą swoje umiejętności. Ważne znaczenie posiadają również inne szkolenia miękkie np. leadership, podczas których pracownicy doskonalą swoje kompetencje np. w zakresie komunikacji. Część tego rodzaju szkoleń odbywa się w formie warsztatów wewnętrznych, które umożliwiają omawianie przypadków bezpośrednio odnoszących się do specyfiki firmy.

Szkolenia obejmują również kadrę zarządzającą, są to szkolenia z zarządzania personelem, które odnoszą się do zagadnień związanych z trudnymi rozmowami z pracownikami, motywowaniem, prowadzeniem oceny pracowników.

Co roku przeprowadzana jest ocena pracowników, która poprzedzona jest cyklem szkoleń odnoszących się do sposobu dokonania oceny. Pracownicy operacyjni samodzielnie wypełniają ocenę, następnie jest ona omawiana z przełożonymi.

Pracownicy zajmujący specjalistyczne stanowiska uczestniczą w szkoleniach, które wynikają z określonych wymogów – kursy na uprawnienia energetyczne, cykl szkoleń z zakresu ochrony środowiska dla kierownika inwestycji, szkolenia z nowych przepisów dotyczących kadr i księgowości. Pracownicy mogą sami zgłaszać potrzeby szkoleniowe przełożonym w odpowiedzi na zmianę regulacji. Potrzeby szkoleniowe są również monitowane przez grupę – w odpowiedzi na zmiany zapisów, kierowane są szkolenia dedykowane dla pracowników grupy Saint Gobain.

W podejmowaniu decyzji o delegowaniu na szkolenia brane są pod uwagę wymogi oraz potrzeby wynikające z działalności firmy. Jeśli jest taka potrzeba bądź taki wymóg to

na szkolenie delegowani są wszyscy pracownicy z danej zmiany na produkcji, bez względu na wiek, płeć lub wydajność.

Raz na dwa lata przeprowadzane jest badanie zaangażowania i satysfakcji pracowników. Badanie to jest realizowane przez firmę zewnętrzną. Pracownicy samodzielnie wypełniają kwestionariusz, który jest rozbudowanym narzędziem. Dane zgromadzone podczas badania są analizowane i w formie zagregowanej przedstawiane zarządowi firmy. Uzyskane informacje mają istotne znacznie dla osób zarządzających, ponieważ odzwierciedlają potrzeby i problemy pracowników na poziomie poszczególnych działów. Po uzyskaniu wyników z badań ankietowych odbywają się spotkania w ramach grup fokusowych, podczas których wyniki omawiane są w grupach pracowniczych. Następnym etapem są warsztaty gdzie przeciwnicy wskazują, co ich zdaniem należy zmienić lub poprawić w działalności firmy. Zdarza się, że podczas warsztatów zgłaszane są bardzo ciekawe pomysły, które przy niewielkim nakładzie środków przynoszą znaczące efekty jak np. przebudowa szatni – w wyniku przeniesienia jednej ściany działowej powstały bardziej komfortowe warunki dla pracowników. Na podstawie pomysłów zgłaszanych przez pracowników operacyjnych podejmowane są zarówno zmiany w obszarze pracy zespołowej jaki i w procesie produkcji. Od pracowników wymagana jest postawa pro aktywności – aby pracownicy dostrzegający problemy bądź potrzeby zgłaszali swoje pomysły na rozwiązania kadrze zarządzającej.

Duża część pracowników firmy to osoby powyżej 45 roku życia. Zdaniem przedstawicielki firmy nie ma zależności pomiędzy wydajnością pracownika, a jego wiekiem. W sytuacji gdy osoby powyżej 45 roku życia zgłaszały, że nie są w stanie wykonywać swoich obowiązków zawodowych ze względów zdrowotnych podejmowano decyzję o zmianie stanowiska pracy, tak aby zakres obowiązków dostosować do możliwości pracownika. W jednym przypadku ze względu na posiadaną wiedzę, której brakuje młodym pracownikom, zakres obowiązków pracownika zaczął obejmować proces przekazywania wiedzy nowym pracownikom. Dla działalności firmy ważna jest grupa pracowników 45 plus, która pracuje od początku działalności podmiotu. Osoby te

znają maszyny od nowości, uczestniczyli w ich naprawach i wiedzą w jakiej kondycji są ich poszczególne elementy.

Firma, jako część międzynarodowej grupy, uczestniczy w projekcie 50 plus, w który zaangażowani są dyrektorzy personalni we wszystkich spółkach Saint Gobain w Polsce. Ze względu na wiek znacznej części personelu w perspektywie 10 lat, gdy duża część pracowników przekroczy 60 rok życia, pojawi się problem niedopasowania stanowisk do możliwości fizycznych pracowników. Ze względu na stanowiska pracy na wysokościach będą wdrażane działania, które pozwolą na zmiany stanowisk osób, które ze względu na wiek nie będą mogły wykonywać swoich dotychczasowych obowiązków. Działania te pozwolą zatrzymać w firmie osoby posiadające wiedzę i doświadczenie, a pracownikom pozwolą dopracować do czasu, gdy nabędą uprawnienia emerytalne.

Weiss Sp. z o.o.

Kolejowa 20,
27-400 Ostrowiec Świętokrzyski

Charakterystyka działalności firmy

Firma działa na rynku światowym, a jej powstanie datuje się na rok 1922. Wtedy to bracia Weiss utworzyli w Niemczech firmę dostarczającą systemy spalania[20]. Obecnie Weiss jest firmą, która projektuje i montuje instalacje do spalania biopaliw i odpadów.

Firma Weiss posiada własny Dział: Rozwoju Produktów, Projektowy, Konstruktorski i Zarządzania Projektami. Dysponuje także bezcennym doświadczeniem nabytym w trakcie realizacji ponad 1000 instalacji na całym świecie. Zespół Projektowy firmy, składa się z wykwalifikowanych i doświadczonych inżynierów, którzy odpowiedzialni są za dostarczenie instalacji odpowiadających regulacjom prawnym obowiązującym w danym kraju. Każdy projekt realizowany przez firmę, posiada dedykowanego Managera Projektu, który odpowiada za niego od startu projektu do chwili jego oddania do użytku[21].

Główna siedziba firmy WEISS znajduje się w duńskim mieście Hadsund i zatrudnia ok. 240 pracowników. Natomiast produkcja odbywa się w Ostrowcu Świętokrzyskim w Polsce (nowo wybudowana fabryka o łącznej powierzchni 7000m2). Główny zakres działalności w Polsce obejmował na początku biuro handlowe i oddział serwisowy w zakresie serwisowania i sprzedaży kotłów na biopaliwa. Obecnie firma zajmuje się również kompleksowym projektowaniem kotłowni i urządzeń związanych

[20] http://weiss2energy.eu/pl

[21] ibidem

z magazynowaniem oraz z przygotowaniem i transportem paliwa z magazynu do kotłowni.

Inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich

Opisywane przedsiębiorstwo cechuje międzynarodowy charakter działania, co również znajduje swoje odzwierciedlenie w procesie rozwoju zasobów ludzkich. Z uwagi na specjalistyczną branżę jaką jest produkcja i instalacja systemów spalania wykorzystująca paliwa z biomasy i odpadów, Weiss potrzebuje wykwalifikowanych pracowników. Dotychczas prowadzona polityka szkoleniowa kluczowej kadry polegała na delegowaniu pracowników do głównej siedziby firmy (w Danii). Tam pracownicy zapoznawali się z duńską myślą technologiczną i uczyli się np. projektowania oraz określonych sposobów spawania kotłów. Rozwiązanie to było również praktykowane podczas przygotowania do pracy osoby, która miała być odpowiedzialna za sprawowanie nadzoru nad produkcją. Firma Weiss posiada specjalistyczny system nadzoru nad produkcją i w celu wdrożenia go w polskim zakładzie, konieczne było posiłkowanie się pracownikiem zewnętrznym, który przygotuje do pracy młodą kadrę. Kluczowe szkolenia prowadzone są w systemie wewnętrznym.

Poza wymienionymi powyżej specjalistycznymi szkoleniami i kwalifikacjami, które wynikają ze stosunkowo wąskiej specjalizacji firmy Weiss, pracownicy uczestniczą także w szkoleniach z obsługi wózków widłowych oraz spawania.

Potrzeby szkoleniowe wynikają stricte z działalności firmy. Uruchomienie produkcji w Ostrowcu Świętokrzyskim spowodowało wzrost zatrudnienia w firmie, z którym to pojawiło się zapotrzebowanie na określonych pracowników. W dalszym ciągu firma poszukuje specjalistów od projektowania oraz kontrolerów procesu produkcyjnego. Rekrutowani również będą specjaliści na stanowisko spawacza i składacza. Docelowo do 2016 roku planuje się zatrudnienie 10 dodatkowych osób. Analizując potrzeby i plany szkoleniowe firmy Weiss należy zwrócić uwagę na trudności w pozyskaniu specjalistów posiadających określone umiejętności. Zdaniem przedstawiciela firmy przygotowanie do pracy spawaczy jest niewystarczające. W większości osoby kończące

szkoły lub kursy na spawacza nie posiadają praktycznych umiejętności, które mogliby wykorzystywać od pierwszego dnia pracy. Osoby te muszą zostać objęte dodatkowym systemem szkoleń wewnętrznych. Przedstawiciel Weiss określił, że zapotrzebowanie na szkolenia jest w tym momencie niewielkie. Obecna kadra skierowana zostanie jeszcze na szkolenie związane z pomiarami elektrycznymi oraz szkolenie w zakresie obsługi instalacji gazowej (wypalarki plazmowej).

Poza wspomnianymi już szkoleniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, firma Weiss daje możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez udział w studiach uzupełniających/podyplomowych. Pracownicy korzystają z tego rodzaju form kształcenia. Rozwiązanie to pozwala zarówno na zwiększenie kompetencji kadry przedsiębiorstwa, jak również w pewien sposób łączy pracowników o najwyższych kwalifikacjach z firmą. W tym konkretnym przypadku ukończenie przez pracownika studiów podyplomowych w zakresie energetyki (obliczeń cieplnych) spowoduje, że będzie możliwe prowadzenie tych prac na miejscu. Obecnie zadania w tym zakresie wykonywane są przez specjalistów z Danii. Dodatkowo pracownicy uczestniczą również w różnego rodzaju wydarzeniach branżowych i konferencjach specjalistycznych.

4.2. Narzędzia badawcze

Kwestionariusz wywiadów CATI
z przedstawicielami przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego

Dzień dobry, nazywam się …… i jestem ankieterem firmy EPRD. Na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach przeprowadzamy badanie dotyczące zapotrzebowania przedsiębiorców na zawody i kwalifikacje. Celem wywiadów jest zgromadzenie opinii przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego, w kontekście finansowania szkoleń z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Chciałbym/abym zadać kilka pytań dotyczących zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje w Pana/Pani przedsiębiorstwie.

Wszelkie informacje uzyskane w trakcie wywiadu mają charakter poufny, gwarantujący anonimowość Pana/Pani wypowiedzi. Przewidywany czas trwania wywiadu to 20 minut.

Określenie zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim
P.1. Proszę wskazać, jakie kryteria są dla P/P najważniejsze podczas rekrutowania nowych pracowników? Proszę wskazać maksymalnie 3 najważniejsze P/P zdaniem kryteria. *(pytanie wielokrotnego wyboru, rotowane kategorie odpowiedzi)* ○ Doświadczenie zawodowe ○ Wykształcenie kierunkowe ○ Samoorganizacja, przejawianie inicjatywy, terminowość ○ Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciągane wniosków ○ Umiejętności techniczne, obsługa, montaż, naprawa urządzeń ○ Dyspozycyjność ○ Inne, jakie? ○ Nie wiem/Trudno powiedzieć
P.2. Czy miał/a P/P dotychczas jakiekolwiek problemy z rekrutacją nowych pracowników na określone stanowiska/zawody? ○ Tak - *przejdź do P.3.* ○ Nie – *przejdź do P.5.* ○ Nie wiem/Trudno powiedzieć – *przejdź do P.5.*
P.3. Z czego wynikały problemy z rekrutacją nowych pracowników? ○ Nie zgłosił się żaden kandydat ○ Zgłosili sie kandydaci ale nie spełniali oczekiwań - jakich? ○ Zgłosili sie odpowiedni kandydaci ale nie odpowiadały im zaproponowane warunki

pracy
- Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.4. W przypadku jakich stanowisk pracy/zawodów miał P/P największe problemy ze znalezieniem odpowiedniego pracownika?

….

P.5. Czy w P/P firmie zatrudnione są osoby powyżej 45 roku życia?

- Tak
- Nie
- Odmowa odpowiedzi

P.6. Czy planuje P/P jakiekolwiek zmiany stanu zatrudnienia w okresie do końca 2016 roku?

- Tak
- Nie – *przejdź do P.11.*
- Nie wiem/Trudno powiedzieć/Odmowa odpowiedzi - *przejdź do P.11.*

P.7. Jakie zmiany są planowane P/P firmie?

- Zwolnienia pracowników – Proszę podać liczbę osób planowanych do zwolnienia: … - *przejdź do P.8.*
- Zatrudnienie nowych pracowników – Proszę określić liczbę osób planowanych do zatrudnienia: … - *przejdź do P.9.*
- Przekształcenia wewnątrz firmy nie wywołujące zmian liczby zatrudnionych – *przejdź do P.11.*
- Nie wiem/Trudno powiedzieć – *przejdź do P.11.*

P.8. Proszę wskazać <u>najważniejszy</u> powód planowanych zwolnień?

- Zmiana profilu działalności
- Wprowadzenie zmian technologicznych w firmie
- Ograniczenie dotychczasowej działalności
- Wzrost kosztów zatrudnienia
- Spadek obrotów firmy
- Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.9. Proszę wskazać <u>najważniejszy</u> powód planowanego zwiększenia zatrudnienia?

- Zmiana profilu działalności
- Wprowadzenie zmian technologicznych w firmie
- Poszerzenie dotychczasowej działalności
- Spadek kosztów zatrudnienia
- Wzrost obrotów firmy
- Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.10. Proszę określić na jakich stanowiskach pracy/w jakich zawodach planuje P/P zatrudnienie nowych pracowników?

Zawód/stanowisko: … liczba miejsca pracy: … rodzaj zatrudnienia: …

Potencjał pracowników przedsiębiorstw

P.11. Jakie kompetencje, oraz w jakim stopniu, posiadają pracownicy P/P przedsiębiorstwa?
Proszę ocenić w skali od 1 do 3, gdzie 1 - *niewystarczające*, 2 - *nie w pełni wystarczające*, 3 - *wystarczające*

	Nie ma znaczenia	Niewystarczające	Nie w pełni wystarczające	Wystarczające	Nie wiem/Trudno powiedzieć
○ Efektywna komunikacja					
○ Znajomość języków obcych					
○ Zaangażowanie					
○ Umiejętność pracy w zespole					
○ Odpowiedzialność					
○ Umiejętność organizacji pracy i zarządzania czasem					
○ Elastyczność i zdolność adaptacji					
○ Otwartość na uczenie się i stały rozwój					
○ Inne, jakie?					
○ Nie wiem/trudno powiedzieć					

P.12Jakie kwalifikacje, oraz w jakim stopniu, posiadają pracownicy P/P przedsiębiorstwa?
Proszę ocenić w skali od 1 do 3, gdzie 1 - *niewystarczające*, 2 - *nie w pełni wystarczające*, 3 - *wystarczające*

	Nie ma znaczenia	Niewystarczające	Nie w pełni wystarczające	Wystarczające	Nie wiem/Trudno powiedzieć
○ Certyfikaty obsługi maszyn					
○ Certyfikaty z obsługi urządzeń wykorzystywanych w magazynach					
○ Kursy z zakresu specjalistycznych programów					

komputerowych					
○ Wykształcenie					
○ Certyfikat ukończenia kursu spawacza					
○ Certyfikaty z obsługi urządzeń transportu budowlanego					
○ Inne, jakie?					
○ Nie wiem/Trudno powiedzieć					

Postawy pracodawców wobec inwestowania w rozwój zasobów ludzkich:

P.13. Czy w ostatnich 3 latach pracownicy P/P firmy byli delegowani na jakiekolwiek szkolenia (bez obowiązkowych szkoleń BHP, ppoż., itp.)?

- Tak – *przejdź do P.14.*
- Nie – *przejdź do P.17.*
- Nie wiem/Trudno powiedzieć – *przejdź do P.17.*

P.14. Proszę wskazać, kierunki szkoleń, na które delegowani byli pracownicy P/P firmy w okresie ostatnich 3 lat?

(pytanie wielokrotnego wyboru, rotowane kategorie odpowiedzi)

- Obsługa i konserwacja maszyn i urządzeń
- Technologie budowlane
- Diagnostyka i mechanika samochodowa
- Logistyka i magazynowanie
- Gastronomia i hotelarstwo
- Kadry, księgowość i finanse,
- Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii
- Obsługa programów komputerowych
- Zaawansowane IT
- Marketing, reklama, PR
- Sprzedaż, negocjacje,
- Obsługa klienta
- Umiejętności miękkie (w tym językowe)
- Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.15. Czy pracownicy 45 plus byli delegowani na szkolenia? *(Pytanie zadawane jeśli w P.5. odpowiedź Tak)*

- Tak – *przejdź do P.17.*
- Nie – *przejdź do P.16.*
- Nie wiem/Trudno powiedzieć – *przejdź do P.17.*

P.16. Z jakich powodów pracownicy 45 plus nie byli delegowani na szkolenia?

- Pracownicy posiadają odpowiednie kwalifikacje
- Koszty szkolenia pracowników 45 plus się nie zwracają

- Nie zauważaliśmy takiej potrzeby
- Pracownicy nie chcą brać udziału w szkoleniach
- Nie było odpowiedniej oferty szkoleniowej
- Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.17. Czy P/P zdaniem kwalifikacje obecnie zatrudnionych pracowników są

- Wystarczające, nie ma potrzeby szkolenia – *przejdź do P.22.*
- Na ogół wystarczające, ale w pewnych obszarach wymagają doszkolenia
- Niewystarczające, istnieje potrzeba szkolenia pracowników
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.18. Jakie są aktualne potrzeby szkoleniowe P/P firmy?

- Obsługa i konserwacja maszyn i urządzeń
- Technologie budowlane
- Diagnostyka i mechanika samochodowa
- Logistyka i magazynowanie
- Gastronomia i hotelarstwo
- Kadry, księgowość i finanse,
- Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii
- Obsługa programów komputerowych
- Zaawansowane IT
- Marketing, reklama, PR,
- Sprzedaż, negocjacje,
- Obsługa klienta
- Umiejętności miękkie (w tym językowe)
- Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.19. Jakie są aktualne potrzeby szkoleniowe P/P firmy w odniesieniu do <u>pracowników 45 plus?</u>

- Obsługa i konserwacja maszyn i urządzeń
- Technologie budowlane
- Diagnostyka i mechanika samochodowa
- Logistyka i magazynowanie
- Gastronomia i hotelarstwo
- Kadry, księgowość i finanse,
- Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii
- Obsługa programów komputerowych
- Zaawansowane IT
- Marketing, reklama, PR,
- Sprzedaż, negocjacje,
- Obsługa klienta
- Umiejętności miękkie (w tym językowe)
- Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.20. Jakie są plany szkoleniowe w P/P firmie?

- Zamierzamy szkolić pracowników w najbliższym czasie - *przejdź do P.21.*

- Nie mamy planów szkoleniowych z jakich powodów? - *przejdź do P.22.*
  - Brak czasu
  - Brak środków
  - Brak dopasowanej oferty szkoleniowej
  - Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć - *przejdź do P.22.*

P.21. Jakie są plany szkoleniowe w P/P firmie w odniesieniu do <u>pracowników 45 plus?</u>

- Zamierzamy szkolić pracowników w najbliższym czasie
- Nie mamy planów szkoleniowych, z jakich powodów?
  - Brak czasu
  - Brak środków
  - Brak dopasowanej oferty szkoleniowej
  - Inne, jakie?
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.22. Jaki sposób kształcenia pracowników jest P/P zdaniem najlepszy?

- Kształcenie w formie szkolnej (np. studia magisterskie, studia podyplomowe)
- Szkolenia, kursy, udział w konferencjach, warsztatach
- Pozyskiwanie wiedzy przez pracownika w miejscu pracy
- Inne, jakie?
- Żadne z powyższych, wolimy zatrudniać osoby o odpowiednich kwalifikacjach
- Nie wiem/trudno powiedzieć

P.23. Czy P/P firma realizuje jakiekolwiek działania uwzględniające potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku?

- Tak, przekwalifikowanie
- Tak, przejście na inne stanowisko zgodnie z preferencjami i kompetencjami
- Tak, zmiana formy zatrudnienia (np. praca w niepełnym wymiarze godzin)
- Tak, szkolenia pracowników
- Tak, dopasowanie <u>zakresu obowiązków</u> do zmieniającej się wraz z wiekiem wydajności

  Informacja dla ankietera: *wydajność pracownika jest uzależniona od jego wiedzy i doświadczenia zawodowego, które rosną z wiekiem, oraz od jego możliwości fizycznych i umysłowych, które z wiekiem maleją.*
- Tak, dostosowanie <u>stanowiska pracy</u> do fizycznych i umysłowych potrzeb/możliwości pracownika (ergonomia stanowiska pracy)
- Tak, inne, jakie?
- Nie, nie realizuje żadnych działań tego rodzaju
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.24. Proszę wskazać, jakiego rodzaju pomoc zachęcałaby P/P firmę do zatrudnienia osób 45 plus?

- Finansowanie kształcenia i szkolenia pracowników w wieku 45 lat i więcej
- Zmniejszenie kosztów pracy osób 45 plus (w tym zwolnienie z opłacania niektórych składek i krótszy okres opłacania zasiłku chorobowego)
- Doradztwo dla pracodawców w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych

- Preferencyjne stawki/ulgi podatkowe dla pracodawców
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć

P.25. Czy słyszał P/P o możliwości finansowania szkoleń dla pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS)?

- Tak
- Nie - *przejdź do*
- Nie wiem/Trudno powiedzieć - *przejdź do P.27*

P.26. Z jakich źródeł uzyskał P/P informację na temat Krajowego Funduszu Szkoleniowego? *(rotowane kategorie odpowiedzi)*

- od znajomych, rodziny, innych przedsiębiorców
- z plakatów, ulotek
- podczas spotkań/konferencji/targów pracy
- z internetu
- bezpośrednio od pracowników urzędów pracy (WUP/PUP)
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć

P.27. Czy zna P/P zasady wnioskowania o środki z KFS?

- Tak
- Nie
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

P.28. Czy byłby/aby P/P zainteresowani dofinansowaniem szkoleń pracowników z KFS?

- Tak
- Nie
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

Metryczka

M.1. Siedziba przedsiębiorstwa (powiat)

M.2. Wiodące PKD działalności Pani/Pana firmy?

M.3. Ile osób zatrudnia Pani/Pana firma? (bez właściciela)

- Do 49 zatrudnionych
- Do 249 zatrudnionych
- Powyżej 250 zatrudnionych
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

Scenariusz wywiadu IDI
z przedstawicielami przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego

Pytanie wprowadzające:

1. Na początku chciałbym/chciałabym porozmawiać o Pana/i firmie:
   - Jak długo firma funkcjonuje na rynku?
   - Jaki jest główny przedmiot działalności firmy

Ruchy kadrowe:

2. Czy planują Państwo zmianę stanu zatrudnienia w okresie do końca 2016 roku? Jeśli tak, proszę określić, jakie są powody planowanych zmian (zwiększenie/zmniejszenie zatrudnienia)? Jaki jest główny powód? Proszę określić też inne, mniej istotne powody?
3. Czy ma Pan/Pani jakiekolwiek problemy w rekrutacji nowych pracowników? W przypadku jakich stanowisk pracy/zawodów ma Pan/Pani największe problemy rekrutacyjne? Jakie działania podejmowano, w celu rozwiązania problemu?
4. Jaką wagę mają kwalifikacje, kompetencje oraz doświadczenie zawodowe w procesach rekrutacji? Jakie kwalifikacje (posiadanie wykształcenia o określonym profilu, posiadani określonych uprawnień, certyfikatów, specjalizacji zawodowej itp.) pracowników mają największe znaczenie dla Pana/Pani firmy? Jakie kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe) są najważniejsze z perspektywy działalności Pana/Pani firmy? Jakiego rodzaju doświadczenie zawodowe jest oczekiwane w Pana/Pani firmie?

Potencjał pracowników z przedsiębiorstw w regionie

5. Jakie kompetencje i kwalifikacje posiadają pracownicy Pana/Pani firmy? Jakie kompetencje i kwalifikacje posiadają pracownicy 45 plus?
6. Jakiego rodzaju kwalifikacje i kompetencje zawodowe powinni uzupełnić pracownicy zatrudnieni w Pana/Pani firmie, aby w pełni dostosować swoje umiejętności do potrzeb firmy? Czy jakichś kwalifikacji i kompetencji brakuje

pracownikom, w tym osobom w wieku 45 lat i więcej? Czy pracownicy i/lub kandydaci do pracy w wieku 45 lat i więcej posiadają kwalifikacje, kompetencje, które są nieaktualne?

7. Proszę powiedzieć, czy zatrudnianie osób w wieku 45 plus jest korzystne dla Pana/Pani firmy, czy jest opłacalne? Jeśli nie, dlaczego? Jeśli tak, to jakie kompetencje i/lub kwalifikacje posiadają osoby 45 lat i więcej, które są oczekiwane w Pana/Pani firmie?

Postawy pracodawców wobec inwestowania w rozwój zasobów ludzkich:

8. Na jakie kierunki szkoleń delegowani byli pracownicy w okresie ostatnich 3 lat (z pominięciem szkoleń obowiązkowych BHP, ppoż itp.), w podziale na szkolenia przeznaczone dla ogółu pracowników i pracowników 45 plus?
9. Czy pracownicy w wieku 45 plus są kierowane na szkolenia? Jeśli nie, dlaczego, z jakich powodów?
10. Jakie są aktualne potrzeby i plany szkoleniowe w Pana/Panie firmie? Czy obejmują one osoby w wieku 45 plus?
11. Czy kształcenie pracowników jest istotne dla działalności Pana/Pani firmy? Z jakich powodów? W jaki sposób/w jakiej formie odbywa się kształcenie pracowników? Czy kształcenie pracowników jest opłacalne? Jakie są Pana/Pani zdaniem efekty kształcenia pracowników?
12. Czy w Pana/Pani firmie realizowane są jakiekolwiek działania, które uwzględniają zróżnicowane potrzeby i możliwości pracowników w różnym wieku? Jakie działania są stosowane?
13. Co Pana/Pani zdaniem stanowiłoby zachętę do zatrudniania osób wieku 45 plus? Jaka pomoc, jakie rozwiązania?
14. Czy dotarła do Pana/Pani informacja o możliwości uzyskania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS)? Czy zamierzają Państwo pozyskać środki na szkolenie pracowników z KFS?

Scenariusz realizacji Panelu Ekspertów

Przebieg panelu

Przedstawienie zasad spotkania i planowanego czasu spotkania. Przedstawienie moderatora, wprowadzenie w tematykę spotkania. Zapewnienie uczestników o poufności spotkania i anonimowości. Moderator przedstawi respondentom cel badania oraz przyjęte obszary analizy.

Panel zostanie przeprowadzony metodą metaplanu:

⇒ Krótki opis najistotniejszych wyników badania
⇒ Prezentacja wniosków sformułowanych na podstawie wyników badania
⇒ Dyskusja na temat wniosków
⇒ Formułowanie rekomendacji
⇒ Podsumowanie panelu

w następujących obszarach:

1. Zapotrzebowanie na zawody i kwalifikacje przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim;
2. Potencjał pracowników z przedsiębiorstw w regionie;
3. Postawy pracodawców wobec inwestowania w rozwój zasobów ludzkich.

Czas trwania panelu ekspertów ok. 180 min.