

# 7

Maciej Frączek  
Jarosław Górniak (red.)  
Magdalena Jelonek  
Karolina Keler  
Seweryn Krupnik  
Norbert Laurisz  
Stanisław Mazur (red.)  
Barbara Worek

# PRACODAWCY A PODNOSZENIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH PRACOWNIKÓW

**Szkolenia i inne formy podnoszenia jakości  
zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach**

**Analiza wyników badań ankietowych przeprowadzonych  
wśród przedsiębiorców w ramach projektu  
Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy  
Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej**

Niniejsza publikacja została przygotowana w ramach projektu „Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałania 2.1.2 i realizowanego pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Niniejsza publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy autorów. Pracodawcy RP ani Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości nie ponoszą odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w publikacji, ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność – nie należy wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności.

### Publikacja bezpłatna



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

### Recenzja naukowa:

dr Agnieszka Chłoń-Domińczak  
dr Maciej Tymiński

### ISBN:

978-83-929996-7-6

### DTP, druk:

Stämpfli Polska

---

## Spis treści

---

Najważniejsze wnioski .....	5
Rekomendacje strategiczne .....	8
Wprowadzenie .....	10
1. Główne wyniki .....	13
1.1. Zaangażowanie przedsiębiorstw w rozwój kadr .....	13
1.1.1. Podsumowanie .....	20
1.2. Formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników .....	22
1.2.1. Podsumowanie .....	28
1.3. Penetracja szkoleń i ich intensywność w różnych typach przedsiębiorstw .....	28
1.3.1. Podsumowanie .....	32
1.4. Koszty, jakie przedsiębiorstwa poniosły na doskonalenie zawodowe pracowników .....	33
1.4.1. Podsumowanie .....	41
1.5. Tematyka szkoleń organizowanych w przedsiębiorstwach i dofinansowanych przez przedsiębiorstwa .....	42
1.6. Pracodawcy a staże studencie, praktyki i inne formy wspierania rozwoju zawodowego osób niebędących pracownikami firmy .....	44
1.6.1. Formy inwestycji w rozwój zawodowy osób niebędących pracownikami przedsiębiorstwa .....	48
1.6.2. Podsumowanie .....	49
1.7. Plany szkoleniowe przedsiębiorstw .....	50
1.7.1. Podsumowanie .....	55
1.8. Powody niepodejmowania działań służących rozwojowi kadr .....	56
1.8.1. Podsumowanie .....	59
2. Problemy i wyzwania .....	61
2.1. Problemy .....	61
2.2. Wyzwania .....	62
2.3. Zasoby .....	63
2.4. Warunki .....	63
2.5. Ryzyka .....	64
2.6. Trendy .....	64
3. Spis tabel i wykresów .....	65



## Najważniejsze wnioski

- Pod względem zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój zawodowy zatrudnionych w nich pracowników, Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc spośród wszystkich krajów Unii Europejskiej. Na dwadzieścia siedem krajów objętych badaniem „Ustawiczne szkolenie zawodowe w przedsiębiorstwach” w roku 2005 Polska, z wynoszącym 35% odsetkiem przedsiębiorstw szkolących pracowników, zajęła dwudzieste czwarte miejsce, pozostając daleko nie tylko za będącymi liderami w tej dziedzinie, Wielką Brytanią czy Danią, ale także za Czechami, Słowacją czy Rumunią. Ponieważ inwestowanie w kapitał ludzki jest ściśle powiązane z innowacyjnością gospodarki i to w ten sposób, że oba te zjawiska wzajemnie na siebie wpływają, można zatem oczekiwać, iż w warunkach sprzyjającej koniunktury gospodarczej i przy wsparciu racjonalnej polityki państwa w tym zakresie, zwiększający się poziom innowacyjności przedsiębiorstw będzie sprzyjać wzrostowi inwestycji w zasoby ludzkie, to zaś z kolei będzie przyczyniać się do dalszego rozwoju przedsiębiorstw. Możliwy jest także scenariusz pesymistyczny: zachwianie koniunktury gospodarczej, niewprowadzenie koniecznych reform, może spowodować stagnację w rozwoju przedsiębiorstw, co w sposób automatyczny wpłynie na spadek poziomu inwestycji w rozwój zasobów ludzkich.
- Badania zrealizowane w ramach projektu Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy pokazują, że odsetek firm, które w roku 2009 podjęły jakiegokolwiek działania na rzecz rozwoju swoich kadr, wyniósł niewiele ponad 50%. Oznacza to, że połowa przedsiębiorstw nie podejmowała żadnych intencjonalnych działań służących rozwojowi zasobów ludzkich. Nie oznacza to naturalnie, że w tych przedsiębiorstwach pracownicy w ogóle nie doskonalili swoich kompetencji. Mogli to robić w ramach kształcenia incy-

dentalnego, odbywającego się na stanowisku pracy, gdy pracownik uczy się od swoich bardziej doświadczonych kolegów czy przełożonych. Tym niemniej, pozostaje faktem, że w blisko połowie przedsiębiorstw nie prowadzi się żadnej intencjonalnej polityki służącej rozwojowi kadr. Choć takie działania mogą być racjonalne w krótkim okresie, bowiem przedsiębiorcy nie ponoszą kosztów doskonalenia zawodowego pracowników, to w dłuższym okresie mogą być niekorzystne, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla zatrudnionej kadry czy wreszcie dla całej gospodarki. Ponieważ inwestycje w kapitał ludzki są traktowane jako inwestycje o niepewnej stopie zwrotu, istotne jest podjęcie takich działań ze strony państwa, które ów stopień niepewności mogą zmniejszać, a w każdym razie zachęcać przedsiębiorców do podejmowania takiego ryzyka.

- Przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić dobrze znane prawidłowości, zgodnie z którymi działania służące rozwojowi zasobów ludzkich podejmują przede wszystkim przedsiębiorstwa duże, z dominującym kapitałem publicznym lub przedsiębiorstwa mające swoją główną siedzibę poza granicami Polski. Odsetek przedsiębiorstw podejmujących jakiegokolwiek działania na rzecz rozwoju kadr jest wśród firm tego typu najwyższy. Oznacza to, że ww. przedsiębiorstwa nominalnie zajmują najwyższe miejsca w rankingu inwestorów w kapitał ludzki. Istotnym uzupełnieniem tego wniosku jest jednak fakt, że w zdecydowanej większości przypadków pracownicy badanych przedsiębiorstw wzięli udział tylko w jednym szkoleniu w ciągu roku i że w wielu wypadkach było to szkolenie obowiązkowe, takie jak szkolenie BHP czy szkolenie przeciwpożarowe.
- Analiza wartości wskaźnika penetracji szkoleń w przedsiębiorstwach o różnej wielkości pokazuje, że choć wśród przedsiębiorstw mikro i małych mniejszy jest odsetek tych, które szkolą swoich pracowników, to te które już to robią, obejmują szkoleniami znacznie większy procent załogi niż przedsiębiorstwa duże. Zatrudnienie w inwestującej w rozwój swoich zasobów małej firmie może być więc dla pracownika większą szansą na rozwój zawodowy niż praca w dużej korporacji. Warunkiem jest jednak trafienie do tej jednej czwartej przedsiębiorstw mikro, które dbają o rozwój zawodowy pracowników lub do tej połowy przedsiębiorstw małych, które podejmują takie działania.

- Analiza wysokości kosztów doskonalenia zawodowego przypadających na jedną osobę zatrudnioną w firmie pokazała, że wysokość tych kosztów jest najwyższa w przedsiębiorstwach mikro, najniższa zaś w przedsiębiorstwach dużych. To przedsiębiorstwa mikro są więc relatywnie najbardziej obciążone kosztami związanymi z doskonaleniem swoich kadr.
- Najmniejsze szanse na uzyskanie wsparcia swojego rozwoju zawodowego ze strony pracodawców mają pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w regionie wschodnim. Zarówno odsetek przedsiębiorstw działających na rzecz rozwoju swoich kadr w roku 2009, jak i odsetek przedsiębiorstw podejmujących takie działania czy planujących je w roku 2010 jest w tym regionie najniższy.
- Najpopularniejszą formą doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników są szkolenia, w tym przede wszystkim szkolenia zewnętrzne. Z innych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi i doskonalenia tych zasobów korzysta zdecydowanie mniej przedsiębiorstw. Warto też dodać, że o ile szkolenia są wykorzystywane niemal w równym stopniu wśród różnych typów przedsiębiorstw angażujących się w jakikolwiek sposób w rozwój swoich kadr, o tyle inne instrumenty, takie jak dofinansowanie do studiów, ocena kompetencji pracowników, indywidualne plany rozwojowe są typowe dla przedsiębiorstw dużych.
- Najczęściej wymienianą tematyką ostatnich trzech szkoleń, w których wzięli udział pracownicy przedsiębiorstw jest prawo i zagadnienia z nim związane. Wynik ten trudno uznać za pozytywny, może bowiem świadczyć o tym, że to niejasność prawa i częste zmiany przepisów zmuszają przedsiębiorstwa do organizowania i finansowania szkoleń dotyczących tej tematyki. Można zaryzykować twierdzenie, że gdyby spośród organizowanych i dofinansowanych przez przedsiębiorstwa szkoleń wykluczyć te poświęcone zagadnieniom prawnym oraz obowiązkowe kursy BHP czy przeciwpożarowe, odsetek przedsiębiorstw inwestujących w rozwój zawodowy swoich kadr byłby jeszcze niższy.

## Rekomendacje strategiczne

- Biorąc pod uwagę znaczenie inwestycji w rozwój zasobów ludzkich, problematyce tej przedsiębiorcy, ich organizacje i związki zawodowe powinny poświęcać więcej uwagi, zwłaszcza w kontekście nadchodzących niekorzystnych zmian demograficznych, jakie dotkną rynek pracy w Polsce. Konieczne jest wypracowanie takich rozwiązań, które pozwalałyby zwiększać skalę działań na rzecz rozwoju kadr, nie przerzucając jednocześnie na przedsiębiorców wszystkich kosztów, jakie są związane z niwelowaniem niedopasowania pomiędzy potrzebami rynku pracy a kompetencjami pracowników.
- Widoczne i utrwalone dysproporcje pomiędzy poziomem zaangażowania w rozwój zawodowy pracowników przedsiębiorstw różnej wielkości, każą zwrócić szczególną uwagę na przedsiębiorstwa mikro i przedsiębiorstwa małe, które – jak pokazała przeprowadzona analiza – ponoszą najwyższe koszty jednostkowe związane ze szkoleniem pracowników. Zakres ewentualnego dodatkowego wsparcia i jego instrumenty muszą być jednak starannie przemyślane, bowiem liczne badania pokazują niską efektywność skierowanych do przedsiębiorców działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich.
- Należy mieć na uwadze, że głównym powodem, który sprawia, że przedsiębiorstwa nie angażują się w rozwój swoich kadr jest przekonanie o wystarczającym dopasowaniu kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa. Z perspektywy pracodawcy, w takiej sytuacji inwestowanie w rozwój pracownika jest całkowicie nieracjonalne i zbędne, generuje bowiem dodatkowe koszty, pomniejszając zysk firmy. Czynnikiem uzasadniającym inwestycje w kadry w tej sytuacji byłby rozwój przedsiębiorstwa, korzystanie z nowych technologii, otwarcie na nowe rynki. Nie deprecjonując więc kwestii rozwoju zasobów ludzkich, należy ją rozpatrywać w kontekście innych działań, które będą sprzyjały rozwojowi przedsiębiorstw.
- Warto też mieć na uwadze to, że barierą utrudniającą zwiększanie skali inwestycji w rozwój zasobów ludzkich nie są przede wszystkim koszty. Choć pojawiają się one jako jeden z istotnych czynników powodujących, że przedsiębiorstwa nie angażują się

w doskonalenie kadr, to nie są one czynnikiem najistotniejszym. W tej sytuacji bezpośrednio dofinansowanie szkoleń może wywołać efekt substytucji: ze środków publicznych będą finansowane te działania, które w sytuacji braku tych środków i tak byłyby finansowane, tyle że ze środków własnych przedsiębiorstw.

## Wprowadzenie

W nowoczesnej gospodarce, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy, o pozycji przedsiębiorstwa, jego produktywności i zdolnościach konkurencyjnych decydują nie tylko, albo nie przede wszystkim, jego zasoby materialne, lecz niematerialne. Głównym składnikiem tych zasobów jest kapitał ludzki, rozumiany jako wiedza, umiejętności, zdolności i motywacje pracowników. Umiejętne inwestowanie w ten kapitał oraz racjonalne zarządzanie nim jest korzystne zarówno dla przedsiębiorstw, ich pracowników, jak i regionu czy całego kraju. Korzystnym efektem dla przedsiębiorstwa będzie wzrost jego produktywności, dla pracownika – większa zatrudnialność i lepsze perspektywy zawodowe, zaś dla regionu czy całego kraju – szybszy rozwój społeczno-gospodarczy<sup>1</sup>.

Ze względu na znaczenie tego zagadnienia, inwestowanie w kapitał ludzki przedsiębiorstw zostało wzięte pod uwagę w badaniach i analizach prowadzonych w ramach projektu Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy. Co ważne, konieczność monitorowania tego obszaru była nie tylko postulatem zespołu badawczego, lecz także pracodawców, uczestniczących w warsztatach eksperckich, których celem było wyłonienie najważniejszych obszarów, jakie należy uwzględnić w prowadzonych w ramach Obserwatorium badaniach. Kwestie jakości kapitału ludzkiego, problemów ze zrekrutowaniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, braków kompetencyjnych zatrudnionych kadr, pojawiały się w każdej z dyskusji eksperckich, wywołując zawsze duże zainteresowanie pracodawców.

Analizie zapotrzebowania na kompetencje, trudności w poszukiwaniu pracowników o odpowiednich umiejętnościach i skuteczności różnych form rekrutacji pracowników poświęcono inne części tego opracowania, tutaj natomiast podjęta zostanie kwestia działań przedsiębiorstw na rzecz podnoszenia jakości zatrudnionych w nich kadr oraz – bardzo skrótowo – zaangażowania w przygotowanie zawodowe potencjalnych pracowników, czyli

---

<sup>1</sup> Doskonalenie kadr w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, PARP, Warszawa 2009, s. 9.

uczniów i studentów, czy absolwentów szkół średnich i wyższych. Pełna analiza rodzajów, skali i uwarunkowań inwestycji w rozwój zasobów ludzkich przedsiębiorstw znacznie wykracza jednak poza możliwości, jakie dawał realizowany projekt i przeprowadzone w jego ramach badania. W badaniach problematyka ta stanowiła zaledwie jedno z ośmiu kluczowych zagadnień problemowych, musiała więc z konieczności zostać potraktowana w sposób skrótowy i niewyczerpujący. Analizie poddano tylko wybrane wskaźniki i zagadnienia odnoszące się do inwestycji w rozwój kadr przedsiębiorstw, takie jak rodzaj podejmowanych działań służących rozwojowi kadr, szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, koszty szkoleń, przyczyny niepodjęcia działalności szkoleniowej, plany szkoleniowe na następny rok. Syntetycznej prezentacji tych zagadnień zostanie poświęcona niniejsza część tego opracowania. Będziemy się w niej opierać przede wszystkim na danych pochodzących z badania sondażowego zrealizowanego na potrzeby projektu Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy, odwołując się sporadycznie w celach porównawczych do przeprowadzonego przez EUROSTAT badania „Ustawiczne szkolenie zawodowe w przedsiębiorstwach” (Continuing Vocational Training Survey – CVTS). Oparcie się niemal wyłącznie na danych zebranych w ramach badań własnych Obserwatorium wynika z braku innych danych, które można by traktować jako dane porównawcze. W sensie ścisłym tego wymogu nie spełniają nawet badania CVTS, gdyż najbardziej aktualne wyniki, jakimi dysponujemy pochodzą z roku 2005.

Można jednak uznać, że obraz zaangażowania przedsiębiorstw w doskonalenie swoich kadr i podejmowania innych działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich, jaki wyłania się na podstawie danych zebranych na potrzeby projektu Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy, jest wystarczająco ciekawy i przynosi wiele cennych informacji, aby jego omówieniu poświęcić tę część raportu.

Badanie przeprowadzono w kwietniu 2010 roku na próbie 2 530 przedsiębiorstw: 1 549 z listy członkowskiej organizacji Pracodawcy RP i 981 wylosowanych z rejestru przedsiębiorstw GUS. Dane gromadził Urząd Statystyczny w Krakowie. Szerszy opis próby i badania zamieszczony został we wstępie do Tomu 1.



---

## 1. Główne wyniki

---

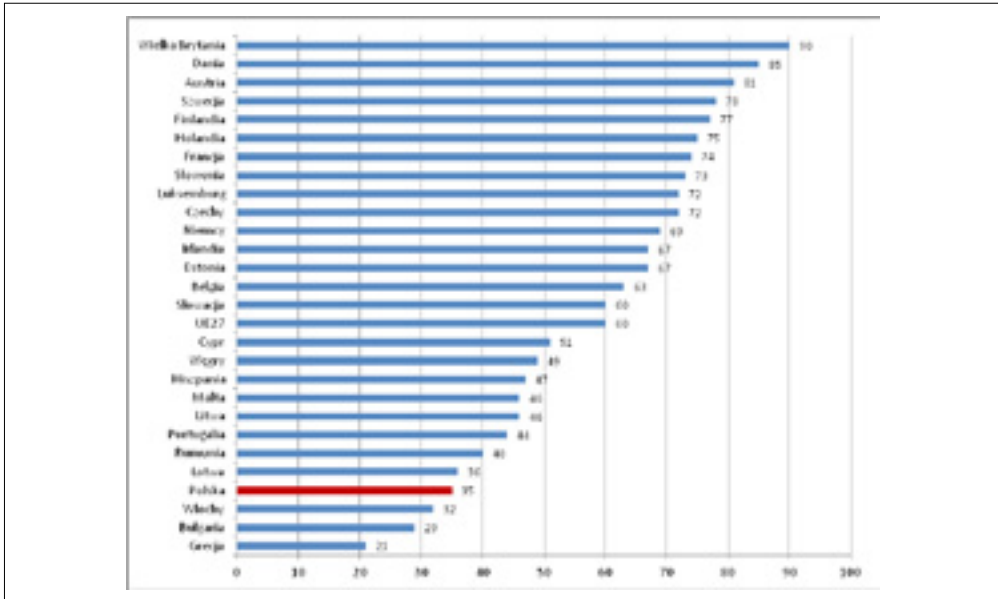
### 1.1. Zaangażowanie przedsiębiorstw w rozwój kadr

Według porównawczych badań międzynarodowych, poświęconych doskonaleniu zawodowemu kadr w przedsiębiorstwach<sup>2</sup>, poziom zaangażowania przedsiębiorstw działających w Polsce w doskonalenie kadr jest jednym z najniższych spośród wszystkich krajów UE (wykres nr 1). Z wynoszącym 35% odsetkiem przedsiębiorstw podejmujących w ostatnim roku jakiegokolwiek działania na rzecz rozwoju swoich kadr, działające w Polsce przedsiębiorstwa uplasowały się na 24 miejscu wśród 27 krajów UE. Działające w Polsce przedsiębiorstwa i polską gospodarkę dzieli duża odległość nie tylko od liderów w tym zakresie (Wielka Brytania, Norwegia i Dania), ale i od naszych południowych sąsiadów: Czechów i Słowaków.

---

<sup>2</sup> EUROSTAT, Continuing Vocational Training Survey (CVTS). Wyniki badań dostępne on-line dla lat 1999 i 2005: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/education/data/database>.

Wykres 1. Polska na tle krajów UE: odsetek przedsiębiorstw, w których podjęto jakiekolwiek działania związane z doszkaltaniem pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie CVTS 2005, EUROSTAT.

Co ciekawe, ogólny wskaźnik aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków, uwzględniający ich uczestnictwo w kształceniu pozaformalnym<sup>3</sup>, nie wygląda tak źle na tle innych krajów UE, jak wskaźnik zaangażowania przedsiębiorstw w doskonalenie kadr. W tym przypadku, ze wskaźnikiem uczestnictwa w kształceniu pozaformalnym wynoszącym 10,5%, Polska uplasowała się na osiemnastym a nie – jak w przypadku zaangażowania przedsiębiorstw w ustawiczne kształcenie zawodowe – dwudziestym czwartym miejscu wśród 27 krajów UE<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Wskaźnik uczestnictwa w kształceniu pozaformalnym to odsetek osób, które w ciągu ostatnich 4 tygodni wzięły udział w szkoleniu, kursie, czy innej pozaformalnej aktywności edukacyjnej.

<sup>4</sup> Na podstawie danych EUROSTAT za rok 2009. W roku 2009 pozycja porównawcza Polski była taka sama, choć wskaźnik aktywności edukacyjnej był wyższy i wynosił 11,2%.

Można jednak założyć, że od roku 2005, gdy przeprowadzane były badania CVTS, sytuacja w zakresie zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój zawodowy pracowników uległa zmianie. Niewątpliwie do zmian w tym obszarze przyczynił się ogólnoswiatowy kryzys finansowy, który mógł skłaniać przedsiębiorstwa do ograniczania inwestycji, w tym także inwestycji w rozwój kadr, jednak w Polsce istotnym czynnikiem oddziałującym na aktywność szkoleniową przedsiębiorstw były środki pochodzące z Europejskiego Funduszu Społecznego<sup>5</sup>. Dostępność tych środków mogła rekompensować spadek wydatków własnych przedsiębiorstw na podnoszenie jakości kadr, przeciwdziałając tym samym obniżeniu aktywności szkoleniowej w przedsiębiorstwach.

Jak zatem w świetle badań zrealizowanych na potrzeby Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy wygląda poziom zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój kadr? Pytając przedsiębiorców o te zagadnienia, uwzględniliśmy działania służące rozwojowi kadr w roku poprzedzającym badanie (2009) oraz działania podejmowane i planowane w roku 2010. Prezentację wyników rozpoczniemy od przyjrzenia się danym odnoszącym się do roku 2009, gdyż w ich przypadku łatwiej było oszacować istotne wskaźniki pozwalające ocenić działalność szkoleniową, jej skalę czy koszty.

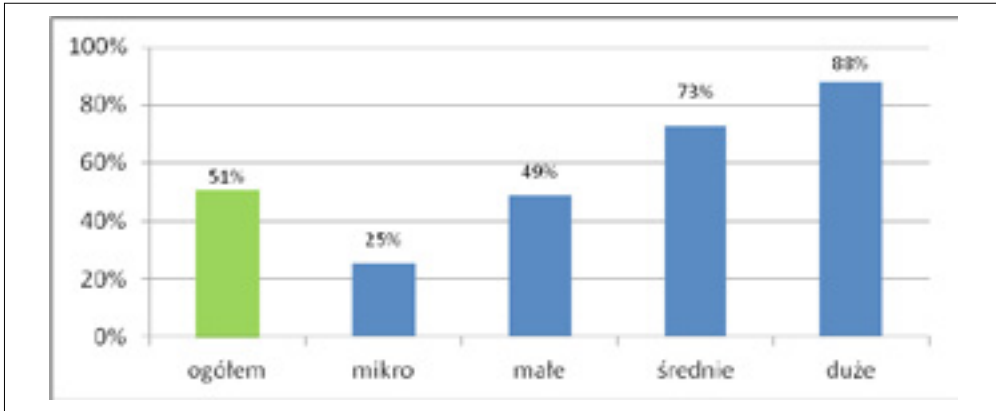
Wśród problemów związanych z doskonaleniem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach najbardziej ogólnym zagadnieniem jest poziom zaangażowania tych przedsiębiorstw w jakiegokolwiek działania służące rozwojowi jakości swoich kadr w roku 2009. Analiza tego wskaźnika pokazuje, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że w ubiegłym roku podjęła jakies działania mające na celu podnoszenie kompetencji pracowników (wartość „ogółem” na wykresie 2). Choć danych tych nie można bezpośrednio porównywać z wynikami pochodzącymi z realizowanych w roku 2005 badań CVTS, to warto jednak podkreślić, że wskaźnik zaangażowania przedsiębiorstw w doskonalenie kadr jest jednak o 15% wyższy.

---

<sup>5</sup> Doskonalenie kadr w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, PARP, Warszawa 2009, s. 13.

**Wykres 2. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku 2009 podjęły jakiegokolwiek działania mające na celu rozwój kwalifikacji i kompetencji pracowników**

(N=2 376)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

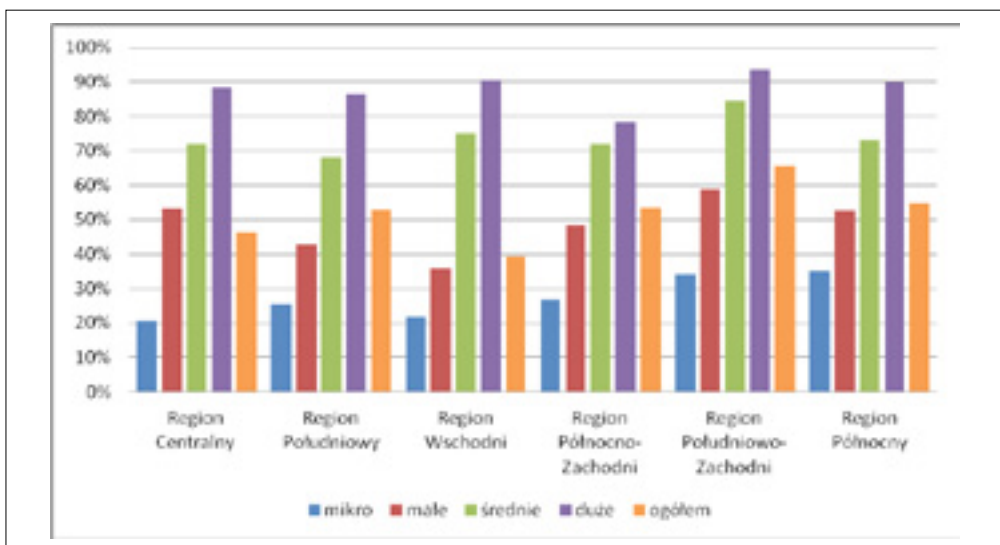
Przeprowadzone badania potwierdzają wielokrotnie już obserwowaną i opisywaną prawidłowość: wśród przedsiębiorstw działających w Polsce inwestują w rozwój swoich kadr przede wszystkim przedsiębiorstwa duże. Oznacza to, że pracownicy takich przedsiębiorstw mają większe szanse na rozwój swoich kompetencji, a co za tym idzie, na poprawę swojej sytuacji na rynku pracy. Poziom inwestycji w kadry dużych przedsiębiorstw działających w Polsce nie odbiega od poziomu tych inwestycji w wysoko rozwiniętych krajach UE, takich jak choćby Wielka Brytania czy Niemcy. Zupełnie inaczej wygląda natomiast sytuacja przedsiębiorstw małych, a zwłaszcza przedsiębiorstw mikro, w których – pomimo adresowanego do nich wsparcia publicznego – poziom aktywności szkoleniowej pozostaje bardzo niski<sup>6</sup>. Zważywszy na to, że osoby zatrudnione w tego typu przedsiębiorstwach stanowią ponad połowę ogółu zatrudnionych, warto nadal podejmować takie działania, które mogą zwiększać także ich szanse na rozwój zawodowy.

<sup>6</sup> Warto zauważyć, że duże różnice w skali zaangażowania małych i dużych przedsiębiorstw w podnoszenie kompetencji pracowników występują w większości tych krajów członkowskich UE, wśród których obserwuje się ogólnie niski poziom inwestycji przedsiębiorstw w rozwój zasobów ludzkich. Są natomiast zdecydowanie mniejsze w takich krajach jak Wielka Brytania czy Szwecja.

Fakt, że inwestowanie w rozwój kadr jest powszechny wśród dużych przedsiębiorstw niezależnie od ich lokalizacji potwierdza analiza zróżnicowania aktywności szkoleniowej wśród przedsiębiorstw mających swoje siedziby w różnych regionach, co pokazano na wykresie 3. Wśród ogółu przedsiębiorstw (niezależnie od ich wielkości) najniższy poziom aktywności w zakresie inwestycji w kadry występuje wśród przedsiębiorstw mających swoją siedzibę w regionie wschodnim (46% przedsiębiorstw z tego regionu zadeklarowało podejmowanie jakichkolwiek działań mających na celu podnoszenie kompetencji pracowników), najwyższy zaś w regionie południowo-zachodnim (66%). Jednak aż 91% objętych badaniem dużych przedsiębiorstw z regionu wschodniego angażowało się w doskonalenie swoich kadr. Na ogólnie najniższą aktywność szkoleniową przedsiębiorstw z tego regionu wpływa zatem najniższy w porównaniu z innymi regionami poziom zaangażowania w doskonalenie kadr wśród małych przedsiębiorstw mających w tym regionie swoje siedziby.

Wykres 3. Odsetek przedsiębiorstw podejmujących w roku 2009 działania na rzecz rozwoju kadr w podziale na regiony

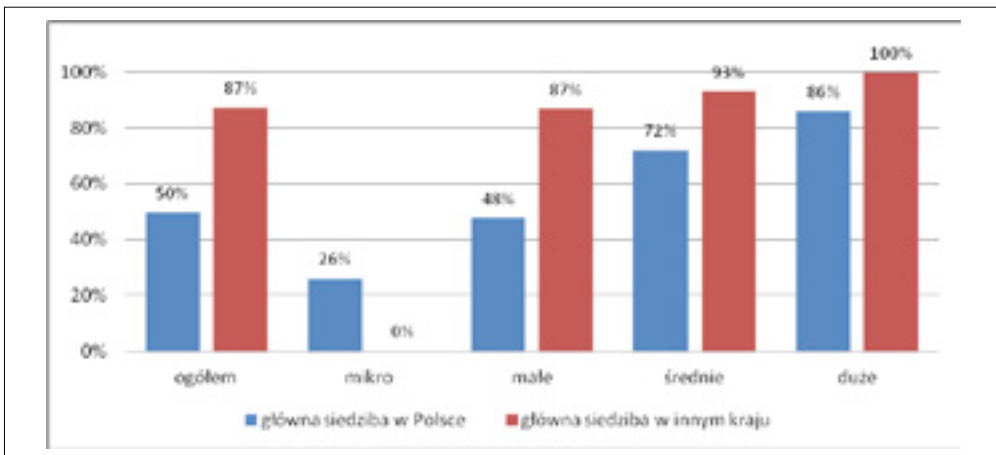
(N=2 453)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, że poziom aktywności na rzecz rozwoju kadr jest silnie związany z tym, gdzie firma ma swoją główną siedzibę: w Polsce czy za granicą. Co prawda wyniki tej analizy należy traktować jako eksplorację problemu, gdyż liczebność firm międzynarodowych w badanej próbie była niewielka (znalazły się w niej tylko 63 takie przedsiębiorstwa), jednak warto przyrzeć się rysującym się prawidłowościom. Wśród ogółu przedsiębiorstw międzynarodowych działających w Polsce, odsetek przedsiębiorstw deklarujących podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr w roku 2009 wynosił 87%, podczas gdy wśród przedsiębiorstw krajowych wynosił on 50%. Ponieważ przedsiębiorstwa międzynarodowe to z reguły przedsiębiorstwa duże, czyli takie, w których częściej inwestuje się w rozwój kadr, można by przypuszczać, że to nie lokalizacja firmy decyduje o tego typu inwestycjach, lecz jej wielkość. Jednakże analiza zależności pomiędzy inwestycjami w rozwój kadr a lokalizacją przedsiębiorstwa, przeprowadzona oddzielnie dla każdego z typów wielkości przedsiębiorstwa, pokazuje, że nawet przy kontroli wielkości firmy, zależność pomiędzy charakterem firmy (krajowym, międzynarodowym) a poziomem inwestycji w kadry nadal występuje, co pokazano na wykresie 4.

Wykres 4. Odsetek przedsiębiorstw podejmujących w roku 2009 działania na rzecz rozwoju kadr w podziale na lokalizację głównej siedziby w Polsce lub za granicą i wielkość przedsiębiorstwa (N=2 395)

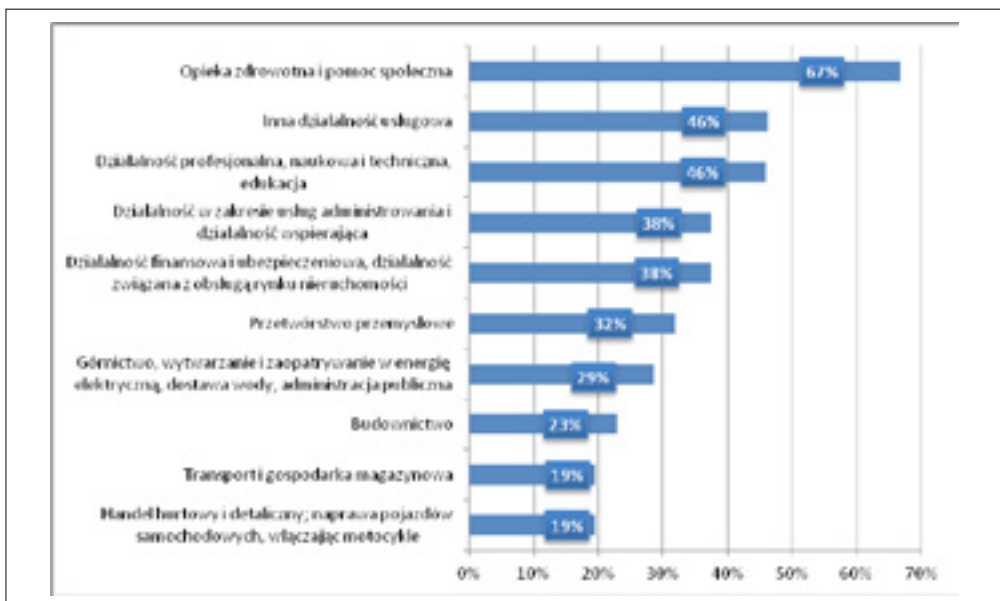


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Ważnym zagadnieniem jest też zróżnicowanie poziomu zaangażowania pracodawców w rozwój kadr ze względu na branżę, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Wśród badanych przedsiębiorstw najwyższy poziom takiego zaangażowania odnotowano w branży opieka zdrowotna i pomoc społeczna, najniższy zaś w branży skupiającej przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym oraz naprawą pojazdów (wykres 5). Wynik ten nie wydaje się zaskakujący jeśli weźmiemy pod uwagę charakter typowej pracy, jaką wykonują pracownicy zatrudnieni w tych branżach. Pewnym zaskoczeniem może być natomiast fakt, że żadnych działań mających na celu podnoszenie jakości swoich kadr nie podejmowało ponad 54% spośród badanych przedsiębiorstw działających w branży profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz edukacyjnej. Wziąwszy pod uwagę charakter tej branży i jej potencjalną rolę w rozwoju innowacyjności, odsetek przedsiębiorstw angażujących się w podnoszenie jakości swoich kadr wynoszący 46% można uznać za raczej mało satysfakcjonujący.

Wykres 5. Odsetek przedsiębiorstw podejmujących działania na rzecz rozwoju kadr a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo

(N=2 453)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Opis czynników różnicujących poziom inwestycji w rozwój kadr wśród przedsiębiorstw warto jeszcze uzupełnić zwróceniem uwagi na fakt, że szkolą swoich pracowników głównie przedsiębiorstwa państwowe (79%) i te z własnością mieszaną, ale z przewagą własności publicznej (94%), znacznie rzadziej zaś przedsiębiorstwa prywatne (47% z nich zadeklarowało podejmowanie jakichkolwiek działań służących rozwojowi kadr). Znow jednak widoczna jest opisywana już wcześniej prawidłowość: duże przedsiębiorstwa prywatne szkolą swoich pracowników, niski poziom aktywności szkoleniowej wśród przedsiębiorstw prywatnych występuje natomiast wśród tych, które zaliczają się do mikro i małych.

Podejmowanie bądź niepodjęcie inwestycji mających na celu rozwój kadr powiązane jest też z takimi czynnikami, jak wiek przedsiębiorstwa (częściej inwestują przedsiębiorstwa starsze, do których jednak należą przede wszystkim te większe), czy poziom optymizmu w zakresie oceny obecnej i przyszłej kondycji przedsiębiorstwa. Ponieważ jednak te zmienne są silnie związane z wielkością przedsiębiorstwa, jego branżą i typem własności, analizę ich wpływu można pominąć. Rodzaj próby badawczej (przedsiębiorstwa zrzeszone w PRP i przedsiębiorstwa z próby ogólnopolskiej) nie różnicował natomiast poziomu zaangażowania badanych przedsiębiorstw w rozwój swoich kadr.

### 1.1.1. Podsumowanie

Niska pozycja polskich przedsiębiorstw wśród przedsiębiorstw europejskich pod względem poziomu inwestycji w rozwój kadr jest przede wszystkim wynikiem braku tego typu inwestycji w przedsiębiorstwach mikro i małych. Przedsiębiorstwa te zatrudniają pracowników, których kompetencje są dostosowane do wymogów ich stanowisk pracy, a brak zmian w charakterze pracy i brak nowych wyzwań rozwojowych sprawiają, że nie ma potrzeby podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych pracowników. Ponieważ w krótkiej perspektywie takie zachowania przedsiębiorstw są całkowicie racjonalne, oczekiwanie, iż ulegną one zmianie jest nadmiernie optymistyczne. Zmiana ta może nastąpić tylko wraz z roz-

wojem przedsiębiorstw indukowanym, albo poprzez wykorzystanie nowszych technologii, albo poprzez otwarcie na nowe rynki czy rozszerzanie zakresu współpracy gospodarczej.

Jeśli uznaje się, iż rozwijanie kompetencji pracowników zatrudnionych w takich przedsiębiorstwach jest pożądane z punktu widzenia podnoszenia jakości kapitału ludzkiego w Polsce, działania służące doskonaleniu zawodowemu pracowników takich firm winny być zatem kierowane bezpośrednio do tych pracowników, gdyż to oni mogą być zainteresowani podnoszeniem swoich kwalifikacji i poprawą swojej pozycji rynkowej. Wśród pracodawców zaś należy promować otwarcie na potrzeby rozwojowe pracowników i niwelować obawy związane z przekonaniem, iż pracownik lepiej wyszkolony ma wyższe oczekiwania płacowe i jest bardziej skłonny do zmiany pracy.

Warto podkreślić, iż ogólny poziom inwestycji w kadry wśród działających w Polsce dużych przedsiębiorstw nie odbiega od poziomu krajów będących liderami w tej dziedzinie, czyli Wielkiej Brytanii i Szwecji. Istotnym obszarem różnic pomiędzy polskimi dużymi przedsiębiorstwami a ich odpowiednikami w krajach bardziej rozwiniętych jest zakres tych inwestycji (mierzony choćby intensywnością szkoleń czy rodzajem wykorzystywanych instrumentów służących rozwojowi kadr) i stopa zwrotu tych inwestycji. Zwłaszcza na to ostatnie zagadnienie powinno zwracać się szczególną uwagę. Istotne jest przy tym jednak obiektywne określenie owej stopy zwrotu, nie zaś szacowanie jej wyłącznie w oparciu o deklaracje pracodawców.

Zaprezentowane w tej części raportu dane pokazują nierównomierny rozkład inwestycji w kapitał ludzki wśród przedsiębiorstw działających w różnych regionach. Najmniejszy zakres tych inwestycji zaobserwowano wśród przedsiębiorstw działających w regionach wschodnich. Choć z tego faktu nie wynika wprost wniosek o niższych szansach rozwojowych pracowników z tych regionów, może to być jeden z czynników wpływających na te niższe szanse. Niższe szanse indywidualnego rozwoju zawodowego mogą zaś skłaniać do migracji (zarówno do innych regionów jak i zagranicznych), co w rezultacie może spowalniać rozwój tych regionów.

## 1.2. Formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników

Przedsiębiorstwa, które zadeklarowały, że w roku 2009 podejmowały działania związane z rozwojem swoich kadr zostały poproszone o wybranie z listy stosowanych przez nie instrumentów służących ocenie, zarządzaniu i rozwojowi kompetencji<sup>7</sup>.

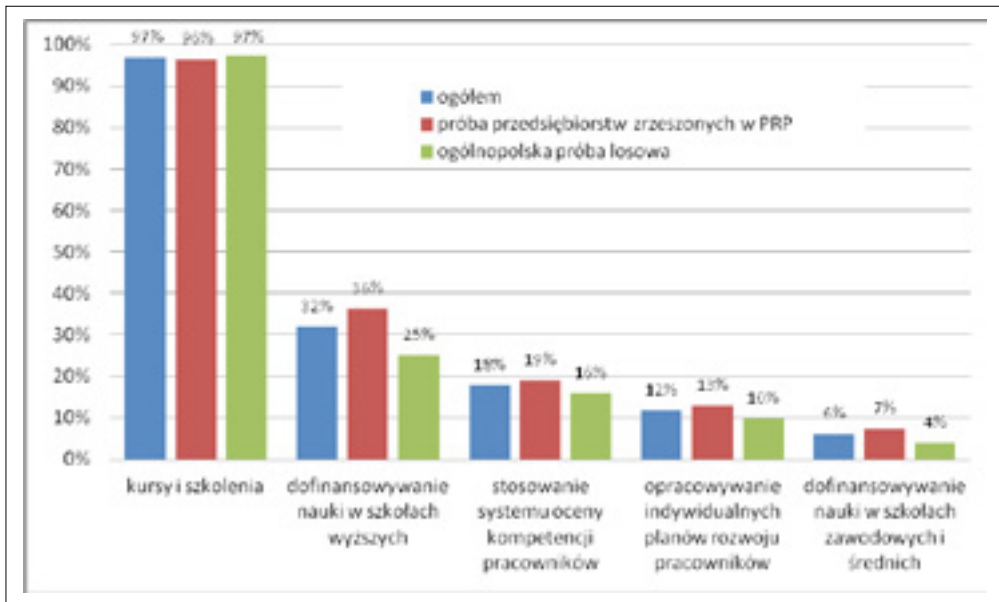
Jak pokazano na wykresie nr 6, najczęściej wykorzystywanym sposobem rozwoju pracowników było organizowanie dla nich kursów i szkoleń bądź też finansowanie i dofinansowywanie takich kursów. Ten instrument rozwoju kompetencji pracowników wykorzystują prawie wszystkie przedsiębiorstwa (97%), które w ogóle angażują się w podnoszenie jakości swoich kadr. Spośród przedsiębiorstw, które podejmują jakiegokolwiek działania związane z rozwojem swoich kadr 32% zadeklarowało, że dofinansowuje naukę swoich pracowników w szkołach wyższych, zaś 18% stosuje system oceny ich kompetencji. Najmniej popularną formą inwestycji w kadry jest dofinansowywanie nauki pracowników w szkołach zawodowych i średnich, być może ze względu na mniejsze zapotrzebowania na kontynuowanie nauki na tym poziomie.

Jak wskazano wcześniej, rodzaj próby badawczej nie różnicował ogólnego poziomu zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój swoich kadr. W przypadku stosowanych sposobów oceny i rozwoju kompetencji kadr widoczne są pewne różnice, choć nie zawsze są one duże. Zwraca uwagę przede wszystkim to, że przedsiębiorstwa zrzeszone w PRP znacznie częściej niż pozostałe dofinansowują naukę pracowników w szkołach wyższych (różnica 11%), nieco częściej stosują systemy oceny kompetencji pracowników, opracowują indywidualne plany rozwojowe pracowników i dofinansowują naukę pracowników w szkołach zawodowych i średnich (różnice około 3%). Może jednak na to wpływać przynależność branżowa tych przedsiębiorstw oraz ich wielkość, jak to ma miejsce choćby w przypadku zrzeszanych w PRP przedsiębiorcach z branży górniczej, w której odsetek deklarujących dofinansowanie nauki swoich pracowników w szkołach wyższych jest najwyższy spośród wszystkich branż.

<sup>7</sup> Z uwagi na konieczność skrótowego potraktowania tej problematyki, badanym przedstawiono listę, na której znajdowały się tylko wybrane instrumenty, dodatkowo umieszczając kategorię „inne”, wybraną jedynie przez 4 przedsiębiorstwa (1,4% wszystkich ważnych odpowiedzi na to pytanie).

Wykres 6. Wykorzystywane w przedsiębiorstwach formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników a rodzaj próby badawczej (odsetek przedsiębiorstw stosujących dany instrument wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr)

(N=1 214)



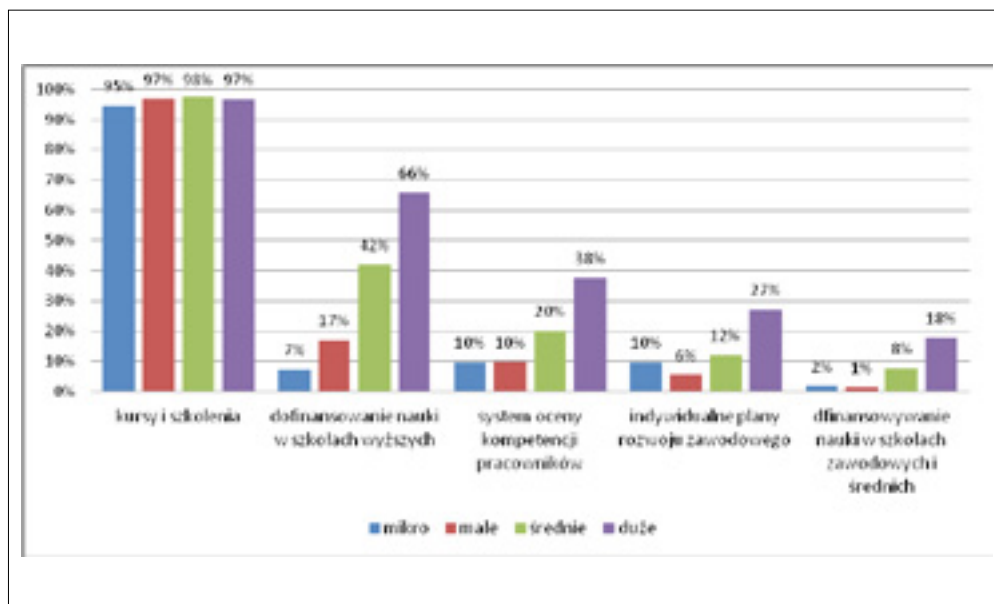
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Warto zwrócić uwagę na to, w jaki sposób wielkość przedsiębiorstwa różnicuje stosowanie różnych instrumentów pomocnych w rozwoju kadr. Szkolenia i kursy, będące najpowszechniej stosowanym sposobem doskonalenia kompetencji pracowników, są wykorzystywane w prawie takim samym stopniu przez inwestujące w rozwój swoich kadr przedsiębiorstwa różnej wielkości (wykres 7). Wielkość przedsiębiorstwa różnicuje natomiast stosowanie pozostałych instrumentów, spośród tych, które uwzględniono w badaniu. I tak, dofinansowywanie nauki w szkołach wyższych stosuje 66% tych dużych przedsiębiorstw, które zadeklarowały podejmowanie działań na rzecz rozwoju swoich kadr, podczas gdy wśród przedsiębiorstw małych taką formę wspierania rozwoju swoich pracowników wykorzystuje jedynie 17%, a wśród firm mikro tylko 7%. Jak łatwo przewidzieć, taka sama sytuacja ma miejsce także w przypadku innych instrumentów: deklaracje stosowania sys-

temu oceny kompetencji pracowników pojawiły się ze strony 38% przedstawicieli przedsiębiorstw dużych, 20% średnich, 10% małych i 10% przedsiębiorstw mikro. Indywidualne plany rozwoju zawodowego swoich pracowników tworzy 27% przedsiębiorstw dużych, 12% średnich, 6% małych i 10% mikro. W przypadku tych dwóch ostatnich instrumentów zdecydowanie częstsze ich wykorzystywanie w przedsiębiorstwach dużych można jednak tłumaczyć dłuższą możliwą ścieżką awansu zawodowego wewnątrz przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach małych i mikro taka ścieżka jest z konieczności krótsza, bo zróżnicowanie stanowisk pracy jest zdecydowanie mniejsze. Nie ulega jednak wątpliwości, że generalnie większe możliwości rozwoju i awansu zawodowego wewnątrz firmy oferują swoim pracownikom przedsiębiorstwa większe.

**Wykres 7. Wykorzystywane w przedsiębiorstwach formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników a wielkość przedsiębiorstwa (odsetek przedsiębiorstw stosujących dany instrument wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr)**

(N=1 198)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Interesujące wyniki przynosi też analiza stosowania instrumentów zarządzania kompetencjami i doskonalenia tych kompetencji w poszczególnych kategoriach branż objętych badaniem (wykres 8). O ile podstawową formę rozwoju zasobów ludzkich, czyli kursy i szkolenia wykorzystują w niemal równym stopniu przedsiębiorstwa z wszystkich kategorii branż, o tyle stosowanie innych instrumentów jest znacząco zróżnicowane. Choć w interpretacji tych danych należy mieć na uwadze dominujący charakter pracy, jaki występuje w poszczególnych branżach, to porównanie stopnia wykorzystania różnych form zarządzania kompetencjami i ich doskonalenia pozwala ocenić stopień zaawansowania przedsiębiorstw z danych branż w zakresie wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego.

Duże różnice widać w przypadku dofinansowania nauki w szkołach wyższych: tę formę wspierania rozwoju swoich kadr stosuje ponad połowa (55%) inwestujących w rozwój swoich pracowników przedsiębiorstw z branży górnictwo, wytworzenie i zaopatrywanie w energię elektryczną, dostawa wody, administracja publiczna, blisko połowa przedsiębiorstw z branży działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, edukacja (49%) i dla porównania tylko 13% doskonalących kompetencje swoich pracowników przedsiębiorstw z branży transport i gospodarka magazynowa. W opracowywaniu indywidualnych planów rozwoju swoich pracowników przodują przedsiębiorstwa działające w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej (29%), podczas gdy w branży budowniczej ten odsetek wynosi 5%. W wykorzystywaniu narzędzi służących ocenie kompetencji pracowników różnice pomiędzy branżami nie są zbyt duże, choć też widoczne: najczęściej instrument ten jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa zajmujące się usługami administrowania i działalnością wspierającą (24%), najrzadziej w branży budowlanej (10%).

Wykres 8. Wykorzystywane w przedsiębiorstwach formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo (odsetek przedsiębiorstw stosujących dany instrument wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr)<sup>8</sup>

(N=1 214)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

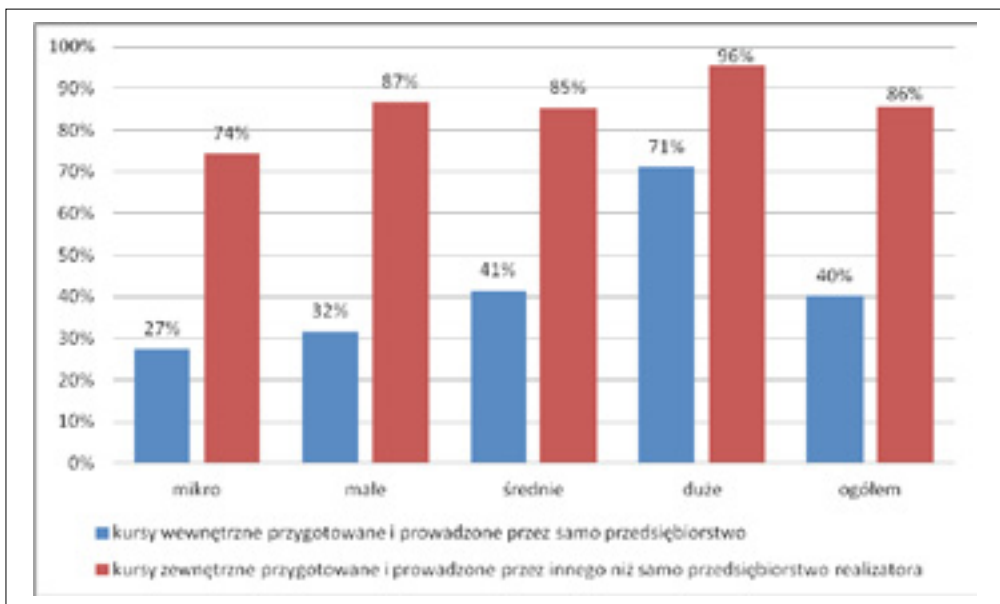
Jeśli idzie o podział szkoleń na zewnętrzne i wewnętrzne, to częściej wykorzystywaną formą są szkolenia zewnętrzne, realizowane nie przez samo przedsiębiorstwo, lecz przez inny podmiot: z takich form szkoleń korzysta 86% przedsiębiorstw, które zadeklarowały podejmowanie działań na rzecz rozwoju swoich kadr (wykres 9). Szkolenia wewnętrzne, realizowane samodzielnie na swoje potrzeby prowadzi 40% przedsiębiorstw inwestujących w rozwój kadr. Ze szkoleń wewnętrznych korzystają głównie firmy duże (71%), a nie małe (32%) i mikro (27%). Ponieważ mowa tutaj o szkoleniach realizowanych samodzielnie przez przedsiębior-

<sup>8</sup> Na wykresie pominięto wskazania dotyczące dofinansowania i organizowania kursów i szkoleń, bowiem ten instrument stosowany jest niemal z taką samą intensywnością we wszystkich branżach. Uwzględnienie go nie wniosłoby dodatkowych informacji, natomiast utrudniłoby prezentację danych na wykresie.

stwo, decyduje o tym zapewne przede wszystkim potencjał szkoleniowy dużych firm, dysponowanie pracownikami o różnych kompetencjach, różnym stażu pracy czy różnym doświadczeniu zawodowym, zaś w przypadku największych firm, własnymi komórkami czy działami wyspecjalizowanymi w zarządzaniu kadrą i szkoleniu tych kadr.

**Wykres 9. Prowadzenie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych a wielkość przedsiębiorstwa (odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących dany typ szkoleń wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr)**

(N=1 296)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

### 1.2.1. Podsumowanie

Dane zaprezentowane w tej części wyraźnie pokazują, że dysproporcje w zakresie inwestycji w kadry pomiędzy małymi i dużymi przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami działającymi w różnych branżach nie dotyczą tylko ogólnego poziomu tych inwestycji, lecz także ich charakteru i zakresu. Duże przedsiębiorstwa ze względu na swój potencjał mogą stosować zróżnicowane instrumenty zarządzania kadrami i doskonalenia kadr, stwarzając tym samym pracownikom większe możliwości rozwoju zawodowego. Jak jednak zostanie to pokazane w następnej części opracowania, z podstawowej formy rozwijania kompetencji, jaką są szkolenia, może skorzystać średnio jedynie ok.  $\frac{1}{3}$  pracowników takich firm. Po odjęciu szkoleń obowiązkowych, odsetek ten byłby zapewne znacznie mniejszy.

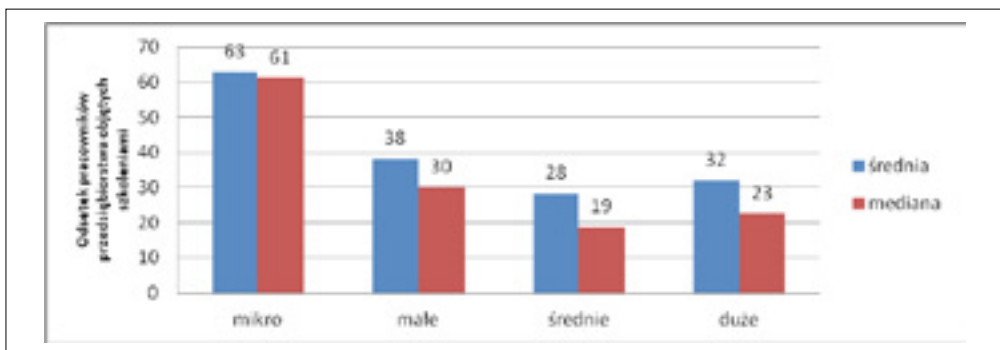
### 1.3. Penetracja szkoleń i ich intensywność w różnych typach przedsiębiorstw

Choć przedsiębiorstwa mikro i małe rzadziej podejmują działania na rzecz rozwoju swoich kadr niż przedsiębiorstwa duże, to odsetek objętych szkoleniami pracowników tych firm jest większy. Jeśli już szkolenia w danej firmie są prowadzone, to uczestniczy w nich średnio ponad 60% pracowników przedsiębiorstw mikro, 38% przedsiębiorstw małych, 28% przedsiębiorstw średnich i nieco powyżej 30% przedsiębiorstw dużych. Widoczne na wykresie 10 różnice pomiędzy średnią i medianą w przypadku przedsiębiorstw małych, średnich i dużych pokazują, że wśród tych przedsiębiorstw występują przypadki skrajne: takie, w których odsetek szkolonych pracowników jest wysoki, co powoduje zawyżenie średniej. Wartość mediany pokazuje natomiast, że w połowie szkolących przedsiębiorstw dużych szkoleniami objętych jest do 22% pracowników, w połowie szkolących przedsiębiorstw średnich w szkoleniach uczestniczy około 19% załogi, w połowie szkolą-

cych przedsiębiorstw małych szkoleniami objętych jest około 30% pracowników, natomiast w przypadku tych przedsiębiorstw mikro, które w ogóle organizują szkolenia, w połowie z nich w szkoleniach uczestniczy 61% zatrudnionych<sup>9</sup>. Można wobec tego zaryzykować twierdzenie, że jeśli pracownik zatrudniony jest w inwestującej w rozwój kadr firmie mikro, ma większe szanse na rozwój swoich kompetencji zawodowych niż pracownik zatrudniony w również prowadzącej politykę rozwojową firmie średniej, w której odsetek pracowników objętych szkoleniami jest najniższy.

**Wykres 10. Odsetek pracowników przedsiębiorstwa objętych szkoleniami a wielkość przedsiębiorstwa: średnia i mediana**

(N=1001)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Analiza zróżnicowania liczby zatrudnionych objętych szkoleniami w poszczególnych branżach również prowadzi do kilku ciekawych wniosków. Przede wszystkim, jak widać na wykresie 11, w połowie przedsiębiorstw zajmujących się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną oraz edukacją w szkoleniach uczestniczy prawie połowa zatrudnionych (47%), natomiast w sektorze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, gdzie działania szkoleniowe i doskonalące prowadzone są najczęściej, w połowie przedsiębiorstw

<sup>9</sup> Naturalnie prawidłowość tę można uznać za oczywistą, biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych w przedsiębiorstwie: w przedsiębiorstwie mikro, zatrudniającym pięciu pracowników, z których trzech wzięło udział w szkoleniach, odsetek pracowników szkolących się będzie wynosił 60%.

szkoleniami objętych jest mniej niż 30% zatrudnionych. Względnie wysokie odsetki pracowników uczestniczących w szkoleniach zaobserwowano też w branży usługowej, transportowej i związanej z gospodarką magazynową oraz w sektorze górnictwa, wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, wodę i w administracji publicznej, a także w branży usług finansowych i ubezpieczeniowych: we wszystkich tych grupach branż w połowie przedsiębiorstw, które w ogóle szkolą pracowników, szkoleniami objętych jest więcej niż 30% zatrudnionych. Względnie niskie wskaźniki stopnia penetracji szkoleń wśród załogi występują natomiast w takich branżach jak przetwórstwo przemysłowe, działalność w zakresie administrowania i działalność wspierająca, a także budownictwo. W tych grupach branż w połowie przedsiębiorstw, które podejmują działania na rzecz rozwoju swoich kadr, szkoleniami jest objętych około 20% zatrudnionych.

Wykres 11. Odsetek pracowników przedsiębiorstwa objętych szkoleniami wewnętrznymi i zewnętrznymi

(N=1 001)

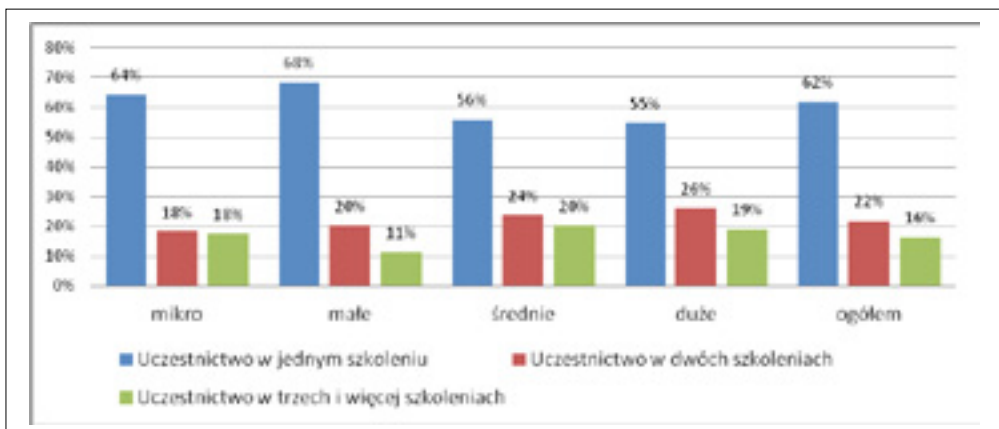


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Ważnym wskaźnikiem obrazującym skalę działań szkoleniowych przedsiębiorstw jest wskaźnik intensywności szkoleń. Wskaźnik ten pokazuje, w ilu szkoleniach w ciągu roku brali udział pracownicy przedsiębiorstwa objęci szkoleniami. Jak widać na wykresie 12, wśród ogółu przedsiębiorstw, których pracownicy byli szkoleni, 62% z nich uczestniczyło w roku 2009 tylko w jednym szkoleniu, 21,8% w dwóch szkoleniach, 16% w trzech lub więcej niż trzech szkoleniach. Pod tym względem różnice pomiędzy przedsiębiorstwami dużymi, średnimi, małymi i mikro są niewielkie.

Wykres 12. Wskaźnik intensywności szkoleń a wielkość przedsiębiorstwa: w ilu szkoleniach na rok uczestniczyli szkoleni pracownicy?

(N=776)



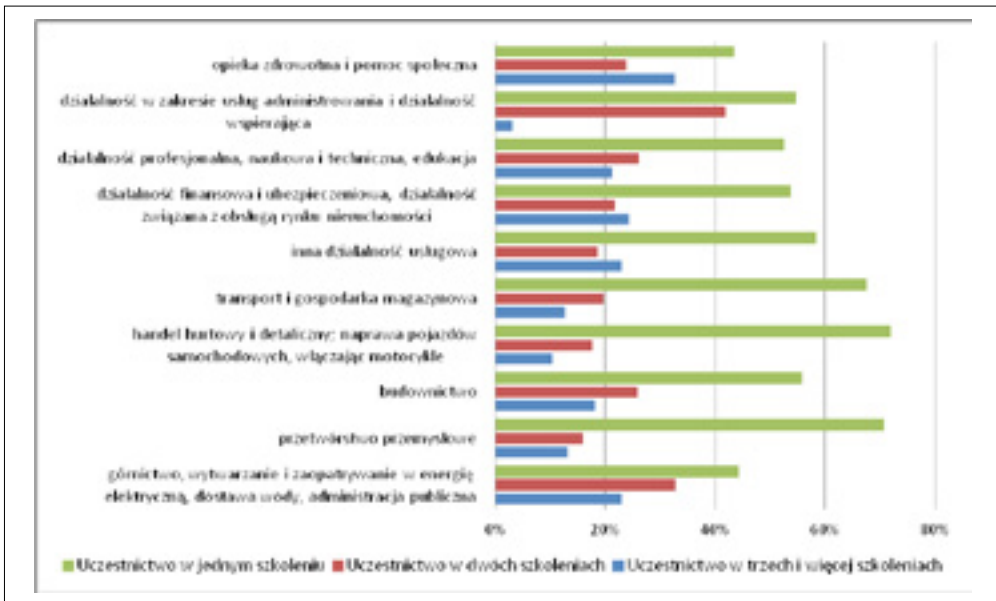
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Intensywność działań szkoleniowych różnicuje natomiast branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo (wykres 13). Choć, jak wskazano wcześniej, w sektorze ochrony zdrowia i pomocy społecznej szkolili się względnie niewielki odsetek pracowników, wielu spośród tych, którzy się szkolą, uczestniczy w więcej niż jednym szkoleniu. Podobnie sytuacja wygląda w przedsiębiorstwach z branży górniczej, wytwarzających i dostarczających energię elektryczną, dostarczających wodę i w administracji publicznej. Względnie niska inten-

sywność szkoleń cechuje natomiast branżę handlową, związaną z naprawą pojazdów, transportem i gospodarką magazynową, przetwórstwem przemysłowym.

**Wykres 13. Intensywność szkoleń w poszczególnych branżach: w ilu szkoleniach na rok uczestniczyli szkoleni pracownicy?**

(N=776)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

### 1.3.1. Podsumowanie

Wskaźniki penetracji szkoleń i intensywności szkoleń pozwoliły na pokazanie kilku ciekawych prawidłowości. Po pierwsze, w inwestujących w rozwój kadr przedsiębiorstwach mikro i małych szkoleniami objęta jest większa część załogi, niż w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Po drugie, największy odsetek szkolących się pracowników zarejestrowano

w branży profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz w edukacji, co jest oczekiwanym i jednocześnie pozytywnym symptomem, gdyż branżę tę należy uznać za strategicznie ważną. Po trzecie, analiza wartości wskaźnika intensywności szkoleń pokazała, iż większość objętych szkoleniami pracowników uczestniczyła tylko w jednym szkoleniu rocznie. Co ważne: nie ma pod tym względem różnicy pomiędzy przedsiębiorstwami o różnej wielkości, są natomiast wyraźne różnice pomiędzy branżami. W największej liczbie szkoleń rocznie uczestniczą pracownicy ochrony zdrowia i pomocy społecznej, co jest związane ze specyfiką tego sektora, w tym z koniecznością dokumentacji rozwoju zawodowego przez lekarzy czy innych pracowników zatrudnionych w zawodach medycznych.

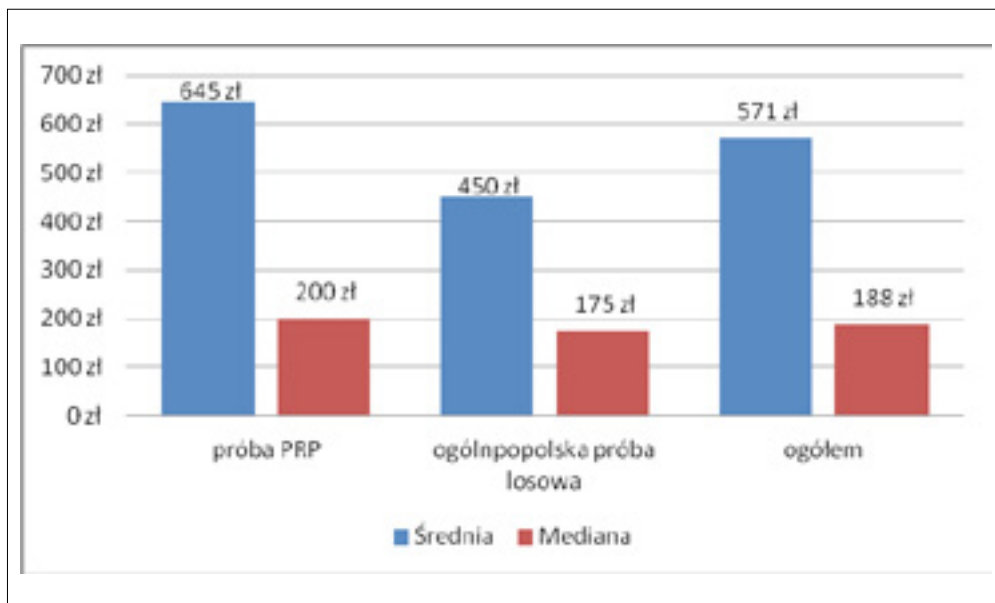
#### **1.4. Koszty, jakie przedsiębiorstwa poniosły na doskonalenie zawodowe pracowników**

Stosunkowo niewiele przedsiębiorstw (639) odpowiedziało na pytanie dotyczące całkowitych kosztów, jakie przedsiębiorstwo poniosło na doskonalenie zawodowe pracowników w roku 2009. Biorąc jednak pod uwagę drażliwość pytania o finanse, wynik ten i tak można uznać za zadawalający.

Średni koszt dokształcania przypadający na jednego zatrudnionego w przedsiębiorstwie pracownika w roku 2009 w ogóle badanych firm wyniósł 571 zł, mediana tego kosztu wynosiła 188 zł, co oznacza, że połowa firm, które poniosły koszty na szkolenie pracowników wydała na ten cel mniej niż 188 zł na jednego pracownika (wartość „ogółem” na wykresie 14). Warto zwrócić uwagę, że wysokość wydatków na doskonalenie zawodowe różnicuje charakter próby badawczej: w objętych badaniami przedsiębiorstwach zrzeszonych w Pracodawcach RP wydatki na szkolenia przypadające na jednego zatrudnionego pracownika były średnio o 195 zł wyższe niż w przedsiębiorstwach z ogólnopolskiej próby losowej. Mediana kosztu jest jednak w obu próbach zbliżona, choć w próbie PRP nadal o 25 zł wyższa niż w próbie ogólnopolskiej.

Wykres 14. Średnia i mediana kosztu szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie w podziale na próbę PRP i ogólnopolską próbę losową

(N=631)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

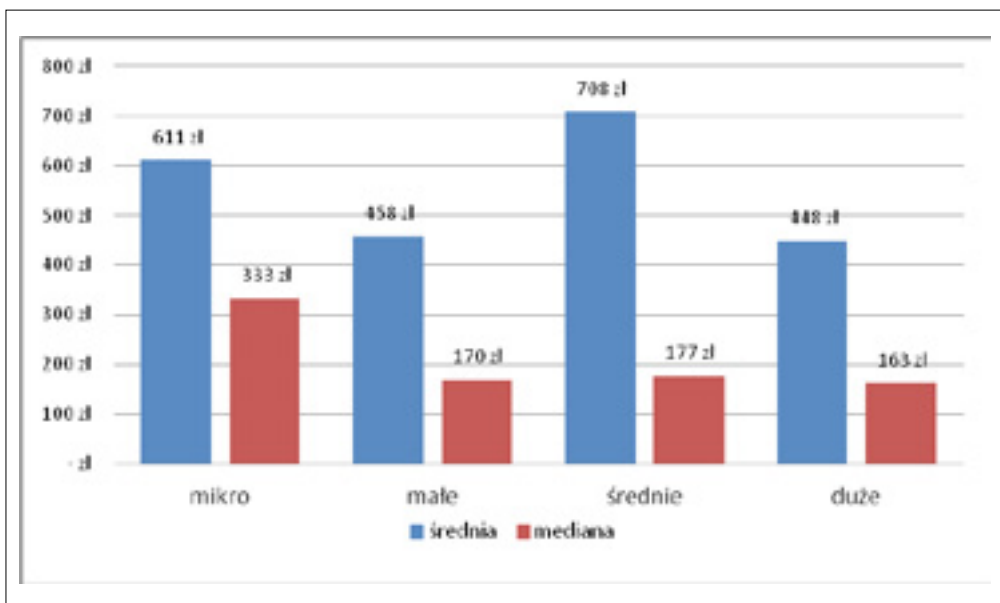
Interesujące wyniki przynosi analiza zróżnicowania wydatków poniesionych na doskonalenie zawodowe wśród różnej wielkości przedsiębiorstw (wykres 15). Okazuje się bowiem, że średni koszt szkoleń przypadający na jednego zatrudnionego w przedsiębiorstwie pracownika jest najwyższy w przedsiębiorstwach średnich, następnie zaś w mikro, a najniższy w dużych<sup>10</sup>. Ze względu na dużą wrażliwość średniej na wartości skrajne, rzetelniejsze informacje daje analiza wartości środkowej, czyli mediany. Okazuje się, że wartość ta jest najwyższa dla przedsiębiorstw mikro: w połowie tych przedsiębiorstw koszt szkolenia przypadający na jednego zatrudnionego w nich pracownika był wyższy niż 333 zł. Najniższą wartość mediany zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw dużych (163 zł) oraz śred-

<sup>10</sup> Średni koszt szkoleń przypadający na jednego zatrudnionego wyliczono poprzez podzielenie podanych przez przedsiębiorców kosztów, jakie poniosły na dokształcanie pracowników w roku 2009 przez liczbę pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie pod koniec tego roku.

nich i małych (około 170 zł). Wyniki te nie są zaskakujące, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że w przedsiębiorstwach dużych koszty szkoleń mogą się rozkładać na większą liczbę ich uczestników, co prowadzi do obniżenia kosztów jednostkowych. Tym niemniej warto mieć na uwadze fakt, że to przedsiębiorstwa mikro ponoszą przeciętnie wyższe koszty na wyszkolenie jednego pracownika niż przedsiębiorstwa duże i średnie.

Wykres 15. Średnia i mediana kosztu szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie a wielkość przedsiębiorstwa

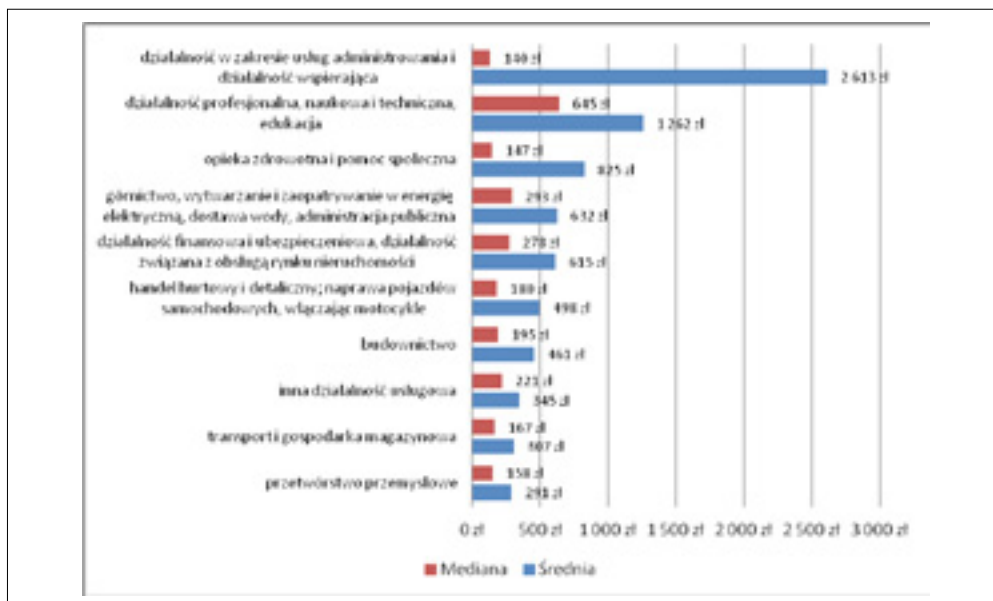
(N=631)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Wykres 16. Średnia i mediana szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo

(N=631)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

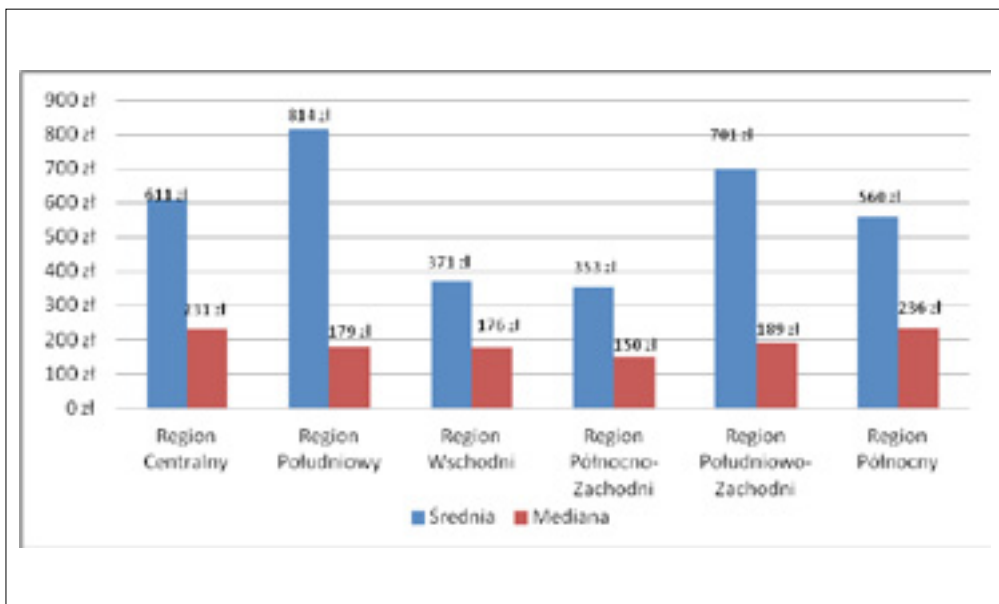
Analizę wydatków, jakie przedsiębiorstwa poniosły na szkolenie pracowników warto jeszcze uzupełnić informacją na temat zróżnicowania kosztów szkoleń przypadających na jednego zatrudnionego w poszczególnych branżach. Ze względu na większą odporność na wartości skrajne, lepiej wykorzystać do tego celu medianę, a nie średnią (choć obie te miary zaprezentowano na wykresie 16). Jak widać, najwyższe przeciętne wydatki na szkolenia poniosły przedsiębiorstwa działające w branży profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz edukacyjnej (mediana kosztów na jednego zatrudnionego pracownika wynosi tam 645 zł.). Drugą w kolejności branżą ze względnie wysokim poziomem wydatków na szkolenia przypadającym na jednego zatrudnionego jest górnictwo, wytworzenie i zaopatrywanie w energię elektryczną, dostawa wody i administracja publiczna (mediana kosztu równa 293 zł). Wydatki na szkolenia powyżej 200 zł na jednego zatrudnionego poniosła też ponad

połowa przedsiębiorstw działających w branżach finansowej i ubezpieczeniowej, związanej z rynkiem nieruchomości i inną działalnością usługową.

Kolejną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę przy omawianiu kosztów, jakie przedsiębiorstwa ponoszą na doskonalenie zawodowe swoich pracowników jest regionalne zróżnicowanie wielkości tych kosztów (wykres 17). Nie wyciągając daleko idących wniosków, warto zauważyć, że średnie wydatki na szkolenia są najniższe w regionie wschodnim i północno-zachodnim, najwyższe zaś w regionie południowym, południowo-zachodnim, centralnym i północnym. Mediana kosztu jest jednak znacznie bardziej wyrównana, co oznacza, że w regionach o wysokich średnich, zlokalizowanych jest wiele przedsiębiorstw, których wydatki na szkolenia są ponadprzeciętnie wysokie, co powoduje, że wartość średniej jest dużo wyższa od mediany.

**Wykres 17. Średnia i mediana szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie a region, w jakim znajduje się siedziba przedsiębiorstwa**

(N=631)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Ostatnim zagadnieniem związanym z finansowaniem szkoleń jest posiadanie przez przedsiębiorstwa zakładowego funduszu szkoleniowego. Zakładowy fundusz szkoleniowy to wprowadzony przez ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (z dnia 20 kwietnia 2004 roku) instrument, który może być wykorzystywany przez przedsiębiorstwo na cele związane z rozwojem zasobów ludzkich. Wydatkowanie środków funduszu szkoleniowego następuje na podstawie planu szkoleń uzgadnianego przez pracodawcę z zakładową organizacją związkową. Pracodawca, u którego nie działa zakładowa organizacja związkowa, plan szkoleń uzgadnia z pracownikiem wybranym przez załogę do reprezentowania jej interesów lub w przypadku nieuzgodnienia planu szkoleń w ustalonym przez strony terminie nie dłuższym niż 30 dni, plan szkoleń jest realizowany zgodnie z propozycjami pracodawcy.

Korzyścią z posiadania zakładowego funduszu szkoleniowego jest możliwość uzyskania dofinansowania do realizowanych szkoleń. Na przykład na wniosek pracodawcy, który utworzył fundusz, starosta refunduje z Funduszu Pracy koszty szkolenia specjalistycznego pracowników zagrożonych zwolnieniem z przyczyn dotyczących zakładu pracy do 50%, nie więcej jednak niż do wysokości przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu zawarcia umowy na jedną osobę. Warunkiem jest również to, by po zakończeniu szkolenia, pracownicy ci zostali zatrudnieni przez tego pracodawcę zgodnie z kierunkiem szkolenia, na innym stanowisku pracy przez okres przynajmniej 12 miesięcy. Pracodawca, który utworzył fundusz i skierował pracownika na szkolenie trwające przynajmniej 22 dni robocze, a na ten okres udzielił mu płatnego urlopu szkoleniowego, może także ubiegać się o refundację poniesionych kosztów. Warunkiem jest jednak zatrudnienie skierowanego bezrobotnego na czas szkolenia pracownika. W takiej sytuacji pracodawca może z Funduszu Pracy uzyskać zwrot kosztów szkolenia do wysokości 80% przeciętnego wynagrodzenia na pracownika oraz zwrot wynagrodzenia wraz ze składkami na ubezpieczenie społeczne w wysokości nieprzekraczającej 40% przeciętnego wynagrodzenia za każdego skierowanego bezrobotnego<sup>11</sup>.

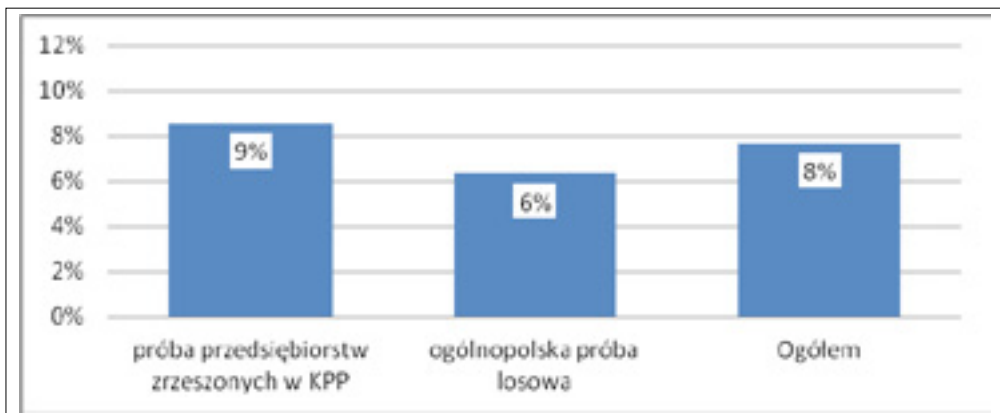
<sup>11</sup> Por. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001.

Realizowany w roku 2006 w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych projekt badawczy dotyczący analizy efektywności zakładowego funduszu szkoleniowego pokazał, że z instrumentu tego korzysta bardzo niewiele przedsiębiorstw (4,2% badanych podmiotów), niewiele też posiada wiedzę na jego temat, wiele obawia się trudności związanych z korzystaniem ze środków pochodzących z tego funduszu<sup>12</sup>.

W badaniach realizowanych na potrzeby Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy zakładowemu funduszowi szkoleniowemu poświęcono tylko jedno pytanie. Pytanie to dotyczyło tego, czy badane przedsiębiorstwa posiadają czy też nie posiadają takiego funduszu. Odsetek pozytywnych odpowiedzi na to pytanie był nieco wyższy niż w badaniach realizowanych przez IPSS, gdyż posiadanie takiego funduszu zadeklarowało 8% badanych przedsiębiorstw (wykres 18). Odsetek przedsiębiorstw posiadających taki fundusz wyższy jest w próbie przedsiębiorstw zrzeszonych w PRP (9%), niższy w próbie ogólnopolskiej (6%).

Wykres 18. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego

(N=2206)



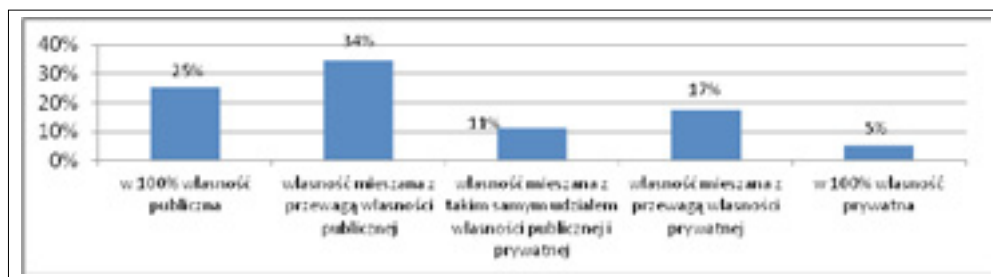
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

<sup>12</sup> Por. Informacja na temat projektu na stronach internetowych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: [www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1000](http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1000).

Jak pokazano na wykresie 19, zakładowy fundusz szkoleniowy posiadają przede wszystkim przedsiębiorstwa duże (30% spośród nich), średnie (15%), zdecydowanie rzadziej małe (3%) i mikro (1%). Istotny jest też typ własności: deklarację posiadania takiego funduszu składają przedstawiciele przedsiębiorstw z przeważającą własnością publiczną (34%), przedsiębiorstw publicznych (25%), najrzadziej zaś przedsiębiorstw prywatnych (5%).

Wykres 19. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego a wielkość przedsiębiorstwa i forma jego własności

(N=2206)

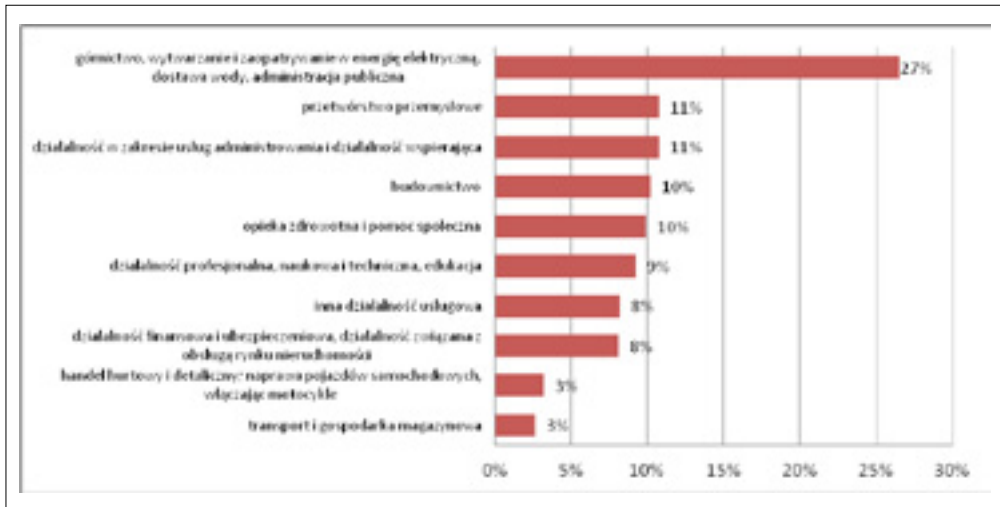


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Szukając innych czynników wpływających na posiadanie przez przedsiębiorstwo zakładowego funduszu szkoleniowego, można jeszcze odnieść się do branży, w jakiej działają te przedsiębiorstwa (wykres 20). Branżą, która zdecydowanie wyróżnia się pod tym względem jest górnictwo, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, dostawa wody i administracja publiczna, gdzie 27% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego. Jak łatwo się domyślić, w branży tej jednak przeważają przedsiębiorstwa duże, co może być czynnikiem decydującym o wyjątkowej pozycji tej branży pod względem dysponowania zakładowym funduszem szkoleniowym. Deklaracje posiadania takiego funduszu najrzadziej padały ze strony przedstawicieli firm działających w branży transportowej (3%), w handlu hurtowym i detalicznym, naprawie pojazdów samochodowych (3%).

Wykres 20. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo

(N=2206)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

#### 1.4.1. Podsumowanie

Analiza kosztów, jakie przedsiębiorstwa ponoszą na dokształcanie pracowników pokazała nie tylko wysokość tych wydatków, ale i ich zróżnicowanie. Trudno jednoznacznie ocenić, czy wartość 571 zł jako średnich kosztów, jakie przedsiębiorstwa poniosły w roku 2009 na dokształcanie jednego pracownika należy uznać za wysoką czy niską, gdyż należałoby je odnieść do przeciętnych kosztów typowych dla danej branży szkoleń, płatnych studiów czy innych form podnoszenia kwalifikacji oraz porównać z wartościami referencyjnymi: wartością wydatków w innych krajach czy w poprzednich latach. Dopiero obserwacja trendów w tym zakresie może przynieść ciekawsze rezultaty.

Zwraca uwagę fakt, iż przeciętne wyższe wydatki na szkolenia występują w przedsiębiorstwach małych, mikro i średnich, mniejsze zaś w przedsiębiorstwach dużych. Oznacza to, iż kosztami dokształcania pracowników są w większym stopniu obciążone przedsiębiorstwa mikro i małe. Przedsiębiorstwa duże w tym przypadku mogą czerpać korzyści ze skali korzystania ze szkoleń, co może prowadzić do otrzymywania lepszych warunków, możliwości negocjacji kosztów.

Rozkład kosztów ponoszonych na szkolenie jednego zatrudnionego w przedsiębiorstwach działających w różnych regionach po raz kolejny pokazała dysproporcje pomiędzy regionami centralnymi i południowymi oraz południowo-zachodnimi, a wschodnimi i północno-zachodnimi. Choć w przypadku regionu północno-zachodniego, odsetek przedsiębiorstw inwestujących w rozwój kadr jest wyższy od odsetka takich przedsiębiorstw w regionie wschodnim, to średnie wydatki na dokształcanie jednego zatrudnionego są w obu tych regionach najniższe, co jeszcze raz potwierdza tezę o niższych możliwościach rozwojowych zatrudnionych tam pracowników.

Niewielki odsetek przedsiębiorstw posiadających zakładowy fundusz szkoleniowy każe zadać pytanie o skuteczność tego instrumentu. Choć oferuje on przedsiębiorcom pewne korzyści, nie są one wystarczającą zachętą do jego tworzenia. Nie wydaje się, aby dobrym rozwiązaniem było tworzenie takiego funduszu w sposób obligatoryjny, konieczne jest jednak wypracowanie innych, dodatkowych zachęt, które mogą skłaniać przedsiębiorstwa do zwiększania zakresu inwestycji w kadry.

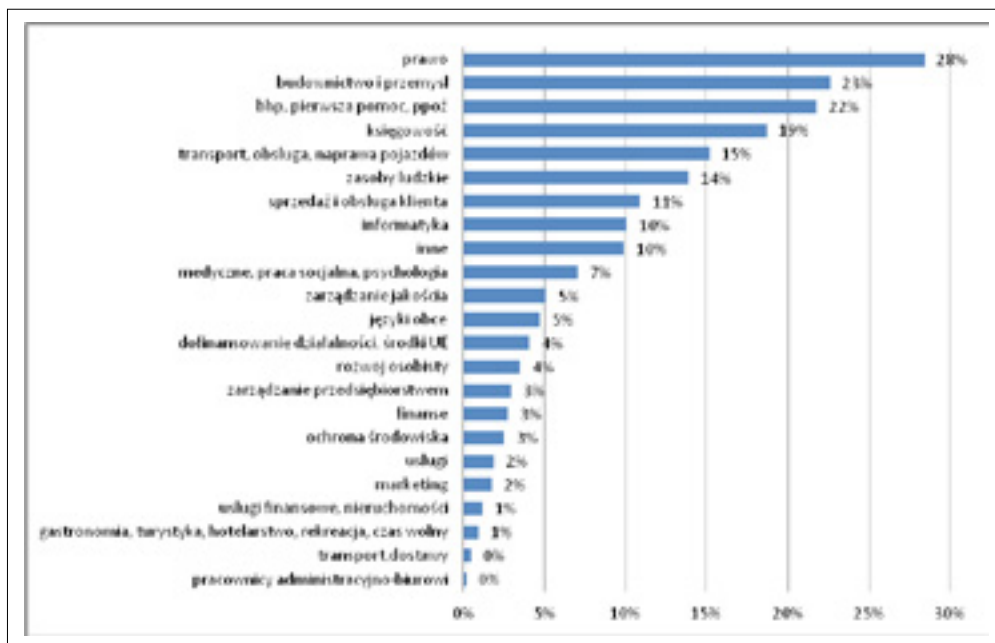
### **1.5. Tematyka szkoleń organizowanych w przedsiębiorstwach i dofinansowanych przez przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu zostali poproszeni o wskazanie tematyki trzech ostatnich szkoleń, w jakich uczestniczyli ich pracownicy. Pytanie dotyczące tematyki szkoleń było otwarte, natomiast w trakcie analizy odpowiedzi przedstawiciele przedsię-

biorstw zostały zaklasyfikowane do kilkunastu podstawowych kategorii. Jak pokazano na wykresie 21, najczęściej szkolono pracowników z tematyki dotyczącej prawa: tej tematyki dotyczyły szkolenia w 29% przedsiębiorstw, które szkolą swoich pracowników. Drugą pod względem częstości wskazań problematyką były szkolenia techniczne, związane z szeroko rozumianym budownictwem i przemysłem, 23% przedsiębiorstw szkolących swoich pracowników zadeklarowało, że pracownicy ci uczestniczyli w takich właśnie szkoleniach. Na kolejnym miejscu znajdują się często obowiązkowe szkolenia dotyczące BHP, PPOŻ, pierwszej pomocy (22% wskazań). Często wymienianą tematyką szkoleń była też księgowość (19% wskazań wśród szkolących przedsiębiorstw), a także transport, obsługa i naprawa pojazdów (15% wskazań) oraz zagadnienia związane z rozwojem zasobów ludzkich (14% wskazań), sprzedażą i obsługą klienta (11% wskazań), informatyką (10% wskazań). Na inną tematykę szkoleniową wskazało mniej niż 10% przedstawicieli przedsiębiorstw, które szkolili swoich pracowników.

Wykres 21. Tematyka trzech ostatnich szkoleń, w jakich uczestniczyli pracownicy badanych przedsiębiorstw

(N= 1 079)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

### 1.6. Pracodawcy a staże studencie, praktyki i inne formy wspierania rozwoju zawodowego osób niebędących pracownikami firmy

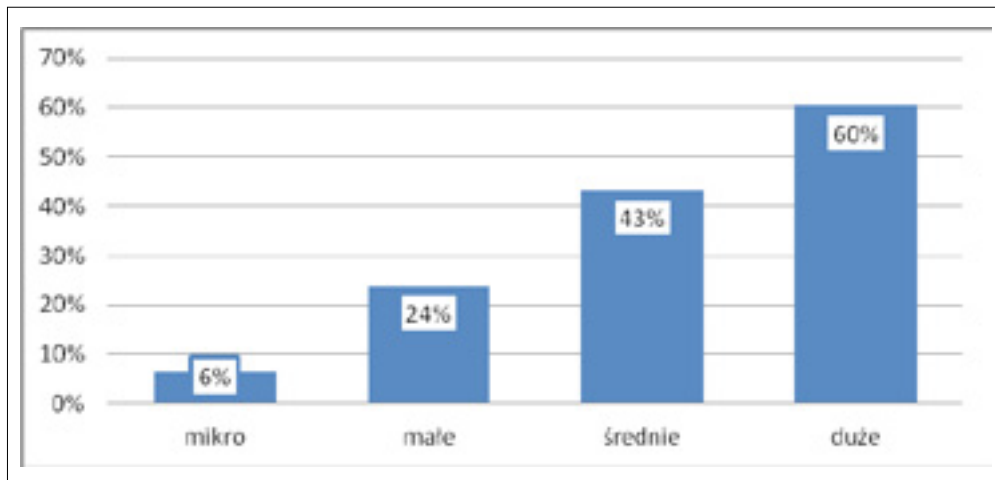
Pracodawcy mogą się przyczyniać do poprawy jakości zasobów ludzkich poprzez organizowanie szkoleń czy innych działań służących rozwojowi zawodowemu swoich własnych pracowników, mogą też jednak podejmować działania na nieco szerszą skalę, adresując je do tych, których można określić mianem potencjalnych pracowników, czyli osób, które mogłyby być zatrudnione w firmie w przyszłości. W przypadku trudności z pozyskaniem kadr o oczekiwanych kompetencjach, podejmowanie tego typu działań może okazać się jednym z elementów służących budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębior-

stwa. Przewagi osiągną bowiem ci, którzy będą w stanie przyciągnąć potencjalnie atrakcyjnych pracowników, zainteresować ich działalnością firmy i zatrzymać najlepszych spośród tych, którzy mieli z firmą kontakt. Dla realizacji tego celu można wykorzystywać różnego rodzaju programy współpracy ze szkołami i uczelniami, z biurami karier, programy stażowe i praktyki. Należy podkreślić, że korzyści z tego typu działań czerpią jednak nie tylko organizujące je przedsiębiorstwa, lecz także potencjalni pracownicy, czyli uczestnicy staży, praktykanci. Zdobywają oni bowiem doświadczenie, poznają rzeczywiste warunki pracy, nawiązują cenne kontakty: jednym słowem stają się aktywnymi uczestnikami rynku pracy, poznając praktyczne aspekty jego funkcjonowania, konfrontując swoją wiedzę i umiejętności z wyzwaniami, jakie napotykać na stanowisku pracy. Doceniając znaczenie tego typu działań, o zaangażowanie w nie zapytaliśmy w sondażu badane przedsiębiorstwa, uznaliśmy bowiem, że ich podejmowanie można uznać za wskaźnik większego niż przeciętne zaangażowania na rzecz podnoszenia jakości zasobów ludzkich.

Jak wynika z deklaracji pracodawców, ponad ¼ przedsiębiorstw (27%) organizowało w roku 2009 staże lub praktyki, albo w inny sposób angażowało się w rozwój zawodowy osób niebędących pracownikami przedsiębiorstwa. Pod tym względem przedsiębiorstwa zrzeszone w Pracodawcach RP są niemal identyczne z przedsiębiorstwami z próby ogólnopolskiej. Jak łatwo przewidzieć, praktyki i staże organizowane są znacznie częściej przez duże przedsiębiorstwa niż przez przedsiębiorstwa małe. Przedsiębiorstwa duże podejmują takie działania prawie 10-krotnie częściej niż przedsiębiorstwa mikro, a przedsiębiorstwa średnie prawie dwa razy częściej niż przedsiębiorstwa małe (wykres 22).

Wykres 22. Organizowanie praktyk i staży a wielkość przedsiębiorstwa

(N=2393)

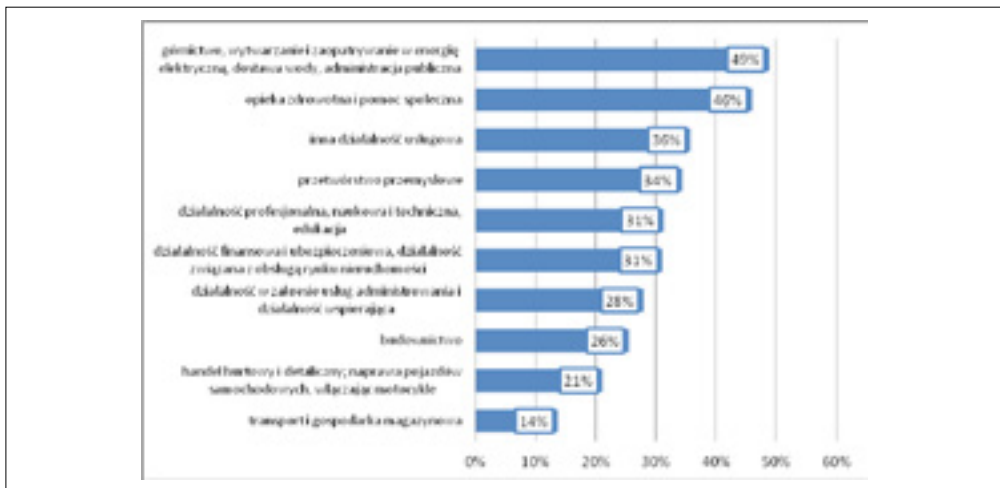


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Najczęściej praktyki i staże organizują przedsiębiorstwa z branży górniczej, zajmujące się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną i dostawą wody (49% wskazań), a także działające w sektorze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (46% wskazań) (wykres 23). Najrzadziej takie działania podejmowane są przez przedsiębiorstwa z branży transportowej i zajmujące się gospodarką magazynową: w przypadku tych ostatnich, a zwłaszcza firm transportowych, barierą w organizacji praktyk i staży może być fakt, że pracę na najliczniej obsadzanych stanowiskach mogą wykonywać tylko osoby posiadające odpowiednie certyfikaty i uprawnienia (jak to jest na przykład w przypadku zawodowych kierowców).

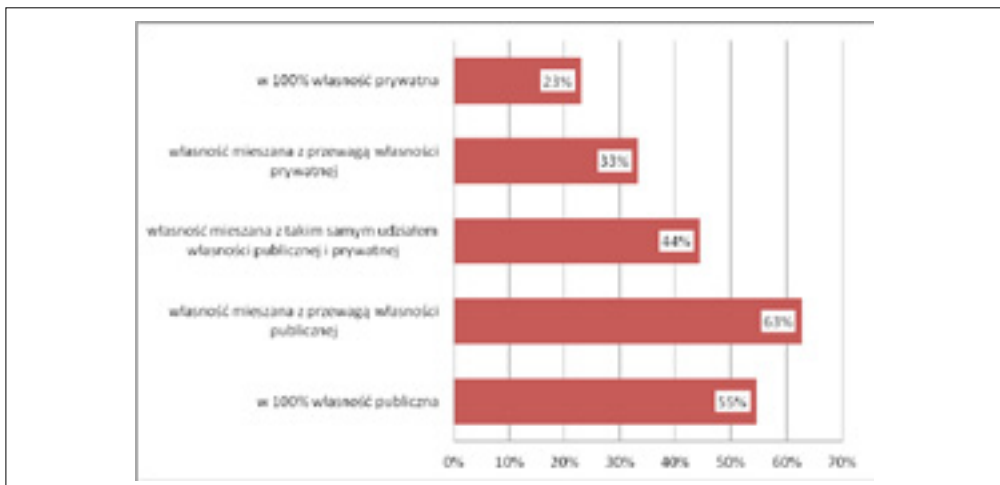
Podobnie jak w przypadku inwestowania w rozwój własnych kadr, również działania służące pozyskaniu przyszłych pracowników i doskonaleniu ich kompetencji częściej podejmowane są przez przedsiębiorstwa publiczne (55%) i te z przeważającą własnością publiczną (63%), zdecydowanie rzadziej zaś przez przedsiębiorstwa całkowicie prywatne (23%) (wykres 24).

Wykres 23. Organizowanie praktyk i staży a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo  
(N=2393)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Wykres 24. Organizowanie praktyk i staży a forma własności przedsiębiorstwa  
(N=2393)



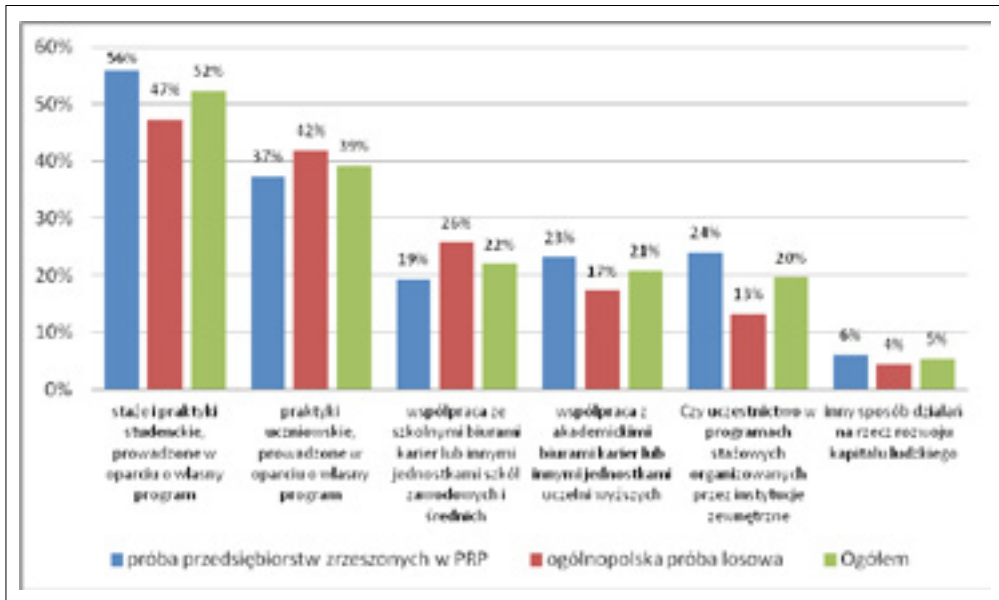
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

### **1.6.1. Formy inwestycji w rozwój zawodowy osób niebędących pracownikami przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwa, które w ogóle podejmują jakiegokolwiek działania służące rozwojowi osób niebędących ich pracownikami, najczęściej wskazywały, że są to staże i praktyki studenckie prowadzone w oparciu o własny program (52% ogółu odpowiadających na pytanie), a także praktyki uczniowskie prowadzone w oparciu o własny program (39%). Nieco rzadziej podejmowana jest współpraca ze szkolnymi i akademickimi biurami karier (około 20% wskazań), czy uczestnictwo w programach stażowych organizowanych przez inne instytucje (20%). Wśród innych sposobów działań na rzecz rozwoju przyszłych kadr, respondenci podawali najczęściej praktyki i staże, doprecyzowując jednak informacje na temat ich formy, programu lub źródeł finansowania. I tak bardzo często pojawiały się wskazania na praktyki i staże realizowane w oparciu o program opracowany przez uczelnię lub szkołę, staże refundowane przez Urzędy Pracy, staże lekarskie finansowane przez Urzędy Marszałkowskie, staże i praktyki indywidualne. W istocie więc, po uwzględnieniu różnych form praktyk i staży, byłyby one jeszcze nieco częściej wykorzystywane niż pokazano to na wykresie

Wykres 25. Wykorzystywane przez przedsiębiorstwa formy inwestycji w rozwój osób niezatrudnionych w firmie

(N=609)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

## 1.6.2. Podsumowanie

Fakt, iż co czwarte badane przedsiębiorstwo angażowało się w działania służące doskonaleniu zawodowemu potencjalnych pracowników, należy ocenić zdecydowanie pozytywnie, tym bardziej, że taka forma inwestycji w kapitał ludzki przynosi korzyści nie tylko przedsiębiorstwom, ale przede wszystkim uczestnikom staży czy praktyk. Biorąc pod uwagę to, iż brak doświadczenia jest główną barierą zatrudniania absolwentów, instrumentowi temu należy poświęcić więcej uwagi, w jeszcze większym stopniu zachęcając, zarówno przedsiębiorców, jak i młodych ludzi do ich wykorzystywania. Podobne wsparcie warto

skierować w stronę upowszechniania współpracy pomiędzy sektorem biznesu i edukacji (zarówno średniej jak i wyższej), choćby poprzez dynamizację działań szkolnych i uczelnianych biur karier.

### 1.7. Plany szkoleniowe przedsiębiorstw

Istotnym wskaźnikiem zaangażowania przedsiębiorstw w doskonalenie kadr jest także zamiar podejmowania działań mających na celu rozwój tych kadr w najbliższej przyszłości. Dane przedstawione w poprzednich częściach opracowania dotyczyły roku 2009, a więc działań, jakie przedsiębiorstwa podejmowały w nieodległej przeszłości. Uzyskany obraz warto więc teraz uzupełnić choćby o ogólne informacje dotyczące tego, czy badane przedsiębiorstwa szkolą obecnie lub zamierzają szkolić swoich pracowników w najbliższym czasie, to znaczy w roku 2010<sup>13</sup>.

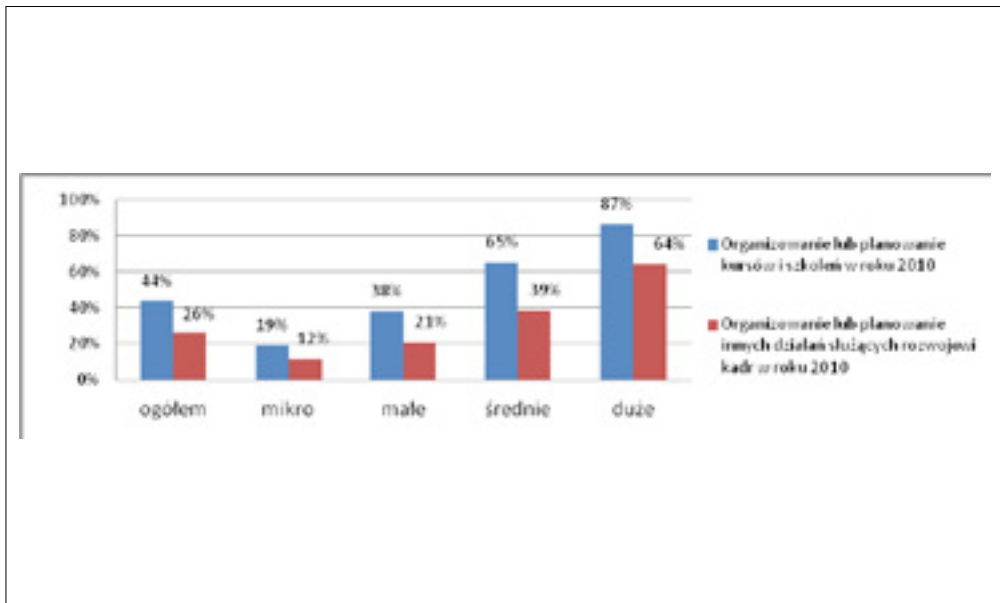
Ogółem 44% badanych przedsiębiorstw przeszkoliło swoich pracowników w pierwszych miesiącach roku 2010, bądź zamierzało ich szkolić w kolejnych miesiącach tego roku (wartość „ogółem” na wykresie 26). Odsetek szkolących obecnie i zamierzających szkolić był nieco wyższy wśród przedsiębiorstw z ogólnopolskiej próby losowej (45%), mniejszy w próbie przedsiębiorstw zrzeszonych w Pracodawcach RP (42%). Inne, nie będące szkoleniami i kursami, działania służące rozwojowi kadr podejmuje lub zamierza podejmować 26% badanych przedsiębiorstw.

Skalę obecnych i planowanych działań służących rozwojowi kadr różnicuje wielkość przedsiębiorstwa: znów widoczna i silna jest prawidłowość, że w tego typu działania angażują się bądź zamierzają angażować przedsiębiorstwa duże i średnie, w zdecydowanie mniejszym stopniu małe i mikro. Można zatem po raz kolejny skonstatować, że rozwój i szkolenia pozostają domeną przedsiębiorstw dużych, małe (a przede wszystkim mikro) z powodów, które zostaną przedstawione dalej, angażują się w te działania w niewielkim stopniu.

<sup>13</sup> Należy pamiętać, że badania były realizowane w okresie kwiecień-maj 2010, zatem druga połowa roku 2010 była dla respondentów bliską przyszłością, do której zgodnie z brzmieniem pytania kwestionariuszowego mieli odnieść plany szkoleniowe swoich przedsiębiorstw.

Wykres 26. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i działających na rzecz rozwoju kadr lub zamierzających podejmować takie działania w roku 2010 w podziale na typ wielkości przedsiębiorstwa

(N=2 399)

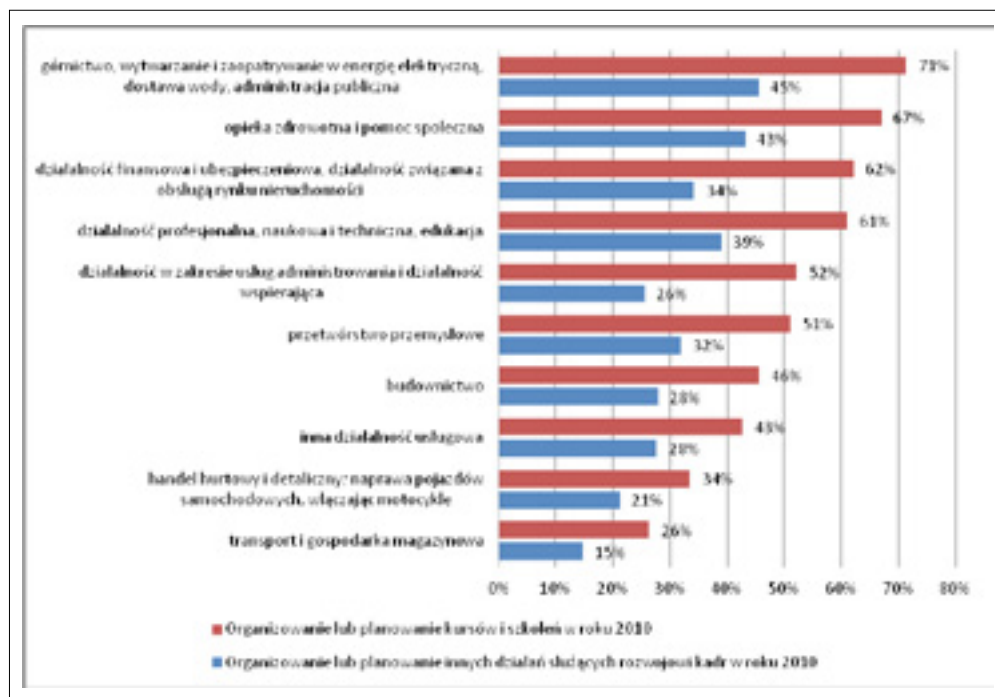


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Zróznicowanie obecnego i planowanego zaangażowania szkoleniowego przedsiębiorstw w objętych badaniami branżach wygląda nieco inaczej niż zaangażowanie w tego typu działalność w roku 2009. Zwraca uwagę zwłaszcza wysoki poziom zainteresowania rozwojem kadr w sektorze górnictwa, wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, dostawy wody i administracji publicznej. Podejmowanie jakichkolwiek działań służących rozwojowi swoich kadr w roku 2009 zadeklarowało jedynie 29% przedsiębiorstw z tych branż, natomiast deklaruje realizację takich działań lub planowanie ich realizacji w roku 2010 – 71% (wykres 27).

Wykres 27. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i działających na rzecz rozwoju kadr lub zamierzających podejmować takie działania w roku 2010 w podziale na branżę, w jakiej działa przedsiębiorstwo

(N=2 399)



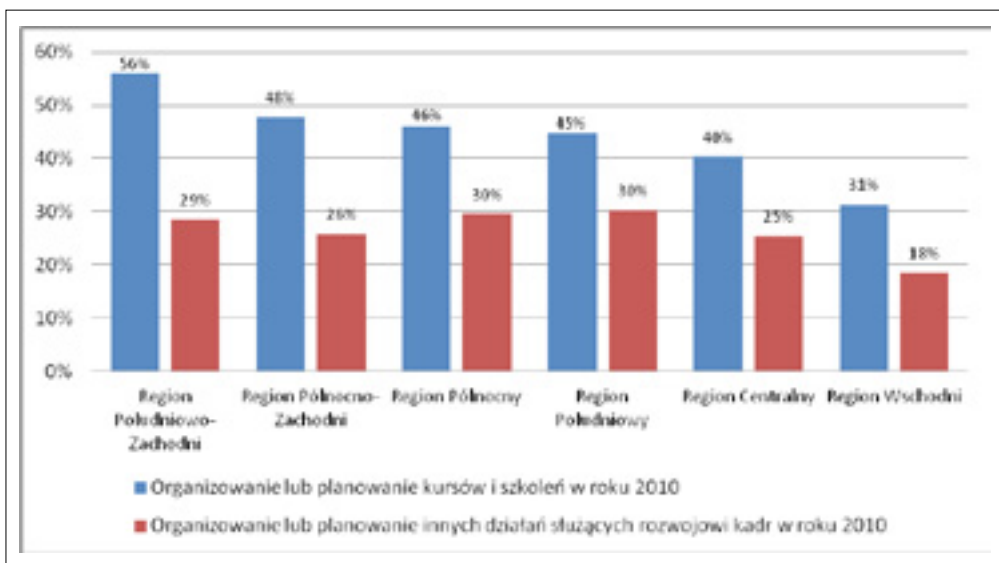
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

O ile branżowe zróżnicowanie skali planów szkoleniowych można próbować względnie łatwo wyjaśniać specyfiką tychże branż, potrzebami związanymi z koniecznością ich rozwoju, wprowadzanymi zmianami technologicznymi, to różnice w skali planowanych przedsięwzięć w poszczególnych regionach nie dają się już tak łatwo wytłumaczyć, choć zapewne są one też po części konsekwencją zróżnicowania branżowego przedsiębiorstw w poszczególnych regionach. Jak pokazano na wykresie 28, organizowanie i planowanie kursów i szkoleń w roku 2010 deklarowały najczęściej przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionie południowo-zachodnim (56%), następnie w regionie północno-zachodnim (48%), północnym (46%), południowym (45%), centralnym (40%), najrzadziej zaś te zlo-

kalizowane w regionie wschodnim (31%). Niewątpliwie wysoki poziom deklarowanego obecnego i przyszłego zaangażowania w szkolenia pracowników w regionie południowo-zachodnim wynika z faktu zlokalizowania tam przedsiębiorstw z branży górniczej, w której deklarowane zaangażowanie w szkolenia pracowników było najwyższe. Nie zmienia to faktu, że pracownicy przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionach wschodnich mają relatywnie najniższe szanse na to, że ich pracodawcy skierują ich na szkolenia czy też te szkolenia dla nich zorganizują.

**Wykres 28. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i działających na rzecz rozwoju kadr lub zamierzających podejmować takie działania w roku 2010 w podziale na regiony, w jakich znajduje się siedziba przedsiębiorstwa**

(N=2 399)



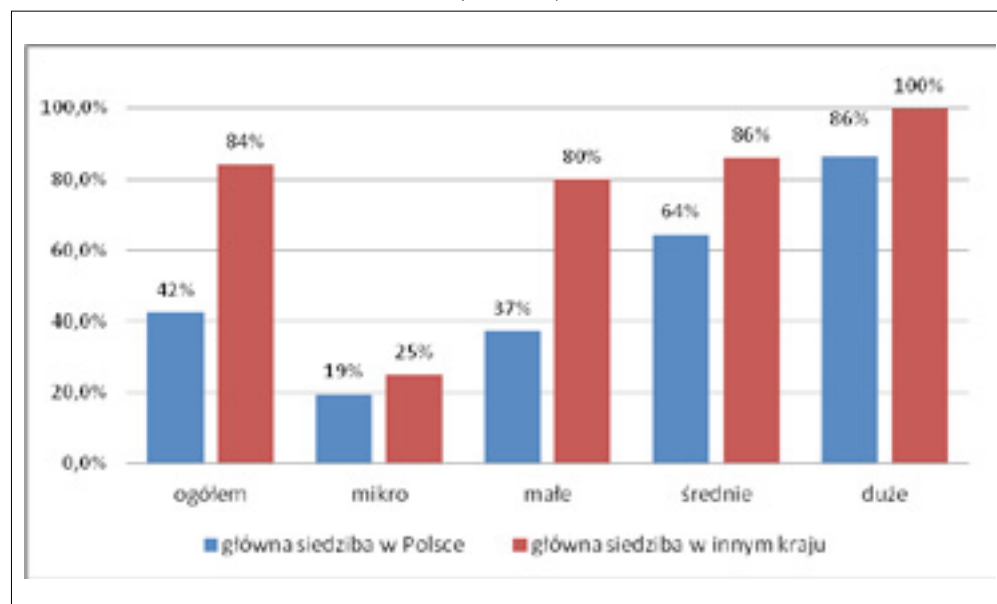
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Podobnie jak w przypadku przeszłych działań szkoleniowych, obecne i planowane zaangażowanie w rozwój kadr silnie różnicuje to, czy firma ma swoją główną siedzibę w Polsce czy zagranicą, co pokazano na wykresie 29. Wśród przedsiębiorstw międzynarodowych,

odsetek szkolących pracowników w roku 2010 lub planujących takie działania w tym roku był dwukrotnie wyższy niż wśród przedsiębiorstw polskich: w przypadku firm międzynarodowych wynosił 84%, w przypadku polskich 42%. Naturalnie charakter firmy (polska, międzynarodowa) jest silnie związany z jej wielkością, jak to opisywano analizując przeszłe działania szkoleniowe. Jednak w przypadku planów szkoleniowych, podobnie jak to miało miejsce w kwestii działań szkoleniowych w przeszłości, nawet przy kontroli wpływu wielkości firmy, zależność pomiędzy planami szkoleniowymi a charakterem firmy pozostaje istotna, choć dysproporcje nie są tak duże, jak w przypadku analizy tej zależności dla ogółu przedsiębiorstw.

Wykres 29. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i planujących szkolić pracowników w roku 2010 w podziale na lokalizację głównej siedziby firmy i wielkość przedsiębiorstwa

(N=2 317)



Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną rzecz, a mianowicie silny związek pomiędzy dotychczasowym zaangażowaniem w podnoszenie jakości kadr, a planowaniem działań tego typu w przyszłości. Spośród firm, które w poprzednim roku inwestowały w rozwój

swoich kadr, 71% podejmuje takie działania obecnie lub planuje je podejmować w przyszłości, pozostałe firmy (30%) nie robią tego i nie zamierzają robić. Natomiast wśród przedsiębiorstw niemających w przeszłości doświadczeń związanych z inwestowaniem w kadry, jedynie 15% zdecydowało się na takie działania obecnie lub planuje je w najbliższej przyszłości, natomiast 85% nie podejmuje takich działań, ani nie zamierza ich podejmować. Naturalnie taka prawidłowość może wprost wynikać ze specyfiki przedsiębiorstw: szkołą i zamierzają szkolić te, w których charakter pracy wymaga ciągłej aktualizacji wiedzy i rozwijania umiejętności pracowników, albo dysponujące środkami, które mogą przeznaczyć na szkolenia i są w stanie tak zorganizować pracę, aby możliwe było zastąpienie szkolących się pracowników. Tym niemniej należy mieć na uwadze fakt, że istnieje ciągle duża grupa przedsiębiorstw, które ani nie inwestują w rozwój swoich kadr, ani nie zamierzają robić tego w najbliższej przyszłości.

### 1.7.1. Podsumowanie

Dane zaprezentowane w tej części opracowania pokazują, iż odsetek przedsiębiorstw podejmujących w pierwszych miesiącach 2010 roku działania związane z rozwojem kadr i planujących podejmować takie działania w kolejnych miesiącach tego roku jest o 7% niższy niż odsetek przedsiębiorstw, które podejmowały takie działania w roku 2009. Może to świadczyć o pewnym wyhamowaniu inwestycji w kadry, co byłoby zjawiskiem niekorzystnym.

Z punktu widzenia dynamiki inwestycji w zasoby ludzkie niepokojącą, choć dość oczywistą tendencją, jest silny związek pomiędzy zaangażowaniem w rozwój kadr w przeszłości i planami na przyszłość odnośnie tego rodzaju działań. Skoro planują działania szkoleniowe głównie te przedsiębiorstwa, które szkoliły pracowników w przeszłości, oznacza to, że znaczna grupa przedsiębiorstw ani nie inwestowała w swoje kadry, ani nie zamierza tego robić w przyszłości.

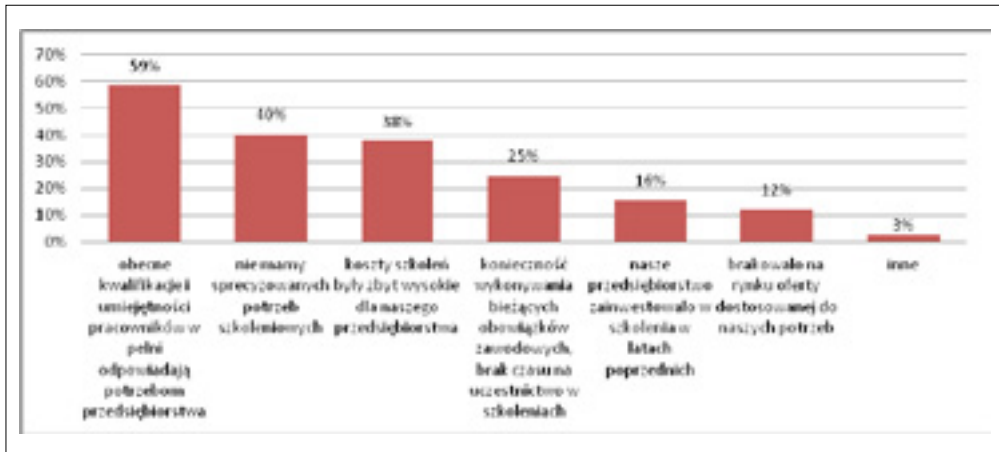
Zaprezentowane dane dostarczają kolejny argument potwierdzający tezę o nierównym rozkładzie inwestycji w kadry pomiędzy regionami: przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionie wschodnim nie tylko rzadziej szkoliły swoich pracowników w roku 2009, ale i rzadziej deklarują podejmowanie i plany podejmowania takich działań w roku 2010.

### **1.8. Powody niepodjęcia działań służących rozwojowi kadr**

Przedstawiciele przedsiębiorstw, które nie podejmowały i nie podejmują działań służących rozwojowi swoich kadr zostali poproszeni o wskazanie przyczyn tego faktu. Jak pokazano na wykresie 30, jako główny powód wymieniano fakt, że obecne kwalifikacje i umiejętności pracowników w pełni odpowiadają potrzebom przedsiębiorstwa (59% wskazań). Co ważne, na drugim miejscu, wskazywane przez 40% przedsiębiorstw nieszkolących pracowników, znalazło się stwierdzenie, że przedsiębiorstwa te nie mają sprecyzowanych potrzeb szkoleniowych. Wysokie koszty, jako bariera dla inwestycji w rozwój kadr, znalazły się na trzecim miejscu (38% wskazań), jeszcze rzadziej wskazywany był brak czasu na szkolenia, spowodowany koniecznością wykonywania bieżących obowiązków zawodowych (25% wskazań). Ważną informacją jest to, że przyczyną braku inwestycji w rozwój zasobów ludzkich nie jest, w opinii pracodawców, niedopasowanie oferty szkoleniowej do potrzeb przedsiębiorstw. Co prawda, powód ten wybrało 12% przedsiębiorstw nieszkolących pracowników, ale poza kategorią „inne powody” była to kategoria wybierana najrzadziej. Naturalnie powodu tego nie należy bagatelizować i może w kolejnych edycjach badania warto doprecyzować pytanie jakich szkoleń na rynku brakuje. Można jednak uznać, że niedopasowanie między podażą a popytem na rynku usług szkoleniowych nie wpływa znacząco na poziom inwestycji w rozwój kadr w przedsiębiorstwach.

Wykres 30. Powody nieszkolenia pracowników i niepodjęcia innych działań służących rozwojowi kadr

(N=1 210)



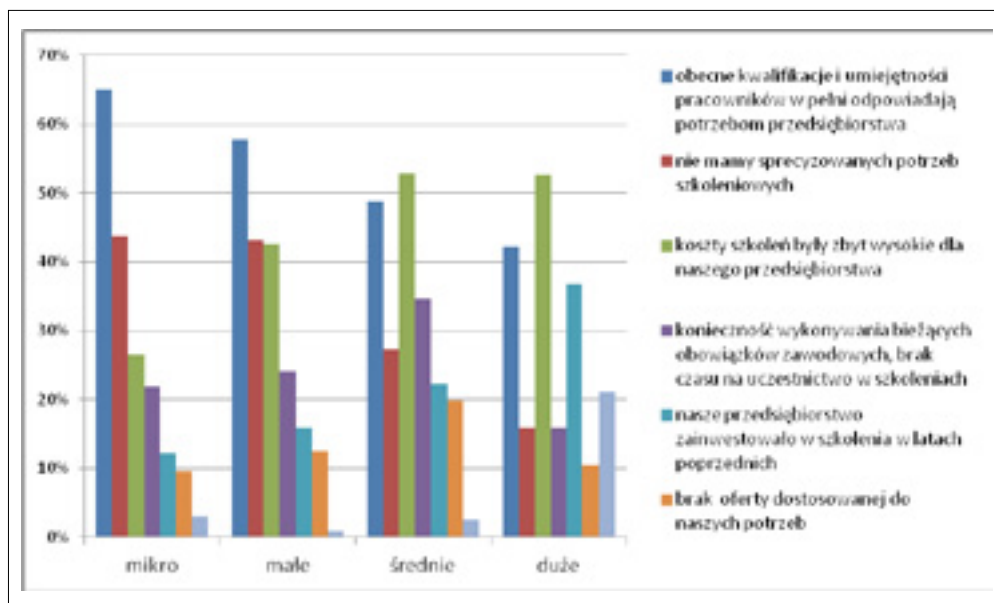
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

Powody nieinwestowania w rozwój kadr różnicuje wielkość przedsiębiorstwa (wykres 31). Przedstawiciele przedsiębiorstw mikro i małych, jako główny powód podawali wystarczające dopasowanie pomiędzy kwalifikacjami i umiejętnościami pracowników i potrzebami firmy (65% wskazań w przypadku przedsiębiorstw mikro i 58% w przypadku małych). Kolejnym powodem wskazywanym przez przedsiębiorstwa mikro i małe jest brak sprecyzowanych potrzeb szkoleniowych (43% wskazań w obu tych grupach przedsiębiorstw). Dość zaskakująco przedstawia się jednak główny powód podawany przez przedsiębiorstwa średnie: przedstawiciele tych przedsiębiorstw najczęściej wskazywali, że czynnikiem, który sprawił, iż nie podejmowano działań służących rozwojowi kadr były zbyt wysokie dla przedsiębiorstwa koszty szkoleń (prawie 53% wskazań w obu tych grupach przedsiębiorstw). Co ciekawe, na zbyt wysokie koszty jako barierę utrudniającą inwestycje w kadry najrzadziej wskazywali przedstawiciele mikro przedsiębiorstw. Stosunkowo wysoki odsetek wyborów kategorii „inne” w przypadku przedsiębiorstw dużych, sugerował zwrócenie uwagi na tę właśnie kategorię. Analiza powodów uznanych przez respondentów

za „inne” nie wnosi jednak wiele. Wśród 22 odpowiedzi najczęściej pojawiały się takie, które można by zaklasyfikować do występującej na liście kategorii „obecne kwalifikacje i umiejętności pracowników w pełni odpowiadają potrzebom przedsiębiorstwa” (9 odpowiedzi), pozostałe wskazują albo na specyficzną sytuację przedsiębiorstwa (firma sprzątająca, sezonowość prac, zbyt duża rotacja zatrudnienia przyczyniająca się do niskiej efektywności szkoleń itp.) albo są też wyrazem obaw związanych z negatywnym dla firmy efektem szkoleń: „pracownik zbyt mądry, zbyt niebezpieczny”. Takie wskazanie było jednak tylko jedno.

Wykres 31. Powody braku inwestycji w rozwój kadr w przedsiębiorstwie a wielkość tego przedsiębiorstwa

(N=1 210)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy Analiz Regionalnych Rynków Pracy.

### 1.8.1. Podsumowanie

Wskazywanie wystarczającego dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw jako głównego czynnika decydującego o tym, że nie podejmuje się działań mających na celu rozwój kadr, nie jest czymś wyjątkowym, specyficznym dla Polski. W realizowanych w roku 2005 przez Eurostat badaniach CVTS powód ten pojawiał się jako najczęściej wymieniana przyczyna nieszkolenia pracowników we wszystkich badanych krajach Unii Europejskiej. W żadnym z badanych krajów głównym powodem nieinwestowania w kadry nie był też zbyt wysoki koszt szkoleń, choć w przypadku Rumunii, Litwy i Estonii odsetek wskazań na ten powód wynosił ponad 50%. Spośród polskich przedsiębiorstw jedynie 29% wskazało, że zbyt wysokie koszty szkoleń są przyczyną niepodjęcia tego typu działań w firmie<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Por. Eurostat, CVTS.



---

## 2. Problemy i wyzwania

---

### 2.1. Problemy

Kluczowym problemem w analizowanym obszarze jest relatywnie niski poziom zaangażowania działających w Polsce przedsiębiorstw w podnoszenie jakości swoich kadr. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać zarówno w samych przedsiębiorstwach, jak i w ich otoczeniu zewnętrznym. Wśród czynników wewnętrznych pierwsze miejsce zajmuje przekonanie o braku potrzeby doskonalenia kadr. Przekonanie to, choć stanowi realną barierę dla inwestycji w rozwój kadr, może być w krótkiej perspektywie w wielu przedsiębiorstwach całkowicie uzasadnione. Przedsiębiorstwo, które nie rozszerza swojej działalności, nie wprowadza nowych produktów, nie korzysta z nowych technologii nie ma potrzeby inwestowania w rozwój kadr, bowiem kompetencje zatrudnionych pracowników są całkowicie wystarczające do realizacji celów firmy. Kluczem do wzrostu poziomu inwestycji przedsiębiorstw w kadry jest zatem rozwój tych przedsiębiorstw, wzrost ich innowacyjności. Jeśli to nie będzie następowało, może dojść do stagnacji w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego i powiększania się dysproporcji pomiędzy rozwijającymi się przedsiębiorstwami i ich kadrą a przedsiębiorstwami o spowolnionym rozwoju. Wśród czynników zewnętrznych należy wymienić przede wszystkim dynamikę rozwoju gospodarczego, chęć podnoszenia własnych kompetencji wśród pracowników oraz istniejące instrumenty zachęcające przedsiębiorstwa do doskonalenia jakości kadr. Odnosząc się do ostatniej kwestii, należy stwierdzić, że skuteczność stosowanych do tej pory instrumentów jest jednak względnie niska, o czym świadczy choćby niewielki odsetek przedsiębiorstw, które utworzyły zakła-

dowy fundusz szkoleniowy. Zbyt krótki okres, jaki upłynął po ostatnich zmianach prawa dotyczącego obowiązków pracodawcy w stosunku do szkolącego się pracownika, nie pozwala na stwierdzenie, czy zmiany te przyczyniły się do poprawy sytuacji.

## 2.2. Wyzwania

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw i gospodarki jest podejmowanie takich działań, które pozwolą nie tylko dopasować podaż pracy do popytu na nią, ale także przyczynią się do zmian w samej strukturze popytu, tak aby wzrastało zapotrzebowanie na wyższe kompetencje. W sytuacji braku takiego zapotrzebowania, może następować dalszy odpływ wysokiej jakości kadr z polskiego rynku pracy, a to z kolei będzie obniżać konkurencyjność polskiej gospodarki. Ponieważ inwestowanie w zasoby ludzkie może być w krótkim okresie nieefektywne z punktu widzenia przedsiębiorstw, które nie są dostatecznie rozwinięte, aby efektywnie wykorzystać wysokie kompetencje pracowników, konieczne jest przemyślane wsparcie tych inwestycji ze strony państwa.

Kolejnym wyzwaniem jest przygotowanie się przedsiębiorstw i gospodarki w Polsce na nadchodzące niekorzystne zmiany demograficzne na rynku pracy. Zważywszy na to, że obecni trzydziestolatkowie, czterdziestolatkowie i pięćdziesięciolatkowie będą musieli być dłużej aktywni zawodowo, już teraz należy zwrócić uwagę na rozwój ich kompetencji zawodowych i ogólnych, aby z jednej strony skłonić ich do pozostawania na rynku pracy, z drugiej zaś sprawić, aby stali się oni atrakcyjnym kapitałem dla pracodawców. Zmiany w tym zakresie wymagają zarówno działań o charakterze legislacyjnym (wydłużenie okresu zatrudnienia), szkoleniowym (poprawa kompetencji ogólnych i zawodowych), jak i związanych z jakością życia i warunkami pracy (poprawa stanu zdrowia, minimalizowanie skutków chorób zawodowych, przeciwdziałanie przedwczesnemu przechodzeniu na rentę), czy wreszcie zmierzających do zmian mentalnościowych (przezwyciężanie barier związanych z zatrudnianiem osób starszych).

Dominująca wśród szkoleń, jakie prowadzi się w przedsiębiorstwach, tematyka prawnicza każe postawić pytanie o to, czy środki przeznaczane przez firmy na doskonalenie

kadr przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności firm, czy też raczej pozwalają im jedynie lepiej dostosowywać się do niestabilnego otoczenia, stanowiąc w związku z tym instrument adaptacji a nie innowacji.

### 2.3. Zasoby

Za istotny zasób należy uznać względnie silne przekonanie o konieczności inwestycji w kadry obecne, zarówno wśród przedstawicieli dużych przedsiębiorstw, jak i wśród części przedsiębiorstw mikro i małych. Innym istotnym zasobem staje się wzrastająca dostępność i popularyzacja różnego rodzaju instrumentów szkoleniowych (e-learning, mentoring, coaching), która dokonuje się m.in. dzięki wzrastającej mobilności kadr, transferowi rozwiązań technologicznych i związanych z zarządzaniem kadrami, czy wreszcie możliwości wykorzystywania Internetu do poszukiwania informacji. Bez wątpienia, do zasobów należy też zaliczyć fundusze europejskie, które mogą stanowić i stanowią źródło finansowania działań ukierunkowanych na doskonalenie kadr, czy na kształtowanie prorozwojowych postaw wśród pracowników i pracodawców.

### 2.4. Warunki

Efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów i zmniejszeniu problemów będą służyły wszelkie działania strategiczne służące upowszechnianiu idei kształcenia przez całe życie i zachęcania przedsiębiorstw do działań w tym zakresie. Uczestnikami tego typu działań powinny być organizacje pracodawców i związki zawodowe, które mogą przyczyniać się do promowania inwestycji w kapitał ludzki, służąc zarówno jako głos doradczy w planowaniu działań publicznych, jak i realizując własne inicjatywy przyczyniające się do podnoszenia jakości kadr gospodarki.

## 2.5. Ryzyka

Do kluczowych ryzyk w omawianym obszarze należą przede wszystkim możliwe spowolnienia gospodarcze i możliwość pogłębienia peryferyjności polskiej gospodarki. Zahamowanie wzrostu gospodarczego, brak inwestycji w nowe technologie, brak innowacji, będzie powodował spadek inwestycji w rozwój kadr. Brak nowych miejsc pracy wymagających wysokich kwalifikacji będzie z kolei demotywował do rozwijania kompetencji, zaś osoby o wyższych kompetencjach będą zatrudniane poniżej swoich kwalifikacji.

Do ryzyk związanych z tym obszarem należy też względnie niska gotowość do rozwijania i doskonalenia kompetencji zawodowych wśród pracowników, zwłaszcza nieco starszych i gorzej wykształconych. Przy utrzymujących się niekorzystnych tendencjach demograficznych, osoby te będą musiały pozostać na rynku pracy dłużej, a ich niechęć do rozwoju może utrudniać efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego.

## 2.6. Trendy

Utrzymywanie się korzystnej sytuacji rozwojowej w polskiej gospodarce, zwiększanie stopnia innowacyjności polskich przedsiębiorstw będzie powodowało, iż zakres inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego będzie wzrastał. W warunkach względnej stabilności społecznej i politycznej oraz utrzymującego się stopniowego wzrostu gospodarczego, Polska ma szansę na zbliżenie się do takiego poziomu inwestycji w kapitał ludzki, jaki odnotowują bardziej rozwinięte kraje sąsiedzkie, takie jak choćby Niemcy. Procesowi temu będzie sprzyjało promowanie idei kształcenia przez całe życie, poprawa jakości usług szkoleniowych, zwracanie uwagi na rozwijanie kompetencji ogólnych w całym procesie edukacji oraz pełniejsze wykorzystanie instrumentów zachęcających pracodawców do inwestycji w rozwój kadr.

---

### 3. Spis tabel i wykresów

---

Wykres 1.	Polska na tle krajów UE: odsetek przedsiębiorstw, w których podjęto jakiegokolwiek działania związane z doksztalceniem pracowników .....	14
Wykres 2.	Odsetek przedsiębiorstw, które w roku 2009 podjęły jakiegokolwiek działania mające na celu rozwój kwalifikacji i kompetencji pracowników .....	16
Wykres 3.	Odsetek przedsiębiorstw podejmujących w roku 2009 działania na rzecz rozwoju kadr w podziale na regiony .....	17
Wykres 4.	Odsetek przedsiębiorstw podejmujących w roku 2009 działania na rzecz rozwoju kadr w podziale na lokalizację głównej siedziby w Polsce lub za granicą i wielkość przedsiębiorstwa .....	18
Wykres 5.	Odsetek przedsiębiorstw podejmujących działania na rzecz rozwoju kadr a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo .....	19
Wykres 6.	Wykorzystywane w przedsiębiorstwach formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników a rodzaj próby badawczej (odsetek przedsiębiorstw stosujących dany instrument wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr) .....	23
Wykres 7.	Wykorzystywane w przedsiębiorstwach formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników a wielkość przedsiębiorstwa (odsetek przedsiębiorstw stosujących dany instrument wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr) .....	24
Wykres 8.	Wykorzystywane w przedsiębiorstwach formy oceny, zarządzania i rozwoju kompetencji pracowników a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo (odsetek przedsiębiorstw stosujących dany instrument wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr) .....	26
Wykres 9.	Prowadzenie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych a wielkość przedsiębiorstwa (odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących dany typ szkoleń wśród tych, którzy deklarują podejmowanie działań na rzecz rozwoju kadr) .....	27
Wykres 10.	Odsetek pracowników przedsiębiorstwa objętych szkoleniami a wielkość przedsiębiorstwa: średnia i mediana .....	29
Wykres 11.	Odsetek pracowników przedsiębiorstwa objętych szkoleniami wewnętrznymi i zewnętrznymi .....	30
Wykres 12.	Wskaźnik intensywności szkoleń a wielkość przedsiębiorstwa: w ilu szkoleniach na rok uczestniczyli szkoleni pracownicy? .....	31
Wykres 13.	Intensywność szkoleń w poszczególnych branżach: w ilu szkoleniach na rok uczestniczyli szkoleni pracownicy? .....	32

Wykres 14. Średnia i mediana kosztu szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie w podziale na próbę PRP i ogólnopolską próbę losową .....	34
Wykres 15. Średnia i mediana kosztu szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie a wielkość przedsiębiorstwa .....	35
Wykres 16. Średnia i mediana szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo .....	36
Wykres 17. Średnia i mediana szkolenia przypadającego na jednego pracownika zatrudnionego w firmie a region, w jakim znajduje się siedziba przedsiębiorstwa .....	37
Wykres 18. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego .....	39
Wykres 19. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego a wielkość przedsiębiorstwa i forma jego własności .....	40
Wykres 20. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo .....	41
Wykres 21. Tematyka trzech ostatnich szkoleń, w jakich uczestniczyli pracownicy badanych przedsiębiorstw .....	44
Wykres 22. Organizowanie praktyk i staży a wielkość przedsiębiorstwa .....	46
Wykres 23. Organizowanie praktyk i staży a branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo .....	47
Wykres 24. Organizowanie praktyk i staży a forma własności przedsiębiorstwa .....	47
Wykres 25. Wykorzystywane przez przedsiębiorstwa formy inwestycji w rozwój osób niezatrudnionych w firmie .....	49
Wykres 26. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i działających na rzecz rozwoju kadr lub zamierzających podejmować takie działania w roku 2010 w podziale na typ wielkości przedsiębiorstwa .....	51
Wykres 27. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i działających na rzecz rozwoju kadr lub zamierzających podejmować takie działania w roku 2010 w podziale na branżę, w jakiej działa przedsiębiorstwo .....	52
Wykres 28. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i działających na rzecz rozwoju kadr lub zamierzających podejmować takie działania w roku 2010 w podziale na regiony, w jakich znajduje się siedziba przedsiębiorstwa .....	53
Wykres 29. Odsetek przedsiębiorstw szkolących i planujących szkolić pracowników w roku 2010 w podziale na lokalizację głównej siedziby firmy i wielkość przedsiębiorstwa .....	54
Wykres 30. Powody nieszkolenia pracowników i niepodejmowania innych działań służących rozwojowi kadr .....	57
Wykres 31. Powody braku inwestycji w rozwój kadr w przedsiębiorstwie a wielkość tego przedsiębiorstwa .....	58