

Wojciech Knieć

**POLITYKA SZKOLENIOWA PRACODAWCÓW  
A ZAPOTRZEBOWANIE NA ZAWODY,  
KWALIFIKACJE, UMIEJĘTNOŚCI**

RAPORT Z BADAŃ

Badanie wykonano na zlecenie  
Wojewódzkiego Urzędu Pracy  
w Toruniu

Toruń 2018

Wojciech Knieć  
Polityka szkoleniowa pracodawców  
a zapotrzebowanie na zawody, kwalifikacje, umiejętności.  
Raport z badań

Badanie wykonano na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu

Projekt okładki  
Krzysztof Wiśniewski

© Copyright by Wojciech Knieć, Toruń, 2018

ISBN 978-83-89063-65-6

Wydawnictwo, skład i druk:  
Pracownia Sztuk Plastycznych Sp. z o.o., Toruń  
drukujtanieh.pl

# Spis treści

## Wstęp

Uwagi metodologiczne .....	7
Metody i techniki badacze .....	7
Dobór próby .....	10
Podstawowe informacje o badaniach terenowych .....	11
<u>Rynek pracy w regionie w kontekście zapotrzebowania na zawody oraz szkoleń realizowanych w ramach KFS – analiza danych zastanych</u>	
Rynek pracy w regionie – branże, struktura przedsiębiorstw, bezrobocie .....	13
Zapotrzebowanie na zawody w regionie .....	19
Zawody z nadwyżkami pracowników .....	19
Zawody z deficytem pracowników .....	19
Szkolenia realizowane w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego.....	23
<u>Analiza opinii przedsiębiorców na temat szeroko pojętej polityki szkoleniowej przedsiębiorstw, w kontekście sytuacji na rynku pracy w regionie</u>	
Czynniki determinujące aktywność szkoleniową pracodawców .....	27
Szkolenia pracowników jako wyzwanie dla przedsiębiorcy .....	27
Polityka szkoleniowa a wielkość firmy .....	31
Aktywność szkoleniowa a kultura organizacyjna firmy .....	32
Aktywność szkoleniowa a reprezentowana branża .....	35
Szkolenia jako nagroda dla pracownika .....	36
WzmóŜona rotacja pracowników jako wyzwanie dla polityki szkoleniowej firmy .....	37
Zatrudnianie osób bez kwalifikacji .....	40
Państwo wymusza szkolenia .....	42
Czy warto inwestować w szkolenia? .....	43
<u>Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracodawców w kontekście ich zapotrzebowania na zawody, kwalifikacje .....</u>	
Jakich pracowników brakuje?.....	44
Problem z młodymi pracownikami .....	46
„Socjal” a demoralizacja siły roboczej w kontekście deficytu pracowników ..	48
Kogo się w firmach szkoli? .....	49
„Lojalki” po szkoleniach.....	52
Zatrudnianie obcokrajowców i ich szkolenie .....	54
Gospodarka 4.0 – automaty rozwiążą problem deficytu pracowników (i szkoleń) .....	56

Wiedza i doświadczenia przedsiębiorców w zakresie znajomości oferty i korzystania z usług szkoleniowych firm zewnętrznych .....	57
Znajomość oferty firm szkoleniowych, jakich szkoleń brakuje? .....	57
Doświadczenia w korzystaniu ze szkoleń zewnętrznych .....	60
Wiedza i doświadczenia pracodawców w zakresie korzystania z oferty dofinansowania szkoleń .....	62
Wiedza o źródłach dofinansowania szkoleń .....	62
Uwagi dotyczące korzystania z dofinansowania z Krajowego Funduszu Szkoleniowego .....	64
Jak poprawić system informowania o źródłach dofinansowania szkoleń? .....	67
<u>Zakończenie – wnioski i rekomendacje</u>	
Wnioski .....	69
Rekomendacje .....	73
Załącznik 1. Scenariusz wywiadu zogniskowanego .....	75

# Wstęp

Idea uczenia się przez całe życie (*Life-Long Learning*) zawiera w sobie wysokie wartościowanie dokształcania zawodowego, które ma być prowadzone w ciągu całej kariery zawodowej pracownika<sup>1</sup>. Nie ma chyba bowiem dziś zawodu, w którym ciągle podnoszenie kwalifikacji nie byłoby normą, z racji bądź to zmian technologicznych, organizacyjnych w miejscu pracy, ale i wciąż zmieniających się przepisów regulujących jej wykonywanie. Ciągłe nabywanie kompetencji oraz ich systematyczna aktualizacja stają się obecnie warunkiem wykonywania zdecydowanej większości zawodów.

Szkolenie pracownika w trakcie całej jego kariery zawodowej jest dziś oczywistością – dla niego i jego pracodawcy. Stało się nią za sprawą wielu procesów gospodarczych, społecznych i kulturowych. Wymieńmy tylko najważniejsze z nich.

Gwałtowne zmiany w gospodarkach państw rozwiniętych, w tym Polski, w ostatnich latach objęły m.in. masowe przesuwanie się siły roboczej z sektora produkcji do sektorów handlu i usług, szybkie „wymieranie” pewnych tradycyjnych zawodów, zapotrzebowanie na które jest nikłe, niespotykany wzrost mobilności siły roboczej – wzrost przepływów pracowników ponad granicami państw oraz wzrost fluktuacji pracowników pomiędzy różnymi miejscami pracy. Ten ostatni trend związany jest z poważnymi przemianami w społecznym pojmowaniu pracy jako normy kulturowej. Częsta zmiana zakładu pracy, miejsca jej wykonywania, czy obejmowanie co rusz innego stanowiska zawodowego jest obecnie czymś kompletnie oczywistym, choć jeszcze dwie dekady temu były to sprawy traktowane jako podejrzane, a wręcz naganne. Tymczasem rotacja pracowników w firmach przybrała niespotykane we współczesnej Polsce rozmiary.

Skutkiem tychże zmian społecznych jest wzrost fluktuacji siły roboczej pomiędzy profesjami. Reorientacja zawodowa w celu zdobycia lepszej pracy to wynik ogólnej gotowości polskich pracowników do podejmowania ryzyka w postaci zmiany zawodu.

Rynek pracy w Polsce w ostatnich latach cechuje masowy odpływ siły roboczej poza granice kraju, przy wzroście ofert pracy na miejscu, w związku z korzystną koniunkturą gospodarczą. Odpływ ten dotyka praktycznie wszystkich grup zawodowych, kategorii wiekowych i osób z różnym wykształceniem. W efekcie doszło do znacznego i wielowymiarowego drenażu siły roboczej. Skutkiem tego nasiliła się imigracja pracowników zza granicy, głównie wschodniej. Jak pokazują to jednak analizy – jest ona wciąż niewystarczająca,

---

<sup>1</sup> J. Górna (red.), Makowski M., *Life Long Learning edukacja przez całe życie*, Wyd. AJD, Częstochowa 2010

aby zaspokoić zapotrzebowanie na pracowników w pewnych zawodach<sup>2</sup>. Deficyt siły roboczej – kiedyś epizodyczny, napotykanym w wybranych profesjach – jest dziś zjawiskiem powszechnym. Czy można go zmniejszyć lub zlikwidować poprzez rozbudowę i usprawnienie procesów szkoleniowych w firmach?

Oczywistą przyczyną deficytu siły roboczej jest wysoki spadek bezrobocia w Polsce – w pewnych zawodach tak wzrósł poziom zatrudnienia, że po prostu zaczęło tam brakować pracowników. Brakuje też „materiału do reorientacji zawodowej” w postaci bezrobotnych poddających się skutecznej aktywizacji zawodowej, a to za sprawą niskiej motywacji w obliczu bogatszej oferty socjalnej.

Deficyty pracowników związane są również, jak pokazują to inne badania, z marginalizacją<sup>3</sup> (inni mówią – załamaniem się<sup>4</sup>) systemu kształcenia zawodowego (branżowego, technicznego) w Polsce, zarówno w rozumieniu instytucjonalnym (luka w systemie kształcenia) i szerzej – w rozumieniu społecznym (efekt nadmiernie wygórowanych strategii edukacyjnych ludzi młodych, wspieranych przez swoich rodziców, gdzie wyższe wykształcenie stało się synonimem sukcesu życiowego, nawet gdy nie zapewnia ono żadnej pracy lub odpowiedniej do tego wykształcenia pracy, a wykształcenie zawodowe i średnie techniczne postrzegane są jako synonim porażki życiowej). System kształcenia zawodowego nie jest dziś w stanie „wyprodukować” rynkowi pracy pracowników tam potrzebnych.

Wysoka skala deficytu siły roboczej w Polsce, kraju, gdzie wysokie bezrobocie było cechą strukturalną naszej gospodarki, stanowi dla wielu szok kulturowy. Mowa tu o politykach, służbach zatrudnienia, ale przede wszystkim, co pokażemy również w przeprowadzonych przez nas analizach, o pracodawcach. Przejście polskiej gospodarki od „ekonomii pracodawcy” do „ekonomii pracownika” jest dla nich trudne do przyjęcia.

Wszystkie te procesy spowodowały znaczny wzrost znaczenia szkoleń zawodowych – prowadzonych w miejscu pracy i poza nim. Ich znaczenie rośnie zarówno w oczach pracowników, dla których każde nowe kompetencje stanowią poszerzenie osobistego portfolio, jak i dla pracodawców, gdzie załoga szkolona jest dla podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa, a także ze względów formalno – prawnych<sup>5</sup>. Nie bez znaczenia jest to również dla firm szkoleniowych. Jak pokażemy to poniżej – najpierw rozmnożyły się one na skutek pojawienia się na rynku ogromnych środków publicznych (głównie unijnych) na reorientację

---

<sup>2</sup> W. Jarecki, *Imigracja zarobkowa w Polsce. Stan i perspektywy emigracji zarobkowej z Ukrainy do Polski*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 4/2017 s. 135-151

<sup>3</sup> F. Szlosek, *Kształcenie zawodowe w Polsce na początku XXI wieku*, Akademia Pedagogiki Specjalnej.

<sup>4</sup> M. Mazik-Gorzelańczyk, *Kształcenie zawodowe w Polsce w perspektywie zmian i potrzeb gospodarki*, Warszawa 2016

<sup>5</sup> B. Czerniachowicz, *Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, *Studia i prace Wydział Nauk Ekonomicznych i zarządzania*, UMK w Toruniu, 17/2010 s. 184-194

zawodową, szkolenia, kursy zawodowe itp.

W „naturalny” sposób ich liczba spadła – na rynku pozostały podmioty sprawdzone, których obroty znacząco jednak wzrosły.

Szkolenia w przedsiębiorstwach można analizować w najróżniejszy sposób. W tym opracowaniu skupimy się na pokazaniu perspektywy pracodawców, a w szczególności pokażemy, jak organizują oni w swych firmach proces szkolenia pracowników, czy posiadają sformalizowane plany szkoleniowe, kogo szkolą i jak często, jak oceniają rynkową ofertę szkoleń, czy z niej korzystają, czy korzystają przy tym ze środków zewnętrznych i jak oceniają możliwości ich pozyskiwania. Interesować nas będzie, w jakich profesjach zgłaszają oni szczególne braki pracowników i jakie strategie adaptacyjne stosują, by sprostać temu wyzwaniu.

Ważnym dla nas wątkiem będzie analiza postaw przedsiębiorców wobec szkoleń jako wartości (czy warto w nie inwestować? czy istnieje w przedsiębiorstwach jakiś rodzaj etosu szkoleniowego?). W każdym niemalże miejscu tych analiz będziemy powracali do bardziej ogólnych opinii przedsiębiorców na temat obecnej sytuacji na rynku pracy, w szczególności – dostępności i jakości siły roboczej, bezrobotnych i bezrobocia, zjawiska rotacji pracowników itp.

W tym miejscu chcemy podziękować osobom i instytucjom, dzięki którym przygotowanie i realizację badań stanowiących trzon tej publikacji były w ogóle możliwe. Przede wszystkim dziękujemy Dyrekcji oraz pracownikom Powiatowych Urzędów Pracy w Grudziądzu, Inowrocławiu, Świeciu, Toruniu i Włocławku, bez wsparcia których bardzo trudno byłoby zorganizować wywiady zogniskowane. Dziękuję również wszystkim przedsiębiorcom biorącym udział w wywiadach za poświęcenie ich cennego czasu oraz wniesiony bogaty wkład merytoryczny. Podziękowania kieruję również do pracowników Wydziału Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu.

## **Uwagi metodologiczne**

Zebrany w publikacji materiał badawczy został uzyskany poprzez zastosowanie kombinowanych metod i technik badawczych. W badaniu oparto się o jakościowe metody badań społecznych, w podziale na te o charakterze pasywnym oraz aktywne sposoby pozyskiwania danych.

Dobór metod ma oczywiste konsekwencje w postaci rodzaju prowadzonych analiz – w części pierwszej tegoż opracowania zajmiemy się głównie zastanymi przez nas faktami, w drugiej – opiniami przedsiębiorców.

## **Metody i techniki badawcze**

W badaniu zastosowane były następujące metody badawcze, które zostaną opisane poniżej:

- a. Analiza danych zastanych
- b. Metoda wywiadu bezpośredniego

a. W ramach metody analizy danych zastanych zastosowana została technika *desk research*, czyli analizy wszelkich dostępnych materiałów wytworzonych w tym przypadku przez WUP, PUP oraz na ich zlecenie przez instytucje badawcze, a także inne opracowania związane z tematyką badania. Zebrany w ten sposób materiał został pogrupowany w następujące części tematyczne:

- Rynek pracy w regionie w kontekście najważniejszych branż, struktury przedsiębiorstw, struktury bezrobocia i typowych trendów na rynku pracy
- Analiza zapotrzebowania na zawody w regionie
- Analiza szkoleń realizowanych w ramach KFS

Te trzy tematy przedstawione zostały w pierwszej części opracowania.

Druga grupa tematów stanowi zasadniczą część analityczną niniejszej publikacji. Obejmuje on analizę opinii przedsiębiorców n.t. szeroko pojętej polityki szkoleniowej przedsiębiorstw, w kontekście sytuacji na rynku pracy w regionie w podziale na:

- Diagnozę potrzeb szkoleniowych pracodawców w kontekście ich zapotrzebowania na zawody, kwalifikacje, kompetencje zawodowe, gdzie w szczególności sposób zajęto się następującymi wątkami:
  - Czy w firmach brakuje pracowników o określonych kwalifikacjach, zawodach?
  - Czy w przedsiębiorstwach zatrudnia się pracowników bez wymaganych kwalifikacji, a następnie poprzez szkolenia uzupełnia się te kwalifikacje?
  - Na jakich stanowiskach pracy /w jakich zawodach pojawiają się największe potrzeby (i problemy) w zakresie doszkalania, przeszkalania, doskonalenia pracowników? Czy powodem są braki w kwalifikacjach, czy raczej zmiany rynkowe, jakie są inne powody tych potrzeb szkoleniowych?
  - Jak wygląda polityka szkoleniowa w firmach, czy wielkość firmy ma tu znaczenie? Czy jest prowadzony plan szkoleń? Jeśli tak - kto go ustala? Na jakiej zasadzie pracownicy korzystają z niego?
  - Kogo się szkoli, jak często się szkoli? (stanowiska, zawody) Czy pracodawcy szkolą też siebie? Czy i jak motywują oni pracowników do brania udziału w szkoleniach?
  - Jak oceniana jest skuteczność i użyteczność tych szkoleń? Czy istnieje system ich oceny w firmie?
- Czynniki determinujące aktywność szkoleniową pracodawców, gdzie interesowały nas następujące kwestie:
  - Czy i jakie trudności pojawiają się, gdy pracodawcy chcą przeszkolić swoich pracowników? Czy są to problemy natury ludzkiej - np. niechęć pracowników do szkolenia się, albo niechęć pracodawcy do



ponoszenia kosztów na szkolenia? Czy są to problemy natury finansowej i organizacyjnej? (koszt szkolenia, koszt delegowania pracownika na szkolenie, perturbacje w firmie związane z delegowaniem na szkolenie etc.)

- Co przemawia za tym, aby firma inwestowała w szkolenia pracowników? Czy warto inwestować w szkolenia pracowników? Pozytywne i negatywne doświadczenia
- Czy po ukończeniu szkolenia stosowane są tzw. „lojalki”?
- Wiedza i doświadczenia przedsiębiorców co do zewnętrznej oferty szkoleniowej dla pracowników, gdzie w szczególności zbadaliśmy:
  - Znajomość instytucji szkoleniowych, które mają w ofercie szkolenia związane z kwalifikacjami potrebnymi w badanych firmach. Czy łatwo znaleźć taką firmę? Jak wygląda ich oferta? (różnorodność, dostępność cenowa, dostępność w pobliżu firmy) Czy jest ona adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw?
  - Doświadczenia z korzystania z tej oferty. Jak wygląda jakość usług szkoleniowych? Dlaczego niektórzy przedsiębiorcy nie korzystają z oferty szkoleń zewnętrznych?
- Wiedza i doświadczenia pracodawców w zakresie korzystania z oferty dofinansowania szkoleń pracowników z źródeł zewnętrznych, w tym – ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego, w szczególności zaś:
  - Czy przedsiębiorcy mają wiedzę, że na szkolenia swoich pracowników można uzyskać dofinansowanie? O jakich źródłach dofinansowania słyszeli? Z jakich źródeł dofinansowania do tej pory skorzystali? Jak często z nich korzystali? Jeśli nie korzystali – to dlaczego?
  - Czy korzystanie z tych środków jest łatwe? Jakie problemy napotykali starając się o te środki? Jakie problemy wystąpiły w trakcie korzystania z dofinansowania/rozliczania dofinansowania? Czy korzystanie z nich wymaga zmian w firmie? (nowe stanowiska, reorganizacja stanowisk, nowe etaty)?
  - Czy należałoby poprawić system informowania pracodawców o źródłach dofinansowania szkoleń pracowników?

Do zebrania danych posłużono się w tej części jakościowymi metodami badań społecznych w postaci wywiadu zogniskowanego.

b. Metoda wywiadu bezpośrednio została zrealizowana przy pomocy techniki wywiadu zogniskowanego (Focus Group Interview – FGI).

Zorganizowanych zostało pięć FGI w poszczególnych podregionach województwa kujawsko-pomorskiego (toruńsko-bydgoski, grudziądzki, inowrocławski, włocławski, świecki).

FGI zostały zrealizowane w oparciu o zaproponowany scenariusz przebiegu wywiadu, gdzie wyróżnione zostały następujące bloki merytoryczne: potrzeby

szkoleniowe pracodawców w kontekście zapotrzebowania ich firm na konkretne zawody i kwalifikacje, czynniki determinujące chęć korzystania przez pracodawców ze szkoleń dla swych pracowników, wiedza i opinie pracodawców na temat oferty zewnętrznych szkoleń dla firm oraz źródeł dofinansowania szkoleń wewnątrz firmy.

Scenariusz FGI jest załącznikiem do niniejszego opracowania.

Przy realizacji FGI zastosowany był dobór celowy próby, z zachowaniem różnorodności tejsze próby pod kątem struktury przedsiębiorstw: ich wielkości oraz typowych branż obecnych w danym podregionie.

FGI były rejestrowane na nośniku elektronicznym. Przygotowana została transkrypcja wywiadów.

Dane uzyskane z badań jakościowych były kodowane według wybranych kategorii pojęciowych, dla potrzeb stworzenia typologizacji prezentowanych opinii.

FGI miały charakter anonimowy. Lista badanych firm nie została ujawniona w raporcie.

## **Dobór próby**

W celu osiągnięcia maksymalnej reprezentatywności wyników badania założono i zrealizowano przedstawione poniżej reguły doboru próby badawczej:

1. Próba badawcza do każdego FGI liczyła będzie 8–12 osób.
2. W celu pozyskania próby o takiej liczebności zaproszonych do badania zostanie ok. 15 osób, z założeniem, że ok. 30% z nich nie dotrze na badanie.
3. Do badania zaproszono właścicieli firm, bądź osoby przez nich wskazane.
4. Celowy dobór próby zrealizowano poprzez analizę struktury pracodawców w danym podregionie.
5. Próba została zróżnicowana pod kątem wielkości podmiotów:
  - a. Mikroprzedsiębiorstwa (1–9 zatrudnionych) – 3–4 osoby
  - b. Małe przedsiębiorstwa (10–49 zatrudnionych) – 3–4 osoby
  - c. Średnie przedsiębiorstwa (50–249 zatrudnionych) – 2–3 osoby
  - d. Duże przedsiębiorstwa (pow. 250 zatrudnionych) – 2–3 osoby zaproszone do badania

W badaniu wzięły udział firmy, w których zatrudniona jest co najmniej jedna osoba poza jej szefem/właścicielem.

6. Próba została zróżnicowana pod względem branż reprezentowanych przez przedsiębiorców, z założeniem, iż będą oni reprezentowali branże typowe dla danego podregionu<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> Na podstawie: *Branże regionu o największym potencjale zatrudnienia w województwie kujawsko-pomorskim*, WUP w Toruniu 2017

- a. Bydgosko-toruński: transportowo-logistyczna, IT, budowlana, elektromaszynowa,
- b. Grudziądzki: meblowa, transportowo-logistyczna, motoryzacyjna (Brodnica), odzieżowa,
- c. Inowrocławski: medyczna, ogrodniczo-rolnicza, poligraficzna,
- d. Włocławski: budowlana, ceramiczna, chemiczna,
- e. Świecki: papiernicza, rolnicza, transportowo-logistyczna, budowlana.

### Podstawowe informacje o badaniach terenowych

Przeprowadzono następujące wywiady zogniskowane, w których wzięło udział łącznie 45 przedsiębiorców:

1. W Inowrocławiu –uczestniczyło 8 przedsiębiorców.
2. We Włocławku –uczestniczyło 8 przedsiębiorców.
3. W Świeciu –uczestniczyło 12 przedsiębiorców.
4. W Grudziądzu –uczestniczyło 8 przedsiębiorców.
5. W Toruniu –uczestniczyło 9 przedsiębiorców (z Torunia i Bydgoszczy).

Struktura przebadanej próby badawczej:

Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro (1–9 zatrudn.)	Małe (10–49 zatrudn.)	Średnie (50–249 zatrudn.)	Duże (>250 zatrudn.)
Liczba firm, które wzięły udział w badaniu	8	15	13	9
Suma	45			

Sektor działalności przedsiębiorstwa	Rolnictwo, leśnictwo, sektor wydobywczy	Przemysł	Usługi
Liczba firm, które wzięły udział w badaniu	4	14	27
Suma	45		

Korzystanie z KFS	Firmy, które korzystały z KFS	Firmy, które nie korzystały z KFS
Liczba firm, które wzięły w badaniu	24	21

Badaniem objęte zostały wszystkie najważniejsze branże w regionie. Ich rodzaje pokazuje poniższe zestawienie, w którym zastosowano również podział na poszczególne wywiady.

<b>Podregion</b>	<b>Reprezentowane branże</b>
Inowrocławski	Chemiczna, medyczna, budowlana, meblarstwo, usługi instalatorskie, produkcja pieczywa i ciastkarstwo, poligrafia, rolnictwo
Włocławski	Gastronomia, przemysł chemiczny, hotelarstwo, hurt owoców, usługi księgowe, uzdrowiskowa
Świecki	Papiernicza, rolnicza, budowlana, transportowa, drogownictwo, unieszkodliwianie odpadów, służba zdrowia
Grudziądzki	Meblarska, budowlana, usługi elektryczne, produkcja tworzyw sztucznych, transport, ogrodnicza
Bydgosko-toruński	Transport i logistyka, budowlana, usługi instalatorskie, przemysł elektromaszynowy, edukacja, ceramika, usługi B2B

Poszczególne wywiady trwały w rzeczywistości od 110 do 135 minut. Należy zauważyć ogromne zaangażowanie przybyłych uczestników w przebieg badania. Praktycznie wszyscy z zaproszonych i uczestniczących w wywiadach przedsiębiorców żywo, obficie i ciekawie omawiali poruszane tematy badawcze. Dzięki temu, jak sądzę, udało się pozyskać niebywale interesujący materiał badawczy.

W badaniu uczestniczyli zarówno właściciele firm, jak i osoby wydelegowane, zajmujące się w przedsiębiorstwach polityką szkoleniową lub/i polityką kadrową. W tych ostatnich przypadkach chodziło oczywiście o średnie i duże przedsiębiorstwa.

W części analitycznej przy cytowaniu wypowiedzi respondentów po każdej z nich w nawiasie podano subregion, gdzie przeprowadzono wywiad, wielkość firmy oraz branżę, którą reprezentuje.

Należy zwrócić uwagę na ogromne problemy w rekrutacji uczestników badania. We wszystkich praktycznie przypadkach trzeba było ustalać kolejne terminy badania, w wyniku problemów rekrutacyjnych. Przedsiębiorcy odmawiający udziału w badaniu zwykle tłumaczyli swoją niechęć brakiem czasu, sezonem urlopowym, nagromadzeniem zleceń i niemożnością oderwania się od pracy, a wreszcie (najczęściej) – zmęczeniem ciągłymi próbami namawiania ich do udziału w przeróżnych spotkaniach promujących usługi (np. bankowe), ankietach telefonicznych, czy udziałem w innych badaniach tego rodzaju.

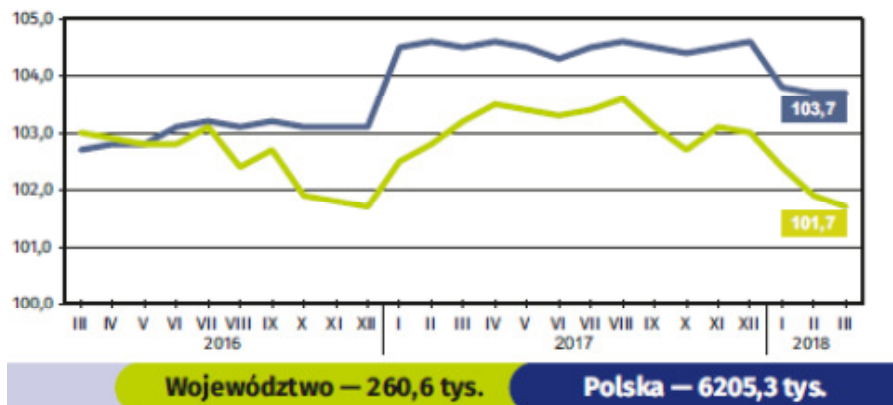
# Rynek pracy w regionie w kontekście zapotrzebowania na zawody oraz szkoleń realizowanych w ramach KFS – analiza danych zastanych

## Rynek pracy w regionie – branże, struktura przedsiębiorstw, bezrobocie

Region kujawsko-pomorski od wielu już lat cechuje znacznie wyższy od średniej krajowej poziom bezrobocia. Mimo to od ostatnich kilku lat rokrocznie notowana jest na nim poprawa sytuacji – spada stopa bezrobocia, rośnie liczba osób zatrudnionych w gospodarce narodowej, przy czym liczba zatrudnionych rośnie w tempie ok. 3% rocznie. Wzrost ten w szczególności notowany jest w przetwórstwie przemysłowym, czyli w sektorze, który w regionie kujawsko-pomorskim obejmuje największą grupę pracujących. Rośnie przeciętne wynagrodzenie brutto, które systematycznie zbliża się do średniego poziomu w kraju (aczkolwiek daleko mu jeszcze do niego). Rośnie też liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON.

Poziom zatrudnienia w regionie wykazuje stałą tendencję wzrostową od stycznia 2017 roku. W pierwszych miesiącach roku tradycyjnie ono spada, ze względu na sezonowość ofert pracy w pewnych sektorach i branżach, jednakże pozostaje zwyżkowe. Na tle pozostałych województw w sierpniu 2018 roku województwo kujawsko-pomorskie pod względem przeciętnej liczby zatrudnionych osób zajęło ósmą lokatę w kraju

Wykres 1. Zmiany poziomu zatrudnienia w regionie kujawsko-pomorskim (w odniesieniu do miesiąca poprzedniego = 100)



Źródło: Bieżące statystyki z województwa kujawsko-pomorskiego, US w Bydgoszczy, 09. 2018

Według stanu w końcu sierpnia 2018 roku w województwie kujawsko-pomorskim zarejestrowanych pozostawało 70 633 bezrobotnych. Pod względem liczby bezrobotnych województwo zajmowało 5. miejsce w kraju. W odniesieniu do poprzedniego miesiąca liczba bezrobotnych w regionie zmniejszyła się o 1,2%, a w stosunku do sierpnia 2017 roku wystąpił spadek o 15,7% (w kraju w odniesieniu do poprzedniego miesiąca liczba bezrobotnych zmniejszyła się o 0,3%, a w porównaniu z sierpniem 2017 roku wystąpił spadek o 15,6%). Stopa bezrobocia rejestrowanego w województwie kujawsko-pomorskim w lipcu wyniosła 8,6%. Pod względem wysokości stopy bezrobocia województwo kujawsko-pomorskie zajmowało 3. miejsce w kraju (za woj. warmińsko-mazurskim i podkarpackim)<sup>7</sup>. Liczba aktywnych zawodowo w wieku 15 lat i więcej w województwie kujawsko-pomorskim w I kwartale 2018 roku wyniosła 908 tys. osób.

Mapa 1. Stopa bezrobocia w województwie kujawsko-pomorskim, w końcu sierpnia 2018 r.



Źródło: Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa kujawsko-pomorskiego w sierpniu 2018, US Bydgoszcz s. 6

W województwie kujawsko-pomorskim do powiatów o najwyższej stopie bezrobocia w sierpniu br. nadal należały powiaty: radziejowski (15,9%, wobec 18,0% w sierpniu 2017 r.), włocławski (15,5%, wobec 18,4%) oraz lipnowski (15,2%, wobec 17,3%), a o najniższej Bydgoszcz (3,7%, wobec 4,3%) oraz Toruń (4,8%, wobec 5,4% przed rokiem). W skali roku stopa bezrobocia zmniejszyła się we

<sup>7</sup> Wg danych z [www.wup.torun.pl](http://www.wup.torun.pl)

wszystkich powiatach, a w największym stopniu we Włocławku oraz w powiecie włocławskim (w każdej z wymienionych jednostek terytorialnych po 2,9 p. proc.).

W końcu 2017 roku ponad połowa (40 708 osób, 58,6%) bezrobotnych mających zawód była osobami długotrwale bezrobotnymi. Do listy zawodów narażonych na długotrwale bezrobocie zaliczono<sup>8</sup> przede wszystkim (elementarne grupy zawodów): sprzedawców sklepowych, kucharzy, gospodarzy, budynków, ślusarzy, robotników wykonujących prace proste, sprzątaczkę, murarzy, krawców, mechaników. Długotrwale bezrobocie w większym stopniu dotyczyło osób bez zawodu, wśród których udział osób długotrwale bezrobotnych wyniósł 67,1% (8068 osób z 12 015 bezrobotnych bez zawodu).

Tabela 1. Bezrobotni wg grup zawodów (2017, kujawsko-pomorskie)

Nazwa grupy	Bezrobotni poprzednio pracujący			
	PUP*		BAEL**	
	liczba	%	liczba	%
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierowcy	742	1,0	675	2,0
Specjaliści	2 638	3,6	1 625	4,8
Technicy i inny średni personel	3 979	5,4	1 875	5,5
Pracownicy biurowi	4 854	6,6	1 350	4,0
Pracownicy usług i sprzedawcy	23 234	31,8	6 600	19,5
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	1 184	1,6	525	1,5
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	15 206	20,8	10 375	30,6
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	5 436	7,4	2 625	7,7
Pracownicy wykonujący prace proste	15 779	21,6	8 225	24,3
Siły zbrojne	34	0,0	x	x
Razem	73 086	100,0	33 875	100,0

\*-średnia arytmetyczna ze stanów na koniec miesiący, \*\* - średnia arytmetyczna z kwartałów

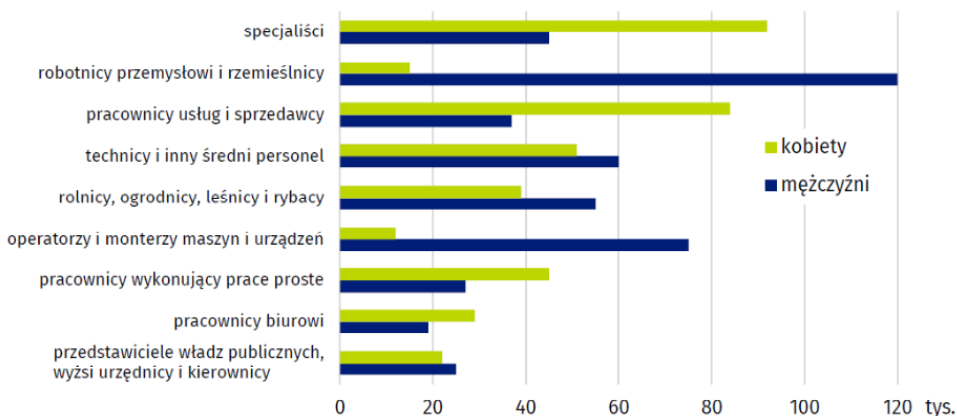
Źródło: Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w woj. kujawsko-pomorskim w 2017 r., WUP Toruń 2018, WUP w Toruniu 2018 s. 18

Współczynnik aktywności zawodowej, czyli udział aktywnych zawodowo w wieku 15 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej, w I kwartale 2018 roku wyniósł 54,8% (w kraju 56,0%). W stosunku do analogicznego okresu 2017 roku liczba aktywnych zawodowo zmalała o 13 tys. osób, a współczynnik aktywności zawodowej o 0,5 p. proc. Wpływ na to miał spadek liczby aktywnych zawodowo mężczyzn (o 15 tys.), gdyż liczba aktywnych zawodowo kobiet nieznacznie wzrosła (o 1 tys.). W porównaniu z IV kwartałem 2017 roku liczba

<sup>8</sup> Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2017 r., WUP w Toruniu, Toruń lipiec 2018, s. 16-17

aktywnych zawodowo wzrosła o prawie 5 tys. osób, a wartość współczynnika aktywności zawodowej o 0,5 punktu procentowego. Zdecydował o tym duży wzrost liczby aktywnych zawodowo kobiet (o 15 tys.) – w tym czasie liczba aktywnych zawodowo mężczyzn spadła (o 10 tys.)<sup>9</sup>.

Wykres 2. Pracujący wg wielkich grup zawodów  
– kujawsko-pomorskie, lipiec 2018



Źródło: Aktywność ekonomiczna ludności w województwie kujawsko-pomorskim w I półroczu 2018, US Bydgoszcz 2018, s. 3

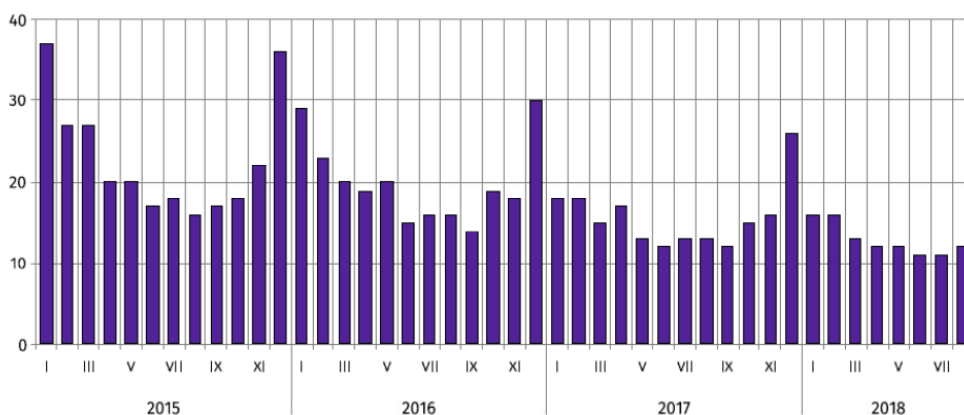
Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w I kwartale 2018 r. w województwie kujawsko-pomorskim pracowało 865 tys. osób w wieku 15 lat i więcej. Udział pracujących w wieku 15 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności w tym wieku (wskaźnik zatrudnienia) wyniósł 52,2% (analogiczny wskaźnik dla kraju – 53,7%). W porównaniu z I kwartałem 2017 roku wzrósł on o 0,2 punktów procentowych, a w stosunku do ostatniego kwartału 2017 roku o 0,6 punkt procentowego. W stosunku do analogicznego okresu 2017 roku liczba pracujących spadła o 2 tys.

W 2017 roku znacznie wzrosła liczba nieobsadzonych miejsc pracy, która w stosunku do 2016 roku zwiększyła się o ponad 35%. Świadczy to o rosnącym popycie na pewne zawody i deficycie pracowników w niektórych z nich. W związku z tym w regionie znacząco spada liczba ofert pracy na jedną osobę bezrobotną. W sierpniu 2018 roku do urzędów pracy zgłoszono 8,7 tys. ofert pracy, tzn. wolnych miejsc pracy i miejsc aktywizacji zawodowej. Było to więcej o 1 tys. ofert w porównaniu z sierpniem 2017 roku oraz o 0,3 tys. więcej niż w lipcu 2018 roku. W końcu miesiąca na 1 ofertę pracy przypadało 12 bezrobotnych (13 przed rokiem).

<sup>9</sup> Aktywność ekonomiczna ludności w województwie kujawsko-pomorskim w I półroczu 2018, GUS Bydgoszcz 2018, s. 1



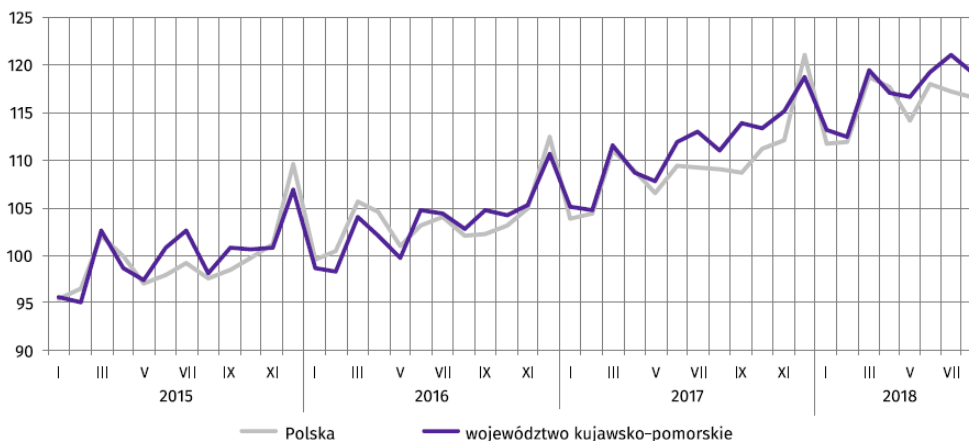
Wykres 3. Bezrobotni zarejestrowani na jedną ofertę pracy  
w woj. kujawsko-pomorskim



Źródło: Komunikat o sytuacji gospodarczej województwa kujawsko-pomorskiego w sierpniu 2018, GUS Bydgoszcz s. 7

Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w regionie kujawsko-pomorskim wykazuje znaczną tendencję rosnącą, a jego spore tempo zbliża je do średniego poziomu wynagrodzeń w kraju. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w sierpniu 2018 roku ukształtowało się na poziomie 4115,82 zł (w kraju 4798,27 zł) i było o 7,3% wyższe niż w sierpniu 2017 roku (przed rokiem wzrost o 7,9%).

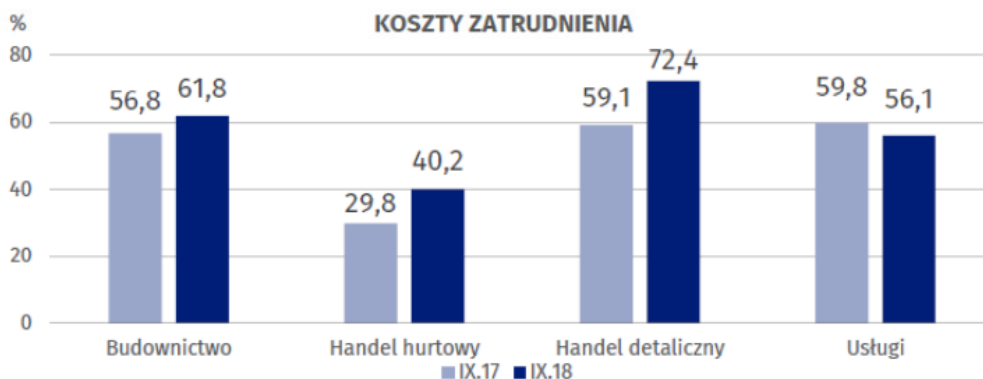
Wykres 4. Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce – tempo wzrostu  
(woj. kujawsko-pomorskie na tle średnich wartości dla Polski)



Źródło: US w Bydgoszczy, Bieżące statystyki z województwa kujawsko-pomorskiego, wrzesień 2018

Badany w 2018 roku wskaźnik koniunktury gospodarczej<sup>10</sup> pokazuje pozytywne trendy. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w przedsiębiorstwach we wszystkich sektorach gospodarki jest korzystny i sięga nawet +50 w sektorze komunikacji i informatyki. Notuje on w br. najwyższe poziomy od wielu lat. Najniższy jest on w budownictwie, a przyczyną tego stanu rzeczy jest niezadowolone z szybko rosnących oczekiwań płacowych pracowników. Do pozostałych czynników obniżających poziom optymizmu pracodawców należą wciąż wysokie obciążenia podatkowe wobec państwa, a także niestabilność przepisów. Natomiast w ogólnym bilansie optymizmu – pesymizmu pracodawców spada znaczenie niepewności sytuacji gospodarczej.

Wykres 5. Koszty zatrudnienia pracowników jako bariera rozwoju działalności przedsiębiorstwa (deklaracje właścicieli kujawsko-pomorskich firm, próba reprezentatywna, luty 2018)



Źródło: *Koniunktura gospodarcza w województwie kujawsko-pomorskim, Wrzesień 2018, US Bydgoszcz, s. 3*

Podsumowując – kujawsko-pomorski rynek pracy notuje wiele trendów, których wymowa jest optymistyczna. Spada stopa bezrobocia, choć na południu regionu jest ona wciąż relatywnie wysoka. Rośnie poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach, co jest m.in. wynikiem wzrostu ofert wolnych miejsc pracy oraz optymizmu przedsiębiorców. Rosną przeciętne płace w gospodarce, co jednak stanowi największy powód do obniżania oceny koniunktury w gospodarce. Wzrost zatrudnienia, płac i optymizmu właścicieli firm jest niezwykle nierównomierny w różnych sektorach i branżach. Dodatkowo pozytywne trendy na rynku pracy, jak wzrost wynagrodzeń, są dla przedsiębiorców jednocześnie głównym powodem do zmartwień. Mowa tu oczywiście o szybkim tempie wzrostu płac i oczekiwań płacowych pracowników. Z zebranych danych wyłania się również obraz regionu, w którym drastycznie rośnie pula zawodów i kwalifikacji, gdzie występują deficyty pracowników.

<sup>10</sup> *Koniunktura gospodarcza w województwie kujawsko-pomorskim, Wrzesień 2018, US Bydgoszcz*

## Zapotrzebowanie na zawody w regionie

Analiza zapotrzebowania na zawody w regionie kujawsko-pomorskim wykonana została na bazie raportu „Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2017 r.” oraz „Barometr zawodów 2017”. Posiłkowano się również dokumentem GUS „Rynek pracy w woj. kujawsko-pomorskim”, niestety jednak ostatnie opracowanie z tego cyklu ukazało się w 2017 r. i dotyczy danych z 2016 roku (kolejne opracowanie będzie dostępne dopiero w listopadzie 2018 roku).

Nasza analiza w tej części raportu dotyczy zawodów nadwyżkowych oraz deficytowych. Ze względu na tematykę tego opracowania największą uwagę poświęciliśmy zawodom deficytowym, gdyż to polityka szkoleniowa prowadzona m.in. w przedsiębiorstwach jest reakcją na owe deficyty, które z kolei stanowią dziś jeden z najpoważniejszych problemów w ich funkcjonowaniu.

### Zawody z nadwyżkami pracowników

Zgodnie z definicją przyjętą w raporcie WUP „Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2017 r.”<sup>11</sup> jako zawody nadwyżkowe określane są elementarne grupy zawodów, dla których liczba ofert pracy była niższa niż liczba bezrobotnych, odsetek długotrwale bezrobotnych był znaczny, a napływ bezrobotnych przewyższył ich odpływ w danym okresie sprawozdawczym.

W 2017 roku nastąpił spadek liczebności grup zawodów nadwyżkowych – warunki te spełniło 6 elementarnych zawodów, wobec 24 w 2016 roku. Należeli do nich sadownicy, klasyfikatorzy wyrobów przemysłowych oraz bardzo rzadkie profesje w rodzaju prezenterów radiowych i TV, czy wizytatorów szkolnych.

Wśród zawodów dotkniętych ekstremalnie wysoką nadwyżką znaleźli się przedstawiciele tzw. „starych” lub wręcz ginących profesji – rymarze i kaletnicy oraz uliczni sprzedawcy żywności. Dla nich nie ma praktycznie żadnych ofert pracy. Według wyników badania „Barometr zawodów 2017” nadwyżka pracowników przewidywana jest tylko w dziewięciu grupach zawodów i dotyczy tych konkretnie zawodów, gdzie następuje „nadprodukcja absolwentów” szkół wyższych oraz średnich i zasadniczych zawodowych – ekonomista, technik ekonomista, pedagog, technik technologii żywności, specjalista administracji publicznej, technik administracji, technik prac biurowych, technik rolnik, technik agrobiznesu, a także rolnik.

### Zawody z deficytem pracowników

Według badania GUS z 2016<sup>12</sup> roku największą liczbą wolnych miejsc pracy dysponowały jednostki prowadzące działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego – 1250 wolnych miejsc (było to aż 7,5% mniej, aniżeli w ub. roku),

---

<sup>11</sup> *Monitoring zawodów deficytowych w woj. kujawsko-pomorskim w 2017 r.*, WUP Toruń 2018, s. 21

<sup>12</sup> *Rynek pracy w woj. kujawsko-pomorskim*, US Bydgoszcz 2016, s. 33

w tym 48,2% przeznaczonych było dla robotników przemysłowych i rzemieślników. Ponadto więcej niż 100 wolnych miejsc pracy wykazały podmioty z sekcji: zakwaterowanie i gastronomia – 185 wolnych miejsc, budownictwo – 170, handel; naprawa pojazdów samochodowych – 169, administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne – 165, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 105. Biorąc pod uwagę grupy zawodów, największe zapotrzebowanie (659 miejsc pracy, aż 33,8% mniej niż przed rokiem!) dotyczyło robotników przemysłowych i rzemieślników i w większości zgłaszały je jednostki duże (53,7%). Oferowano również miejsca pracy dla operatorów i monterów maszyn i urządzeń – 461 wolnych miejsc, specjalistów – 378 miejsc i pracowników biurowych – 293 miejsc.

Zgodnie z definicją przyjętą w raporcie WUP „Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2017 r.”<sup>13</sup>. w jako zawody deficytowe określane są elementarne grupy zawodów, dla których liczba ofert pracy była wyższa niż liczba bezrobotnych, odsetek długotrwale bezrobotnych był nieznaczny, a odpływ bezrobotnych przewyższył ich napływ w danym okresie sprawozdawczym. W 2017 roku warunki te spełniły 24 elementarne zawody, wobec 11 w 2016 roku. Zmiana jest więc poważna.

Pierwszą z grup zawodów deficytowych były te powiązane z branżą informatyczną, gdzie notowano braki w następujących specjalnościach: kierowników ds. technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, analityków systemów komputerowych, projektantów i administratorów baz danych oraz administratorów systemów komputerowych.

Drugą z grup zawodów deficytowych były te powiązane z branżą medyczną, gdzie brakuje zarówno lekarzy, jak i farmaceutów, czy pielęgniarek. W tej grupie najwyższy deficyt dotyczy pielęgniarek z tytułem specjalisty.

Do trzeciej grup zawodów deficytowych zaliczono te powiązane z branżą metalową, gdzie brakuje spawaczy, polerowaczy metali i szlifierzy narzędzi.

Czwartą grupę stanowili pracownicy sprzedaży oraz pracownicy pośrednictwa finansowo – ubezpieczeniowego.

Wśród najczęściej poszukiwanych zawodów (zarejestrowanych w Centralnej Bazie Ofert Pracy) byli jeszcze magazynierzy i zawody im pokrewne, a także operatorzy maszyn do szycia oraz operatorzy maszyn do produkcji tworzyw sztucznych.

Można wreszcie wskazać zawody, gdzie liczba ofert pracy dla osób legitymujących się ich posiadaniem była bardzo duża, natomiast nie znajdujemy w tej grupie żadnych bezrobotnych. Są to lekarze weterynarii oraz środowiskowi pracownicy służby zdrowia.

Z kolei w badaniu „Barometr zawodów” w województwie kujawsko-pomorskim 40 grup zawodów wskazanych zostało jako takie, w których w 2018 roku będzie brakować chętnych do pracy. Możliwy deficyt w opinii autorów tego

---

<sup>13</sup> *Monitoring zawodów deficytowych w woj. kujawsko-pomorskim w 2017 r.*, WUP Toruń 2018, s. 21

opracowania jest efektem rozbieżności pomiędzy oferowanymi warunkami zatrudnienia (niski poziom wynagrodzeń, trudne warunki pracy) a (wygórowanymi?) oczekiwaniami osób gotowych podjąć pracę.

W badaniu tym w odniesieniu do województwa kujawsko-pomorskiego wymieniono sześć branż mniej lub bardziej narażonych na stały brak pracowników. Były to, jak pokazuje zaopieczony ze wspomnianego raportu zestawienie, następujące branże i zawody:

Transport	Budownictwo	Przetwórstwo metali	Gastronomia i produkcja spożywcza	Medycyna	Informatyka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kierowcy samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych</li> <li>• kierowcy autobusów</li> <li>• mechanicy pojazdów samochodowych</li> <li>• operatorzy urządzeń dzwigowo-transportowych</li> <li>• spedytorzy i logiści</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betoniarze i zbrojarze</li> <li>• cieśle i stolarze budowlani</li> <li>• dekarze i blacharze budowlani</li> <li>• monterzy instalacji budowlanych</li> <li>• operatorzy i mechanicy sprzętu do robót ziemnych</li> <li>• murarze i tynkarze</li> <li>• pracownicy robót wykończeniowych w budownictwie</li> <li>• brukarze</li> <li>• inżynierowie budownictwa</li> <li>• kierownicy budowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operatorzy obrabiarek skrawających</li> <li>• spawacze</li> <li>• ślusarze</li> <li>• lakiernicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• piekarze</li> <li>• cukiernicy</li> <li>• kucharze</li> <li>• szefowie kuchni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pielęgniarki i położne</li> <li>• lekarze</li> <li>• fizjoterapeuci i masażyści</li> <li>• psychologzy i psychoterapeuci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektanci i administratorzy baz danych, programiści</li> <li>• graficy komputerowi</li> </ul>

Źródło: Barometr zawodów 2018. Raport podsumowujący badanie w województwie kujawsko-pomorskim, WUP w Toruniu, Toruń 2018

W ujęciu dynamicznym raporty „Barometr zawodów” z lat 2016, 2017 i 2018 pokazują pogłębianie się problemu deficytu wymienionych wyżej zawodów w naszym regionie. Pojawiły się również zawody, które w poprzednich badaniach nie pojawiały się – mowa o informatykach (brakowało ich jedynie w Bydgoszczy, obecnie w całym regionie), czy nauczycielach praktycznej nauki zawodu.

Interesujący wgląd w głąb wybranych grup zawodów, gdzie występują spore niedobory pracowników dały badania zrealizowane w 2017 i 2018 roku przez WUP w Toruniu, a dotyczące branż budowlanej i medycznej, gdzie deficyty pracowników są największe. W badaniu dotyczącym rynku pracy w branży medycznej<sup>14</sup> wskazano na fakt, iż w zasadzie nie ma w regionie powiatu, gdzie nie

<sup>14</sup> Analiza sytuacji branży medycznej na rynku pracy w województwie kujawsko-pomorskim, WUP Toruń 2018

występują braki w zawodach związanych z branżą medyczną, ale szczególnie poważne deficyty notowane są od kilku lat szczególnie w Toruniu i Bydgoszczy oraz powiatach metropolitalnych. Najpoważniejsze dotyczyły lekarzy, położnych, opiekunów osób starszych, lecz najwyższy poziom deficytu obejmował pielęgniarki. Poza tym przedsiębiorcy z tej branży zgłaszali bardzo wysokie zapotrzebowania na szkolenia tych, którzy już pracowali w branży. W sytuacji szybko starzejącego się społeczeństwa i konsekwentnego wzrostu zapotrzebowania na usługi medyczne i około-medyczne (także wynikające ze zmian stylu życia w kierunku pro-zdrowotnym) niedobory siły roboczej mogą poważnie zachwiać rozwojem tej branży w naszym regionie. Przypomnijmy zaś, że rozwój usług uzdrowiskowych i zdrowotnych jest uznany w kujawsko-pomorskim za jedną z najważniejszych inteligentnych specjalizacji<sup>15</sup>.

Z kolei w analizie branży budowlanej<sup>16</sup> pokazano, że szybko rosnącej liczbie podmiotów gospodarczych w tej branży towarzyszy deklarowany wzrost popytu na pracę. I choć zatrudnienie w tej branży rośnie w tempie nawet +6% rocznie, to w pewnych grupach specjalności podaź pożądaną przed przedsiębiorców pracy jest niewystarczająca. Dotyczy to robotników z certyfikowanymi kwalifikacjami oraz z odpowiednim doświadczeniem w branży. W „budowlance” niemało jest za to osób, które poszukują pracy, lecz ich kwalifikacje są zbyt niskie lub nieaktualne, a doświadczenie niewystarczające. I w tej branży niedobory pracowników są minimalizowane poprzez podejmowanie szkoleń przyuczających do zawodu, na uprawnienia, aktualizujące uprawnienia itp. Jest ich jednak niewspółmiernie mało wobec zgłaszanego zapotrzebowania na pracowników w tej branży (208 przeszkolonych wobec potrzeb na poziomie prawie 11 tysięcy osób!)<sup>17</sup>.

Wracając do zasadniczego wątku analizy – deficyty w dostępności pracowników posiadają dwie zasadnicze przyczyny.

Po pierwsze braki siły roboczej związane są z utrudnionym dostępem do specjalistycznych zawodów lub powrotem do wykonywania tych zawodów, co z kolei wynika z konieczności uzyskania tam odpowiedniego specjalistycznego wykształcenia, nabycia odpowiednio certyfikowanych i odnawianych systematycznie kwalifikacji zawodowych, wreszcie – aktualizacji certyfikatów w przypadku nieobecności w danym zawodzie przez dłuższy czas. Część pracowników wypada tu z zawodu z powodu niemożności przejścia odpowiednich dla danego stanowiska pracy badań lekarskich.

Drugą z przyczyn deficytu zawodów w regionie kujawsko-pomorskim są oczywiste zmiany w strukturze gospodarczej województwa. To pojawienie się chociażby nowych dużych pracodawców, gdzie lawinowo wzrosło zapotrzebowanie

---

<sup>15</sup> *Inteligentne specjalizacje województwa kujawsko-pomorskiego*. Załącznik do stanowiska Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 8 czerwca 2016 r., s. 4

<sup>16</sup> *Analiza branży budowlanej w województwie kujawsko-pomorskim*, WUP Toruń 2018

<sup>17</sup> Tamże, s. 41

na pewne zawody oraz wygenerowało się zapotrzebowanie na nowe zawody. Przykładem tego typu trendów jest rozwój usług opiekuńczych i zdrowotnych w związku z strategiczną rozbudową potencjału sanatoryjnego i zdrowotnego województwa, jako jego inteligentnej specjalizacji. Rośnie również ilość punktów gastronomicznych i przeróżnych obiektów hotelowych, które również tworzone i rozbudowywane są m.in. na skutek programowego rozwoju turystyki i rekreacji na Kujawach i Pomorzu. Rozwija się przemysł elektromaszynowy, który chłonie ogromne ilości spawaczy i monterów (vide PESA Bydgoszcz), a także przemysł meblarski (Brodnica i okolice).

Coraz większe zapotrzebowanie na pracowników notują firmy odzieżowe (Toruń, Inowrocław, Brodnica, Grudziądz), czy wreszcie rozwijające się w związku z wybudowaniem autostrady A1 i budową sieci dróg ekspresowych firmy logistyczne, transportowe (Toruń i powiat toruński, Grudziądz, Włocławek i powiat).

Biorąc pod uwagę strukturę osób bezrobotnych pod kątem posiadanych przez nie kwalifikacji oraz trendy w rozwoju gospodarczym regionu można zauważyć ewidentnie ich rozmijanie się. Rozpoznaniem tego dysonansu zajęto się pośrednio w badaniu analizy potencjału zatrudnienia nowych pracowników w poszczególnych branżach. Według danych uzyskanych w badaniu „Branże regionu o największym potencjale zatrudnienia”<sup>18</sup> branżami o największym potencjale zatrudnienia w województwie kujawsko-pomorskim są te o charakterze produkcyjnym: metalowa, elektromaszynowa, produkcja samochodów i innych pojazdów, przetwórstwo tworzyw sztucznych, produkcja wyrobów z drewna, produkcja mebli, branża odzieżowa, papiernicza, ceramiczna, mięsna oraz spożywcza. Wśród branż o charakterze usługowym wymieniono: branżę IT, transportowo-logistyczną, usług outsourcingowych, budowlaną, medyczną. Pozostałe branże o największym potencjale zatrudnienia to: handlowa, gospodarka magazynowa oraz rolniczo-ogrodnicza.

## **Szkolenia realizowane w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego**

Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) to instrument wsparcia wprowadzony na podstawie znowelizowanej ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (z dnia 27 maja 2014 roku). Stanowi on wydzieloną część Funduszu Pracy (2%), przeznaczoną na dofinansowanie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców, podejmowanego z inicjatywy lub za zgodą pracodawcy. Jego główną funkcją jest wsparcie przedsiębiorstw, które deklarują szeroko rozumiane potrzeby przeszkolenia swoich pracowników w związku z niedopasowaniem ich wykształcenia lub jego dezaktualizacją oraz dostosowaniem zakresu i poziomu kwalifikacji do zmian rynkowych (technologicznych, organizacyjnych, w zakresie nowej wiedzy itp.).

---

<sup>18</sup> *Branże regionu o największym potencjale zatrudnienia, WUP w Toruniu 2017,*

W ramach KFS dofinansowane do wysokości nawet 100% (mikroprzedsiębiorstwa) można otrzymać na studia podyplomowe, kursy zawodowe różnego typu, egzaminy na uprawnienia i kwalifikacje, badania lekarskie i psychologiczne niezbędne do wykonywania zawodu, a także na badania potrzeb pracodawców w zakresie szkoleń.

Na realizację KFS województwo kujawsko-pomorskie, decyzją Ministra Pracy i Polityki Społecznej otrzymało środki w następującej wysokości.

W 2014 roku było to 1,47 mln zł, w 2015 roku zaś – 10 mln zł, w 2016 i w 2017 r. kwoty te oscylowały wokół podobnej wartości ok. 9–10 mln zł<sup>19</sup>. Zainteresowanie pracodawców korzystaniem ze środków KFS systematycznie rośnie.

W 2015 roku złożono 964 wnioski, podpisano zaś 736 umów na dofinansowanie. W 2016 roku w regionie kujawsko-pomorskim złożono prawie 1856 wniosków o dofinansowanie w ramach KFS, z czego podpisano 962 umów dla 828 pracodawców, z których połowa to mikroprzedsiębiorstwa, a druga połowa to firmy zatrudniające ponad 10 osób. Z dokształcania skorzystało ponad 5,5 tys. osób. W 2017 roku wnioski o przyznanie środków z KFS złożyło 1429 podmiotów, podpisano zaś 995 umów.

W 2017 roku zrealizowane zostało badanie p.n. „Badanie efektywności wsparcia udzielonego pracodawcom ze środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego w województwie kujawsko-pomorskim w 2016 roku”<sup>20</sup>. W tym momencie to jedyny dokument źródłowy mogący pokazać realizację założeń funduszu „od wewnątrz”, to znaczy z perspektywy beneficjentów bezpośrednich (pracowników szkolonych) i pośrednich (przedsiębiorców korzystających z KFS).

Analizy tam przedstawione pokazały, że uzyskane z KFS środki pracodawcy najczęściej przeznaczali na kursy i szkolenia (88,8%), następnie na studia podyplomowe (16,3%) oraz egzaminy zawodowe (4,4%) i badania lekarskie (4,4%). Aż 70% pracodawców zadeklarowało, że bez środków z KFS podjęte przez ich pracowników kursy, studia szkolenia, egzaminy itp. nie byłyby możliwe do zrealizowania tylko za własne środki. Wśród wydelegowanych na szkolenia pracowników aż 27% stanowiła kadra kierownicza, która najwyraźniej braku wiedzy i kwalifikacji widziało również u siebie. Największą jednak grupą przeszkolonych byli pracownicy nie będący specjalistami (45% wszystkich uczestników), a specjaliści stanowili pozostałych 28%.

Wśród zrealizowanych w ramach KFS szkoleń dominowały związane z obsługą maszyn i urządzeń, szkolenia komputerowe, na prawo jazdy, a także wszelkie szkolenia specjalistyczne związane z wykonywaniem konkretnych zawodów (np. dla spawaczy, monterów, sprzedawców, mechaników). Często pojawiały się

---

<sup>19</sup> Dane WUP w Toruniu

<sup>20</sup> *Badanie efektywności wsparcia udzielonego pracodawcom w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego w województwie kujawsko-pomorskim w 2016 roku*, WUP w Toruniu 2017



szkolenia z zakresu prawa pracy, prawa podatkowego, zarządzania finansami itp. Były to również szkolenia językowe, z podstaw informatyki, grafiki komputerowej itp.

Wśród dofinansowanych z KFS studiów podyplomowych najczęściej pojawiały te dotyczące kadr i płac, rachunkowości, BHP, prawa pracy, związane z ochroną danych osobowych, a także pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych.

Wśród dofinansowanych egzaminów bezwzględnie dominowały te dające uprawnienia w postaci prawa jazdy oraz egzaminy dające uprawnienia na obsługę maszyn. Sporo było dotacji na uzyskanie uprawnień dla spawaczy oraz elektryków. Badania pokazały, że aż 96% osób, które uczestniczyły w dofinansowanych szkoleniach zakończyło je z wynikiem pozytywnym. Jednak grupa osób, które zdały egzaminy na uprawnienia była tu już mniejsza, bo objęła 80% zdających, dalej jednak to wysoki wskaźnik efektywności.

Znaczna część pracodawców (66,1%) uważała, że szkolenia dofinansowane z KFS prowadzone w ich firmach wpłynęły na pozytywną zmianę ich funkcjonowania – najczęściej wskazywano na zwiększenie efektywności pracy, osiągnięcie lepszych rezultatów i wzrost satysfakcji klientów/odbiorców.

Prawie wszyscy pracownicy (97,4%) uważali, że wsparcie jakie uzyskali z KFS było adekwatne do ich potrzeb na zajmowanym stanowisku pracy. Dane te mogą być jednak nieco mylące – w ostatniej części tego opracowania pokażemy, że adekwatność ta ma charakter wtórny. Oznacza to, że jeśli już doszło do realizacji szkolenia dofinansowanego w ramach KFS to przedsiębiorcy uznawali je za potrzebne i adekwatne. W pierwotnym sensie adekwatność ta pozostawia wiele do życzenia – otóż w ramach KFS przedsiębiorcy nie zawsze mogą uzyskać dofinansowanie na szkolenia, które są im najbardziej potrzebne albo nie na wszystkie szkolenia, które są im najbardziej potrzebne.

Korzystanie ze szkoleń dofinansowanych w ramach KFS w oczywisty sposób powinno prowadzić to większych lub mniejszych zmian w przedsiębiorstwie, każde bowiem szkolenie niesie ze sobą oczywisty sens w postaci spodziewanego wzrostu kwalifikacji pracowników, zmiany organizacji pracy itp.

W przypadku 24% ankietowanych uczestników szkoleń nastąpiły zmiany polegające najczęściej na zmodyfikowaniu zakresu obowiązków pracowników. Zatem szkolenia te (jak i zapewne pozostałe, realizowane poza KFS) posiadały najczęściej funkcję uzupełniania i aktualizacji wiedzy, a nie poważnej modyfikacji kwalifikacji skutkującej możliwością np. przeprowadzenia reorganizacji w firmie. Trudno jednak oczekiwać, by te ostatnie funkcje dominowały. Z drugiej strony stosunkowo liczna grupa pracowników objętych projektami szkoleniowymi w ramach KFS (bo aż 35%) po otrzymaniu dodatkowych kompetencji zawodowych nie została zatrudniona na stanowiskach zgodnych z nowymi uprawnieniami, czy kwalifikacjami.

Lepiej wygląda to wśród tych, którzy nabyli nowe uprawnienia zawodowe po zdaniu egzaminów – odsetek zatrudnionych na nowych warunkach pracy sięgnął prawie 80%.

Wśród korzyści z udziału we wsparciu z KFS pracodawcy wymienili sprawniejszą realizację zadań, osiągnięcie lepszych rezultatów w pracy oraz zwiększenie satysfakcji z wykonywanych zadań. Ogólnie wskazywano na podniesioną efektywność firm, m.in. poprzez zwiększenie zasięgu sprzedaży, poprawę obsługi klientów i wzrost ich zadowolenia, przyśpieszenie procedur produkcji i realizacji usług.

Nieobecność pracowników w firmie w związku z ich wydelegowaniem na szkolenia nie była kłopotem logistycznym dla prawie 90% badanych przedsiębiorstw. To bardzo zaskakująca opinia, którą wyjaśnia poniekąd informacja, że aż 65% przedsiębiorstw musiało jednak zastosować różne mechanizmy kompensujące braki pracowników. W opinii przedsiębiorców wybrane do zrealizowania projektów z KFS firmy szkoleniowe dobrze spełniły pokładane w nich nadzieje, tym bardziej, że większość z nich została wybrana ze względu na niską cenę zaoferowanych usług. Ten wątek powtórzy się w ostatniej części analizy naszych badań, gdzie pokazujemy, że w wielu przypadkach wybór firmy szkoleniowej opiera się na zmiennych ukrytych, gdyż podana cena opiera się na nieco naciąganym rozpoznaniu rynkowym. Przedsiębiorcy preferują bowiem szkoleniowców im znanych i sprawdzonych, albo sprawdzonych u znajomych biznesmenów. Poza tym nasze badania pokazały, że zdecydowana większość wniosków o dofinansowanie w ramach KFS przygotowywana jest przez firmy, które potem te szkolenia realizują.

System informowania o możliwości skorzystania z KFS był w tym badaniu oceniany przez podmioty, które z niego skorzystały. Uzyskane wyniki nie pokazują więc pełnego obrazu sytuacji. Wnioski z badania są jednak dość pozytywne, ale jest tu sporo zastrzeżeń. Dostępność informacji o dotacjach z KFS oceniona została jako pozytywna przez 2/3 badanych. Tylko 42% badanych dowiedziało się o dotacjach z PUP, pozostali czerpali tę wiedzę od znajomych oraz z innych źródeł (tu de facto źródłem wiedzy były właśnie firmy szkoleniowe).

Na tle wyników uzyskanych w naszym badaniu zadziwia, że tylko nieliczni (ok. 23% badanych) uważali, że system wsparcia w ramach KFS trzeba zmodyfikować.

Modyfikacje te miałyby polegać (poza wspomnianą powyżej poprawą sposobu informowania o programie) na uproszczeniu procedur wnioskowania, uproszczeniu kryteriów dostępu, zmianie zakresu szkoleń, zwiększeniu swobody w wyborze kursów, czy wydłużeniu czasu na składanie wniosków.

Postulaty te niemalże w całości pokrywają się z zarejestrowanymi w naszym badaniu.

# **Analiza opinii przedsiębiorców na temat szeroko pojętej polityki szkoleniowej przedsiębiorstw, w kontekście sytuacji na rynku pracy w regionie**

## **Czynniki determinujące aktywność szkoleniową pracodawców**

W pierwszej części opracowania danych z badań terenowych zajęliśmy się kwestią determinantów aktywności szkoleniowej przedsiębiorców. Chcieliśmy tu poznać różnego rodzaju zmienne, które powodują mniejszą lub większą aktywność pracodawców w zakresie szkolenia siebie i swych pracowników.

Zajęliśmy się więc kwestią zasadniczą – czyli szkoleniem jako wyzwaniem logistycznym, organizacyjnym, finansowym i kulturowym dla przedsiębiorstwa. Tu zaś spróbowaliśmy pogrupować zaobserwowane formy aktywności szkoleniowej zbadanych firm w związku z wielkością firmy oraz obecną w niej kulturą organizacyjną. Z drugiej strony spróbowaliśmy ustalić, na ile (w opinii przedsiębiorców) podnoszenie kwalifikacji pracowników stanowi dla nich formę nagrody. Przy tej okazji zadaliśmy sobie ważne pytanie o wpływ powszechnej rotacji pracowników na motywację pracodawcy co do szkolenia osób, które potencjalnie mogą zaraz po ukończeniu szkolenia opuścić firmę. W tym też kontekście interesowało czy i w jakiej skali pracodawcy zatrudniają osoby bez kwalifikacji, a jeśli skala jest powszechna – w jaki sposób kształtuje to politykę szkoleniową w ich firmach. Na koniec przedstawimy opinie przedsiębiorców co do wartości szkoleń w ogóle.

## **Szkolenia pracowników jako wyzwanie dla przedsiębiorcy**

Szkolenia prowadzone w przedsiębiorstwie z pewnością są wyzwaniem organizacyjno – logistycznym oraz finansowym. Są także problemem wynikającym z kultury pracowniczej, o czym poniżej.

Pracodawcy wskazywali na zaburzenia w organizacji pracy firmy powodowane przez częste, acz konieczne szkolenia. Stwierdzali przy tym często, że wiele szkoleń jest niepotrzebnych pracodawcy, za to koniecznych z uwagi na formalne wymogi państwa i systemu prawnego. Sprawa ta powróci w ostatniej części tego fragmentu pracy, gdy mowa będzie o wymuszaniu przez państwo nadmiernej ilości szkoleń.

Wracając do głównego wątku – pracodawcy, doceniając wagę szkoleń uważali, że wysyłanie na nie pracowników, szczególnie gdy firma jest niewielka, albo gdy brakuje w niej pracowników – jest poważnym naruszeniem rytmu pracy. Często jednak w takiej sytuacji po prostu nie mają wyjścia i pracowników na nie delegować muszą. W sytuacji wydelegowania pracownika na szkolenie pracodawca musi zapewnić zastępstwo, albo też przydzielić dodatkowe obowiązki pozostałym członkom załogi. Wymaga to poważnego wysiłku logistycznego i tworzy napięcia w załodze. Niektórzy z badanych właściciele dużych firm

twierdzili wręcz, że coraz większe i częstsze obowiązki szkoleniowe kazały im zatrudniać dodatkowe osoby w dziale kadr w celu opanowania kwestii logistycznych związanych z delegowaniem pracowników na doksztalcanie.

*Nie mogę jednego popołudnia, nawet na 4 godziny, pół załogi wysłać na szkolenie! Muszę robić to na raty – po parę osób. Ale wtedy koszt przeszkolenia załóżmy kilkudziesięciu kelnerów rośnie niebotycznie. Ilość szkoleń, która pracownicy muszą przejść, także w związku z ISO, jest duża. Z drugiej strony w takim zakładzie, jakim jest uzdrowisko, nie da się ot tak po prostu nagle 20% załogi wysłać na szkolenie. U nas co rano wydajemy 1000 śniadań, w południe 1000 obiadów. Ktoś to musi robić. (podregion wrocławski, branża zdrowotna)*

*W tak małej firmie, jak moja, problemem jest logistyka. Jak mam trzy pracownice, to ja nie mogę dwóch z nich wypuścić na szkolenie. Zawsze jedna z nas jedzie, bo inaczej trzeba by było zamknąć zakład. (podregion inowrocławski, branża kosmetyczna)*

Drugą przeszkodą, aczkolwiek nieco mniej ważną, jest sprawa kosztów szkoleń, które trzeba realizować, bez względu na zdanie właściciela firmy, gdyż wymaga tego np. procedura, przepisy, albo instrukcja użytkowania maszyny. W związku z faktem, iż z rynku zniknęły tzw. tanie, ale słabe firmy, a pozostały zwykle albo tuzy z branży, albo firmy mające monopol na dany rodzaj szkoleń – ich koszt znacząco wzrósł.

*Zrobiło się drogo na rynku. Lepiej, ale i drożej. Trzeba się liczyć z tym, że profesjonalne firmy żądają konkretnej zapłaty za profesjonalne szkolenia. (podregion bydgosko-toruński, branża poligraficzna)*

*Ja bym dodała, że u nas w firmie jest troszkę też niechęć zarządu do ponoszenia kosztów szkoleń. My jesteśmy troszkę taką firmą „początków kapitalizmu”, gdzie szkolenia to były na ostatnim miejscu, a na pierwszym maksymalny i szybki zysk. Czasy się zmieniły. Ludzie czasem zmieniają się wolniej, niż gospodarka, czy kultura. (podregion grudziądzki, branża mieszkaniowa)*

Nie wszystkie firmy stać na częste szkolenia, niektórzy z pracodawców przyjęli nawet strategię skrajnie oszczędnościowe, organizując bezkosztowe szkolenia prowadzone przez bardziej doświadczonych kolegów w miejscu pracy.

Tzw. *peer learning*, czyli wzajemne uczenie się od siebie, stało się ważną strategią adaptowania się przedsiębiorstw, szczególnie tych mikro - i małych, do faktu znaczącego wzrostu kosztów szkoleń oraz problemów logistycznych związanych z delegowaniem na nie pracowników.

*My jesteśmy małą firmą, mamy zatrudnienie 4-5 osób. I szkolimy się nawzajem, na miejscu głównie, no chyba, że BHP, czy jakieś papiery trzeba zrobić pracownikowi na maszynę, to wtedy już trzeba na zewnątrz. (podregion bydgosko-toruński, branża usług dla biznesu)*

Innym sposobem radzenia sobie z drożącymi szkoleniami jest tworzenie wewnętrznych funduszy szkoleniowych, gdzie właściciel firmy po prostu odkłada systematycznie środki na spodziewane, drogie szkolenia:

*Problem w mojej firmie to koszt specjalistycznych szkoleń. Dlatego, jak mówiłem, wydzieliłem specjalny fundusz szkoleniowy, bo u nas problemem jest bariera finansowa. (podregion świecki, branża elektryczna)*

Dodatkowo w wątku finansowym pojawia się sprawa kalkulacji finansowania szkoleń z kasy przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy pracownicy na nie delegowani często po ich ukończeniu opuszczają firmę. Do wątku tego powrócimy kilka rozdziałów dalej.

*Coraz mniej mi się chce wydawać pieniądze, które tracę – bo pracownik uzyskując kwalifikacje od razu odchodzi do innego pracodawcy. (podregion świecki, branża drogową)*

Wśród czynników warunkujących aktywność szkoleniową pracodawców pojawiły się również te, które mają charakter społeczno-kulturowy.

Po pierwsze mowa jest o braku odpowiednich kompetencji społecznych, dzięki którym jednostka posiada gotowość do podejmowania wyzwań wymagających od niej porzucenia schematów życiowych. To niechęć do opuszczania miejsca zamieszkania, nawet na krótko, to także dyskomfort z powodu nowych obowiązków, niechciane zaburzenie codziennego rytmu życia, konieczność nawiązywania nowych relacji społecznych itp. Pracodawcy narzekali, że część ich załóg to osoby reprezentującego tego rodzaju deficyty.

*Są (...) pracownicy, dla których szkolenie jest życiowym wręcz wyzwaniem, nie lubią, nie chcą, a nawet nie umieją się znaleźć na nich. (podregion inowrocławski, branża chemiczna)*

*Młódzież dziś jest taka dziwna. Młody chłopak – on na szkolenie nie pojedzie, bo to aż dwa dni poza domem, a to dziewczyny nie będzie widział, a to mamy nie zobaczy (...) trzeba będzie wyjechać daleko w delegację (...) albo inny facet – on nie lubi szkoleń, bo to trzeba z innymi ludźmi porozmawiać, a on nie umie (podregion świecki, branża instalatorska)*

Wzrost obciążeń biurokratycznych, o których już wspominaliśmy, wynikających z komplikacji i rozrostu systemu prawa pracy i powiązanych z nim przepisów wymaga organizowania coraz większej liczby szkoleń. Rośnie również nacisk ze strony technologicznej – coraz to nowsze urządzenia (maszyny, pojazdy, programy komputerowe do ich obsługi itp.) oraz procesy technologiczne wymagają częstszych szkoleń. Dotyczy to także procesów organizacji produkcji i sprzedaży, z nowymi procedurami i socjotechnikami. Wszystko to powoduje coraz większe przeładowanie zdobywaniem nowych kwalifikacji, uzyskiwaniem certyfikatów i uprawnień, zaliczaniem obowiązkowych kursów i szkoleń. Owo przeładowanie powoduje zniechęcenie pracowników i pracodawców względem doksztalcania się w ogóle.

*Zamiast pracować wciąż uczymy się, jak pracować. (podregion wrocławski, branża usług finansowych)*

*U nas jest trochę narzekania, że firma za dużo szkoli (śmiech), naprawdę mamy tego dużo. (podregion grudziądzki, branża meblarska)*

Dochodzi do markowania nabywania kompetencji – znudzony kolejnym kursem pracownik nie jest chłonny na wiedzę, gdyż kontestuje fakt odrywania go od obowiązków w pracy. Sami pracodawcy są świadomi tego, że żądając udziału w szkoleniach i jednocześnie solidnego wykonywania pracy wymagają spełnienia sprzecznych ze sobą poleceń.

*U mnie też narzekają, że za dużo szkoleń, i ja tego nie rozumiem szczerze mówiąc. Poza tym sporo pracowników udaje, że chce się szkolić. Ja rozumiem – ja kieruję na szkolenie i ja wymagam zrobienia roboty. Nie da się. (podregion inowrocławski, branża instalatorska)*

Po drugie – poważną kulturową przeszkodą w realizacji polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwach jest rutyna pracownicza i związana z tym pewność siebie pracowników co do posiadanych kwalifikacji, a w konsekwencji – ich brak potrzeby szkolenia się. Wieloletnie doświadczenie zdaje się być dla nich wystarczającym zasobem, a kolejne szkolenia są traktowane jako „zło konieczne”. W wielu badanych przedsiębiorstwach przeróżne kategorie pracowników reprezentowały ten typ postaw:

*Największy problem mamy z handlowcami. To są stare wygi, które żyją z prowizji. Każda minuta poza rynkiem, na szkoleniu, to dla nich strata – tak uważają. Oni są trochę zadufani w sobie, pewni siebie. Mają dobre wyniki, więc uważają, że nie ma sensu ich szkolić. (podregion grudziądzki, branża produkcji tworzyw sztucznych)*

*Jest jeszcze problem z tzw. starymi wygami. Ci pracownicy uważają, że wiedzą wszystko i niepotrzebne im szkolenia. To najtrudniejsza grupa do zmotywowania do szkolenia. Jak już przyjdą na to szkolenie, to ziewają, komentują nieładnie, nie chcą brać udziału w ćwiczeniach. (podregion bydgosko-toruński, branża budowlana)*

Badani przedsiębiorcy kilkakrotnie podawali, że szkolenia są nie tylko złamaniami rutyny pracowniczej, ale także formą dociążenia pracownika – nowe kwalifikacje oznaczają bowiem zwykle dodatkowe obowiązki lub przeformułowanie obowiązków w miejscu pracy.

*Ja muszę powiedzieć, że niestety, ale pracownicy często nie chcą się szkolić, bo szkolenie przynosi im nowe kwalifikacje, ale i za tym idą nowe obowiązki. Pracownicy nie lubią zmiany swojej rutyny w pracy. Stąd szkolenie to zagrożenie tej rutyny. (podregion świecki, branża drogowa)*

Pracodawcy próbują radzić sobie z niechęcią pracowników do szkoleń poprzez wprowadzanie systemu zachęt korzystania z podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Najczęściej wprowadzają dodatki finansowe za osiągnięcie kolejnych poziomów kwalifikacji lub zdobywanie kolejnych certyfikatów w portfolio pracowniczym. Robią to oczywiście ci z pracodawców, dla których rutyna jest przeszkodą w funkcjonowaniu firmy.

*Zmieniliśmy (...) tutaj system wynagradzania, aby za każde szkolenie, kończące się formalnym podniesieniem kwalifikacji oraz dodaniem jakiegoś obowiązku, oznaczało podniesienie wynagrodzenia. Tak motywujemy pracowników. (podregion grudziądzki, branża meblarska)*

Reasumując ten fragment analizy dokonaliśmy podsumowania ważności różnych wyzwań związanych ze szkoleniami w firmach w zależności od ich wielkości.

*Diagram 1. Wyzwania towarzyszące organizacji procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwach.*

<b>Szkolenie jako wyzwanie:</b>	<b>Mikro i małe firmy</b>	<b>Średnie firmy</b>	<b>Duże firmy</b>
logistyczno – organizacyjne	***	***	*
finansowe	***	**	*
względem braku kompetencji społecznych pracowników	**	**	***
względem rutyny pracowniczej	**	***	**

*Ważność problemu: \*\*\* – bardzo ważne, \*\* – ważne, \* – mało ważne*

*Źródło: opracowanie własne*

### **Polityka szkoleniowa a wielkość firmy**

Wielkość firmy ma zasadnicze znaczenie dla kształtu polityki szkoleniowej przedsiębiorstwa. Najogólniej rzecz biorąc – im większa firma, tym większa gotowość do korzystania ze szkoleń zewnętrznych oraz chęć posiadania sformalizowanego i przestrzegane planu szkoleń.

Niewielkie firmy wręcz kwestionują posiadanie jakiegokolwiek polityki szkoleniowej. Chodzi tu o wspomniane powyżej względy logistyczne i finansowe. Najczęściej szkolą one swych pracowników u siebie na miejscu, korzystając z doświadczenia pozostałej części, bardziej doświadczonej załogi. Nie korzystają ze szkoleń rynkowych, bo są one zbyt drogie.

*W naszej firmie nie ma potrzeby posiadania planów szkoleniowych, bo to firma gastronomiczna, niewielka. Sami organizujemy proces szkoleniowy na miejscu, czasami, ale to bardzo, bardzo rzadko zamawiamy, znaczy kupujemy szkolenia na rynku. (podregion wrocławski, branża gastronomiczna)*

Niewielkie przedsiębiorstwa – jeśli już muszą przeszkolić swych pracowników – robią to dlatego, że system prawny tego wymaga. W innym przypadku – gdy tylko „nie trzeba” – to nie organizują szkoleń.

*U nas nie ma grafiku szkoleń. Szkolimy głównie administrację, przede wszystkim na potrzeby zmian w ustawodawstwie i prawie pracy. Jak RODO wchodzi – szkolimy z RODO. Jak się coś tam w przepisach podatkowych zmienia – księgowa sama daje znać, że chciałyby się poduczyc. Elastycznie podchodzimy do tego. (podregion bydgosko-toruński, branża instalatorska)*

Trzeba zauważyć jednak, że nie jest to absolutną regułą.

Zdecydowana większość niewielkich firm szkoli pracowników, jeśli tylko może. Nie stosuje tu jednak planów szkoleniowych, opierając się na rozwiązaniach bardziej elastycznych.

*U mnie jest wewnętrzna procedura szkoleń. Zasada jest taka: pracownik szuka sobie szkoleń, przychodzi do kadrowej, wspólnie ze mną podejmujemy decyzję, czy go puścić, czy nie. (podregion wrocławski, branża rolno-spożywcza)*

W największych z badanych firm jednak nie zdarzało się, aby nie posiadały one sformalizowanych procedur szkolenia pracowników oraz różnorodnych systemów kontroli jakości szkoleń. Co więcej – w ogromnej większości przypadków są to bardzo profesjonalnie przygotowane strategie, poprzez które realizowane są przeróżne formy aktywności szkoleniowej.

*Nasza firma jest największym pracodawcą w powiecie. To oczywiste, że posiadamy więc szczegółowy plan szkoleń pracowników, wraz z jego otoczką w postaci ewaluacji szkoleń, przeglądów rozwojowych pracowników, harmonogramów wysyłania ich na szkolenia. Posiadamy matryce kompetencji pracowników i dopasowane do nich rodzaje niezbędnych szkoleń. Kształcenie pracowników ma charakter wieloletni. Realizujemy szkolenia stanowiskowe w postaci ciągu szkoleń przez wiele lat na bazie zarówno zamawianych na zewnątrz szkoleń specjalistycznych, jak i wzajemnego szkolenia się pracowników. Szkolenia takie kończą się egzaminami stanowiskowymi. Jest w firmie oczywiście osoba odpowiedzialna za realizację planu szkoleń – jest to jeden pełny etat. (podregion świecki, branża papiernicza)*

Należy zwrócić uwagę, że spora część ze zbadanych przez nas przedsiębiorstw w ostatnich latach znacząco zwiększyła zatrudnienie pracowników. I tu pojawiła się interesująca prawidłowość: wraz z przechodzeniem firm do wyższych przedziałów wielkości zatrudnienia znaczącej przemianie ulega podejście jej właścicieli/kadry zarządzającej do posiadania planów szkoleń i ustrukturyzowanej polityki szkoleniowej.

*W ostatnich latach z firmy małej staliśmy się firmą średnią – zatrudnienie wzrosło z 40 do 155 osób. Już teraz wiem, że takie zwiększenie zatrudnienia wymusi na nas posiadanie szczegółowych planów szkoleń pracowników, bo tu już nie da się panować nad kwalifikacjami, nad ich ulepszaniem, ale i nad sprawami BHP, czy szeroko rozumianym zarządzaniem ryzykiem. Poza tym klienci są coraz bardziej wymagający, a skala naszej produkcji wymaga pilnowania jakości. (podregion grudziądzki, branża meblarska)*

Dochodzimy zatem do wniosku, że wielkość przedsiębiorstwa jest ważnym czynnikiem warunkującym aktywność szkoleniową firm, lecz ujawniony w tym badaniu fakt, iż również niewielkie firmy prezentują strategie szkoleniowe podobne do tych, które są obecne w dużych firmach, każe nam zastanowić się nad bardziej głębokimi wyjaśnieniami dotyczącymi takiej, a nie innej aktywności szkoleniowej zbadanych podmiotów.

Na bazie uzyskanych w tym badaniu danych uważamy, że jest nią posiadanie przez przedsiębiorstwo odpowiedniej kultury organizacyjnej, a ta z kolei może być pochodną branży, w której działa firma.

### **Aktywność szkoleniowa a kultura organizacyjna firmy**

E. Jacques w publikacji „*The Changing Culture of a Factory*” określił „kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa” jako „konwencjonalny i standardowy sposób



myślenia i działania, którego dana grupa powinna się nauczyć i zaakceptować – po to, by dobrze odnajdywać się i działać w organizacji”<sup>21</sup>. Wg J. Kogut „kultura organizacyjna stanowi specyficzny dla przedsiębiorstwa system procesów, które łączą ze sobą aprobowane przez kierownictwo i pracowników wartości, normy i zasady społeczne oraz kulturowe z ich stanowiskami”<sup>22</sup>. W tym rozumieniu kultura organizacyjna firmy obejmuje m.in. system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, który może przybrać postać zinstytucjonalizowanego planu szkoleń, ale i może być równie dobrze sprowadzony do wspólnej niechęci szefa i pracowników do odbywania szkoleń w ogóle.

Tak więc formalny system zarządzania wiedzą ma zasadniczy wpływ na posiadanie lub nie planów szkoleń w przedsiębiorstwie.

Dowodem na to jest jedna z badanych firm, gdzie przejęcie jej przez wiodącą korporację w branży spowodowało kompletną zmianę kultury organizacyjnej tego przedsiębiorstwa, w tym – stosunek do planowania szkoleń, opisów stanowisk pracy itp.

*My z kolei jesteśmy firmą, która została przejęta przez dużego gracza z branży. I jak do tej pory polityki szkoleniowej w formie grafiku nie prowadziliśmy, tak teraz to się zmienia. Dotąd były to szkolenia organizowane na zasadzie ad hoc. Teraz nowy właściciel wprowadza nowe zasady i robi nam plan szkoleń, robi opisy stanowisk – my na początku sceptycznie na tę biurokrację patrzyliśmy, ale chyba to ma sens. (podregion grudziądzki, branża meblarska)*

Ogromne znaczenie – co oczywiste – dla stworzenia w przedsiębiorstwie odpowiedniej dla systemu szkoleń kultury organizacyjnej ma podjęcie przez nie procedury poddania się certyfikacji dla otrzymania systemu jakości ISO.

Nawet jeśli początkowo sam znak „ISO” ma dla firmy znaczenie raczej prestiżowe, to z czasem poddanie się rygorom certyfikacji wymusza na niej faktyczne zastosowanie m.in. procedur szkoleniowych.

*U nas również (jest ISO – przyp. aut.) (...) Żeby mieć certyfikat, trzeba ten plan opracować. No i tak to jest, że to jest wymóg, a nie jest to konkretne, realna potrzeba. Planujemy, coś tam robimy, coś tam kombinujemy. Głównie po to, żeby certyfikatu nie stracić. Ale nasza firma chce od przyszłego roku podejść poważnie do tego tematu i ułożyć realistyczny i skierowany na nasze potrzeby plan szkoleń. Dlatego już teraz diagnozujemy potrzeby szkoleniowe wśród kierowników oraz pracowników. No i wyjdzie wreszcie plan szkoleń, jakiego naprawdę potrzebujemy, To co do tej pory było, to troszkę taki pic. Teraz wchodzimy w oceny pracownicze, tam oceniamy co komu brakuje, jakich kwalifikacji i że tak powiem z dołu do góry budujemy system szkoleń. I to zaczyna mieć naprawdę sens. (podregion świecki, branża ochrony zdrowia).*

---

<sup>21</sup> Za: K. Szymańska, *Kulturowy kontekst zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 470

<sup>22</sup> J. Kogut, *Kultura organizacyjna na przykładzie firmy energetycznej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 18 (2015) s. 84

Ujmując sprawę odwrotnie – niektóre z badanych firm reprezentowały niski poziom kultury organizacyjnej, gdzie przedstawiane przez szefostwo normy i wartości odbiegały od idei „kształcenia przez całe życie”.

*Szkolenia są koniecznością, ale tylko, kiedy muszę je zrobić, bo chce tego jakiś urząd. Jak muszę mieć BHP, to ja nawet tam ten, no wie Pan, wzywam firmę, jakieś 30 minut robi mi i do widzenia, bo robota jest do robienia, a nie tam szkolenia nikomu potrzebne. (podregion inowrocławski, branża produkcji spożywczej)*

Podsumowując ten fragment analizy, bazując na zakodowanych wypowiedziach przedsiębiorców świadczących o panującej w ich firmie kulturze organizacyjnej, stworzyliśmy typologię zaobserwowanych kultur organizacyjnych pod kątem zarządzania wiedzą i prowadzonej polityki szkolenia pracowników:

1. Typ kultury szkoleniowej sformalizowanej i szczegółowej
2. Typ kultury szkoleniowej elastycznej, ale sformalizowanej
3. Typ kultury szkoleniowej ad hoc
4. Typ kultury szkoleniowej opresyjnej

*Diagram 2. Typologia kultur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw pod prowadzonej w nich kątem polityki szkoleniowej*

Typ kultury organizacyjnej	Typowe cechy
<b>Sformalizowana, biurokratyczna</b>	Szkolenia są niezbędne i ważne. Posiadamy pełne procedury zapewniające jakość szkoleń. Monitorujemy je. Szkolenia są kontrolowane. Mamy opisane stanowiska pracy pod kątem szkoleń. Przestrzegamy procedur szkoleń.
<b>Sformalizowana i elastyczne</b>	Szkolenia są potrzebne i konieczne. Firma powinna mieć plan szkoleń. Powinna posiadać procedury szkolenia, monitorowania, kontroli szkoleń. Pewne rzeczy robimy jednak „po swojemu” – szkolimy w sposób dostosowany do sytuacji firmy.
<b>Elastyczna, ad hoc</b>	Szkolenia są ważne, ale czasami niezbyt potrzebne. Szkolimy pracowników, gdy wymaga tego sytuacja albo prawo.
<b>Opresyjna</b>	Szkolenia są niepotrzebne, doświadczenie pracowników wystarczy. Szkolenia odrywają ludzi od pracy. Szkolenia wymusza biurokracja państwowa. Szkolenia nabijają kasę firmom.

*Źródło: opracowanie własne*

Jak widać te cztery typy kultury organizacyjnej badanych firm są bardzo od siebie różne. Reprezentują one odmienne podejście biznesmenów do wartości wiedzy i kwalifikacji oraz potrzeby ich certyfikacji. Są poniekąd odbiciem tego,

w jaki sposób firma funkcjonuje oraz w jakiej branży działa. Przy okazji są dowodem na to, jak w firmie traktuje się pracowników – jako przedmiotowego dostarczyciela zysków, czy też podmiotowy kapitał przedsiębiorstwa.

### **Aktywność szkoleniowa a reprezentowana branża**

Nie sposób analizować aktywności szkoleniowej badanych przedsiębiorstw bez uwzględnienia istotnej zmiennej, jaką jest branża, w której działają. Zakładaliśmy tu, że ma ona duży wpływ na politykę szkoleniową firm. W związku z tym, o czym mowa była w rozdziale metodologicznym, w doborze próby uwzględnione zostały możliwie różnorodne branże, a jednocześnie dobraliśmy do badania takie firmy, aby reprezentowały one branże typowe dla regionu kujawsko-pomorskiego. Nie wchodząc w większe szczegóły można pokusić się o uogólnienie, iż założenia nasze się potwierdziły, ale z pewnymi zastrzeżeniami.

Po pierwsze – wyraźnie widać silną zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa i branżą, którą ono reprezentuje, a aktywnością szkoleniową. Przykładowo – zbadane przez nas niewielkie firmy z branży budowlanej podchodziły do szkoleń pracowników sceptycznie, powszechnie reprezentując typ kultury organizacyjnej tzw. opresyjny. Jednakże obecna w próbie firma budowlana zatrudniająca ponad 50 pracowników reprezentowała już zupełnie inne podejście do szkoleń, gdzie istniał plan szkoleń, etat do jego nadzorowania, a stanowiska pracy były dokładnie opisane pod kątem kwalifikacji.

*Powiem Panu – to się nie opłaca. Po co robić sobie koszty? U mnie, w gastronomii to jest bez sensu. Sami szkolimy – koledzy kolegów szkolą w miejscu pracy. Dodatkowo ci szkolący jeszcze są dumni z tego, że mogą szkolić „świeżaków”. Także my nie potrzebujemy w ogóle specjalistycznych szkoleń. A tak, to nie korzystam. (podregion inowrocławski, branża gastronomiczna)*

Po drugie – wspomniana powyżej zależność nie dotyczyła firm, które działają w branżach bardzo specjalistycznych, produkując lub handlując produktami precyzyjnymi, albo wybitnie niszowymi. Podobnie rzecz ma się z firmami usługowymi – tu także, gdy oferowane są usługi specjalistyczne, wymagające ciągłego doksztalcania się, gdzie występuje szybki postęp technologiczny – bez wyjątku posiadały plany szkoleniowe, do tego mocno sformalizowane. Tu nawet niewielkie firmy bardzo solidnie podchodziły do sprawy podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników.

Po trzecie – zauważyliśmy pewne branże, gdzie aktywność szkoleniowa rośnie (intensywność i jej jakość), gdy w danej branży konkretny podmiot aspiruje do firmy oferującej produkty lub usługi marki premium. Przykładowo zbadana przez nas firma oferująca usługi w postaci projektowania i montażu pomp ciepła wiodącego producenta (marka premium) sama stara się być usługodawcą z półki premium. Po części wynika to z nacisków producenta tych pomp ciepła, który nie może oferować tego typu produktu bez odpowiedniej jakości obsługi, ale po drugie jej właściciel sam uważał, że marka produktu zobowiązuje również tego, kto ten produkt oferuje.

*Moi ludzie muszą być? najlepsi w tej branży w tym mieście. Oferujemy najlepsze urządzenia i musi być najlepszy serwis. Do mnie trafiają najlepsi. Nie przeczę – podkupuję ich. Wszyscy wiedzą, że ja nie oszczędzam na szkoleniach. Nie waham się wystać pracownika na tydzień do Niemiec na krótki staż, albo szefa handlowców na targi do Anglii. U mnie musi jakoś top! (podregion bydgosko-toruński, branża transportowa)*

Innym przykładem opisywanej sytuacji jest mikroprzedsiębiorstwo z branży kosmetycznej, gdzie właścicielka aspiruje do bycia najlepszym zakładem fryzjerskim i kosmetycznym (specjalizacja – malowanie paznokci) w mieście.

W związku z tym od lat systematycznie stara się planować aktywność szkoleniową swoich pracowników. Śledzi ona na bieżąco nowe trendy w modzie i w reakcji na nie planuje i zamawia kolejne, często kosztowne, szkolenia.

*Być najlepszym w mieście to wyzwanie. Musisz mieć najlepszych pracowników. Musisz cały czas trzymać rękę na pulsie. Moje fryzjerki same dbają o to, żeby nowe trendy wyłapywać. Ja wtedy mam już zarezerwowany budżet i jedzie najpierw jedna, potem druga na szkolenie. Najczęściej wypuszczam jedną, a druga od niej się uczy (podregion grudziądzki, branża kosmetyczna)*

### **Szkolenia jako nagroda dla pracownika**

Niektórzy z badanych pracodawców uważali, że aktywność szkoleniowa ich firm związana jest z szerszym systemem inwestowania w pracowników oraz ich aprecjacji. W tym kontekście mowa jest o upodmiotowieniu pracowników jako ważnego, o ile nie najważniejszego, kapitału firmy.

Dla przedsiębiorców udział pracownika w szkoleniu (szczególnie odpłatnym!) to forma nagrody za dobrą pracę oraz sygnał, że firma inwestując w niego ma co do niego długofalowe plany. To również sygnał, iż otwiera się przed pracownikiem ścieżka awansu zawodowego.

Posiadanie planów szkoleń jest w opinii pracodawcy przejrzystą ilustracją możliwej kariery pracownika, która będzie realizowana, gdy pracownik będzie chciał się szkolić, będzie przystępował do egzaminów certyfikujących jego kwalifikacje, wreszcie – będzie je zdawał.

*U mnie (narzekanie na ilość szkoleń – przyp.aut.) to rzadkość, naprawdę, jak już kogoś przytrzymam w robocie, jak się sprawdzi, to nie ma tego, że nie chce na szkolenie. Naprawdę, jak okazuje się, że pracownik jest solidny, to wie, że to szkolenie jest dla niego bardzo ważnym składnikiem kariery. Pierwszy dzień miesiąca to u nas dzień szkoleń w firmie. Wszyscy to akceptują. (podregion włocławski, branża elektryczna)*

*Ja tam uważam, że szkolenie i uprawnienia to premia od pracodawcy dla pracownika. I naprawdę nawet młodzi ludzie to dobrze rozumieją. Chętnie jeżdżą na szkolenia, chętnie się szkolą w pracy. (podregion świecki, branża gospodarki odpadami)*

W opinii badanych przedsiębiorców szkolenia są również formą dowartościowania pracowników. Aprecjacja ta polega na budowaniu poczucia, że udział w szkoleniu może być wyróżnieniem. Ma to na celu zarówno zmotywowanie pracownika do lepszej pracy, ale i również wytworzenie u niego poczucia identyfikacji z firmą.

*Mam bardzo pozytywne doświadczenia ze szkoleniami, które uwidaczniają ich potrzebę. Otóż ludzie przez nas szkoleni są dowartościowani przez to szkolenie. Myślą sobie – o! pracodawca dba o mnie. Chwalą się tym szkoleniem. (podregion bydgosko-toruński, branża produkcji przemysłowej)*

Wysoka częstość organizowanych w przedsiębiorstwie rzeczowych, przydatnych i porządnie zorganizowanych szkoleń, które są doceniane przez pracowników, wywiera pozytywny wpływ na ogólny image firmy – „przyjaznej pracownikom” oraz „inwestującej w ludzi”.

*Ja widzę, że image firmy przez to (częste i dobre szkolenia – przyp. aut) też się poprawia, bo mówią o nas – może płaci średnio, ale tam przynajmniej się rozwijasz. (podregion bydgosko-toruński, branża edukacyjna)*

*U mnie poprzez szkolenie otwiera się ścieżka awansu zawodowego. Pracownicy wiedzą, że szkolenie konkretne przybliży ich awans. To jest jasno opisane w matrycy awansu zawodowego. I wszyscy to wiedzą. I tak być powinno. (podregion włocławski, branża budowlana)*

Można zatem stwierdzić, iż aktywność szkoleniowa przedsiębiorstw rośnie, gdy firma docenia wartość kapitału ludzkiego oraz posiada długofalowe plany rozwoju tego kapitału. W tak sformułowanej polityce kadrowej firmy budują wśród pracowników przekonanie o wysokiej wartości kwalifikacji zawodowych, jednocześnie pokazując ścieżkę awansu zawodowego, która opiera się o budowanie indywidualnego portfolio przez każdego pracownika. W trakcie przeprowadzonych wywiadów w kilkunastu przypadkach mieliśmy do czynienia z sytuacjami, kiedy to opowiadano o wytwarzaniu się wewnątrz firmy „presji odśrodkowej” na szkolenia – gdy pracownicy chcą się szkolić, sami proponują kolejne szkolenia, a nawet domagają się ich.

### **Wzmoczona rotacja pracowników jako wyzwanie dla polityki szkoleniowej firmy**

Jednym z poważniejszych problemów współczesnego rynku pracy w Polsce jest zwiększona do nienotowanych do tej pory granic rotacja pracowników pomiędzy firmami. Jest ona m.in. efektem deficytu wykwalifikowanej siły roboczej w wielu branżach, przede wszystkim obejmując wykwalifikowanych pracowników fizycznych oraz średnią i wyższą kadrę techniczną. Mimo notowanego od kilku lat systematycznego wzrostu zatrudnienia w regionie w wielu branżach pogłębia się problem braku pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, doświadczeniem zawodowym, predyspozycjami charakterologicznymi oraz z gotowością do podjęcia pracy na zaproponowanych warunkach<sup>23</sup>. W województwie kujawsko-pomorskim w szczególności dotyczy to branż: opieki zdrowotnej i ochrony zdrowia, informatycznej, telekomunikacyjnej, budowlanej (wybrane specjalności), transportowo-logistycznej, produkcji przemysłowej<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> *Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2017 r.*, WUP Toruń 2018, s. 3-4

<sup>24</sup> Tamże, s. 22

Rotacja pracowników może mieć charakter dobrowolny i wymuszony.

Ta pierwsza dotyczy pracowników, którzy podejmują indywidualną decyzję o zmianie pracodawcy, gdzie motywami przewodnimi są lepsze zarobki, lepsze warunki pracy, czasami mniejsza presja ze strony pracodawcy.

Tę drugą mamy wtedy, gdy pracownik zostaje zwolniony z pracy i poszukuje nowej. Z badań rynku pracy<sup>25</sup> wynika, że po wielu latach dominacji w Polsce wymuszonej rotacji pracowników mamy do czynienia z radykalnym zwrotem w kierunku rotacji dobrowolnej. Niektórzy mówią przy tym o przejściu w polskiej gospodarce od „ryнку pracodawcy” do „ryнку pracownika”.

Rotacja pracowników z jednej strony wymusza w firmach konieczność ciągłego przysposabiania do stanowisk pracy nowo zatrudnianych, ale z drugiej strony zagrożenie nią powoduje, że firmy bardziej inwestują w kapitał ludzki oraz zwracają baczniejszą uwagę na pozapłacowe elementy warunków pracy (zmniejszenie presji na pracownika, lepsze warunki pracy, dowóz do pracy, darmowe profity socjalne itp.)<sup>26</sup>.

Wszystkie zdefiniowane powyżej cechy rotacji dobrowolnej były powszechnie obserwowane w naszych badaniach, oczywiście przy okazji będąc źródłem interesujących komentarzy przedsiębiorców.

Przed wszystkim rotacja dobrowolna jest powszechna, szczególnie w tych, gdzie wymagana jest średnio wykwalifikowana siła robocza.

*Rotacja jest ogromna, szczególnie na stanowiskach sprzętaczek, czy portierów, czy też obsługi chorych. (podregion świecki, branża ochrony zdrowia)*

W branży budowlanej rotacja dotyczy operatorów maszyn budowlanych – tu deficyt pracowników jest największy. Przy okazji odkryliśmy interesujący mechanizm drenażu siły roboczej przez największych pracodawców w branży budowlanej. Korzystając z boomu inwestycyjnego w zakresie budowy dróg, sieci kolejowych oraz innych dużych inwestycji rządowych i samorządowych masowo podkupują oni pracowników mniejszym, lokalnym firmom budowlanym, oferując przede wszystkim lepsze płace. Powoduje to bardzo poważne zaburzenia na lokalnych rynkach pracy, mający negatywny wpływ na prowadzone działania szkoleniowe. Warto tu zacytować dłuższą wypowiedź jednego z pracodawców, gdzie w szczegółach opisano ów mechanizm oraz jego skutki dla polityki szkoleniowej firmy;

*W naszej branży drogowej – czyli w budowie dróg – wysoka rotacja pracowników sprawia, że nie ma sensu prowadzić planowej polityki szkoleniowej, w rodzaju np. firmowego grafiku szkoleń. Powiem tak – to polskie państwo i samorządy poprzez kumulowanie zamówień oraz ich brak w określonych seriach lat psują nam rynek pracy. Dlatego, że to wielkie firmy w państwowe wielkie kontrakty wchodzi i one działają na*

<sup>25</sup> Barometr zawodów 2018, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2018

<sup>26</sup> Zob. Rynek pracy w Polsce. Jak wygrać trwającą rewolucję, raport ECR Polska, Warszawa 2017, s. 11-14

*zasadzie podkupywania pracowników z kwalifikacjami certyfikowanymi. A te kwalifikacje zdobywa się u nas. I to jest tak, że my inwestujemy w pracownika, de facto szkoląc go w naszej firmie, a potem zamawiamy zewnętrznego certyfikatora, a on na gotowe przychodzi, no i wystawia pracownikowi certyfikat. A ten natychmiast idzie do korporacji „robić karierę”. My przestaliśmy więc działać w ten sposób, że organizujemy regularne szkolenia, bo zaczęliśmy być taką firmą usługową na rzecz tych gigantów (podregion świecki, branża drogową)*

Warto przy tym zwrócić uwagę na podkreślony w tej wypowiedzi wątek braku długofalowych strategii zawodowych wśród ludzi młodych, o którym wspomniemy jeszcze poniżej. Rotacji pracowniczej, w tym przypadku – „podkupowaniu” wykwalifikowanej siły roboczej sprzyja stawianie na plan pierwszy znacznie bardziej atrakcyjnej pensji, przy odsuwaniu na plan dalszy opinii o pracodawcy, czy też trzeźwej analizy możliwości zatrudnienia się u niego na wiele lat.

Kolejnym problemem jest rotacja sezonowa. W sezonie letnim z gastronomii masowo odchodzą kelnerzy, barmani, jadący za lepszą pracą do kurortów nadmorskich:

*U mnie rotacja jest niestychana. To w ogóle jest problem gastronomii... jak już zbliża się lato, to mam wymówienia od połowy kelnerów. Oni potem na wybrzeże jadą, a tam słyszę, że po 2–3 dni i idą do następnej firmy. No okropieństwo. (podregion wrocławski, branża gastronomiczna)*

Wobec przedstawionych powyżej opinii niektórzy z właścicieli firm wprost kwestionują sens prowadzenia szkoleń w swych przedsiębiorstwach, gdzie zagrożenie „podkupieniem” właśnie (często wysokim kosztem) przeszkolonych pracowników jest stale realne. Trudno się temu dziwić, gdyż poniesione na ten cel koszty nie procentują dla tego przedsiębiorcy, ale de facto są czystym zyskiem dla firmy, która „podkuwała” pracownika. Pojawia się przy tym spora doza frustracji i złości.

*Przyjęcie nowego pracownika do pracy to spory wysiłek organizacyjny. U mnie trzeba uszyć strój dla barmanki, dla kelnera – na miarę. Przeszkolić. I ten gość po dwóch tygodniach odchodzi.... (podregion inowrocławski, branża gastronomiczna)*

*(...) jestem w pełni tego świadoma, że im bogatsze portfolio pracownika, tym większa szansa na to, że on odejdzie. (podregion wrocławski, branża rolno – spożywcza)*

*Po co szkolić kogoś, kto za chwilę pójdzie do konkurencji? To obosieczna broń, jak ktoś tu wspominał. (podregion bydgosko – toruński, branża transportowa)*

Z perspektywy pracownika zjawisko powszechnej rotacji pracowniczej jest na pierwszy rzut oka korzystne. Daje mu możliwość wyboru bardziej atrakcyjnej (płacowo) pracy. Pozwala wybierać oferty zbliżone do jego wizji dobrej pracy.

Tymczasem z perspektywy lokalnego przedsiębiorcy rotacje dobrowolne są bardzo niekorzystnym zjawiskiem. Nie dość, że powodują zawirowania kadrowe, a te z kolei wpływają na niedotrzymywanie terminów wykonania robót i utratę prestiżu firmy, to są przyczyną marnotrawienia zasobów finansowych

przedsiębiorstwa poniesionych na podnoszenie kwalifikacji pracowników (szkolenia, koszty egzaminów na uprawnienia itp.).

Z drugiej strony zjawisko rotacji dobrowolnej z premedytacją wykorzystywane jest do budowania swojej przewagi przez największe firmy z branży, głównie spoza Polski.

### **Zatrudnianie osób bez kwalifikacji**

W sytuacji opisanego powyżej zjawiska rotacji kadr przedsiębiorstwa stają bardzo często przed koniecznością zatrudniania osób bez wymaganych kwalifikacji. Nie są to bynajmniej osoby bez żadnych kwalifikacji, lecz raczej pracownicy z zawodami i kwalifikacjami nieodpowiednimi dla danej firmy. Najczęściej reprezentują oni grupę zawodów nadwyżkowych. To ważne, gdyż zwykle są to pracownicy, którzy mają już jakieś doświadczenie na rynku pracy i raczej są gotowi do podjęcia wyzwania reorientacji zawodowej, albo też praca, którą chcą podjąć nie wymaga większego wysiłku szkoleniowego. Niestety jednak w tej grupie często pojawiają się osoby o niskiej motywacji do pracy, np. ci, którzy pojawili się skierowani z urzędów pracy, aby „odhaczyć się”, że pracy dla nich nie ma.

Najogólniej rzecz biorąc większa część przedsiębiorców przyjmuje pracowników bez wymaganych kwalifikacji, po czym stara się poprzez szkolenia i certyfikację uprawnień dokonać ich reorientacji zawodowej. Jak sami przyznają – w chwili obecnej jest to rzecz nieunikniona, aby zachować ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa.

*Nie ma innej możliwości. Kiedyś to było tak, że jak przychodził do mnie facet do pracy, bez kwalifikacji, to ja najpierw patrzyłem mu w papiery, u kogo ostatnio pracował. Wtedy ja za telefon i pytałem szefa tej firmy – kto to, dlaczego odszedł. Jak była zła opinia, to przeganiałem. To teraz panie, to nie da rady. Biorę jak leci i czekam, co będzie. (podregion grudziądzki, branża mieszkalnictwa)*

Badani przyznawali się do pewnej desperacji w poszukiwaniu ludzi do pracy. Jak twierdzi cytowany poniżej właściciel jednej z firm z podregionu świeckiego, a czemu przytaknęła pewna część uczestników tamtego wywiadu zogniskowanego, szuka się po prostu chętnych do pracy – ich kwalifikacje, doświadczenie schodzą na plan drugi.

*Wiecie państwo, jakie ja daję ogłoszenia o pracę? „Chętnych do pracy przyjmę”, rozumiecie? W ogóle chętnych do pracy szukam, a potem pytam, jakie ma papiery... (podregion grudziądzki, branża budowlana)*

Nie wszyscy pracodawcy decydują się na desperackie przyjmowanie do zakładu ludzi niemalże „z ulicy”. Przyznają, że stare metody weryfikacji pracownika, w rodzaju zasięgania opinii w poprzednim miejscu pracy dziś zawodzą („szef boi się RODO, nie powie”).

Stosowane są zatem coraz to bardziej sprytne i dostosowane pod potrzeby firmy socjotechniki sprawdzania tego rodzaju siły roboczej.



*U mnie jest taka metoda. Oczywiście, że nie ma wykwalifikowanych pracowników. Więc przyjmuję do pracy na dwie godziny. Jak wytrzyma, wiem, że warto w człowieka zainwestować. Jak nie, to płacę mu za te dwie godziny i tyle go widzę. (podregion świecki, branża gospodarki odpadami)*

*Ja obserwuję człowieka, daję mu jakieś dziwne polecenia. Jak idzie dobrze, wiem, że mogę obiecać mu wyższą pensję, mogę w niego inwestować. (podregion wrocławski, branża gastronomiczna)*

W firmach pojawia się więc znaczna liczba nowych pracowników bez wymaganych na danym stanowisku kwalifikacji, lecz w pewnych branżach jest to strategia akceptowalna. Po pierwsze – chodzi o branże, gdzie brakuje osób do pracy na stanowiskach nie wymagających skomplikowanego, długiego i specjalistycznego kształcenia zawodowego. Po drugie – w opisywanej desperacji pracodawcy liczą na „cud” w postaci odkrycia pracowników chętnych do pracy, a przy tym chętnych do uczenia się fachu. Jak przyznają – przypadki takie są dość rzadkie, ale możliwe.

*Raczej to jest powszechne. Ja zatrudniam, no muszę powiedzieć z różnym skutkiem, takie osoby. Czasem trafi się perełka, ale głównie niestety to jest żmudne, czasochłonne szkolenie, bez gwarancji, że ta osoba jutro nie złoży wypowiedzenia. (podregion bydgosko-toruński, branża transportowa)*

*W gastronomii to żaden problem. Ile trzeba szkolić barmana, kelnerkę? W pracy starsi koledzy ich szkolą, nie ma z tym absolutnie żadnego problemu. Oczywiście w tle jest to co mówiłem – rotacja, rotacja ludzi ogromna. I dlatego się przyjmuje ludzi bez kwalifikacji. Jak ta Pani mówiła – ważne, żeby chcieli w ogóle pracować, uczciwie. Żeby przyszli punktualnie do pracy, żeby byli czysti, żeby szanowali się nawzajem. (podregion inowrocławski, branża gastronomiczna)*

Strategia radzenia sobie z deficytem siły roboczej poprzez zatrudnianie do przyuczenia osób bez wymaganych kwalifikacji nie sprawdza się na stanowiskach wymagających specjalistycznego (najczęściej wyższego) wykształcenia oraz na stanowiskach, gdzie wykonuje się zawody wymagające certyfikowanych i odtwarzalnych uprawnień (np. elektrycy, operatorzy maszyn, kierowcy).

*U mnie w firmie jest to zupełnie normalne, i to od lat, ale jeśli chodzi o tzw. fizycznych – do zbiorów, do taśmy na obieralni. Gorzej ze stanowiskami pracy, gdzie należy obsługiwać maszyny. Tu jest kłopot, bo człowieka z ulicy nie wezmę. Tu musi być ktoś z praktyką, albo ktoś porządny, w kogo zainwestujemy. Prawda jest taka – ja szukam ludzi 40+, ludzie 40+ nas szukają. Innych nie ma. I takich przyjmujemy na te stanowiska wymagające większego doświadczenia, specjalizacji. Młodzi nie mają kwalifikacji, nie chcą się uczyć, nie ma młodych w zawodach, których my szukamy (podregion wrocławski, branża rolno – spożywcza)*

*U nas szkolenie w pracy jest możliwe, ale raczej nie przyjmujemy osób bez kwalifikacji, nie da się, w związku z tym, że jesteśmy szpitalem. (podregion świecki, branża ochrony zdrowia)*

*W mojej pracy, w biurze rachunkowym, to tak się nie da. Ja potrzebuję wyłącznie wysoko kwalifikowanych specjalistów. Nie mogę brać ludzi na przyuczenie, nie ma na*

*to czasu, szkoda pieniędzy. Ja muszę albo podkupić pracownika, albo z rynku ściągnąć ogłoszeniem, ale biorę tylko doświadczonych. Motywuję pensją. Jak nie mogę znaleźć, w firmie jest rotacja między oddziałami, pracownicy mają tego świadomość... (podregion włocławski, branża usług finansowych)*

Zatrudnianie osób bez kwalifikacji jest zatem dość powszechne, co z pewnością napędza intensywność szkoleń w przedsiębiorstwach, gdzie potrzeba robotników niskokwalifikowanych. Strategia ta jest jednak niemożliwa do zastosowania w większości przypadków najbardziej deficytowych zawodów w regionie kujawsko-pomorskim, takich jak: lekarze i pielęgniarki, opiekunki osób chorych, kierowcy, operatorzy maszyn budowlanych, agenci ubezpieczeniowi i inni wymienieni w Barometrze zawodów z 2017 roku.

### **Państwo wymusza szkolenia**

Ostatnią ze zidentyfikowanych istotnych zmiennych, które mają wpływ na aktywność szkoleniową kujawsko-pomorskich przedsiębiorców jest szeroko rozumiane państwo (ustawodawcy, rząd, samorząd, samorząd zawodowy itp.) i jego polityka rynku pracy. Praktycznie wszyscy z badanych przedsiębiorców są w tym względzie bardzo krytyczni i widzą państwo jako stymulatora szkoleń koniecznych, lecz niezbyt potrzebnych i z pewnością przeszkadzających w pracy. Jako źródło swego niezadowolenia podawali przede wszystkim fakt, iż prawo pracy cierpi na nadprodukcję przepisów oraz przerost wynikających z tego obowiązków biurokratycznych. Niektórzy z przedsiębiorców doszukiwali się tu wręcz zmyślenia między lobby firm szkoleniowych a urzędnikami państwowymi, dbającymi poprzez tworzenie obowiązków szkoleniowych dla pracodawców i pracobiorców o zlecenia dla tych firm.

*Powodem ciągłego doszkalania ludzi, a ja mam ich 56, jest idiotyczna polityka państwa, i to od lat. Niezależnie od rządu jakieś lobby dbają o to, żeby przedsiębiorcę dusić coraz to nowymi debilnymi przepisami. Każdy przepis nowy oznacza dla mnie kłopot – albo trzeba wydać kasę na szkolenie, albo lub również zatrudnić człowieka do obsługi tych papierów. Przykład – po jakiego diabła elektryk co pięć lat musi odnawiać swoje uprawnienia, nie przechodząc na inne stanowisko? No, ale wiadomo – kurs, egzamin państwowy, kasa dla komisji. (Świecie, średnia, rolnicza). (podregion inowrocławski, branża elektryczna)*

Przedsiębiorców irytowało, że to właśnie w zawodach, gdzie brakuje wyjątkowo wielu fachowców obciążanie przymusowymi szkoleniami i egzaminami jest wyjątkowo duże. W ich opinii odstrasza to ludzi od tych zawodów, w szczególności osoby młode. Powoduje również emigrację pracowników do krajów, gdzie można wykonywać ten sam zawód bez konieczności odbywania tych kłopotliwych cykli niezbyt potrzebnych szkoleń / kursów / egzaminów.

*Albo pielęgniarki – co za wymysł, żeby co chyba 3–4 lata miały odnawiać uprawnienia pierwszej pomocy?! Oczywiście, że chodzi o wyciąganie pieniędzy. No i czas – ja na parę dni tracę co chwilę pielęgniarkę jakąś, bo jej się uprawnienia kończą. No idiotyzm. (podregion inowrocławski, usługi sanatoryjne)*

Ilość szkoleń wymuszanych przez system prawny jest szczególnie dokuczliwa w najmniejszych przedsiębiorstwach, gdzie często wzięcie w nich udział oznacza poważne problemy kadrowe i logistyczne. W rezultacie – jak to zwykle bywa – stojący naprzeciw opresyjnego, nieprzyjaznego, zbiurokratyzowanego państwa pracodawcy stosują taktykę mertonowskiego „kreatywnego non-konformizmu”, czyli po prostu kombinują jak mogą, aby szkolenia te były jak najmniej uciążliwe. Wchodzą zatem w „układy” z firmami je oferującymi i osobami prowadzącymi szkolenia, aby „zrobić je szybko i bezboleśnie”. Ich jakość jest więc często niska, czemu towarzyszy również niska motywacja szkolonych pracowników. Jaki jest więc sens w ich mnożeniu?

### **Czy warto inwestować w szkolenia?**

Na koniec tej części opracowania przeanalizowaliśmy podsumowujące ten zakres problematyki pytanie zadawane w czasie wywiadów przedsiębiorcom – czy warto inwestować w szkolenia w firmie? Tu przedsiębiorcy byli zgodni, że obecnie jest nie do pomyślenia, aby jakakolwiek firma poradziła sobie na rynku bez podnoszenia kwalifikacji zawodowych swoich pracowników.

Takie opinie wyrażano nawet wtedy, gdy kwestionowana była skuteczność szkoleń wobec niskiej motywacji pracowników do korzystania z nich, czy też gdy wspomniano o ich daremności, gdy drogo szkolony pracownik odchodzi z firmy.

Ostateczny bilans inwestowania w szkolenia często niemałych środków finansowych jest korzystny, gdyż przyczyniają się one do budowania wysokiej jakości kapitału ludzkiego. A ten uznawany jest dziś za podstawowy zasób przedsiębiorstwa.

*Warto. Zawsze warto. Mimo problemów, kosztów, kłopotów to inwestycja w człowieka jest konieczna. Czy jest zawsze trafiona – oczywiście, że nie. Ja powiem, że jest trafiona w 30–40%. Ale dalej uważam, że bez szkolenia, doszkalania, motywowania poprzez szkolenia – nie da się stworzyć sprawnie działającej załogi. (podregion bydgosko-toruński, branża edukacyjna)*

*Nie da się dziś sprzedawać najdroższych towarów na rynku powszechnym, czyli mieszkań, bez inwestowania w techniki docierania do ludzi i przekonywania ich do naszych produktów. Nie da się tego robić prymitywnymi metodami. I dlatego trzeba ludzi szkolić, i to szkolić u najlepszych w branży. Negatywy? No chyba takie, że szkolenia są drogie. Gdy firma tnie koszty, to gdzie zaczyna? Właśnie tu... (podregion bydgosko-toruński, branża budowlana)*

Pracodawcy nie mają złudzeń, że proces edukowania zawodowego załogi nie daje natychmiastowych efektów, a stanowi raczej długotrwały i żmudny cykl. W cyklu tym naturalnym jest „odpad edukacyjny”, nieuniknione są nietrafione inwestycje w ludzi. Jednak co bardzo krzepi, to mianowicie fakt, iż kształcenie zawodowe – czy to na miejscu, czy wyjazdowe, czy to przez firmy zewnętrzne, czy też poprzez uczenie się nawzajem na stanowisku pracy powszechnie zostało uznane za normę.

*Oczywiście, potwierdzam. Ja mam złe doświadczenia również – a to zapił się na szkoleniu, a to nie stawiał się, a to coś tam. Albo widać, że niewiele wyniósł. Mimo to proces ten jest u nas w firmie że tak powiem wkomponowany w nią. Nie ma naszej formy bez systemu szkolenia, jak nie zadziała lotnisko bez samolotów. (podregion świecki, branża drogowa)*

W kolejnej części analizy proponujemy przejść od analizy czynników kształtujących aktywność szkoleniową przedsiębiorców do czynników składających się na tę aktywność.

## **Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracodawców w kontekście ich zapotrzebowania na zawody, kwalifikacje**

Powyżej prowadzone analizy dały nam obraz tego, w jaki sposób przedsiębiorcy tworzą we własnej firmie politykę zarządzania wiedzą i kwalifikacjami m.in. poprzez szkolenia pracowników.

W tej części opracowania zajmiemy się tym jakich pracowników brakuje w firmach w kontekście posiadanych przez nich zawodów i kwalifikacji, kogo się w firmie szkoli i w jakim zakresie, czy stosuje się „lojalki” w sytuacji kierowania pracownikami na drodze szkolenia? Interesować nas też będzie, czy pracodawcy korzystają z oferty dofinansowania szkoleń i jakie mają doświadczenia w tym względzie, wreszcie – jakie mają propozycje zmian w dofinansowaniu szkoleń pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Jak zwykle interesować nas będzie głębsze tło społeczne zarysowanej powyżej problematyki, w tym na przykład kwestia jakości siły roboczej, w szczególności osób młodych w kontekście ich gotowości do kształcenia całościowego, czy też wpływ kultury bezrobocia oraz tzw. socjalu na jakość dostępnej siły roboczej, analizowanej również w kontekście możliwości prowadzenia w tej grupie procesów podnoszenia kwalifikacji zawodowych w miejscu pracy.

### **Jakich pracowników brakuje?**

W pierwszej kolejności zajęliśmy się opiniami przedstawicieli badanych firm na temat chyba najbardziej podstawowy z perspektywy tematyki tego badania, to jest – diagnozy deficytów siły roboczej w badanych przedsiębiorstwach. Deficyty te dotyczą tego: jakich pracowników brakuje – w rozumieniu zawodów i kwalifikacji, ale także doświadczenia zawodowego, czy nawet cech charakterologicznych i społecznych.

Nasi respondenci generalnie potwierdzili spostrzeżenia zawarte w badaniu zawodów deficytowych z 2017 roku, iż brakuje wykwalifikowanych pracowników reprezentujących branże związane z ochroną zdrowia, budownictwem, logistyką i transportem, usługami finansowymi, produkcją przemysłową (w tym tzw. utrzymaniem linii produkcyjnej, a więc brygadzystów, zmianowych), a także pracowników z certyfikowanymi kwalifikacjami wymagającymi okresowego potwierdzania (spawacze, elektrycy wysokich napięć, kierowcy autobusów). Brakuje również wysoko wykwalifikowanej kadry inżynierskiej i średniej kadry

technicznej. Braki te są czasami przedstawiane jako dramatyczne dla płynności pracy przedsiębiorstwa.

*Brakuje wykwalifikowanych robotników – widać to na utrzymaniu linii produkcyjnej. Brakuje nam operatorów – programistów maszyn. (podregion bydgosko-toruński, branża produkcji elektromaszynowej)*

*Rynek pracy odwrócił się na lewą stronę. O ile kiedyś przychodzili do nas politycy, radni, urzędnicy, wpływowi ludzie – „weź zatrudnij mi szwagra, córkę, znajomego”, to dziś to ja tych samych ludzi pytam „weź mi podeślij jakiegoś sensownego szwagra, córkę, znajomego”. Kogo brakuje: operatorów maszyn, elektryków, stolarzy, tapicerów, ślusarzy, tokarzy! (podregion grudziądzki, branża mieszkalnictwa)*

W drugiej kolejności zadeklarowano uciążliwe braki w przedsiębiorstwach osób z wykształceniem zawodowym, reprezentujących tzw. stare zawody techniczne, w rodzaju tokarzy, frezerów, ślusarzy, hydraulików, ale i ogrodników, czy rzeźników.

*U mnie w chłodni i w ogóle w zakładzie są braki ludzi posiadających – że tak je nazwę – „wymierające zawody”. Nie ma na rynku rzeźników, ślusarzy. U nas ich potrzebujemy, a takich nie kształci się. (podregion wrocławski, branża rolno – spożywcza)*

*U nas w uzdrowisku nie możemy znaleźć ogrodnika. Ale nie – architekta krajobrazu, bo tych to wiecie, na pęczki jest, ale oni nic nie umieją fizycznie – ale takiego prawdziwego ogrodnika nie mogą zatrudnić. (podregion inowrocławski, branża uzdrowiskowa)*

W trzeciej kolejności zadeklarowano brak pracowników fizycznych, którzy gotowi są wykonywać zawody nie wymagające wysokich kwalifikacji, ale za to wymagające pracy w uciążliwych warunkach. Mowa tu na przykład o pracownikach do chłodni spożywczych, obieralni warzyw, ale i do piekarni na nocne zmiany. Brakuje pracowników fizycznych do komór malarskich, gdzie duczają zapachy. Trudno jest znaleźć pracowników do obsługi wywozu odpadów niebezpiecznych i odpadów w ogóle.

*W naszej chodni przyjmujemy niemal od zaraz osoby, które są gotowe do pracy w zimnie, na stojąco. (podregion wrocławski, branża rolno – spożywcza)*

*Ja muszę powiedzieć, że u nas w firmie mamy 1000 ludzi. Nie ma problemu ze znalezieniem ludzi do pracy w administracji, w marketingu. Za to nie ma ludzi do ciężkiej pracy fizycznej. Do tej lżejszej, jak kierowca, owszem kogoś się znajdzie. Ochrona, portier, jak najbardziej. Nie ma ludzi do pracy w lesie, na linii produkcyjnej. I tu po prostu szukamy i szkolimy. (podregion świecki, branża papiernicza)*

W czwartej kolejności zgłaszano braki odpowiedniego doświadczenia tych osób, które formalnie legitymują się dyplomami, czy certyfikatami zawodowymi, których wartość pracodawcy (co może naprawdę przerażać) powszechnie dyskredytowali. Dotyczyło to zarówno dyplomów uczelni wyższych, jak i dyplomów na poziomie zasadniczym zawodowym. Wyjątkiem bywały tu certyfikaty otrzymywane w szkołach i klasach zawodowych znajdujących się pod opieką konkretnych przedsiębiorców, gdzie kształcenie odbywało się pod kontrolą i w związku z zapotrzebowaniem tej firmy.

Wreszcie, niezależnie od branży, czy zawodu brakuje pracowników przedstawiających sobą odpowiedni dla pracodawców kapitał kulturowy, na który składają się różne kompetencje społeczne, takie jak: lojalność wobec pracodawcy, poszanowanie przełożonych, szacunek dla osób starszych i bardziej doświadczonych, punktualność, solidność, dokładność. Co więcej – właściciele restauracji, zajazdów, hoteli, czy sanatoriów z niesmakiem narzekali na pracowników, którzy do pracy przychodzą nieumyjni, nieodpowiednio ubrani, w pobrudzonej odzieży i obuwiu. Skala tego zjawiska jest zauważalnie wyższa, aniżeli jeszcze dekadę temu. Nic więc dziwnego, że w pewnych branżach to właśnie wyposażenie w podstawowe kompetencje społeczne wchodzące w skład kapitału kulturowego, w tym kulturę osobistą, stanowi zasadnicze kryterium poszukiwania nowych pracowników.

*(...) w naszym uzdrowisku problem jest przede wszystkim z brakiem nie konkretnych zawodów, czy kwalifikacji zawodowych. Szczególnie u ludzi najmłodszego pokolenia pracowników (powiedzmy dwudziestolatków) Problem jest z brakiem kwalifikacji społecznych. Kwalifikacji takich jak: punktualność, sumiennność, kultura osobista, szacunek dla pracodawcy, szacunek dla pracy i miejsca pracy, szacunek do starszych pracowników. Ludzi z takimi kwalifikacjami na rynku nie ma. U mnie kelnerka, pokojowa, kelner, kucharz, portier muszą mieć te kwalifikacje. Problemem dla nich jest, że trzeba przyjść do pracy umyтым, uczesanyм, ubranyм w czyste ubrania. Rzecz nie do pomyślenia. Że trzeba być na ósmą, to na ósmą, a nie na ósmą czterdzieści. (podregion wrocławski, branża uzdrowiskowa)*

*Przyjąłem barmana. Młody chłopak. W mig pojął te wszystkie składniki drinków. Nauczył się podstawowych słówek po angielsku i niemiecku. Panie, ale ja go nie mogę nauczyć, że paznokcie mają być u barmana czyste, że włosy uczesane, że po toalecie ma ręce myć, a nos wyciera się w chusteczkę? (podregion wrocławski, branża gastronomiczna)*

Jednocześnie respondenci przyznawali, że podniesienie kompetencji społecznych jest znacznie trudniejsze, niż tych stricte zawodowych, co oczywiście ma swoje źródło w silnym zakorzenieniu złych nawyków poprzez takie, a nie inne wychowanie.

### **Problem z młodymi pracownikami**

Kontynuując wątek braku pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, we wszystkich przeprowadzonych wywiadach przedsiębiorcy podkreślali bardzo poważne kłopoty w związku z zatrudnianiem młodych pracowników. Chodzi tu zarówno o brak osób odpowiednio zmotywowanych do pracy, jak i szerszy problem braku adekwatności wykształcenia ludzi młodych względem zapotrzebowania przedsiębiorców na odpowiedniej jakości kwalifikacje i zawody.

W pierwszej kolejności powszechnie krytykowano brak przygotowania młodzieży do pracy przez system kształcenia zawodowego. Ludzie młodzi pojawiają się w pierwszej pracy bez elementarnej wiedzy o tym, jakie prawa im przysługują, jakie mają obowiązki w związku z zatrudnieniem, jak wyglądać powinien dzień pracy, w jaki sposób zorganizować sobie dzień, aby do pracy dotrzeć w odpowiednim czasie itp. najbardziej prozaiczne sprawy.

*Otóż jest to problem z młodymi. A właściwie jest to problem z tym, że oni ze szkoły nie wynoszą nic. Nie są przygotowani z podstaw pracy – prawa pracy, kiedy i jak urlop może brać, ba! Najprostsze tematy są dla nich trudne. Przykładowo pracownik z robującą miną oświadcza mi, że on nie wie, że trzeba planowo do pracy przychodzić. On myślał, że można z godzinnym poślizgiem i to nic się nie stanie. Nie mają podstaw wiedzy o swoich prawach, ale nie mają pojęcia, że są prawa pracodawcy. (podregion grudziądzki, branża meblarska)*

Przedsiębiorcy próbowali racjonalizować sobie tego rodzaju rozczarowanie w stosunku do absolwentów szkół zawodowych, średnich i wyższych, pojawiających się na rynku pracy. W ich opiniach przejawiała się wciąż niechęć względem współczesnego systemu wychowania dzieci i młodzieży, czy to w środowisku rodzinnym, czy rówieśniczym, czy też szkolnym. Będąc w większości „produktem wychowawczym z innej epoki” przedsiębiorcy z niesmakiem wypowiadali się o nadmiernej opiekuńczości wobec młodych, skutkującej ich nieporadnością życiową, przy jednoczesnym nadmiernie podwyższonym przekonaniu o swojej wartości. Owe dysfunkcje wychowawcze przenoszą się następnie do środowiska pracy, w którym pojawia się problem gotowości do akceptacji odpowiedniej dyscypliny, a także dostosowania się do hierarchii stanowisk w miejscu pracy.

*Są od dzieciństwa ustawiani przez rodziców, przedszkole, nauczycieli i rówieśników w centrum uwagi. Przychodzą potem do pracy i uważają, że dalej powinni być w centrum uwagi. Nie przyjmują myśli, że są trybikami w wielkiej maszynie, jak jego starsi koledzy, jak ja, czy jak dyrektor. (podregion świecki, branża kosmetyczna)*

Problemem dla młodszego pokolenia jest również ich znacznie obniżona odporność na stres, także wynikająca ze wspomnianych powyżej dysfunkcji wychowawczych. Respondenci uważali, że rozpoczyna się to od szybkiego zniechęcania się do warunków pracy, do drylu firmowego, a kończy na porażkach edukacyjnych w rodzaju nie przystąpienia do egzaminu, mimo ukończenia kursu na uprawnienia.

*Jak tu było powiedziane – to jest problem z młodymi ludźmi, którzy może szkolić jeszcze się chcą, ale już zdanie egzaminu na uprawnienia to jest dla nich wielki problem. Młodzież ma problem z wzięciem odpowiedzialności za egzamin. Szkoli się, nawet chodzi na to szkolenie, ale na egzamin nie przyszedł. Powszechne zjawisko, mówię wam. (podregion świecki, branża gospodarki odpadami)*

Opisane powyżej cechy „pokolenia wstępującego” na rynek pracy w poważny sposób ograniczają możliwość pozyskania przez pracodawców wartościowej siły roboczej. Występuje wówczas kłopot z transmisją międzypokoleniową wiedzy – starsi specjaliści deklarują, że nie mają komu przekazać swojego bogatego doświadczenia, bo nie ma młodych, którzy zechcieliby ją przejąć. Problem od lat znany z rolnictwa (kłopot z następcami w rodzinnym gospodarstwie rolnym) pojawił się zatem w szerszym wydaniu, dotycząc całego rynku pracy.

## **„Socjal” a demoralizacja siły roboczej w kontekście deficytu pracowników**

Kolejnym z istotnych problemów społecznych wpływających na deficyty siły roboczej jest w opinii badanych przedsiębiorców demoralizacja całych grup pracowników w związku z pojawieniem się rozbudowanej oferty socjalnej państwa, która zniechęca do kontynuacji lub podejmowania pracy.

Przedsiębiorcy narzekali, że niespotykany do tej pory po 1989 roku w Polsce system zabezpieczeń socjalnych, którego synonimem jest „Program 500+”, powoduje odchodzenie z pracy dobrych pracowników, na miejsce których bardzo trudno – często z podobnego powodu – jest znaleźć następców. Zsumowane benefity socjalne często przekraczają możliwości płacowe przedsiębiorcy. Bardzo częstym rezultatem tego jest przesuwanie najlepszych pracowników do „szarej strefy” – oferowanie im „pracy na czarno”, aby zapewnić sobie ich obecność w firmie, a dla nich – zapewnić korzystanie z „socjału”.

*Ogólnie jest problem z bezrobociem i z socjałem. Po 500+ odeszły ode mnie pokojówki, które pracowały 4–5 lat, przeszkolone, no ale... no ja nie mogę zapłacić tyle, ile da im MOPS. (podregion inowrocławski, branża rolno – spożywcza)*

*Sprzedawczyni odchodzi, mówiąc, że jak sobie doda wszystkie zasiłki i dodatki socjalne, to jej wychodzi 2 200 2–500 zł „na rękę”. Ja jej mogę dać tyle samo, no ale proszę państwa – to komu wtedy opłaca się na 6.00 co rano jechać do roboty i siedzieć do 14.00? Pytam, za ile chce pracować, żeby ten socjal zostawić – za 3 500 na rękę przyjdzie. No to na tyle mnie stać... (podregion bydgosko-toruński, branża handlowa)*

W sytuacji „komfortu socjalnego” całe grupy pracowników, w ogromnej większości młodych kobiet, nie mają odpowiedniej motywacji do wchodzenia na rynek pracy, za to są motywowane do schodzenia z niego. W wielu branżach dziś to nie emigracja zarobkowa jest źródłem problemów ze znalezieniem pracowników, ale właśnie nadmiernie rozbudowany system socjalny. W opinii przedsiębiorców podaż pracowników nie dość, że jest rekordowo niska, to jeszcze jej jakość jest niespotykaniem słaba. Wielu z nich ze smutkiem stwierdziło, że powiatowe urzędy pracy, kiedyś niezastąpiony partner w „dostarczaniu” im porządnej siły roboczej, obecnie podsyłają firmom praktycznie wyłącznie osoby unikające zatrudnienia, ze względu na obawę utraty benefitów socjalnych. Często jednak to jedyni kandydaci do aktywizacji zawodowej...

*Rynek pracy został zdemolowany przez socjal. Kto został do wyboru wśród bezrobotnych? Nikt, proszę państwa, nikt. Podam wam przykład – do PUP w ciągu ostatnich 4 lat zgłaszaliśmy potrzebę zatrudniania określonych pracowników. Przeprowadzono, uwaga, 3 000 rozmów z bezrobotnymi. Z tej liczby podestanych nam ludzi (w te cztery lata) 400 osób zadeklarowało, że chce u nas pracować. Ilu przyszło do pracy? Nie uwierzycie. Cztery osoby... (podregion grudziądzki, branża budowlana)*

Szczególnie bolesne dla właścicieli firm są przypadki, gdy z pracy „na socjal” odchodzą osoby, które zostały uprzednio często wysokim kosztem finansowym i czasowym przeszkolone oraz uzyskały trudne do osiągnięcia uprawnienia



zawodowe. Od wielu miesięcy przygotowywani do zajęcia strategicznych pozycji w załodze, ludzie ci odchodzą, gdyż bilans kalkulacji praca-benefity socjalne wychodzi na niekorzyść pracy. Zastanawia przy tym swoista bez troska pracowników wybierających tę drogę, gdzie krótkoterminowe strategie życiowe blokują im możliwość rozwoju zawodowego. Są również przeszkodą do powrotu na rynek pracy w sytuacji, gdy bycie długotrwale pozbawionym pracy wyrobi w nich typowe cechy kultury bezrobocia.

*U mnie to serce boli, bo jak widzę, że było super szkolenie, że ten barman naprawdę wciągnął się w temat, a potem po parę dniach już nie przychodzi do pracy... no to żal jest. Czasu, pieniędzy, nadziei. I pytanie – co on sobie myśli ze swoim życiem zrobić? Tak samo żonę zostawi? Rodziców? To są „emocjonalni inwalidzi”. (podregion inowrocławski, branża gastronomiczna)*

Reasumując więc – benefity socjalne narobiły sporo szkód na rynku pracy. To szkody wpływające na aktualne problemy firm ze znalezieniem pracowników. To także szkody długofalowe, gdzie dochodzi do „wypychania” z rynku pracy do kultury bezrobocia osób często uprzednio zmotywowanych do zatrudnienia, wykwalifikowanych i doświadczonych.

Po przeanalizowaniu tego, kogo brakuje przedsiębiorcom do pracy zastanowimy się teraz kogo przedsiębiorcy szkolą w swoich firmach oraz jak próbują zapewnić sobie korzystanie z przeszkolonej siły roboczej w obliczu jej skłonności do rotacji.

### **Kogo się w firmach szkoli?**

Odpowiedź na pytanie kogo się w firmach szkoli jest ściśle powiązana z odpowiedzią na pytanie o obecną w firmach kulturę organizacyjną w odniesieniu do szkoleń. Jak ustaliliśmy to w naszym badaniu relacja jest tu klarowna i silna. Mianowicie wysoka kultura organizacyjna przekłada się na rygorystycznie przestrzegany program dokształcania zawodowego w zasadzie wszystkich grup pracowników, z precyzyjnym ustaleniem tematyki oraz systematyki tych procedur, ich monitorowaniem i oceną. Średniej jakości kultura organizacyjna pozwala przedsiębiorstwom na elastyczne podchodzenie do problemu szkoleń konkretnych podgrup swoich pracowników. Z braku środków finansowych, albo lub także z braku możliwości kadrowych i logistycznych wybiera się te kategorie pracowników, w których szkolenia mogą dać najlepszy efekt. W firmach, gdzie brakuje kultury organizacyjnej szkoli się tylko wtedy, gdy trzeba spełnić odpowiednie rygory prawne lub przedłużyć uprawnienia kluczowym pracownikom.

Poniżej przedstawiona została przykładowa wypowiedź przedstawiciela firmy z wysoką kulturą organizacyjną, notabene – bogatego przedsiębiorstwa, które stać na korzystanie z wielu odpłatnych szkoleń oraz które mają możliwość zastępowania wydelegowanego pracownika.

*U nas szkolimy wszystkich – począwszy od administracji, skończywszy na szeregowych sprzętaczkach. Każdy ma miejsce w grafiku szkoleń – różne, to oczywiste, różnie*

wygląda intensywność szkoleń. Szkolenia są potrzebne wszystkim, także dla wdrożenia pewnej dyscypliny pracy, zgrania ludzi w zespół. (podregion świecki, branża papiernicza)

W tej samej grupie przykładów jest przedsiębiorca, dla którego szkolenie wszystkich pracowników jest pochodną procedur systemów jakości. Posiada on narzucony przez firmę audytową grafik, który realizuje, gdyż inaczej groziłoby mu odebranie znaku jakości.

*U mnie pracownik po prostu nie może odmówić udziału w szkoleniu. My jesteśmy przychodnią. Nawet sprzątaczką musi okresowo być szkolona. Nasze plany szkoleniowe są kontrolowane. Jakby audyt coś tam wykrył, to dyrektor zawał ma gotowy – i brak ISO. (podregion grudziądzki, branża ochrony zdrowia)*

Jako drugi przykład przedstawiona została wypowiedź przedsiębiorców, którzy z braku możliwości finansowych i kadrowych muszą dokonywać ciągłych wyborów – kogo należałoby przeszkolić najpilniej oraz kogo szkolić najczęściej – dla dobra firmy?

*U nas szkolimy brygadzystów. To jest filar produkcji. To są ludzie po czterdziestce, doświadczeni, u nas w firmie – można rzec – „wychowani”. Oni są cenni, a ich praca wymaga ciągłego uczenia się. Uczymy ich technologii, rozwiązań logistycznych, ale i pracy z ludźmi. Bo z tym jest kłopot przeogromny. Uczymy brygadzystów budowania relacji, rozwiązywania konfliktów. Te miękkie szkolenia na początku były wyśmiewane, a teraz to już jest taka lekka akceptacja ich. (podregion świecki, branża meblarska)*

*Nasza firma stawia głównie na szkolenia sprzedawców naszych produktów. Szkolenia miękkie, ich sens jest oczywisty i dostrzegalny. Nie ma tu żadnych wątpliwości co do ich przydatności. I to mi wystarczy. (podregion inowrocławski, branża meblarska)*

*Handlowcy mają grafik szkoleń i ich szkolenia są najważniejsze, bo to oni przyprowadzają i utrzymują klientów. Dla nas te szkolenia są ważniejsze i tu mamy pełną kontrolę nad nimi. (podregion świecki, branża ogrodnicza)*

W tej samej grupie mamy przedsiębiorców, którzy szkolą tylko pracowników kluczowych dla utrzymania produkcji firmy:

*U nas szkolimy głównie pracowników pracujących na maszynach, tu konieczne są stałe szkolenia, dbanie o maszynę, bardzo droga. (podregion świecki, branża drogowa)*

*Najczęściej szkoleni są specjaliści od PR i marketing. Kiedyś mocno szkoliliśmy handlowców – ale to trudny materiał. Oni niechętnie chcą się szkolić. Uważają, że wszystko wiedzą i to od nich można się tylko uczyć (śmiech). Marketing szkolimy, bo techniki sprzedaży poprzez reklamę mocno poszły do przodu. No i konkurencja nam w Toruniu mocno urosła... (podregion bydgosko-toruński, branża budowlana)*

W trzecim przykładzie widać przedsiębiorcę, który decyduje się szkolić tylko tych pracowników, którzy zostali sprawdzeni jako osoby zaufane i godne zainwestowania w ich przyszłość w danej firmie. Nie są oni jedynie szkoleni, bo są efektywni – owszem, to jest ważne. Najważniejszym jest, że są lojalni i nie wydają się planować odejścia z firmy. W ten sposób przedsiębiorca zapewnia sobie efektywność finansową szkolenia – poprzez inwestowanie w ludzi, których zatrzymać może w firmie.

*Powiem wprost – nie inwestujemy w ludzi, którzy że tak powiem „nie rokują”. Rotacja pracowników w firmie jest duża, zatem szkoda inwestować w tych, którzy niezbyt chętnie przykładają się do pracy. Ja wole w ten sposób ich motywować, żeby albo zmienili swoje zachowanie, to taki ten etos pracy, albo odeszli. (podregion grudziądzki, branża spożywcza)*

W czwartym przykładzie mamy do czynienia z przedsiębiorcą, który do minimum ogranicza grupę pracowników szkolonych, jak i samą ilość szkoleń. Robi tak dlatego, gdyż obawia się odejścia osób przeszkolonych do konkurencji, nie ufa w efekty szkolenia osób młodych, nie wierzy nowo przychodzącym do pracy, że warto w nich zainwestować. Ta zachowawczość jest pochodną kultury organizacyjnej o charakterze opresyjnym, kiedy to – jak opisaliśmy to powyżej – właściciel firmy lub menedżer nie wierzy w sens szkoleń, bazując raczej na otrzymanym niejako „w posagu” z innej firmy lub nabytym w jego firmie bagażu doświadczeń pracowników.

*U mnie szkolenia ograniczam do zaufanych ludzi. Nie szkolę tych, co przyszyli – jedynie może na miejscu, w pracy koledzy go przyuczą. No, jak popracuje powiedzmy pół roku, sprawdzi się, wtedy uznają go za lojalnego pracownika i mogę w niego inwestować poprzez szkolenia. (podregion grudziądzki, branża budowlana)*

Podsumowaniem powyższych rozważań jest diagram pokazujący wyodrębnione w toku analizy cztery typy postaw przedsiębiorców wobec szkolenia wybranych kategorii pracowników.

Diagram 3. Typologia preferencji szkoleniowych w przedsiębiorstwach w odniesieniu do wybranych kategorii pracowników

Typ preferencji szkoleniowych	Cechy kultury organizacyjnej	W jakich firmach
A. „Szkolimy wszystkich”		
A.1. bo każdy tego potrzebuje	Szkolić trzeba całą załogę, każdy pracownik ma braki i ma potrzeby rozwijania kwalifikacji	Duże, zamożne firmy. Małe i średnie firmy z wyspecjalizowanych branż. Firmy oferujące produkty premium
A.2. bo procedura tego wymaga	Szkolić trzeba wszystkich, bo jest to opisane w procedurze. Nie szkolenie grozi utratą certyfikatu jakości	Firmy posiadające certyfikaty jakości, np. ISO, TUV.
B. „Szkolimy najbardziej efektywnych”	Szkolimy przynoszących największe zyski firmie. Szkolimy koordynatorów sukcesu (brygadziści, zmianowi, PR-wcy)	Przedsiębiorstwa, których nie stać (finansowo i/lub logistycznie) na ciągle szkolenie wszystkich.

Typ preferencji szkoleniowych	Cechy kultury organizacyjnej	W jakich firmach
C. „Szkolimy sprawdzonych i rokujących”	Szkolimy pracowników lojalnych, filary firmy.	Małe i mikro firmy, którym zależy na trwałości załogi, a przy tym nie stać (finansowo i/lub logistycznie) na ciągłe szkolenie wszystkich.
D. „Szkolimy, kogo musimy szkolić”	Szkolimy tylko wtedy, gdy wymaga tego prawo lub trzeba odnowić uprawnienia.	Małe i mikro firmy.

*Źródło: opracowanie własne na bazie badań*

Sami przedsiębiorcy również starają się szkolić – i co ciekawe – w zakresie umiejętności „miękkich”. Pojawiła się tu tematyka szkoleń taka jak m.in. kompetencji przywódczych, radzenia sobie z agresją pracowników, czy wreszcie – co bardzo ciekawe – identyfikowania ukrytych liderów załogi oraz wyrabiania wśród nich lojalności wobec szefostwa. To były – jak twierdzili badani – bardzo wyrafinowane socjotechnicznie szkolenia, do tego stosunkowo kosztowne.

Według samych biznesmenów są one potrzebne dla sprawnego kierowania firmą, a ich przydatność jest z powodzeniem testowana w codziennym jej zarządzaniu. W naszej opinii są one de facto świadectwem wysokiego poziomu wartościowania przez przedsiębiorców wpływu kwestii kulturowych i społecznych na efektywność pracy. Nie chcą oni tu polegać li tylko na własnej intuicji – jak to dotąd bywało. Ze zdumieniem często odkrywają, że nauki społeczne dorobiły się bardzo skutecznych metod wpływania na ludzi.

*Ja jestem pozytywnie zaskoczony szkoleniem w zakładzie, gdzie specjalista nauczył nas wyłapywać cichych liderów. Do tej pory zmianowi to byli ci, co najlepiej radzili sobie z maszynami, a dodatkowo coś tam sobą reprezentowali. Ja po takim szkoleniu odkryłem chłopaka, cichego i skromnego, który z testu ujawnił się jako potencjalny lider. No nie za bardzo w to wierzyłem, jednak po kilku ćwiczeniach lidarskich okazał się kandydatem na zmianowego. Wstawiłem go więc, a niech tam! – na miejsce starego zmianowego... i bum! Wyniki na zmianie podskoczyły o 30%! Ja od tej pory z szacunkiem podchodzę do tych wszystkich „miękkich” szkoleń. (podregion świecki, branża gospodarki odpadami)*

### **„Lojalki” po szkoleniach**

Jak już zostało to wspomniane powyżej niektórzy przedsiębiorcy z nieufnością podchodzą do szkoleń pracowników, szczególnie, gdy szkolenia są kosztowne, a otrzymywane uprawnienia są poszukiwane na rynku pracy.

Pokazywaliśmy powyżej, że jedną ze strategii stosowanych w takiej sytuacji jest nie szkolenie osób, które są obciążone ryzykiem odejścia do konkurencji. Stwierdziliśmy jednak, że większość firm raczej szkoli albo wszystkich pracowników, albo wszystkich tych, którzy zapewniają jej ciągłość produkcji, dostawy produktów i usług.

W takiej sytuacji nieuniknionym jest zastosowanie innych instrumentów powstrzymujących pracowników przed odejściem z firmy, w szczególności gdy ukończyli oni opłacone przez nią szkolenie, staż, albo uprawnienie.

Są więc firmy, które owe „lojalki” stosują, ale w praktyce nie egzekwują ich z kilku powodów. Po pierwsze nie opłaca się im poświęcania czasu na batalie sądowe o odzyskiwanie tychże lojalek, dodatkowo gdy odchodzi z pracy więcej osób obarczonych „lojalką”. Oznacza to długotrwałe batalie sądowe, z nikłym efektem i skazą na wizerunku.

*U nas są stosowane lojalki, ale umowy się – to jest fikcja... To prawda. Weź Pan egzekwuj od 10 osób, które odchodzą karę za zerwanie warunków umowy. (podregion wrocławski, branża*

Czasem stosowanie przez firmę „lojalek” jest bezowocne. Przedsiębiorstwo „podkupujące” pracownika/ów jest bowiem na tyle zamożne i zdeterminowane, że bez żadnych skrupułów wypłaca pracownikowi premię w wysokości, która pokrywa wartość „lojalki” u byłego pracodawcy. Jest to przykład wyjątkowo nieczystych praktyk, niestety – jak potwierdzali nam respondenci – stosunkowo powszechnych tam, gdzie w chwili obecnej panuje boom rynkowy i jednocześnie brak jest wykwalifikowanych pracowników.

*Lojalka nic nie znaczy. U mnie w branży drogowej wielkie koncerny typu P\*\*\*tti, S\*\*\*g praktykują opłacanie kar podkupionym u mnie pracownikom. To jest dopiero patologia! (podregion świecki, branża drogowa)*

Są też firmy, które stosują lojalki dopiero wtedy, gdy koszt szkolenia przekroczy wartość uznaną w niej za odpowiednio wysoką. Wtedy też nie mają skrupułów, aby te sankcje stosować – włączając w to batalie sądowe. Jak sami przyznają – zwykle wygrywane. Rzecz jasna chodzi tu także o wywołanie efektu odstraszania innych pracowników od zrywania warunków umowy szkoleniowej.

*U nas stosujemy je, gdy wartość szkolenia przekracza 1 000 zł. (podregion inowrocławski, branża chemiczna)*

*Zdarzają się nam szkolenia za 8 tys. zł za jednego pracownika, który dodatkowo musi mieć wykupiony hotel, delegację zapłaconą. No to wtedy już nie ma litości. Lojalka musi być. I nie ma litości – jest sąd czasem, jest windykacja, przykre, ale ja nie mogę sobie pozwolić na takie numery – to ma działać odstraszająco (podregion inowrocławski, branża poligraficzna)*

Ważnym motywatorem do stosowania lojalek, jest skorzystanie z dofinansowania szkolenia ze środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego, który wymaga tego typu obostrzeń. Spośród tych z przedsiębiorców, którzy musieli je zastosować zgodnie z procedurami KFS, nie ma zgody co do tego, czy tak być powinno:

*Jak to są środki państwowe, ten KFS, to wtedy państwo żąda ode mnie wygenerowania takiego dokumentu i podpisania go przez pracownika. Nie podoba mi się to, nie wygląda to fajnie, no ale ja zawsze zwalam na urząd pracy, że to oni chcą (śmiech). (podregion grudziądzki, branża kosmetyczna)*

*Bardzo dobrze! Ja się od KFS nauczyłam właśnie dawać lojalki pracownikom. I rotacja spadła o połowę! (podregion bydgosko-toruński, branża transportowa)*

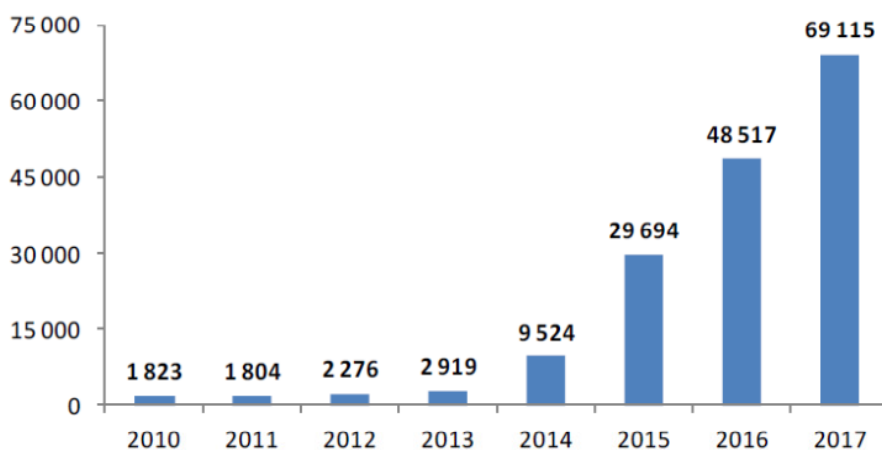
Są wreszcie przedsiębiorcy, którzy w ogóle nie stosują obostrzeń w postaci „lojalki”. Uznają oni, że szkolenia u nich są rzadkie i niezbyt drogie, w związku z czym nie ma sensu stosowania tego rodzaju zagrożenia sankcjami.

### **Zatrudnianie obcokrajowców i ich szkolenie**

Powszechną dziś w całym kraju, w tym także w regionie kujawsko-pomorskim, strategią radzenia sobie z deficytem pracowników w ogóle oraz deficytem pewnych zawodów i osób z konkretnymi kompetencjami jest zatrudnianie obcokrajowców.

Liczba obcokrajowców zatrudnianych w województwie kujawsko-pomorskim rośnie lawinowo. Nie jest ona tak wielka, jak np. w regionie mazowieckim, czy dolnośląskim, jednakże sięgając 70 tys. osób (zapewne ok. 90 tys. w 2018 roku) stanowi już 8% wszystkich pracujących (ok. 870 tys.) !

Wykres. Oświadczenia o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcom zarejestrowane przez PUP z regionu kujawsko-pomorskiego w latach 2010–2017



Źródło: Dane WUP w Toruniu na podstawie danych z powiatowych urzędów pracy.

Ponad 70% obcokrajowców zatrudnianych w naszym regionie to osoby w wieku do 40 lat.<sup>27</sup> Wg naszych badań obcokrajowcy są szczególnie mocno obecni na stołecznym, bydgosko-toruńskim rynku pracy oraz w południowej części regionu (Włocławek i okolice, a szczególnie – Inowrocław i okolice).

Imigranci zarobkowi tylko w pewnym zakresie wypełniają luki w zawodach deficytowych. Ponad 56% cudzoziemców zatrudnionych jest przy pracach prostych, z kolei jako 27% robotnicy przemysłowi oraz rzemieślnicy, zaś niespełna 10% jako operatorzy maszyn i urządzeń.

<sup>27</sup> Kujawsko-Pomorski rynek pracy w 2017 roku, WUP w Toruniu, 2018 s. 131-133

Również nam respondenci potwierdzali, że jeśli zatrudniają obcokrajowców, to są to pracownicy wykonujący najprostsze prace, nie wymagające szczególnych kwalifikacji. Oczywiście łatwo w tym miejscu pomylić skutek z przyczyną – bardzo często imigranci zarobkowi wykonują takie właśnie prace, bo kwalifikacji albo nie mają, albo są one nieuznawane w Polsce (rzadziej). W efekcie częściej „podbierają” oni pracę, którą mogliby (czy chcą?) bezrobotni i słabo wykwalifikowani Polacy, aniżeli stanowią ratunek dla przedsiębiorstw poszukujących raczej specjalistów.

*U nas pracuje już ogromna rzesza obcokrajowców. Nie ma wyjścia... mamy ludzi z Ukrainy, Rosji, Turcji, Kurdystanu, był Egipcjanin, teraz staramy się o Nepalczyków. No, ale wśród nich też nie ma tych zawodów, które u nas w zakładzie są najbardziej potrzebne. (podregion wrocławski, branża rolno – spożywcza)*

W zbadanych przez nas firmach cudzoziemcy zatrudniani byli w chłodniach rolno – spożywczych, w przetwórnich żywności, a także w niewielkich firmach budowlanych. Incydentalnie pojawiali się w innych branżach – jako pomocnicy instalatorów pieców, jako kierowcy, czy pomoc kuchenna w sanatoriach.

Doświadczenia w ich zatrudnianiu są różne. Większość przedsiębiorców przyznaje, że nie ma innej możliwości, niż zasilenie polskiego rynku pracy imigrantami, ze względu na głębokość deficytów siły roboczej. Część z nich jest jednak przeciwna niekontrolowanej imigracji, obawiając się wystąpienia w Polsce „imigranckiej biedy” i „imigranckiego bezrobocia”.

*Przyjmujemy tych, którzy są na liście zawodów deficytowych. Po drugie – przyjmujemy tych, gdzie jest prognoza zwiększeni zatrudnienia. Badajmy rynek pod kątem zapotrzebowania na imigrantów. Róbmy to z głową. (podregion bydgosko – toruński, branża ceramiczna)*

Przedsiębiorcy zatrudniający obcokrajowców są z jednej strony dość zadowoleni z jakości ich pracy, z drugiej strony wskazywali na trudności w adaptowaniu się do polskiej rzeczywistości kulturowej. Mówiąc wprost – w szczególności pracownicy o innym kolorze skóry mają złe doświadczenia w kontaktach z przeciętnymi Polakami. W rezultacie w kilku przypadkach firmy musiały skoszarować ich w barakach, a produkty spożywcze dowoziły im firmy kurierskie – wszystko po to, aby unikać przemocy słownej i fizycznej. Narzekano jeszcze na uciążliwość kontroli służb celnych i granicznych oraz policji. Są one częste, a czasem nieprzyjemne.

*My bardzo chwalimy sobie Filipińczyków i Kurdów. To niebywale pracowici ludzie. Polak nie wystoi tyle w chłodni, na nogach po 7 godzin. Przy tym nie jeżdżą na urlopy, bo za daleko. Nie ma sytuacji, żeby nie przyszli do pracy, żeby symulowali choroby. Tam liczy się zarobek. Tyle, że to są prości robotnicy, nie mają zwykle żadnego wykształcenia. (podregion inowrocławski, branża rolno-spożywcza)*

Przedsiębiorcy deklarowali, że szkolą obcokrajowców. Najczęściej poprzez *peer learning* w miejscu pracy, rzadziej na szkoleniach zewnętrznych. Zasadniczy bowiem kłopot to bariera językowa. Najłatwiej wygląda to ze Słowianami – Ukraińcami, Białorusinami, Rosjanami, gdzie poziom znajomości języka

polskiego zdarza się być już na tyle dobry, iż pracownicy ci przechodzą na coraz to wyższe poziomy kwalifikacji zawodowych. Ponownie jednak, tak jak w przypadku polskich pracowników, pojawia się tu kłopot z dobrowolną rotacją lub jej groźbą.

*Mam trójkę barmanów z Ukrainy. Fajne chłopaki, życiowe, z wigorem. Szkolił ich specjalista z Polmosu – drinki, znajomość wódek. Potem pojechali na szkolenie w delegację. I już jeden mi prysnął do Wrocławia... Pewnie i tych dwóch pojedzie, bo gdzie ja im tu 3-4 tysiące zapłace. (podregion bydgosko-toruński, branża hotelarsko-gastronomiczna)*

Podsumowując ten fragment rozważań należy podkreślić, że imigracja zarobkowa do Polski w chwili obecnej w niewystarczającym stopniu zaspokaja potrzeby przedsiębiorców w zakresie deficytu pracowników z określonymi zawodami, czy kompetencjami.

### **Gospodarka 4.0 – automaty rozwiążą problem deficytu pracowników (i szkoleń)**

Na końcu rozważań nad deficytem siły roboczej dysponującej pożądanymi przez pracodawców kompetencjami i kwalifikacjami pochylił się nad sprawą zastępowania ludzi przez automaty. Zainspirowały nas do tego wypowiedzi kilku przedsiębiorców, które padły podczas tej części wywiadu zogniskowanego, gdy mowa była właśnie o niemożności zapewnienia pełnej obsady załogi przedsiębiorstwa – nawet przez cudzoziemców. W przedstawionych wtedy opiniach kilku przedsiębiorców z branży rolno-spożywczej oraz – co ciekawe – meblarskiej podało, że w ich firmach, właśnie w związku z permanentnym brakiem pracowników zdolnych do pracy w trudnych warunkach oraz brakiem specjalistów – rzemieślników, kierownictwo rozważa bardzo kosztowną, kompleksową automatyzację procesów produkcyjnych. W przypadku biznesmena reprezentującego branżę meblarską mowa była o zakupie do firmy robotów, które współpracując z ludźmi są w stanie szybko i tanio projektować i produkować wysoce spersonalizowane meble. W przypadku chłodni sprawa była prostsza – firma chce kupić bardzo wyrafinowaną linię automatów, które będą obierały, sortowały, pakowały i segregowały do sprzedaży produkty spożywcze.

Tak więc w opinii pracodawców procesy te są nieuchronne, a przyszłość może pokazać, iż jest to droga bez odwrotu:

*Jest wyjście. Automatyzacja. Człowieka zastępujemy coraz droższymi maszynami, które jednak wypierają ludzi. Nie mamy wyjścia. Tam gdzie się da, idą maszyny. Obyśmy za dziesięć lat się nie obudzili z sytuacją, że o, tu zmieniamy politykę zatrudnienia, politykę imigracyjną, budujemy od podstaw eleganckie zawodówki i kiedy już sobie ponownie rynek pracy uporządkujemy, to nie będzie miejsc pracy, bo pracować będą maszyny. W naszym sektorze, w przetwórstwie żywności to w zasadzie jest już tylko kwestia pieniędzy. (podregion wrocławski, branża rolno-spożywcza)*

Zmierzamy zatem niechybnie i to w tempie przyśpieszonym zmianami na rynku pracy w stronę Gospodarki 4.0, stawiającej w centrum gospodarki nowoczesne technologie automatyzujące procesy produkcyjne, m.in. po to, by



bez udziału coraz trudniej dostępnych techników i wysokokwalifikowanych rzemieślników móc tanio produkować wysoce wyspecjalizowane produkty. Mowa tu przykładowo o przemysłowym wykorzystaniu drukarek 3D, czy też produkcji przedmiotów przy współpracy kreatywności ludzi i szybkości reakcji robotów, wykorzystaniu w marketingu i promocji maszyn cyfrowych korzystających z tzw. big data, czyli pozornie rozproszonych baz danych z informacjami o klientach, które są w stanie w automatyczny sposób kreować indywidualne oferty i zaproponować je ludziom przez boty.

Czy dojdzie więc do ponownego przejścia fazowego – właśnie przeszliśmy od gospodarki pracodawcy do gospodarki pracownika, czy za chwile czeka nas przejście do gospodarki robotów, z ponowną nadpodażą siły roboczej? Co wtedy stanie się w zawodach, gdzie dziś poszukujemy pracowników? Zapewne powróci dyskusja nad koniecznością zapewniania obywatelom dochodu podstawowego, bez społecznego przymusu pracy.

## **Wiedza i doświadczenia przedsiębiorców w zakresie znajomości oferty i korzystania z usług szkoleniowych firm zewnętrznych**

W trzeciej części opracowania przechodzimy do analizy wiedzy i doświadczenia przedsiębiorców w zakresie znajomości oferty rynkowej oraz ewentualnych doświadczeń z korzystania przez nich z usług zewnętrznych firm szkoleniowych. W poprzednich częściach raportu już pokazaliśmy, że przedsiębiorcy wykorzystują różne formy doksztalcania swych pracowników – m.in. poprzez wzajemne szkolenie się załogi na stanowisku pracy, wewnętrzne szkolenia prowadzone przez komórki zakładowe, ale także kupują usługi szkoleniowe na zewnątrz.

Zbadaliśmy zatem najpierw, czy przedsiębiorcy orientują się co do oferty rynkowej wyspecjalizowanych firm szkoleniowych. Tu z kolei bardzo interesowało nas, w jaki sposób przedsiębiorcy docierają do oferty firm szkoleniowych, czy obracają się kręgu raczej tych samych szkoleniowców, czy raczej wciąż szukają nowych usługodawców tym zakresie, a także to, czy firm szkoleniowe pochodzą z regionu, czy z całej Polski? Interesującą dla nas sprawą było również to, czy szkolenia kupowane na zewnątrz są poniekąd narzucane przez czynniki poza przedsiębiorstwem – na przykład przez producenta maszyn, czy oprogramowania, z których korzysta firma?

### **Znajomość oferty firm szkoleniowych, jakich szkoleń brakuje?**

Na wstępie tej części analizy stwierdzić należy, że wśród kujawsko-pomorskich przedsiębiorców znajomość oferty firm szkoleniowych jest bardzo dobra. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, branży w której ono funkcjonuje, czy subregionu województwa- wszyscy badani potrafili podać 2–3 nazwy firm, które oferują interesujące ich szkolenia.

Badani zasadniczo korzystają z usług dwóch typów firm szkoleniowych – pierwsze z nich to te, które realizują programy szkoleń wymaganych przez

przepisy prawa, np. w zakresie BHP, RODO, prawa pracy itp. Drugi typ to firm oferując specjalistyczne szkolenia branżowe, często dla konkretnych stanowisk pracy. Zdecydowanie lepiej oceniana jest jakość tych drugich:

*Wśród tych pierwszych jest słabo – jest masa bardzo nierzetelnych, słabych firm. Dlatego, jak już wspomniałam, my prowadzimy rejestr firm, ranking firm. I do tego „czarną listę” firm. To jest konieczne. W tej drugiej grupie są firmy szkoleniowe wysoce wyspecjalizowane, na przykład szkolące masażystów, czy pielęgniarki z gabinetów zabiegowych. To są uznane, porządne firmy, których nie stać na fuszerę. (podregion grudziądzki, branża ochrony zdrowia)*

Co jednak najbardziej istotne, to fakt, iż badani mają już swoich „szkoleniowych faworytów” i najczęściej szkolą się właśnie u nich – u firm sprawdzonych, z którymi mają już uzgodnione rabaty za szkolenia, gdzie wykładowcy są doskonale znani. Przedsiębiorcy cenią sobie ich elastyczność w organizacji szkolenia (termin, miejsce, cena, forma zapłaty).

*Korzystamy z usług dwóch, trzech znanych nam firm. Od wielu lat z tych samych. Znamy się, wiemy, co nam potrzeba, czasami, no wiadomo... chodzi tylko o papier, to trzeba go szybko „wyrobić”, no wie pan, wtedy to idzie szybko. A jak trzeba solidne szkolenie zrobić, to i solidne będzie, wielogodzinne. (podregion inowrocławski, branża instalatorska)*

*U nas szkolenia BHP, szkolenia specjalistyczne pielęgniarek i pielęgniarzy obsługują od lat te same firmy. Szkolenia z zarządzania ryzykiem prowadzi od lat ta sama kancelaria. (podregion świecki, branża ochrony zdrowia)*

Niestety często zdarza się, że odpowiedniej jakości szkolenia branżowe dostępne są jedynie poza naszym regionem. Występuje wtedy konieczność kosztownego i problematycznego delegowania pracowników na wyjazdy szkoleniowe. Wśród naszych respondentów wymieniano tu podmioty szkoleniowe z Poznania, Warszawy, Wrocławia, Leszna, Szczecina, Rzeszowa.

*Jak mówiłam, korzystamy z oferty firm z całej Polski. Nie zawsze to, czego chcemy, albo poziom, na którym szkolenie ma się odbyć, jest do znalezienia w Toruniu, czy w regionie. Ja od lat moich elektryków szkolę tylko w jednej firmie z Poznania. (podregion świecki, branża elektryczna)*

W przypadku specjalistycznych branż – podmiotów szkolących jest bardzo niewiele, ba! zdarza się, że tylko jedna firma w Polsce jest w stanie zapewnić poziom kształcenia odpowiedniej jakości, którego oczekuje biznesmen delegujący swoich pracowników na podniesienie kwalifikacji.

*Różnorodność w mojej branży, czyli zagospodarowania odpadów, jest można powiedzieć żadna. Ile się trzeba naszukać, a potem zwykle zostaje znów ta sama firma. Od lat ta sama. (podregion świecki, branża gospodarki odpadami)*

*Niestety nie ma szkoleń branżowych w naszym województwie, jeździmy do jednej i tej samej firmy w Poznaniu. I to tylko po „papier” dla pracownika. (podregion grudziądzki, branża elektryczna)*

Przedsiębiorcy cenią sobie szkolenia zapewniane przez producentów sprzętu, maszyn, pojazdów, oprogramowania, linii technologicznych itp. używanych w firmie. Po pierwsze stoją one zwykle na bardzo wysokim poziomie (wykonują je ci, którzy ten sprzęt produkują, sprzedają, a więc doskonale go znają), po drugie zaś – są czasem darmowe, gdy producentowi zależy, aby firma dalej korzystała z jego sprzętu lub dalej u niej kupowała towar. Po trzecie – są krótkie i treściwe, a ich organizacja jest stosunkowo prosta dla firmy, gdyż odpowiada za to producent danych maszyn, sprzętu, pojazdów itp. Dochodzi nierzadko do tego, że dana firma nie kupuje żadnych innych usług szkoleniowych, gdyż wszystkie zapewnia jej producent danego sprzętu, dostawca towarów itp.

*My korzystamy głównie z firm, które w imieniu producenta sprzętu działają. I to są bardzo porządne firmy, szkolenia są krótkie, treściwe. Także my nie narzekamy. (podregion inowrocławski, branża poligraficzna)*

*My korzystamy tylko ze szkoleń naszych dostawców. I wystarczy. To są porządne szkolenia, po co kupować inne? (podregion włocławski, branża gastronomiczna)*

Jest pewna grupa przedsiębiorstw, które niechętnie kupują szkolenia na zewnątrz, przede wszystkim ze względu na ich wysokie ceny, ale i w rezultacie niskiej oceny ich jakości. Chodzi tu o sytuacje, gdy dla danego stanowiska pracy lub zawody przewidziano w prawie okresowe potwierdzanie kwalifikacji. Procedura ta jest często kontestowana przez pracodawców jako niepotrzebna, czy wręcz – wymyślona po to, aby zapewniać zlecenia wyspecjalizowanym firmom certyfikującym. Dotyczy to np. pielęgniarek, czy operatorów maszyn budowlanych.

*Generalnie powiem tak: jak trzeba, kupujemy szkolenia na zewnątrz. Ale tylko w sytuacji naprawdę bez wyjścia – na przykład, gdy potrzebny jest certyfikat, czy certyfikowany kurs i sami nie możemy tego zorganizować w firmie. Prawda jest taka, że to często są figuranci, my sami szkolimy i przyuczamy pracownika, sami ten kurs faktycznie organizujemy, a firma przyjeżdża na egzamin, albo tylko wydaje certyfikat, oczywiście za grubą kasę... (podregion bydgosko – toruński, branża budowlana)*

Innym problemem jest nikła i wciąż malejąca oferta szkoleń dla zawodów, które w poprzednich częściach analizy nazwaliśmy „wymierającymi” lub „starymi zawodami z epoki przemysłowej”. Brakuje więc szkoleń dla tokarzy, ślusarzy, hydraulików.

*Trudno jest znaleźć teraz firmy szkoleniowe ze specjalistycznymi szkoleniami dla niszowych zawodów. My na przykład szukamy szkoleń dla ślusarzy i mamy z tym kłopot. (podregion grudziądzki, branża ogrodnicza)*

Osobną sprawą jest znajomość i ocena oferty szkoleń tzw. miękkich, czyli związanych z budowaniem relacji, kształtowaniem zasobów ludzkich, promocją i marketingiem, socjotechniką sprzedaży, czy *public relations*. Badani przedsiębiorcy przyznawali, że w ich świadomości rośnie znaczenie kształtowania poprzez treningi szkoleniowe relacji między pracownikami. Widzą oni konieczność profesjonalnego i systematycznego budowania odpowiednich relacji międzyludzkich w załodze.

Wśród wymienionych tematów podjętych działań „miękkich” na rzecz budowania więzi pracowniczych wymieniano m.in. wyrabianie wzajemnego szacunku pomiędzy starszą i młodszą generacją pracowników, motywowanie do pracy i identyfikację z zakładem, budowanie kompetencji w zakresie kierowania ludźmi, unikanie mobbingu, radzenie sobie z konfliktami w zakładzie itd.

*Ja jednak chciałbym też zwrócić uwagę na to, że są jeszcze tzw. szkolenia miękkie. I muszę Państwu powiedzieć, że u mnie na przykład sprawdziły się szkolenia motywacyjne. Teraz szkole ludzi w zakresie poszanowania relacji. Już mam zakontraktowane szkolenie pod tytułem „Jak rozmawiać z 40 letnim pracownikiem” dla ludzi młodych. Zaraz zamówię zresztą odwrotne szkolenie (śmiech) (podregion świecki, branża meblarska)*

Na zakończenie tej części analizy trzeba jeszcze wspomnieć o pojawiających się przykładach kooperacji pomiędzy pracodawcami, którzy na przykład dla obniżania kosztów szkolenia wspólnie zamawiają je w firmach zewnętrznych, albo wspólnie organizują je w jednym miejscu i dzielą się kosztami logistyki itp.

Ciekawe były również przykłady wymiany wiedzy pomiędzy firmami, gdzie następuje wzajemne szkolenie się, o ile oczywiście zasoby po obydwu stronach na to pozwalają:

*Ja mam ciekawy system współpracy – świadczymy usługi rachunkowe także firmom szkoleniowym. I oni potem nas szkolą, a my im pomagamy to rozliczyć (śmiech). Tak na serio – jest tu taka sieć współpracy firm, że my sobie pomagamy w zakresie wymiany wiedzy. Często to ja organizuję grupę firm, aby jeden z moich klientów nas przeszkolił ze zmian w prawie, albo w VAT itp. (podregion wrocławski, branża usług finansowych)*

W kolejnej części analizy pokażemy doświadczenia przedsiębiorców w korzystaniu z zewnętrznej oferty szkoleniowej.

### **Doświadczenia w korzystaniu ze szkoleń zewnętrznych**

W opiniach dotyczących oceny jakości szkoleń, z których korzystają badani przedsiębiorcy pojawiało się zdecydowanie najczęściej tych pochlebnych, aniżeli tych negatywnych. Bierze się to z pewnością z opisywanego powyżej faktu, iż firmy nauczyły się korzystać z sieci „swoich” szkoleniowców, o sprawdzonej dobrej jakości.

*Ci, z którymi współpracujemy stale – to naprawdę pierwsza liga, nie ma co narzekać. Te sprawdzone, drogie – to fakt, firmy szkoleniowe, są naprawdę dobre. Nie zdarza się, żeby ze szkolenia wrócił pracownik, który powie, że było słabo. (podregion świecki, branża ochrony zdrowia)*

Zdarzały się oczywiście opinie przeciwne, kiedy to właściciele firm narzekali na to, że przeróżne przetasowania na rynku, zmiany personalne w firmach szkolących, czy zmiana właściciela firmy szkoleniowej automatycznie źle wpływają na jakość oferty. Narzekano również na sytuacje, kiedy to bardzo dobre szkolenia zapewniane przez dostawców produktów (np. dla gastronomii), czy urządzeń dla zakładów produkcyjnych po zmianie właściciela tejże firmy (np. przejściu przez inną grupę kapitałową) zamieniały się w ofertę niskiej jakości.

*Ogólnie to jakość tych szkoleń trochę podupadła. Na przykład kiedyś Bols robił fajne szkolenia dla barmanów – dziś już Bols nie szkoli, przyjeżdża firma Żubrówka, robi szkolenie, beznadziejne, bez serca, barman w zasadzie niczego się nauczył. (podregion inowrocławski, branża gastronomiczna)*

Podstawowymi strategiami zapewniania jakości szkoleń są: monitoring i ewaluacja szkoleń (a więc strategie formalne) oraz prowadzenie „czarnych list” złych szkoleniowców (a więc strategia półformalna), a także wymienianie się opiniami o firmach szkoleniowych z innymi przedsiębiorcami, czy zasięganie opinii w różnych instytucjach (np. w urzędach pracy), wreszcie – poleganie na opinii własnych pracowników. Te ostatnie to strategie typowo nieformalne.

Firmy posiadające certyfikaty jakości zarządzania bezwzględnie wprowadziły sformalizowane procedury monitorowania jakości szkoleń oraz ich ewaluacji. Po każdym szkoleniu pracownicy wypełniają ankiety ewaluacyjne, a pracownik z komórki odpowiedzialnej za szkolenia je ocenia i na tej bazie tworzy raport monitorujący z każdego szkolenia. Na tej bazie tworzone są m.in. wnioski co do dalszego korzystania z oferty danej firmy szkoleniowej. Takie procedury, co oczywiste, są możliwe do wdrożenia i utrzymania jedynie w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

*W M\*\*\*di mamy system doboru takich firm, monitorujemy je i ewaluujemy ich jakość. Podchodzimy do tego kompletnie systematycznie. (podregion świecki, branża papiernicza)*

Mniejsze firmy prowadzą bardziej nieformalne procedury oceny i ewaluacji jakości szkoleń. Polegają one po pierwsze na tworzeniu „czarnych list” wykonawców, których szkolenia są słabo oceniane przez pracowników. Z kolei oceny te zbierane są bądź poprzez ankiety po szkoleniu, bądź pochodzą od opinii przekazywanych ustnie.

*U nas jest czarna lista firm szkoleniowych. Mamy listę tych, którzy nas zawiedli, w opinii pracowników, mojej, kierowników. Nigdy więcej do nich nie wracamy, a także ostrzegamy inne firmy o nich. (podregion świecki, branża meblarska)*

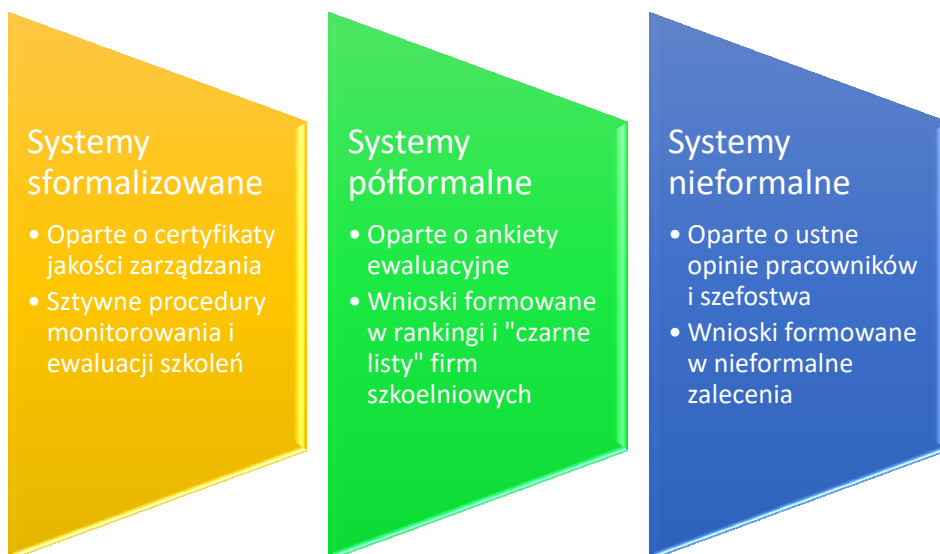
*Istnieje u nas ranking firm szkoleniowych. Jest on budowany na bazie opinii naszych pracowników po szkoleniu. Czyli mamy za każdym razem taką nieformalną ewaluację szkolenia. Na tej bazie robimy ranking. (podregion inowrocławski, branża chemiczna)*

Zarówno w średnich, jak i w najmniejszych firmach w decyzji do dalszego korzystania z oferty danej placówki szkoleniowej ważna jest opinia opłacającego szkolenie, czyli szefa przedsiębiorstwa. Często tworzona jest ona na bazie prostego badania efektywności szkolenia poprzez analizowanie ewentualnej poprawy efektywności produkcji/ usług. Czyli – jeśli szef widzi, że po szkoleniu pracownik jest wyraźnie bardziej wydajny, ocenia szkolenie pozytywnie i wniosek ten notuje w swojej pamięci. To bardzo nieformalny sposób monitorowania jakości szkoleń.

*Szkolenia realizowane są przez wyspecjalizowane, no co tu dużo mówić drogie firmy. Nie pozwalamy na korzystanie przez jakichkolwiek kierowników z dowolnej oferty szkoleń. To ja w porozumieniu z nimi wybieram firmy, po ich sprawdzeniu. Sprawdzamy firmy poprzez ewaluację każdego szkolenia*

Podsumowaniem powyższych rozważań jest schemat typologizujący strategie oceny jakości szkoleń w przedsiębiorstwach.

*Schemat 4. Typologia systemów oceny jakości szkoleń przez przedsiębiorstwa*



*Źródło: opracowanie własne na bazie badań*

## **Wiedza i doświadczenia pracodawców w zakresie korzystania z oferty dofinansowania szkoleń**

W kolejnej części opracowania zawarta została analiza wiedzy przedsiębiorców w co do możliwych źródeł dofinansowania szkoleń, w tym – ze środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego oraz doświadczeń i wniosków związanych z ewentualnym korzystaniem z tego dofinansowania.

### **Wiedza o źródłach dofinansowania szkoleń**

Jak zostało to pokazane we wcześniejszych fragmentach tego raportu korzystanie ze szkoleń jest dość mocno uwarunkowane tym, czy jest ono odpłatne oraz jaki jest jego koszt. Najmniejsze firmy rezygnują wręcz w ogóle z zamawiania szkoleń zewnętrznych właśnie ze względu na ich wysokie koszty, ratując się szkoleniami wzajemnymi pracowników.

W zbadanej grupie 45 przedsiębiorstw 24 skorzystały ze środków KFS, a 2 inne ze środków spoza KFS. 19 firm nie skorzystało do tej pory z żadnych innych form dofinansowania.

W tej ostatniej grupie byli przedsiębiorcy, którzy nie mają większej orientacji co do możliwości korzystania ze szkoleń, a spora część z nich korzysta wyłącznie ze szkoleń wewnętrznych.

*Ja w ogóle nie mam orientacji. Przyznam, że słabo dociera do mnie. No, ale jak to mówią – jak ktoś chce to znajdzie, a ja nie potrzebuję tych kursów. Poza tym u mnie szkolenia robią firmy, które chcą wstawić towar do mojej gastronomii, więc w zasadzie ja tu jestem nieobiektywny. (podregion grudziądzki, branża budowlana)*

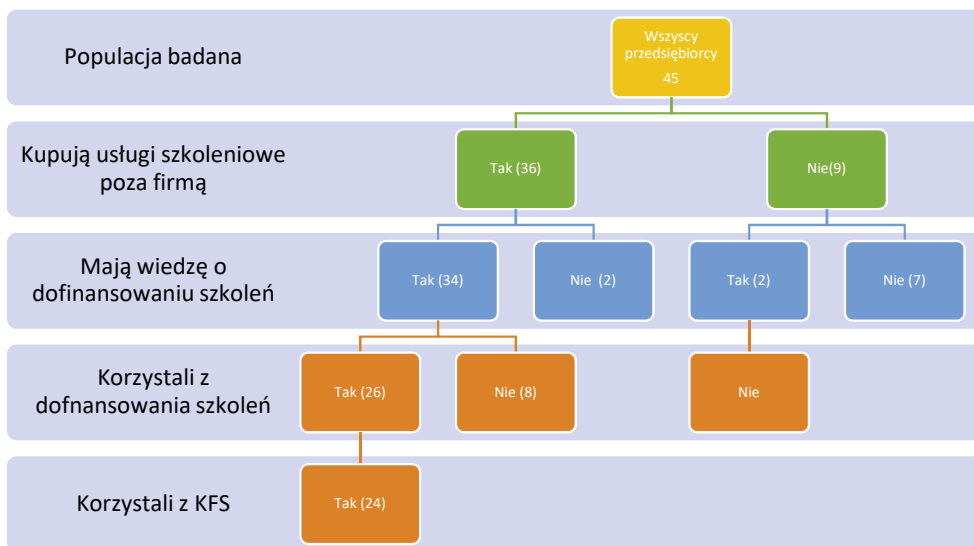
W całej zbadanej populacji 57% przedsiębiorców skorzystało z różnych form dofinansowania, gros z nich z KFS, pozostali z różnych środków w obrębie EFS. Ośmiu przedsiębiorców (20% całej zbadanej populacji) wie, że są różne formy dofinansowania szkoleń, ale z nich nie korzysta.

Tu przyczyną bierności jest często ogólna niechęć do biurokracji, ale i niechęć do uzależniania się od dotaciodawcy (kontrola, trwałość projektu itp.).

*Ja z żadnych pieniędzy zewnętrznych nie korzystałem i nie będę korzystał. Sam sobie wszystko wypracowałem. Nie chcę mieć żadnych zobowiązań. I nie wezmę żadnych tam unijnych, czy z urzędu pracy środków. Nie chcę, dziękuję. (podregion bydgosko-toruński, branża budowlana)*

Ogólnie rzecz biorąc zbadanych przedsiębiorców można podzielić na kategorie w podziale na wiedzę i korzystanie z dofinansowania szkoleń w ich firmach.

Schemat 5. Wiedza i doświadczenia w korzystaniu z dofinansowania szkoleń w firmie



Źródło: opracowanie własne na bazie badań

Ogólnie rzecz biorąc wiedza na temat możliwości zdobycia dofinansowania na prowadzone w firmach szkolenia jest stosunkowo wysoka.

Wśród tych, którzy skorzystali z tej wiedzy (z 34–26 przedsiębiorstw skorzystało z dofinansowania, czyli 3/4) poza dwiema firmami ogromna większość skorzystała z usług firm szkoleniowych w celu przygotowania aplikacji o dofinansowanie.

Pojawia się tu ciekawa prawidłowość – przygotowanie wniosku o dofinansowanie szkolenia, jeśli odbywa się poprzez firmę zewnętrzną, dotyczy de facto usług, które przedsiębiorstwu będzie miała świadczyć ta firma. Zwykle bywa tak, że to firma szkoleniowa informuje przedsiębiorstwo o możliwości zdobycia dofinansowania, a następnie razem z przedsiębiorstwem dokonują przeglądu potrzeb w zakresie szkolenia pracowników. Jest to więc proces w zasadzie właściwy. Gorzej (deklarowane były dwa takie przypadki), kiedy to firma szkoleniowa sama sugeruje tematykę szkolenia i grupę docelową, a przedsiębiorstwo „idzie na to”. Jest to jednak – trzeba podkreślić – rzadkość.

### **Uwagi dotyczące korzystania z dofinansowania z Krajowego Funduszu Szkoleniowego**

Na koniec badania zapytaliśmy tych przedsiębiorców, którzy mieli styczność ze środkami z Krajowego Funduszu Szkoleniowego o uwagi na temat aplikowania i korzystania z jego środków. Poprosiliśmy ich również o rekomendacje w celu naprawy ewentualnych dysfunkcji w działaniu KFS. Zebranie tych opinii nie było proste, bo – jak zostało to wspomniane powyżej – ogromna część firm, która skorzystała z KFS, została w procesie aplikowania obsługiwana przez firmy zewnętrzne. Jednakże w większości przypadków obecni w trakcie badania właściciele lub pracownicy (zwykle menedżerowie ds. pracowniczych /lub szkoleniowych) pracowali nad wnioskiem (nie mówiąc o załącznikach do niego) wspólnie z tymi firmami.

Samo podjęcie decyzji o zdobyciu dofinansowania z KFS nie było łatwe. Beneficjenci obawiali się skomplikowanej procedury biurokratycznej (i – jak twierdzą – nie bezzasadnie) oraz mieli obawy co do prawidłowego rozliczenia środków.

*Proszę pani, nie ma łatwej kasy na szkolenia. To jest tona biurokracji, dwadzieścia telefonów, dwadzieścia maili, aby załatwić niby prosty wniosek. (podregion świecki, branża kosmetyczna)*

*Pierwsze próby nie były łatwe, bo cała ta biurokracja przerażała. Dlatego dobrze się stało, że szkolące firmy same za nas to robią – to znaczy wnioski, oferty itd. Więc to na nich spada ten czas, koszt. (podregion świecki, branża transportowa)*

Tym, którzy sami podjęli próbę aplikowania o środki z KFS zniechęcała skomplikowana w ich mniemaniu procedura, jednak osoby te bez wyjątku nie miały żadnych wcześniejszych doświadczeń w aplikowaniu o jakiegokolwiek środki zewnętrzne. Kolejne ich podejścia do KFS były już prostsze.

*Ja pierwszy wniosek do KFS robiłam sama. Nie było to proste, wręcz niektóre rzeczy były irytujące. Potem jednak zaczęłam z tym sobie dobrze radzić. Teraz nie ma już problemu absolutnie. Problem to czas mój oraz czas tych, którzy w zakładzie robią te wszystkie załączniki. (podregion grudziądzki, branża produkcji tworzyw sztucznych)*

Dla tych z kolei, którzy skorzystali przy przygotowaniu aplikacji z pośrednictwa firm zewnętrznych sprawa wyglądała najpierw równie skomplikowanie, lecz kolejne doświadczenia były już znacznie bardziej pozytywne, osiągając ekstrema w postaci napisania wniosku w ... jeden dzień!



*Proszę pani, ja kiedyś w jeden dzień wniosek zrobiłam – dzwoni do mnie firma szkoleniowa, że trzeba zrobić wniosek, bo dofinansowanie ogłosili. Ile mamy czasu? Jeden dzień. Co?! Zrobimy, zrobimy... No i zrobili. (podregion grudziądzki, branża ogrodnicza)*

*Tak, bo oni mniej więcej wiedzą, że zbliża się nabór, bo jest cynk, że idzie kasa z ministerstwa. I oni często mają gotowe już częściowo wypisane dokumenty, przygotowane załączniki. No przynajmniej u nas tak to się odbywa, w naszej firmie. (podregion grudziądzki, branża produkcji tworzyw sztucznych)*

Generalnie rzecz biorąc badani podkreślali, że w ciągu ostatnich kilku lat ich korzystania z KFS jego zasady zostały uproszczone, ale co najważniejsze – zdecydowanie poprawiła się ich obsługa ze strony powiatowych urzędów pracy.

*Biurokracja bezduszna? No niech pani nie przesadza! Ci urzędnicy teraz to nie to samo, co dajmy na to dziesięć lat temu. Naprawdę biurokracja jest potworna, ale też jest prościej, niż kiedyś, bo urzędnik jednak pozwala na dowieszenie dokumentów, na poprawkę. Są bardziej elastyczni (...) są uśmiechnięci, zachęcają do złożenia wniosków i pomagają, naprawdę to jest życzliwa pomoc, a nie bezduszność! (podregion grudziądzki, branża instalatorska)*

Co w takim razie najbardziej irytuje w korzystaniu ze środków z KFS? Po pierwsze – chodzi o to, że problemy z deficytem kwalifikacji i kompetencji w danym zakładzie nie pokrywają się z zestawem interwencji w ramach KFS. Mówiąc wprost – przedsiębiorcy nie mogą brać tych środków na potrzebne im szkolenia.

*Problem z KFS jest taki, że nie da się wziąć środków na to, co chcemy. Niestety są priorytety, są te listy deficytów. Ja się nigdy w to nie mogłem wstrzelić, a to niedobrze. Niestety KFS nie ma możliwości finansowania niszowych zawodów, których nie ma w prowadzonych na jego potrzeby badaniach. (podregion włocławski, branża hotelarska)*

Poważnie kwestionowanym przez naszych respondentów filarem KFS jest posiłkowanie się listą zawodów deficytowych w kryteriach dostępu do tych środków. Nie ma przykładowo na niej zawodów bardzo niszowych. Poza tym lista ta tworzona jest na poziomie regionu (i subregionu), a winna być relatywizowana do deficytów rynku pracy w powiecie. Po wtóre wreszcie wskazywano na fakt, że fluktuacje na rynku pracy są dziś tak gwałtowne, że konkretne zawody w danym miesiącu nie będące deficytowymi w kolejnym już mogą być i na odwrót. Postulowano więc raczej, aby to urzędnik w powiatowym urzędzie pracy każdy wniosek badał pod kątem zgodności z potrzebami lokalnego rynku pracy:

*Chodzi o tę listę zawodów deficytowych. To jest nieporozumienie. W ogóle proponuję to wyrzucić i tego nie stosować. Trzeba się wstrzelić w te zawody deficytowe, trzeba dokładnie się wpasować. My chcieliśmy, ale nie bardzo pasowało, bo tych naszych brakarzy leśnych tam nie było, bo to nisza kompletne. I to jest słabość systemu – wiele zawodów pomija. I trzeba było zakombinować. (podregion świecki, branża drogową)*

Każdy powiat ma swoje unikalne problemy, ma swoje listy zawodów deficytowych. Poza tym te deficyty dziś są niestychanie płynne. Dziś mi brakuje stolarzy, a za dwa miesiące nagle okaże się, że jakaś stocznia wymiotła nam wszystkich spawaczy.

*Po drugie – każda firma ma swoje unikalne deficyty zawodów. I to powinno być tak, że to urzędnik w powiecie bada wnioski pod kątem tych zgłoszonych deficytów. No i po trzecie – każdy zawód ma swoje specjalizacje, ma stopnie uprawnień. Spawacz może mieć różne poziomy uprawnień. Elektryk też. (podregion grudziądzki, branża elektryczna)*

Badani zgłaszali również problem niemożności sfinansowania z KFS staży, studiów i innych form szkoleniowych (w tym specjalistycznych kursów dla wysoko wykwalifikowanych rzemieślników i robotników) trwających ponad 12 miesięcy.

*Mi się też nie podoba, że ja z KFS nie mogę sfinansować kursów ponad 12 miesięcznych. Mam kilkunastu pracowników, którzy chcą albo pójść na specjalistyczne, ale 3–4 semestralne podyplomówki. I nie da się, bo KFS nie finansuje działań ponad 12 miesięcy. Albo też są kursy specjalistyczne, które trwają nawet 2 lata – tu też nie mogę nic, a są one drogie, ale dla nas ważne. (podregion wrocławski, branża usług finansowych)*

W dobie powszechnego umiędzynarodowienia produkcji, sprzedaży i usług kompetencje językowe na różnych szczeblach w hierarchii zakładu są coraz bardziej ważne. Dlatego też przedstawiciele badanych firm nie rozumieli, dlaczego z KFS nie wolno finansować kursów językowych?

*Ja nie rozumiem, dlaczego nie można finansować kursów językowych. Konkretnie mi odmówiono przyznania dotacji na szkolnie „Specjalistyczny angielski w księgowości”. Ja mam mnóstwo zleceń na usługi rachunkowe dla polskich firm za granicą, tam potrzebny jest fachowy angielski. (podregion wrocławski, branża usług finansowych)*

Przedsiębiorcy podali kilka sugestii, co w takim razie należałoby zmienić, aby korzystanie z KFS było prostsze, a środki celniej trafiały w realne potrzeby firm.

- wspomniana już likwidacja listy zawodów deficytowych jako kryterium dostępowego do KFS, w zamian proponowano analizę każdego wniosku pod kątem specyficznych problemów z rynkiem pracy w konkretnym powiecie,
- *po co w KFS żądać certyfikatów jakości od firmy szkolącej? W mojej branży wielu ich nie ma. Poza tym w KFS nie napisano, jakie to mają być certyfikaty, kto je wystawia. No to sobie sami wystawiają, i to – haha – przechodzi. Tu ten RIS wystarczy, (podregion świecki, branża papiernicza)*
- często nie da się porównać kosztów danej usługi szkoleniowej z inną na rynku, bo takowej nie ma,
- PUP w przypadku wniosku obszernego, na wielu pracowników, arbitralnie wybiera sobie osoby do szkolenia – nie zawsze tych najbardziej potrzebnych do przeszkolenia,
- po zawarciu umowy nie można zmienić liczby osób w obrębie konkretnego np. kursu,
- szkolenie jest z obiadem, bo jest całodniowe. Za obiad KFS nie płaci, tylko przedsiębiorca. Padła zatem propozycja usunięcia obowiązku zapewniania wyżywienia w trakcie całodniowego szkolenia, albo wpisania obiadu do kosztów kwalifikowalnych.

## **Jak poprawić system informowania o źródłach dofinansowania szkoleń?**

Osobno postanowiliśmy przeanalizować uwagi respondentów dotyczące poprawy sposobu informowania potencjalnych beneficjentów o źródłach dofinansowania szkoleń, w tym w ramach KFS. Tu sugestii nie było zbyt wiele, lecz te które padały w różnych wywiadach zaskakująco były ze sobą zbieżne.

Powtarzały się opinie, że system informowania działa całkiem nieźle, ale warto spróbować go poprawić. Pierwsza propozycja dotyczyła tworzenia na stronach internetowych poszczególnych Powiatowych Urzędów Pracy specjalnych zakładek poświęconych ofercie szkoleń i dofinansowań na nie dla przedsiębiorców.

*Tak, uważam, że można coś tam poprawić. Na stronie PUP proponuję stworzyć zakładkę z informacjami o szkoleniach. Tam byłoby wszystko, co przedsiębiorca musi wiedzieć w tym zakresie. (podregion inowrocławski, branża chemiczna)*

Inne sugestie szły nieco głębiej i zawierały w sobie personalizację informacji dla przedsiębiorców oraz stworzenie systemu aktywnego informowania, zamiast pasywnych stron internetowych. Takim rozwiązaniem miałby być newsletter wysyłany do tych, którzy uprzednio zgodziliby się na jego otrzymywanie, podając przy tym branżę, wielkość firmy itp. inne dane. Wtedy informacja mogłaby być wysyłana w sposób spersonalizowany.

*Ja uważam, że trzeba system informowania zmienić. On działa w tej chwili na zasadzie wysyłania anonimowych sygnałów. Nie każdy z nas ma czas codziennie przeglądać stronę urzędu pracy, czy inne. Tu trzeba spersonalizować informację dla zainteresowanych. (podregion bydgosko-toruński, branża ceramiczna)*

*(...) proponuję coś innego – newsletter PUP z rozsyłaną informacją o szkoleniach, o dofinansowaniu, o bezpłatnych i płatnych kursach szkoleniowych dla pracowników, dla pracodawców. Nawet o tych badaniach można było w nim napisać (podregion gruzdzki, branża ogrodnicza)*



# Zakończenie – wnioski i rekomendacje

## Wnioski

1. Najbardziej ogólnym wnioskiem płynącym z zaprezentowanych badań jest powszechna intensyfikacja aktywności szkoleniowej przedsiębiorstw. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Po pierwsze, to rosnące wymagania techniczne i technologiczne na stanowiskach pracy i ich komplikacja. Po drugie, to wzrost obowiązków szkoleniowych wymuszanych przez rozrost biurokracji, w tym nadpodaż przepisów prawnych. Po trzecie wreszcie to szereg procesów społecznych na współczesnym rynku pracy, w tym deficyt siły roboczej, jej powszechna i dobrowolna rotacja, konieczność zatrudniania osób bez kwalifikacji.

2. Szkolenia są zauważalnym problemem logistyczno – organizacyjnym dla badanych firm. Dodatkowo w epoce deficytu pracowników wysyłanie ich na szkolenia burzy grafik funkcjonowania przedsiębiorstwa. W opinii pracodawców pojawiająca się niechęć do organizowania szkoleń wynika po części z faktu, iż wiele z nich nie jest de facto potrzebnych firmie, ale za to potrzebuje ich państwo, które mnożąc przepisy „produkuje” obowiązki biurokratyczne – na przykład szkolenia ze znajomości tych nowych przepisów. To zaś generuje jeszcze inny typ niechęci do szkoleń – bo jest ich za dużo.

3. Wzrosły koszty szkoleń, co jednak nie jest istotnym czynnikiem zniechęcającym do korzystania z nich. Jedynie najmniejsze firmy deklarowały, że wysokie koszty szkoleń zniechęcają do korzystania z nich. Najmniejsze firmy ratują się organizowaniem szkoleń wzajemnych – bezkosztowych, w miejscu pracy. Średnie firmy często wydzielają osobny fundusz szkoleniowy, odkładając środki z zysków na spodziewane drogie szkolenia. Duże firmy często muszą stworzyć dodatkowe stanowiska pracy tylko do zapewnienia ciągłości pracy firmy wobec konieczności częstego szkolenia wielu pracowników.

4. Ze strony pracowników największą przeszkodą i hamulcem w korzystaniu ze szkoleń jest rutyna i przekonanie o wystarczającym zasobie wiedzy i kwalifikacji pochodzącym z doświadczenia. Szkolenia to dla nich niepotrzebna strata czasu i fanaberia. Reakcją pracodawców, którym zależy na usuwaniu tej rutyny, jest polityka finansowego premiowania pracowników za ukończone kursy, szkolenia itp. Inną przeszkodą natury kulturowo – społecznej jest niechęć do podejmowania wyzwań oraz deficyt kompetencji społecznych (niechęć do nawiązywania kontaktów, do wyjazdów poza miejsce zamieszkania itp.)

5. Im większe firmy, tym większa skłonność do korzystania ze szkoleń zewnętrznych oraz posiadania sformalizowanych i monitorowanych planów szkoleń. Ostatecznie to jednak specyficzna kultura organizacyjna, a nie wielkość firmy mają największy wpływ na aktywność szkoleniową przedsiębiorstwa oraz instytucjonalizację procesów szkolenia pracowników.

Zdecydowanie za to kultura organizacyjna jest pochodną branży, w której działa firma. Specjalistyczne branże, w rodzaju elektrycznej, zbrojeniowej, automatyki itp. wymuszają na przedsiębiorstwach posiadanie systemów jakości ISO, a tu – m.in. wypracowanie w ramach kultury organizacyjnej sformalizowanych procedur szkolenia załóg, ich monitorowania itp. Z drugiej strony aktywność szkoleniowa firm rośnie, niezależnie od branży, gdy aspirują one do klasy premium.

6. W opinii przedsiębiorców reprezentujących odpowiedni typ kultury organizacyjnej szkolenia są elementem budowania kapitału ludzkiego firmy. Są elementem awansu zawodowego, aprecjacji pracownika, budowania pozytywnej identyfikacji z firmą oraz image'u „firmy inwestującej w ludzi”. Aktywność szkoleniowa przedsiębiorstw rośnie, gdy firma docenia wartość kapitału ludzkiego oraz posiada długofalowe plany rozwoju tego kapitału.

7. Powszechna dziś w Polsce dobrowolna rotacja pracowników jest dla firm poważnym wyzwaniem, także z perspektywy szkoleniowej. Z jednej strony muszą one ponosić ciągle koszty przysposobienia do pracy nowych pracowników, bez gwarancji zatrzymania ich na dłużej. Z drugiej zaś zatrzymanie pracowników możliwe jest poprzez tworzenie perspektyw do rozwoju zawodowego, także poprzez szkolenia.

8. W kontekście niskiego bezrobocia i wysokiej rotacji siły roboczej, przy istotnych deficytach pracowników w wybranych zawodach powszechnym staje się zatrudnianie ludzi bez specjalnego oglądania się na ich kwalifikacje, a następnie ich intensywne przyuczanie do zawodu lub wręcz kosztowne reorientowanie zawodowe. Strategia ta sprawdza się jedynie względem stanowisk nie wymagających wysokich kwalifikacji.

9. Intensyfikacja aktywności szkoleniowej firm bierze się również z opresyjnej, nadmiernie zbiurokratyzowanej polityki pracy. Firmy zmuszane są do częstych szkoleń wymaganych przez prawo. I choć jest ich stosunkowo wiele, ich przydatność oceniana jest nisko, głównie z racji ich niewielkiej przydatności oraz ich bezpośredniego niezwiązania z działalnością firmy.

### **Deficyty zawodów/kwalifikacji/kompetencji**

10. Badania potwierdziły wyniki analizy zawodów deficytowych z 2017 roku co do branż, w których występują braki średnio- i wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, a więc: służby zdrowia i opieki, transportu i logistyki, usług finansowych, branży elektrycznej, pracowników utrzymania produkcji, pracowników produkcji z certyfikowanymi kwalifikacjami (spawacze), operatorów maszyn, w szczególności drogowych i budowlanych, kadry inżynierskiej oraz średniej kadry technicznej. Brakuje również przedstawicieli tzw. starych zawodów, w rodzaju ślusarzy, tokarzy, frezerów, hydraulików. Brakuje pracowników fizycznych do wykonywania uciążliwych prac w trudnych warunkach (np. w chłodniach spożywczych, na obieralniach warzyw, na nocnych zmianach

w piekarniach). Brakuje wreszcie osób z odpowiednim poziomem fundamentalnych kompetencji społecznych, bez których wykonywanie pewnych zawodów staje się wręcz niemożliwe (począwszy od punktualności, przez szacunek do przełożonych, po tak prozaiczne rzeczy, jak przyjście do pracy umyтым i odpowiednio ubranym).

11. Przedsiębiorcy wskazywali na problem dopływu na rynek pracy „świeżej krwi” w postaci odpowiednio przygotowanych absolwentów szkół zawodowych, średnich i wyższych. Kwestionowali oni ich poziom wykształcenia, gorszy niż dekadę temu. Narzekali na upadek szkolnictwa zawodowego. Brak odpowiednio zmotywowanych młodych ludzi na rynku pracy zaburza transmisję wiedzy od starych specjalistów do adeptów, przez co spada liczba dostępnych fachowców.

12. Deficyty pracowników z odpowiednimi zawodami, kwalifikacjami, czy kompetencjami są powodowane również bardzo negatywnie ocenianym przez przedsiębiorców zjawiskiem przesuwania się gorzej płatnej, nisko- i średnio wykwalifikowanej siły roboczej z rynku pracy do sfery ochrony socjalnej. Niespotykany od 1989 roku system benefitów socjalnych powoduje odpływ z rynku pracy głównie młodych kobiet, często kosztownie szkolonych, zajmujących nieraz ważne stanowiska w machinie załogi przedsiębiorstwa. Powstrzymuje on również od młodych ludzi od wejścia na rynek pracy.

13. Przedsiębiorstwa szkolą pracowników w zgodzie z obowiązującą wewnątrz nich kulturą organizacyjną. Te największe i najbogatsze szkolą w zasadzie całą załogę w trybie ciągłym. Robią to jednak czasami, aby być w zgodzie z procedurą certyfikacji znaku jakości. Te, w których obowiązuje kultura organizacyjna elastyczna, ale sformalizowana szkolą te osoby które są dla firmy filarami jej sukcesu. Jeszcze inne – z braku środków oraz z powodu trudności logistycznych szkolą wybranych pracowników. Niektóre z firm szkolą tylko lojalnych pracowników. Te, w których szkolenia nie są elementem kultury organizacyjnej szkolą tylko tych, których muszą i kiedy muszą. Wartym zauważenia jest fakt, iż sami właściciele firm oraz najważniejsi menadżerowie również się szkolą, i co ciekawe – często starają się nabywać umiejętności „miękkie”, w tym związane z nowoczesnym przywództwem oraz zaęgniowaniem konfliktów.

14. Stosowanie tzw. „lojalek” (czyli groźby kary finansowej za odejście z pracy po odbyciu szkolenia, które firma opłaciła pracownikowi) jest praktykowane w ograniczony sposób. Niektóre firmy je mają, ale nie egzekwują kar, gdy pracownik łamie zawarty układ (chodzi głównie o niechęć do batalii sądowych). Niektóre stosują je od ustalonej wartości szkolenia i wtedy bezwzględnie egzekwują. Jednak 1/3 ze zbadanych firm w ogóle ich nie podpisuje z pracownikami.

15. Powszechne dziś zatrudnianie obcokrajowców nie niweluje deficytów zawodów, czy kwalifikacji poszukiwanych przez przedsiębiorców. Cudzoziemscy pracownicy zwykle wykonują proste prace, nie wymagające specjalistycznego

przygotowania. Rzadko się ich szkoli, aczkolwiek rośnie grupa tych z nich, którzy po przełamaniu bariery językowej są delegowani do odbywania nawet dość kosztownych szkoleń.

### **Korzystanie z oferty szkoleniowej firm zewnętrznych oraz dofinansowanie szkoleń, w tym z KFS - znajomość oferty i doświadczenia**

16. Znajomość oferty szkoleniowej firm zewnętrznych jest wśród badanej grupy przedsiębiorców bardzo dobra. Mimo to przedsiębiorcy gremialnie wolą korzystać z usług sprawdzonych „swoich” 2-3 firm.

Dzieje się tak zarówno w przypadku szkoleń tzw. obowiązkowych (BHP itp.), wymaganych prawem, jak i typowo specjalistycznych szkoleń branżowych, stanowiskowych itp. Do najwyższej ocenianych i najchętniej akceptowanych szkoleń należą te, które oferują producenci sprzętu, maszyn, produktów itp. wykorzystywanych u naszych respondentów. Stoją one na bardzo wysokim poziomie, są treściwe, a często – darmowe. Z drugiej strony wiele firm ze specjalistycznych branż (np. elektrycy wysokich napięć, gospodarka odpadami, nowe techniki spawania itp.) ma do dyspozycji często jedną, dwie firmy w Polsce, które oferują interesujące ich szkolenia. Trudno na nie się dostać i są one bardzo drogie.

17. Badani przedsiębiorcy, gdy tylko mogą, korzystają z oferty firm szkoleniowych obecnych w okolicy – ale ich dostępność w przypadku specjalistycznych szkoleń branżowych jest raczej niska. W efekcie muszą one często delegować pracowników na szkolenia wyjazdowe – drogie i kłopotliwe dla firmy.

18. Opinie o jakości szkoleń kupowanych na zewnątrz firm są w zasadzie pozytywne, co z pewnością bierze się z tego, że ustabilizowała się sieć placówek szkoleniowych, z oferty której badane przedsiębiorstwa korzystają na co dzień. To „swoi” szkoleniowcy. Problemy pojawiają się wtedy, gdy firma szkoleniowa zmienia właściciela, albo zmienia się trener. Kłopoty z jakością oferty szkoleniowej zaczynają się również, gdy oferującymi szkolenia są dostawcy produktów lub maszyn, u których nastąpiły zmiany właścicielskie, czy też zmiana strategii wspierania produktów.

19. Oferta szkoleniowa jest w zasadzie adekwatna do potrzeb przedsiębiorców. W ich opinii z rynku zniknęły już te z firm, które oferowały usługi szkoleniowe niskiej jakości, mało adekwatne merytorycznie oraz różniące się z potrzebami firm. Pojawiające się wciąż braki w ofercie szkoleniowej dotyczą szkoleń specjalistycznych, gdzie posiada je w ofercie zaledwie kilka firm w Polsce, albo szkoleń w zawodach wymierających, gdzie oferta jest nikła lub żadna.

20. Ocena jakości szkoleń odbywa się na trzy sposoby, w zależności od wielkości firmy, posiadania przez nią certyfikatu jakości zarządzania, wreszcie – w zależności od kultury organizacyjnej. To wysoce sformalizowane systemy



ewaluacji szkoleń, albo też jedynie rankingi i „czarne listy” placówek szkoleniowych, tworzone na bazie ewaluacji szkolenia. Wreszcie to systemy czysto nieformalne, gdzie bazuje się na ustnej opinii pracowników, albo też na opinii szefostwa, która ustalana jest na podstawie ewentualnej poprawie efektywności pracy osób przeszkolonych (czyli praktycznej oceny przydatności szkolenia).

21. Wiedza n. t. możliwości dofinansowania szkoleń jest dość wysoka – aż 34 z 45 zbadanych firm ją posiada. Prawie wszyscy ci, którzy kupują szkolenia na rynku wiedzą o możliwości ich dofinansowania. Korzystanie z niej jest jednak już niejednoznaczne – tu odsetek tych, którzy znali te możliwości, a z nich nie skorzystali to 20%. Niemalże wszyscy ci, którzy skorzystali z dofinansowania szkoleń skorzystali z usług firmy szkoleniowej przy przygotowaniu aplikacji. Niemalże wszystkie wnioski o dofinansowanie dotyczyły szkoleń, które kupiono u firmy przygotowującej te wnioski.

22. Korzystanie z dofinansowania z KFS w opinii badanych staje się łatwiejsze. O ile kiedyś postrzegane było jako zbiurokratyzowane oraz nadmiernie skomplikowane, teraz – głównie dzięki zmianie systemu obsługi – jest prostsze. Wciąż jednak podawano szereg dysfunkcji tego programu, związanych przede wszystkim z ograniczeniami w dostępie do Funduszu. Dotyczyło do m.in. ograniczenia w kryteriach dostępu powodowanych przez listę zawodów deficytowych, czy też niemożność finansowania szkoleń językowych oraz trwających ponad 12 miesięcy.

Sugerowano większą elastyczność KFS w obliczu przyśpieszenia zmian na rynku pracy, częstszych i gwałtowniejszych na nim fluktuacji oraz dostosowania go do faktycznych potrzeb szkoleniowych firm.

## **Rekomendacje**

### **1. Podniesienie wartości szkoleń w grupie najmniejszych przedsiębiorstw**

Badania nasze wyraźnie pokazały, że wartość szkoleń jest najniższa tam, gdzie właściciel firmy kontestuje wiedzę nabywaną w formalnym systemie kształcenia, a bazuje na udowodnionym poprzez pracę doświadczeniu pracownika. W szczególności ten typ postaw wobec szkoleń obecny jest wśród właścicieli najmniejszych firm. Jak sądzimy, szkodzi to firmie na wiele sposobów. Należałoby zatem uwrażliwić właścicieli najmniejszych przedsiębiorstw na wartość szkoleń.

### **2. Propagowanie właściwej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw i warsztaty z tworzenia planów szkoleń**

Jak zostało to opisane w tym opracowaniu kultura organizacyjna przedsiębiorstwa ma zasadniczy wpływ na system szkolenia pracowników w niej obecny. Uwrażliwienie pracodawców na odpowiednie motywowanie do szkoleń, czy też stosowanie w firmie planów szkoleniowych (nawet prostych) jest tu kluczowe. Należy rozważyć zorganizowanie szkolenia w formie warsztatów dla firm z zakresu tworzenia planów szkoleń.

### **3. Rozważenie finansowego i organizacyjnego wsparcia przez WUP organizacji specjalistycznych szkoleń w regionie**

Przedsiębiorcy ze specjalistycznych branż narzekali, że szkolenia dla zatrudnionych w nich specjalistów są oferowane przez zaledwie jeden lub najwyżej kilka podmiotów w kraju. Warto rozważyć rozpoznanie tego problemu na poziomie regionu (poprzez związki branżowe/organizacje pracodawców?) i ewentualne zaoferowanie takich szkoleń w regionie kujawsko-pomorskim.

### **4. Poprawienie polityki informacyjnej o dofinansowaniu szkoleń – newsletter**

W ostatniej części raportu w sposób obrazowy pokazaliśmy możliwe sposoby przełamania wciąż niewystarczającej skuteczności informowania potencjalnych beneficjentów o możliwości uzyskania dofinansowania na szkolenia prowadzone w ich firmach. Chodzi głównie o stworzenie na poziomie powiatu newsletteru, gdzie zapisani przedsiębiorcy otrzymywaliby e-mailem z PUP wiadomości nie tylko o dofinansowaniu szkoleń, ale i o organizowanych szkoleniach, seminariach itp. w podziale na konkretne branże lub jako element całości.

### **5. Większa elastyczność KFS**

Zdajemy sobie sprawę, że postulat zwiększenia elastyczności działania Krajowego Funduszu Szkoleniowego skierowany być powinien do ośrodka tworzącego jego zasady. Warto jednak, posiłkując się wynikami prezentowanych tu badań, naciskać na te ośrodki. Należy więc rozważyć: wydłużenie okresu składania wniosków, rozciągnięcie czasu realizacji projektów na więcej, niż 12 miesięcy, umożliwienie finansowania kursów językowych pod warunkiem ich tematycznego powiązania z działalnością firmy, wreszcie – zmienienie systemu dostępu do KFS oraz systemu oceny wniosków poprzez zastosowanie kryteriów powiatowych.

### **6. Walidacja nieformalnych kompetencji nabytych poza formalnym systemem kształcenia / szkolenia pracowników**

Ze spostrzeżeń przedsiębiorców wynika, że pojawiający się u nich bezrobotni poszukujący pracy zaskoczeni są faktem, że na dane stanowisko pracy konieczne są uprawnienia, albo szczątkowa choć wiedza. W ogromnej większości chcą oni bazować na własnym, często naprawdę solidnym doświadczeniu. Istnieje zatem w społeczności bezrobotnych potencjał nieformalnych umiejętności nabytych poza systemem formalnego kształcenia (poza szkołami, kursami itp.), który można w łatwy sposób zwalidować, umożliwiając nabycie kwalifikacji zawodowych w przyspieszony i uproszczony sposób. Również wśród pracowników już zatrudnionych w firmach potencjał ten jest bardzo duży. Należy zatem naciskać na stworzenie w Polsce systemu rozpoznawania, certyfikowania i uznawania umiejętności poprzez procedury walidacyjne. Być może warto przygotować wspólnie z Instytutem Badań Edukacyjnych, formalnie odpowiedzialnym za tworzenie ram kwalifikacji, pilotaż takiego rozwiązania w kujawsko-pomorskim, ze względu na doświadczenie Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w tym zakresie oraz odpowiednie przygotowanie kadry WUP.

## Załącznik 1. Scenariusz wywiadu zogniskowanego

### Polityka szkoleniowa pracodawców a zapotrzebowanie na zawody, kwalifikacje umiejętności Scenariusz FGI Czas trwania – ok. 120 minut

1. Powitanie – przedstawienie celu badania oraz sposobu wykorzystania zebranego materiału badawczego. Ustalenie warunków prowadzenia wywiadu (rejestracja na nośniku) (5 minut)

2. Diagnoza potrzeb szkoleniowych pracodawców w kontekście ich zapotrzebowania na zawody, kwalifikacje, kompetencje zawodowe, kwalifikacje. (30 minut)

- a. Jak wygląda polityka szkoleniowa w Państwa firmie? Czy jest prowadzony jakiś plan szkoleń? Jeśli tak – kto go ustala? Na jakiej zasadzie pracownicy korzystają z niego?
  - b. Kogo się szkoli, jak często się szkoli? (stanowiska, zawody) Co decyduje, że szkolą państwo danych pracowników? Czy szkolicie też siebie? Czy i jak motywujecie Państwo pracowników do brania udziału w szkoleniach?
  - c. Jak w państwa ocenie wygląda skuteczność i użyteczność tych szkoleń? Czy istnieje system ich oceny w firmie?
  - d. Czy w państwa firmie brakuje pracowników z określonymi kwalifikacjami / posiadających określony zawód?
  - e. Czy praktykujecie Państwo w waszej firmie, iż zatrudnia się pracowników bez wymaganych kwalifikacji, a następnie poprzez szkolenia uzupełnia się te kwalifikacje?
  - f. Na jakich stanowiskach pracy/ w jakich zawodach w państwa firmie pojawiają się największe potrzeby (i problemy) w zakresie doszkalania, przeszkalania, doskonalenia pracowników? Kogo trzeba najczęściej i najbardziej intensywnie szkolić i dlaczego? Czy powodem są braki w kwalifikacjach, czy raczej zmiany rynkowe, jakie są inne powody tych potrzeb szkoleniowych?
3. Czynniki determinujące aktywność szkoleniową pracodawców. (30 minut)
- a. Czy i jakie trudności pojawiają się, gdy chcecie państwo przeszkolić swoich pracowników? Proszę podać ewentualne trudności w odniesieniu do konkretnych stanowisk / zawodów. Czy są to problemy natury ludzkiej – np. niechęć pracowników do szkolenia się, albo niechęć pracodawcy do ponoszenia kosztów na szkolenia? Czy są to problemy natury finansowej i organizacyjnej? (koszt szkolenia, koszt delegowania pracownika na szkolenie, perturbacje w firmie związane z delegowaniem na szkolenie etc.)
  - b. Co przemawia za tym, aby firma inwestowała w szkolenia pracowników? Czy warto inwestować w szkolenia pracowników? Pozytywne i negatywne doświadczenia

- c. Czy stosujecie państwo zasadę, iż po ukończeniu płatnego szkolenia pracownik musi podpisywać tzw. lojalkę wobec waszej firmy/
4. Wiedza i opinie n.t. zewnętrznej (poza firmą) oferty szkoleniowej dla pracowników (20 minut)
- a. Czy znają Państwo instytucje / firmy szkoleniowe, które mają w ofercie szkolenia związane z kwalifikacjami potrzebnymi w Państwa firmach? Czy łatwo znaleźć taką firmę? Jak wygląda ich oferta? (różnorodność, dostępność cenowa, dostępność w pobliżu firmy) Czy jest ona adekwatna do potrzeb państwa firmy?
  - b. Czy korzystali państwo z oferty tych instytucji/firm? Jak wygląda jakość świadczonych przez nie usług szkoleniowych? Jeśli nie korzystali – to dlaczego?
5. Wiedza i doświadczenia pracodawców w zakresie korzystania z oferty finansowania / dofinansowania szkoleń pracowników z źródeł zewnętrznych (30 minut)
- c. Czy mają państwo wiedzę, że na szkolenia swoich pracowników można uzyskać dofinansowanie? O jakich źródłach dofinansowania Państwo słyszeli? Z jakich źródeł dofinansowania Państwo do tej pory skorzystaliście? Jak często z nich korzystaliście? Jeśli nie korzystali – to dlaczego?
  - a. Czy korzystanie z tych środków jest łatwe? Jakie problemy napotykalicie państwo starając się o te środki? Jakie problemy wystąpiły w trakcie korzystania z dofinansowania/rozliczania dofinansowania? Czy korzystanie z nich wymaga zmian w firmie? (nowe stanowiska, reorganizacja stanowisk, nowe etaty)
  - b. Czy należałoby poprawić system informowania pracodawców o źródłach dofinansowania szkoleń pracowników?
6. Zakończenie i podsumowanie spotkania (5 minut)