



KSZTAŁCENIE USTAWICZNE W MAŁOPOLSCE: BADANIE JAKOŚCIOWE PRZEDSIĘBIORSTW Z REGIONU MAŁOPOLSKI

Raport z czwartego etapu badań naukowych

Jarosław Górniak
Magdalena Jelonek
Seweryn Krupnik
Anna Szczucka
Barbara Worek



Uniwersytet Jagielloński

Kraków, wrzesień 2007

Projekt „Małopolskie Partnerstwo na rzecz promocji – rozwoju kształcenia ustawicznego – *model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*” współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżet państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżet państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego

Raport powstał na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie w ramach projektu „Małopolskie Partnerstwo na rzecz promocji – rozwoju kształcenia ustawicznego – *model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*”.

SPIS TREŚCI:

PODSTAWOWE WNIOSKI.....	4
SZANSE I ZAGROŻENIA DLA ROZWOJU SYSTEMU KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO W REGIONIE	12
WSTĘPNE REKOMENDACJE OPARTE O WNIOSKI Z TEGO ETAPU BADAŃ.....	13
WPROWADZENIE.....	17
GŁÓWNE WYNIKI.....	25
ROZUMIENIE POJĘĆ „KSZTAŁCENIE USTAWICZNE” I „KSZTAŁCENIE PRZEZ CAŁE ŻYCIE”.....	25
DIAGNOZA KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNYCH I OCZEKIWANYCH PRZEZ PRACODAWCÓW U SWOICH PRACOWNIKÓW.....	34
<i>Problemy z zatrudnieniem wynikające z obecnej sytuacji na rynku pracy</i>	34
<i>Kryteria wyboru pracowników</i>	42
PROCES DECYZYJNY PRACODAWCÓW ODNOŚNIE PODNOSZENIA KWALIFIKACJI I KOMPETENCJI SWOICH PRACOWNIKÓW.....	52
<i>Potrzeby szkoleniowe przedsiębiorstw</i>	52
<i>Formy dokształcania wykorzystywane w przedsiębiorstwach</i>	57
<i>Sposoby finansowania szkoleń</i>	65
<i>Sposoby pozyskiwania informacji o szkoleniach i zainteresowanie platformą informacyjną</i>	68
<i>Formy szkolenia preferowane przez pracodawców</i>	71
<i>Ważne cechy szkoleń</i>	82
OCENA SZKOLEŃ DOFINANSOWANYCH Z EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO.....	91
FORMY I ZAKRES POŻĄDANEJ WSPÓŁPRACY Z INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI ODNOŚNIE KSZTAŁCENIA PRACOWNIKÓW.....	96
<i>Ogólne preferencje dotyczące wsparcia</i>	97
<i>Ocena wsparcia instytucji szkoleniowych</i>	99
<i>Zakładowy Fundusz Szkoleniowy</i>	102
<i>Współpraca z Urzędami Pracy</i>	103
<i>Partnerstwo</i>	107
SPISY ILUSTRACJI.....	117
SPIS SCHEMATÓW.....	117
SPIS TABEL.....	117
ZAŁĄCZNIKI.....	118
PRZEWODNIK DO WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH Z PRZEDSIĘBIORCAMI.....	118
ZAGADNIENIA PROBLEMOWE DO WYWIADÓW EKSPERCKICH.....	121

Podstawowe wnioski

W oparciu o wyniki czwartego etapu badań, czyli badania jakościowego pracodawców oraz wywiadów eksperckich, sformułowano najważniejsze wnioski dotyczące postrzegania samego kształcenia ustawicznego, procesu decyzyjnego związanego z działaniami szkoleniowymi w przedsiębiorstwach, czynników motywujących i barier uczestnictwa w szkoleniach, roli Europejskiego Funduszu Społecznego w rozwoju organizacji oraz oczekiwań pracodawców odnośnie wsparcia publicznego. Dodatkowo w ramach wywiadów eksperckich pytano o funkcję, jaką powinno spełniać partnerstwo instytucji zaangażowanych w proces kształcenia ustawicznego. Wnioski te oparto o szczegółową analizę wypowiedzi czterdziestu respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione oraz ośmiu wywiadów eksperckich z przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, Publicznych Służb Zatrudnienia i pracowników naukowych zajmujących się problematyką kształcenia ustawicznego.

Formułując poniższe wnioski uwzględniano tylko wyraźnie rysujące się wśród badanych tendencje i opinie, co pozwala stwierdzić, że wnioski te rzetelnie podsumowują informacje uzyskane od objętych badaniami pracodawców. Wniosków tych nie należy jednak uogólniać na wszystkich pracodawców Małopolski. Nie można też wnioskować o ilościowym zakresie ujawnionych tendencji, bowiem takie możliwości stworzy dopiero uzupełnienie niniejszych badań o badania ilościowe, których realizację zaplanowano w kolejnych etapach procesu badawczego. Wnioski z badania jakościowego pozwolą natomiast przygotować lepsze i bardziej trafne narzędzie badawcze do badań ilościowych, a także dostarczą informacji pozwalających następnie pełniej zinterpretować wyniki badań ilościowych.

Mając to na uwadze, poniższe konkluzje należy uznać zarówno za wsparcie informacyjne kolejnych działań realizowanych w ramach „Małopolskiego Partnerstwa na rzecz promocji – rozwoju kształcenia ustawicznego – *model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*”, jak i za ważny przyczynek do pełniejszej diagnozy sytuacji w zakresie kształcenia ustawicznego w Małopolsce.

Rozumienie pojęć „kształcenie ustawiczne” i „kształcenie przez całe życie”

1. Większość przedsiębiorców zna oba pojęcia. Jedynie pewna część badanych przyznała, że nigdy wcześniej nie słyszała żadnego z tych terminów, bądź spotkała się jedynie z jednym z nich. Pojęciem, z którym przedsiębiorcy rzadziej się spotykali lub mieli większe problemy ze zdefiniowaniem jego znaczenia było określenie „kształcenie ustawiczne”.
2. Termin „kształcenie przez całe życie” jest rozumiany szerzej niż „kształcenie ustawiczne”: dotyczy szeroko pojętego rozwoju człowieka, ciągłego pogłębiania jego wiedzy teoretycznej i praktycznej zarówno w sferze prywatnej (zainteresowania, hobby), jak i zawodowej, podczas gdy „kształcenie ustawiczne” kojarzone jest głównie z pracą zawodową.
3. „Kształcenie przez całe życie” to termin, który odbierany jest jednoznacznie pozytywnie. Natomiast w przypadku „kształcenia ustawicznego” kojarzenie go z pewnym przymusem i formalizmem, sprawia, że wywołuje on skojarzenia negatywne.
4. Należy zauważyć, że szkolenia (zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne) stanowią zaledwie jeden z wielu sposobów zdobywania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji. Na uwagę zasługują procesy kształcenia nieformalnego np. większość rozmówców stwierdzała, że osoba, która wraca ze szkolenia, przekazuje zdobyte umiejętności pozostałym pracownikom.

Diagnoza kwalifikacji i umiejętności niezbędnych i oczekiwanych przez pracodawców u swoich pracowników

5. Zdecydowana większość przedsiębiorców zwraca uwagę na fakt, że w ostatnich latach można zaobserwować szereg nowych procesów na rynku pracy, które znacząco utrudniają możliwość znalezienia odpowiednich pracowników. Do najważniejszych należą: emigracja zarobkowa, brak odpowiednio rozwiniętego szkolnictwa zawodowego, konkurencja w postaci dużych koncernów, wygórowane żądania płacowe oraz rotacja pracowników.
6. Pracodawcy mają największe problemy z pozyskaniem pracowników z określonymi umiejętnościami, specjalistyczną wiedzą oraz z konkretnymi, wymaganymi uprawnieniami.
7. Kwalifikacje formalne są wymaganiem stawianym (przez wszystkich badanych) kandydatom na stanowiska obwarowane regulacjami prawnymi, np. uprawnieniami do obsługi urządzeń mechanicznych, automatycznych itp. W przypadku kandydatów na wyżej wymienione stanowiska, kwalifikacje te traktowane były jako kluczowe kryterium w procesie rekrutacji pracownika, niezależnie od pozostałych kryteriów.
8. W przypadku idei certyfikatów, które wydawane by były przez regionalne instytucje i potwierdzałyby posiadanie określonych umiejętności, zdania pracodawców były podzielone. Niektórzy z pracodawców uważali, że nie miałyby one żadnego znaczenia, ponieważ umiejętności przesądzające o zatrudnieniu danego pracownika są weryfikowane praktycznie przez pracodawców, a nie na podstawie certyfikatów. Część pracodawców twierdziła jednak, że takie certyfikaty mogą mieć pewne znaczenie, ale jedynie jako dodatkowy atut, głównie zwiększający prawdopodobieństwo zaproszenia na rozmowę.

Proces decyzyjny pracodawców odnośnie podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników

9. Sposób zdobywania wiedzy i umiejętności jest determinowany z jednej strony przez wielkość przedsiębiorstwa, z drugiej przez pozycję pracownika w strukturze firmy. Pracownicy niższego szczebla w małych firmach odbywając okres próbny, zdobywają wiedzę we własnym zakresie, poprzez pracę na danym stanowisku bądź szkolenia wewnętrzne. Kadra zarządzająca małych firm korzysta ze szkoleń zewnętrznych. Z kolei pracownicy niższego szczebla dużych firm zdobywają umiejętności poprzez staże, praktyki, pracę a także poprzez tzw. szkolenia twarde. Natomiast członkowie kadry zarządzającej dużych firm poprzez targi, konferencje oraz szkolenia miękkie.
10. Decyzja na temat wysłania pracowników na szkolenie w mniejszych przedsiębiorstwach uwarunkowana jest bieżącą potrzebą wynikającą z działalności przedsiębiorstw. W tej kategorii podmiotów gospodarczych brakuje długofalowego planowania. Wynika to w dużej mierze z niestabilnej sytuacji małych przedsiębiorstw. W podmiotach większych proces wysyłania na szkolenia ma charakter znacznie bardziej sformalizowany i planowy.
11. Niewielka liczba przedsiębiorców dostrzega i rozważa możliwość szkoleń e-learningowych, które są rozwiązaniem dogodnym zarówno pod względem kosztów, jak i czasu pracownika. Wśród pracodawców dominuje pogląd, że skuteczność szkoleń prowadzonych w bezpośrednim kontakcie ze szkoleniowcem jest formą o wiele skuteczniejszą.
12. Do najważniejszych barier kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach należą: brak wiedzy na temat użyteczności szkoleń, brak informacji na temat dostępnych szkoleń, brak środków na szkolenia, brak czasu, niedopasowanie formy szkoleń do potrzeb przedsiębiorców, zbyt duża odległość od miejsca przeprowadzania szkoleń oraz niedopasowanie szkoleń do wiedzy uczestników (słaba jakość szkoleń).

Ocena szkoleń dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego

13. Znaczna część przedsiębiorców korzystała z opisywanej kategorii szkoleń. Większość respondentów oceniało ją pozytywnie.
14. Głównym czynnikiem wyróżniającym szkolenia dofinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego jest ich niższa cena. Była ona bardzo mocną zachętą do skorzystania ze szkolenia.
15. Sporadycznie pojawiły się jednak wypowiedzi wskazujące na problematyczność niskiej ceny szkoleń. Po pierwsze, z niską ceną kojarzona była niższa jakość. Zwracano także uwagę na nieco zawyżone (zdaniem respondentów) faktyczne koszty szkoleń. Według osób wypowiadających te opinie, świadczyło to o marnotrawieniu publicznych środków. Należy jeszcze raz podkreślić, że były to sporadyczne opinie.

Formy i zakres pożądanej współpracy z instytucjami publicznymi odnośnie kształcenia pracowników

16. Według niektórych przedsiębiorców państwo najlepiej przysłuży się kształceniu pracowników, jeśli nie podejmie żadnych działań w tym zakresie. Takie opinie wskazują na niski stopień przekonania tych przedsiębiorców o skuteczności działań podejmowanych przez instytucje państwowe. Według pozostałych pracodawców, działalność instytucji publicznych powinna skoncentrować się na: poprawie informacji na temat dostępnych form wsparcia, uproszczeniu regulacji prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej, wzroście nakładów na edukację, na poprawie jej jakości, wywieraniu wpływu na instytucje kształcące w celu dostosowania podaży usług edukacyjnych do potrzeb rynku pracy oraz dofinansowywanie kształcenia w przedsiębiorstwach.
17. Wypowiedzi przedsiębiorców wskazują na nieufność do instytucji publicznych jako takich. Pokazują one także, że ta nieufność rzutuje na postrzeganie wszelkich działań Publicznych Służb Zatrudnienia.

18. Większość respondentów wyraziła zainteresowanie zmianą modelu wsparcia szkolenia pracowników, która polegałaby na dofinansowaniu przedsiębiorstw a nie instytucji szkolących. Argumentowali, że w ten sposób mniej pieniędzy zostałyby zmarnowanych oraz że szkolenia byłyby lepiej dopasowane do faktycznych potrzeb przedsiębiorstw. Dodatkowym argumentem jest fakt, iż proponowany mechanizm wsparcia w mniejszym stopniu ingerowałby w rynek szkoleniowy. Minusem natomiast byłoby przerzucenie obciążeń biurokratycznych na przedsiębiorców.
19. Stosunkowo niewielu przedsiębiorców słyszało o Zakładowym Funduszu Szkoleniowym. Spośród czterdziestu podmiotów tylko kilka przedsiębiorstw stosuje takie rozwiązanie. Respondenci tłumaczyli brak wprowadzania tego narzędzia zmniejszeniem elastyczności w wydatkowaniu funduszy na szkolenia.
20. Większość przedsiębiorstw, z których przedstawicielami rozmawialiśmy, nie współpracowała z Urzędami Pracy. Pracodawcy, którzy nie współpracowali z Urzędami Pracy podawali specyfikę branży (np. IT), albo złe doświadczenia (swoje lub znajomych) jako przyczyny braku takiej współpracy.
21. Większość przedsiębiorców współpracująca z Urzędami Pracy była zadowolona z tego faktu. Choć w ich wypowiedziach dość często pojawiały się krytyczne opinie, ogólna ocena działalności Urzędów Pracy jest raczej pozytywna.
22. Zdaniem pracodawców, Urzędy Pracy powinny pracować w mniej biurokratyczny a bardziej efektywny sposób. Oprócz pośrednictwa pracy powinny świadczyć także usługi doradztwa zawodowego, być bardziej elastyczne i aktywne we współpracy z pracodawcami.
23. W wypowiedziach przedsiębiorców zauważyć można było nieufność do wszystkich instytucji publicznych oraz lęk przed marnotrawieniem czasu w kontaktach z nimi. Wypowiedzi respondentów świadczą także o niepełnej wiedzy na temat działań Publicznych Służb Zatrudnienia.

Oczekiwania wobec Partnerstwa

24. Zdaniem ekspertów trzema niezbędnymi i najważniejszymi grupami podmiotów w partnerstwie są pracodawcy, instytucje kształcące (zarówno publiczne jak i prywatne) oraz jednostki publicznych służb zatrudnienia, pełniące funkcje pośredniczącą. Do grona instytucji, które powinny dodatkowo brać udział w partnerstwie zaliczono także organizacje pozarządowe oraz instytucje władzy regionalnej, lokalnej i przedstawicieli regionu w strukturach centralnych.
25. Na pytanie o szczegółowe działania partnerstwa eksperci wskazali na właściwe zdefiniowanie i realizowanie ról podmiotów odpowiedzialnych w regionie za kształcenie ustawiczne oraz przekazywanie informacji na temat popytu na umiejętności.
26. Do głównych barier, które mogą utrudniać włączenie pracodawców do zaangażowania w działania partnerstwa można zakwalifikować szeroko opisywany wcześniej brak zaufania do instytucji publicznych (i związaną z tym faktem niepełną informację na temat działalności Publicznych Służb Zatrudnienia), brak świadomości potrzeby szkoleń i ograniczone zasoby oraz dużą liczbę zróżnicowanych podmiotów rynkowych. Taką barierą może być też wskazywany przez ekspertów brak troski pracodawców o zatrudnianych pracowników.
27. Uczestniczący w badaniach eksperci wskazali, iż rola pracodawców w działaniach na rzecz rozwoju kształcenia ustawicznego w regionie powinna polegać na: współdziałanie w wypracowaniu rzetelnych metod artykułowania popytu na szkolenia. Ze względu na dużą liczbę zróżnicowanych przedsiębiorstw, dużą rolę do odegrania w tych działaniach mają, według ekspertów, instytucje reprezentujące pracodawców. Wywiady eksperckie wskazują na wolę tych instytucji do współpracy w tym zakresie.
28. Jako główną barierę współpracy ze strony publicznych instytucji kształcących pracodawcy i eksperci wskazali brak myślenia w kategoriach rynkowych tzn. dostosowywania oferty edukacyjnej do istniejących na rynku potrzeb.

29. Wśród działań oczekiwanych od instytucji kształcących (zarówno publicznych jak i niepublicznych), oprócz przewycięzania powyższych barier znalazły się: wypracowanie mechanizmów monitorowania jakości kształcenia, wykorzystywanie informacji Publicznych Służb Zatrudnienia w celu dopasowania podaży usług do popytu, wprowadzanie nauczania modułowego, tworzenie programów umożliwiających rekwalifikację, dopasowanie metodyki nauczania do potrzeb i możliwości osób dorosłych.
30. Wśród barier współpracy ze strony Publicznych Służb Zatrudnienia wymieniono: problemy z nawiązaniem współpracy z pracodawcami, obciążenie biurokracją oraz brak partnerskiego podejścia do pracodawców.
31. Jako działania oczekiwane od Urzędów Pracy wskazano: monitorowanie rynku pracy i dostarczanie informacji instytucjom kształcącym, wspieranie doradztwa zawodowego, większą aktywność i partnerskie podejście w kontaktach z pracodawcami oraz lepsze informowanie o swojej działalności.

Szanse i zagrożenia dla rozwoju systemu kształcenia ustawicznego w regionie

Badania jakościowe przeprowadzone wśród małopolskich pracodawców pozwoliły wstępnie zidentyfikować szanse i zagrożenia dla budowania i rozwijania systemu kształcenia ustawicznego w regionie. Te szanse i zagrożenia opisano już w powyższych wnioskach, poniżej prezentujemy jednak ich syntetyczne zestawienie. Warto zwrócić uwagę na wiele analogii pomiędzy poniższym zestawieniem a podobnym, znajdującym się w raporcie z badania jakościowego mieszkańców.

Szanse	Zagrożenia
<p>Pozytywny stosunek pracodawców do koncepcji kształcenia się przez całe życie jako takiej.</p> <p>Bogactwo nieformalnych sposobów przekazywania wiedzy i umiejętności.</p> <p>Racjonalne podłoże podejmowania decyzji odnośnie wysyłania pracowników na szkolenia: wybierane są szkolenia, które pomogą w działalności przedsiębiorstwa.</p> <p>Zmiany na rynku pracy zwiększają potrzebę zaangażowania się pracodawców w kształcenie pracowników.</p> <p>Coraz częstsze trudności ze znalezieniem pracownika, mającego odpowiednie umiejętności lub kwalifikacje. Fakt ten prawdopodobnie będzie wymuszał na pracodawcach bardziej intensywne szkolenie pracowników w początkowym okresie zatrudnienia .</p> <p>Zainteresowanie szkoleniami dofinansowywanymi z Europejskiego Funduszu Szkoleniowego. Pozytywna ocena tych szkoleń.</p> <p>Rotacja pracowników może skłaniać pracodawców do stwarzania tym zatrudnionym, którzy mogliby rozważyć odejście, lepszych warunków do rozwoju.</p> <p>Mechanizm rynkowy jako regulator podaży i popytu na szkolenia. Na rynku usług szkoleniowych pozostaną te instytucje szkolące, które najlepiej dopasują swoją ofertę do potrzeb przedsiębiorców.</p> <p>Zainteresowanie instytucji otoczenia biznesu współpracą w zakresie tworzenie warunków sprzyjających kształceniu ustawicznemu w regionie.</p> <p>Tworzenie „Małopolskiego Partnerstwa na rzecz promocji – rozwoju kształcenia ustawicznego – <i>modelu wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń</i>”</p>	<p>Zróżnicowana intensywność kształcenia ze względu na wielkość i kategorię działalności przedsiębiorstwa oraz miejsce pracownika w strukturze przedsiębiorstwa.</p> <p>Występowanie barier w zakresie kształcenia pracowników. Mają one charakter zarówno finansowo – logistyczny, jak i mentalny.</p> <p>Koncentracja na bieżącej działalności w wyborze oferty szkoleniowej w przypadku mniejszych przedsiębiorstw.</p> <p>Traktowanie szkoleń w mniejszych przedsiębiorstwach raczej jako kosztów, niż inwestycji.</p> <p>Coraz częstsze trudności ze znalezieniem pracownika, mającego odpowiednie umiejętności lub kwalifikacje. Fakt ten zwiększy koszty pracy i może ograniczyć skłonność pracodawców do finansowania szkoleń pracowników.</p> <p>Duża rotacja pracowników zniechęcająca pracodawców do inwestowania w rozwój ich umiejętności.</p> <p>Niedopasowanie podaży szkoleń do popytu na nie.</p> <p>Słabe zainteresowanie szkoleniami e-learningowymi.</p> <p>Niepełna wiedza na temat działalności Urzędów Pracy.</p> <p>Negatywne, często stereotypowe, opinie na temat jakości usług świadczonych przez Urzędy Pracy.</p> <p>Brak zaufania do instytucji publicznych i proponowanych przez nie rozwiązań.</p> <p>Brak wiedzy na temat Zakładowego Funduszu Szkoleniowego. Niski poziom korzystania z tego rozwiązania.</p>

Wstępne rekomendacje oparte o wnioski z tego etapu badań

Rekomendacje oparte o wnioski z tego etapu badań zostały podzielone na dwie części: rekomendacje dotyczące przewyciężenia barier kształcenia w przedsiębiorstwach oraz rekomendacje dla projektu „Małopolskie Partnerstwo na rzecz Promocji – Rozwoju Kształcenia i Poradnictwa Ustawicznego – *model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*”.

Rekomendacje dotyczące przewyciężania barier kształcenia w przedsiębiorstwach

Pierwsza kategoria rekomendacji zostanie przedstawiona w sposób bezpośrednio dostosowany do programowania działań w obrębie kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach. W tabeli na następnej stronie znajdują się w odpowiednich kolumnach:

- bariery korzystania ze szkoleń w przedsiębiorstwach,
- proponowane środki zaradcze,
- ważne cechy kontekstu problemów i środków zaradczych.

Zawartość przedstawionych rekomendacji została opracowana na podstawie analizy danych zastanych, wywiadów z przedsiębiorcami oraz wywiadów z ekspertami. Proponowane środki zaradcze należy traktować jako hipotezy, które powinny zostać zweryfikowane. Częściową ich weryfikację zapewni badanie ilościowe przedsiębiorstw. Umożliwi ono także określenie zasięgu występowania poszczególnych barier oraz identyfikację przedsiębiorstw, dla których poszczególne bariery występują najczęściej. Dalsze rozwijanie i opracowywanie środków zaradczych powinno być przedmiotem dyskusji podmiotów zaangażowanych w Partnerstwo.

Wyniki badania sugerują, że co najmniej część proponowanych rozwiązań powinna zostać przynajmniej w sposób pilotażowy wdrożona w województwie małopolskim.

Barier u pracodawców	Proponowane środki zaradcze	Kontekst
Brak świadomości o finansowych korzyściach dla firmy z wyszkolonych pracowników	Promowanie dobrych praktyk poprzez: instytucje otoczenia biznesu, internet;	Konieczność podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw zmusi pracodawców do częstszego podnoszenia kwalifikacji pracowników;
Brak informacji na temat dostępnych szkoleń	Stworzenie platformy internetowej a) informującej o szkoleniach, b) pokazującej ich efektywność;	Brak informacji może także oznaczać trudności w wyborze odpowiedniej oferty (chaos informacyjny); dlatego wskazane jest wypracowanie standardów jakości w obrębie instytucji szkoleniowych;
Brak środków na szkolenia potrzebne do rozwoju przedsiębiorstwa	Zmiana modelu wsparcia poprzez bezpośrednie wsparcie finansowe udziału w szkoleniach wybranych przez pracodawców.	Dotychczasowe postrzeganie szkoleń jako kosztów powoli powinno się zmieniać w postrzeganie jako inwestycję w pracownika (ze względu na zmiany w samej gospodarce jak i na rynku pracy)
Brak czasu	Zmiana świadomości pracowników na temat korzyści ze szkoleń. Dopasowywanie formy szkoleń do potrzeb przedsiębiorstw – może to być jednym ze sposobów na rozwiązanie tego problemu.	Jak wyżej.
Brak potrzebnych szkoleń (niedostosowanie podaży do popytu)	Diagnoza potrzeb szkoleniowych w wymiarze lokalnym Zmiana modelu wsparcia kształcenia w przedsiębiorstwach (dofinansowywanie raczej popytu a nie podaży będzie wzmacniało mechanizm rynkowy) Bieżąca współpraca z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu Dostosowywanie podaży usług instytucji publicznych do popytu na nie	Potrzeba współpracy ze środowiskiem naukowym w przypadku dwóch pierwszych zagadnień. Problemy we współpracy pomiędzy Publicznymi Służbami Zatrudnienia a pracodawcami.

Bariery u pracodawców	Proponowane środki zaradcze	Kontekst
Niedopasowanie formy szkoleń do potrzeb przedsiębiorców	Diagnoza potrzeb Bieżąca współpraca z pracodawcami.	Mechanizm rynkowy powinien stosunkowo skutecznie usunąć tę barierę.
Duża odległość	E-learning – upowszechnianie tej formy i promowanie sposobów kontroli skuteczności tego rodzaju przedsięwzięć. Dopasowanie formy takich szkoleń do potrzeb przedsiębiorców; zwiększenie skuteczności tych szkoleń;	Nieznajomość i brak zaufania do tej formy zdobywania wiedzy; Brak odpowiedniej infrastruktury w niektórych regionach
Niechęć pracodawców do współpracy z instytucjami publicznymi	Zaangażowanie przedstawicieli pracodawców zwiększy legitymizację działań. Ukazywanie korzyści ze współpracy Większa promocja aktywnych form działania Urzędów Pracy i pokazywania efektów tych działań. Poprawa jakości działania Urzędów Pracy. Uproszczenie/zmniejszenie biurokratycznego obciążenia przedsiębiorców we współpracy z instytucjami publicznymi O ile to możliwe, zrezygnowanie z terminu „kształcenie ustawiczne” na rzecz „kształcenia przez całe życie”.	Zmiany na rynku pracy zwiększają wagę współpracy Urzędów Pracy i pracodawców.
Zróżnicowana jakość szkoleń	Wypracowanie standardów jakości w obrębie instytucji szkoleniowych. Wypracowanie metod weryfikacji jakości szkoleń Platforma informacyjna jako forum wymiany opinii i oceny jakości szkoleń Nacisk na wysoki poziom wiedzy szkoleniowców – system oceny szkoleniowców, wypracowanie standardów zawodowych	Mechanizm rynkowy będzie promował szkolenia o wysokiej jakości.
Niedopasowanie szkoleń do wiedzy uczestników	Grupy dopasowywane pod kątem poziomu wiedzy. Wprowadzanie szkoleń modułowych.	Mechanizm rynkowy będzie promował działania dostosowane do potrzeb pracodawców.

Rekomendacje dla Partnerstwa

- 1. Warunkiem koniecznym dla powodzenia projektu Partnerstwa jest zaangażowanie w nie wszystkich podmiotów (bądź przedstawicieli tychże podmiotów), które mają istotny wpływ na kształcenie ustawiczne w regionie.**

Działanie takie umożliwi z jednej strony wypracowanie najlepszych metod usuwania barier kształcenia ustawicznego, a z drugiej wzmocni legitymizację podejmowanych działań.

- 2. Niezbędne jest, jak pokazują niniejsze badania, zaangażowanie przedstawicieli pracodawców (w mniej lub bardziej formalny sposób) w Partnerstwo.**

Zarówno przedstawiciele Publicznych Służb Zatrudnienia jak i pracodawcy deklarują chęć współpracy. Badanie pokazało wzajemną nieufność i stereotypy istniejące po obu stronach. Wywiady eksperckie wskazują jednak na istnienie w województwie dobrych praktyk, które mogą być punktem wyjścia do wypracowania skutecznych mechanizmów współpracy.

- 3. Kolejnym krokiem jest przedstawienie wzajemnych oczekiwań, rozbieżności pomiędzy tymi oczekiwaniami i wypracowanie uzgodnień, co do ról poszczególnych grup podmiotów pełnionych w Partnerstwie.**

Punktem wyjścia na tym etapie mogą być wyniki wywiadów z ekspertami przedstawione na schemacie nr 13.

- 3. Działania wspierające kształcenie ustawiczne w małopolskich przedsiębiorstwach nie mogą ograniczać się do przeciwdziałania bezpośrednim barierom. Na szkolenie pracowników w przedsiębiorstwach mają wpływ konteksty instytucjonalny i prawny prowadzenia działalności gospodarczej.**

Wprowadzenie

Niniejszy raport stanowi podsumowanie czwartego etapu badań prowadzonych w ramach projektu pn. „Małopolskie Partnerstwo na Rzecz Promocji-Rozwoju Kształcenia i Poradnictwa Ustawicznego – *model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*”. Projekt ten jest realizowany w ramach Priorytetu 2 – wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach – Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006, Działanie 2.1.. Analizy zostały przeprowadzone przez członków Zespołu Badawczego Zakładu Socjologii Gospodarki i Edukacji Instytutu Socjologii UJ na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie.

Projekt Partnerstwa¹, a w tym jego moduł badawczy, ma przyczynić się do usprawnienia organizacji kształcenia ustawicznego w Małopolsce, dostarczyć podmiotom działającym w tym obszarze zarówno niezbędnej wiedzy, jak i narzędzi pozwalających lepiej i skuteczniej realizować podejmowane działania. Wszystko to ma prowadzić do zbudowania potencjału instytucjonalnego dla rozwoju systemu kształcenia ustawicznego, co stanowi priorytet działań w tym obszarze. Jak bowiem wskazują liczne doświadczenia i to zarówno polskie, jak i międzynarodowe, bez zbudowania takiego systemu nie będzie można osiągnąć większej efektywności działań w tej dziedzinie, a podejmowane działania będą nieskoordynowane i częściowo nieskuteczne².

Całość realizowanych badań, które składają się z siedmiu etapów, ma przyczynić się do zidentyfikowania barier rozwoju kształcenia ustawicznego, wskazania pożądanych kierunków działania i obszarów, które wymagają wsparcia ze strony instytucji regionalnych. Jak wspomniano wcześniej, niniejsza faza badań jest czwartą spośród siedmiu zaplanowanych w ramach projektu badawczego. Do tej pory dokonano już analizy danych zastanych oraz przeprowadzono badanie jakościowe mieszkańców. W końcowym etapie realizacji znajdują się badania jakościowe instytucji kształcenia ustawicznego.

¹ Ilekroć używa się w raporcie terminu „Partnerstwo”, rozumie się go jako: „Małopolskie Partnerstwo na rzecz Promocji – Rozwoju Kształcenia i Poradnictwa Ustawicznego – model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń”.

² Por. np. *Krajowy Program Reform na lata 2005-2008 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej*, Warszawa, 28 grudnia 2005.

Harmonogram realizacji całej sekwencji badań przedstawia schemat nr 1.

Schemat 1. Etapy realizacji badań w ramach wsparcia informacyjnego projektu Małopolskie Partnerstwo na rzecz Promocji – Rozwoju Kształcenia i Poradnictwa Ustawicznego – model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*



*Kolorem zielonym oznaczono zrealizowaną fazę badań, czerwonym fazę, którą podsumowuje ten raport, niebieskim fazy będące w trakcie realizacji, pozostałe zaś oznaczono kolorem szarym.

Jak pokazuje schemat, w początkowej fazie realizacji znajdują się badania ilościowe instytucji i przedsiębiorstw. Projekt zostanie zakończony całościowym opracowaniem wyników.

Bezpośrednimi celami tej fazy badań, a więc badań jakościowych przedsiębiorców, była eksploracja następujących zagadnień:

- procesu decyzyjnego i czynników motywacyjnych pracodawców odnośnie podnoszenia kwalifikacji i kompetencji swoich pracowników,
- diagnozy kwalifikacji i umiejętności niezbędnych i oczekiwanych przez pracodawców u swoich pracowników,
- form doskonalenia preferowanych przez pracodawców,
- ocena szkoleń dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego,
- form i zakresu pożądanej współpracy pracodawców z instytucjami publicznymi odnośnie kształcenia pracowników.

Wybór takich celów badawczych i wynikających z nich pytań badawczych opierał się o analizę danych zastanych, z której wynikało, że proces decyzyjny dotyczący szkoleń w przedsiębiorstwach nie jest w wystarczającym stopniu zbadany. Dysponujemy danymi ilościowymi opisującymi szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach, jednak w niewystarczającym stopniu znamy motywacje za nimi stojące. Kolejną luką zidentyfikowaną podczas analizy danych zastanych były oczekiwania przedsiębiorców odnośnie wsparcia publicznego. Trzecim, niemniej ważnym zagadnieniem były oczekiwania pracodawców wobec kwalifikacji i umiejętności pracowników. Ostatnim tematem była ocena szkoleń dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wypełnienie wyżej wskazanych luk danymi o charakterze jakościowym było głównym celem niniejszej fazy badań.

Realizacja badań

W badaniach zastosowano metody jakościowe, wykorzystując technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego oraz wywiadu eksperckiego. Decyzja o wyborze metod i technik podyktowana była celem badań i charakterem poszukiwanych informacji. Ponieważ zależało nam na zebraniu pogłębionych informacji i na dokonaniu eksploracji tematyki, która nie była do tej pory szczegółowo badana, zastosowanie podejścia jakościowego było najodpowiedniejszym rozwiązaniem. Wybór techniki wywiadu swobodnego był zaś związany z tym, iż dzięki niej można było docierać indywidualnie do każdego respondenta. Można też było zrealizować odpowiednią liczbę wywiadów wśród wybranych kategorii respondentów. Zdecydowano także o zmianie planowanych wywiadów grupowych na wywiady eksperckie. Na podstawie doświadczeń z innych badań uznano bowiem, że będzie to technika umożliwiająca lepsze poznanie opinii ekspertów.

Badania terenowe zrealizowano w okresie od lipca do sierpnia 2007 roku. Przeprowadzono 40 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami małopolskich pracodawców oraz 8 wywiadów eksperckich.

W pracach terenowych brało udział siedmiu doświadczonych ankieterów, będących doktorantami albo studentami ostatnich lat socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Wszystkie wywiady eksperckie, a także część wywiadów z przedsiębiorcami zostały przeprowadzone przez autorów raportu. Ankieterzy przed rozpoczęciem badań zostali odpowiednio przeszkoleni oraz poinstruowani na temat zasad przeprowadzania wywiadu oraz rejestracji danych.

Do przeprowadzania wywiadów wykorzystano scenariusze sporządzone przez zespół badawczy. Scenariusze dołączono do raportu w formie załącznika. Zgodnie z przedstawionym scenariuszem, wywiad z przedsiębiorcami miał następującą strukturę:

- wprowadzenie respondenta w temat, przedstawienie celu i charakteru badań,
- charakterystyka przedsiębiorstwa i procesu rekrutacji,
- zapotrzebowanie na szkolenia,
- proces decyzyjny dotyczący szkolenia,
- ocena szkoleń dofinansowywanych z Europejskiego Funduszu Społecznego,
- oczekiwania wobec instytucji publicznych i wsparcia publicznego,
- znaczenie przypisywane pojęciom „kształcenie ustawiczne” i „kształcenie przez całe życie”.

Wywiady z ekspertami miały bardziej elastyczną formę. Ich tematyka była dopasowana do doświadczeń eksperta: dotyczyła wybranych zagadnień z wywiadów z przedsiębiorcami oraz całościowej oceny systemu kształcenia ustawicznego. Celem wywiadów eksperckich była eksploracja otoczenia instytucjonalnego szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach oraz uzyskanie bardziej obiektywnych danych dotyczących tematyki wywiadów eksperckich.

Każdy z wywiadów trwał od 45 do 90 minut, a jego przebieg został zarejestrowany za pomocą dyktafonu cyfrowego. Na podstawie nagranej rozmowy sporządzono transkrypcje, które zostały (w formie elektronicznej) przekazane Zleceniodawcy. Po sporządzeniu transkrypcji dane zostały poddane analizie, w której wykorzystano program do analizy danych jakościowych - QDA Miner. Program ten umożliwił kategoryzację danych i ułatwił systematyczną analizę.

Charakterystyka próby badawczej

Dobór próby do wywiadów z przedsiębiorcami miał charakter celowy. Dobierając próbę uwzględniliśmy istotne charakterystyki, które wpływają na zakres kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach (w nawiasach podano liczby przedsiębiorstw):

- wielkość: mikro (13), małe (8), średnie (12), duże (7);
- sektor gospodarki: produkcja (13), handel (5), usługi (22);
- lokalizacja siedziby: Kraków (21), miasta poza Krakowem (15), tereny wiejskie (4)³;
- branża gospodarki: turystyka (9), budownictwo (6), IT(6)⁴, inne branże (19) – w tej kategorii najliczniejsze były: odzieżowa, spożywcza, produkcja tworzyw sztucznych.

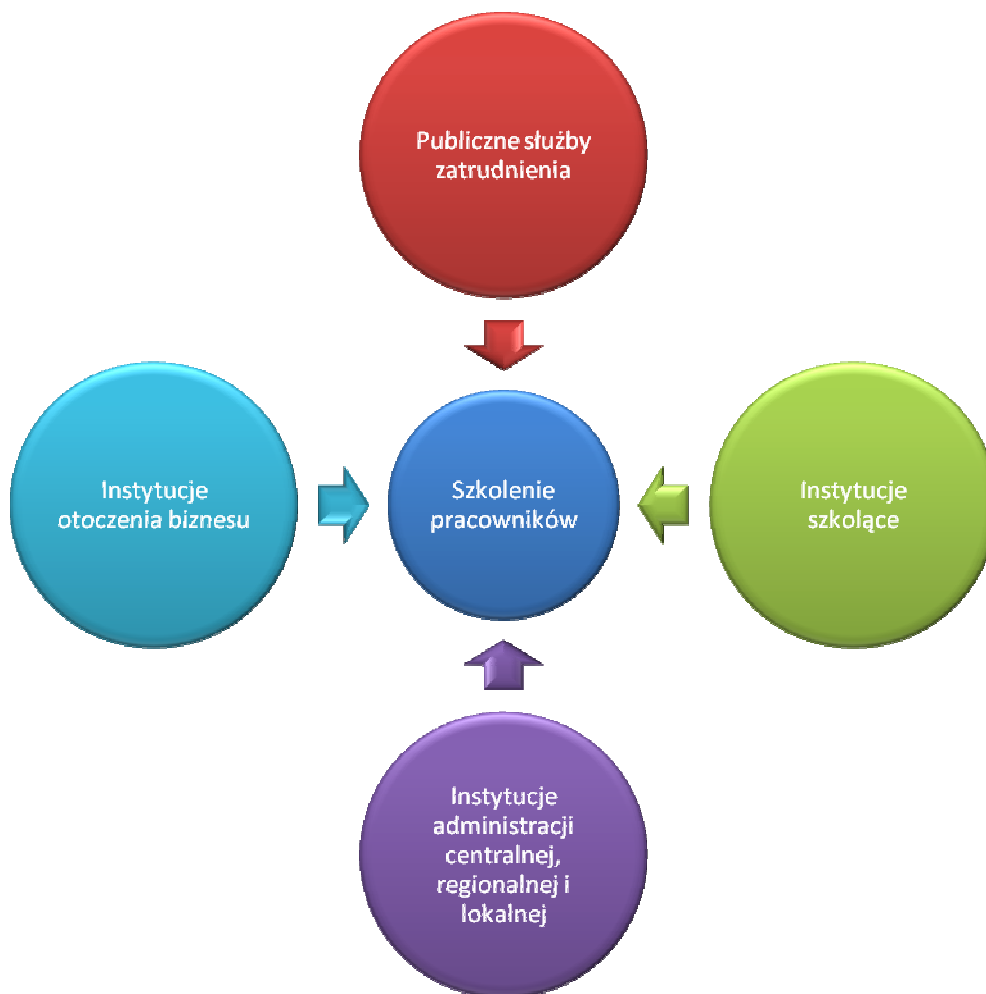
Schemat 2. przedstawia kontekst instytucjonalny badania. Wśród instytucji, znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstw, które mają wpływ na kształcenie pracowników w przedsiębiorstwie można wyróżnić:

- instytucje szkolące,
- publiczne służby zatrudniania,
- instytucje otoczenia biznesu,
- instytucje administracji centralnej, regionalnej i lokalnej.

³ Wywiad przeprowadzono w Krakowie, Nowym Sączu, Tarnowie oraz powiatach: chrzanowskim, krakowskim, nowotarskim oraz wadowickim.

⁴ Trzy branże (turystyka, budownictwo oraz IT) wybrano ze względu na kluczowe znaczenie w rozwoju województwa (identyfikacja na podstawie pierwszego etapu badań: analizy danych zastanych).

Schemat 2. Kontekst instytucjonalny badania.



Trzy pierwsze kategorie mają znacznie bardziej bezpośredni wpływ niż instytucje administracji. Dlatego też one zostały objęte badaniem w ramach wywiadów eksperckich. W związku z faktem, że podaż szkoleń poświęcony jest osobny komponent projektu, w tym etapie nie badano przedstawicieli instytucji szkolących. Zadbano natomiast o komplementarność wyników pomiędzy obydwoma etapami badań. Dwa wywiady przeprowadzone z naukowcami zajmującymi się problematyką kształcenia ustawicznego, miały na celu zestawienie wyników badań z wiedzą naukową.

Podsumowując, wywiady eksperckie przeprowadzono z przedstawicielami:

- Publicznych Służb Zatrudnienia (2 wywiady): Wojewódzkiego Urzędu Pracy, Powiatowego Urzędu Pracy Powiatu Krakowskiego;
- instytucji otoczenia biznesu (4 wywiady): Izbą Przemysłowo - Handlową w Krakowie, Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego, Małopolskim Porozumieniem Organizacji Pracodawców, Małopolskim Związkiem Pracodawców;
- świata nauki (2 wywiady): Akademii Ekonomicznej, Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Taki dobór próby oraz charakter przeprowadzonych badań każą zwrócić uwagę na to, iż prezentowane w niniejszym raporcie wyniki pozwalają bardzo dobrze opisać i wyjaśnić tendencje zaobserwowane wśród objętych badaniami respondentów wraz ze wskazaniem zróżnicowania postaw ze względu na uwzględnione kryteria. Nie pozwalają one jednak na uogólnianie tych wyników na wszystkich przedsiębiorców w Małopolsce. Przeprowadzone analizy pozwalają więc stwierdzić, iż wnioski przedstawione w tym raporcie są podstawą do stworzenia jakościowej diagnozy badanego zagadnienia, nie pozwalają natomiast stwierdzić, jaki jest zakres ujawnionych tendencji. Temu drugiemu zagadnieniu poświęcone zostanie badanie ilościowe przedsiębiorstw.

Układ raportu

Układ raportu podporządkowany jest podstawowym celom tego etapu badań. Zaczynając od zagadnień najbardziej ogólnych, najpierw zaprezentujemy sposoby rozumienia pojęcia kształcenia ustawicznego przez badanych i opiszemy postrzeganie podnoszenia umiejętności pracowników w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw. Następnie przedstawimy diagnozę kwalifikacji oraz umiejętności pracowników, które uznawane są za niezbędne i oczekiwane są przez pracodawców. Kolejnym zagadnieniem będzie analiza procesu decyzyjnego pracodawców odnośnie podnoszenia kwalifikacji i kompetencji swoich pracowników. Osobno zostanie przedstawiona kwestia oceny szkoleń finansowanych z Europejskiego Funduszu Szkoleniowego i wpływ tych szkoleń na rozwój zasobów ludzkich w organizacjach. W kolejnej części raportu zostaną omówione pożądane formy współpracy z instytucjami publicznymi odnośnie kształcenia pracowników.

Główne wyniki

W tej części opracowania omówione zostaną najważniejsze wyniki przeprowadzonych badań. Prezentowane poglądy i opinie respondentów zostaną zilustrowane odpowiednimi cytatami. Opis danych zostanie uzupełniony ich interpretacją. Wnioski wynikające z przedstawianych wyników zostały opisane we wcześniejszej części raportu.

Rozumienie pojęć „kształcenie ustawiczne” i „kształcenie przez całe życie”

Podobnie jak w poprzednich etapach, tak również w tej części badania, w przewodniku uwzględnione zostało zagadnienie dotyczące znajomości oraz sposobów rozumienia pojęć: „kształcenie ustawiczne” i „kształcenie przez całe życie”⁵.

Zadanie pytań o pojęcia „kształcenie ustawiczne” i „kształcenie przez całe życie” służyło dwóm celom. Po pierwsze, chodziło o sprawdzenie, na ile pojęcia te są znane respondentom. Po drugie, istotne było poznanie skojarzeń badanych osób z tymi terminami. Oba cele są istotne w kontekście promowania kształcenia ustawicznego. O ile jednak sama niezajomość terminu nie musi być z punktu widzenia rozwoju kształcenia ustawicznego zjawiskiem negatywnym, to ewentualne negatywne skojarzenia związane z tym pojęciem mogą być barierą w promowaniu tego zagadnienia.

Przedsiębiorcy zostali także poproszeni o porównanie znaczenia obu pojęć w celu zbadania, czy traktowane są one w badanej grupie jako wyrazy synonimiczne, czy też występują różnice w ich rozumieniu (i tym samym wiążą się z odmiennymi zestawami skojarzeń). Eksploracja tego zagadnienia miała także na celu ustalenie, czy występuje związek między znajomością i sposobem rozumienia tych pojęć, a działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorców w zakresie szkolenia pracowników.

⁵ W badaniu mieszkańców pytano o „uczenie się przez całe życie” a w niniejszym o „kształcenie się przez całe życie”. Założyliśmy bowiem, że zestawienie „kształcenia przez całe życie” z „kształceniem ustawicznym” umożliwi znalezienie różnic w rozumieniu drugich części obu terminów.

Analiza materiału empirycznego pozwala stwierdzić, że choć dla większości przedsiębiorców oba pojęcia są znane, pewna część badanych nigdy nie słyszała żadnego z tych terminów, bądź spotkała się tylko z jednym z nich. Pojęciem, z którym przedsiębiorcy spotykali się rzadziej lub którego zdefiniowanie sprawiało najwięcej problemów było „kształcenie ustawiczne”. Znaczna część respondentów nie zna tego terminu bądź rozumie go inaczej, niż jest to przyjęte w dokumentach programowych dotyczących tej problematyki ⁶.

Należy jednak zaznaczyć, że stosunek osób, które przyznały, iż nigdy nie słyszały pojęcia „kształcenie ustawiczne” lub „kształcenie przez całe życie”, do tego zagadnienia niczym nie różnił się od stosunku zaznajomionych z tymi pojęciami, podobnie nie miało to wpływu na aktywność wykazywaną w tej dziedzinie. Różnice wynikały raczej z wielkości firmy, czasu jej istnienia na rynku (etap rozwoju), a nie ze znajomości pojęć.

W kilku przypadkach wystąpiło także błędne rozumienie „kształcenia ustawicznego”, które polegało na utożsamianiu go z konkretną formą lub rodzajem szkolenia. W efekcie, osoby, które korzystały z różnych form doksztalcania się, twierdziły, że nie brały udziału w kształceniu ustawicznym. Ilustracją tej sytuacji są poniższe cytaty:

Tak. Spotkałam się z pojęciem „kształcenie ustawiczne”. Natomiast przyznam szczerze, że nie wdrażaliśmy go nigdzie, w żadnej z firm... w żadnej z firm, w której pracowałam nie, nie spotkałam się z wdrożeniem tego... tego typu szkoleń.

(Kraków, średnia, usługi, branża: finansowa)

Spotkałem się z takim, z taką formą, nawet już kiedyś organizowaliśmy takie szkolenia. Znaczący to jest, to trzeba coś no w takiej dziedzinie, ale ja wiem czy to tam, to nie do końca nawet zdało egzamin.

(Kraków, duża, usługi, branża: budowlana)

⁶ Jak pokazano w raporcie z analizy danych zastanych dotyczących kształcenia ustawicznego, brak jest jednej powszechnie akceptowalnej definicji tego zagadnienia. Jedną z najpopularniejszych, zawartą w *Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010* definiuje kształcenie ustawiczne jako „kompleks procesów oświatowych: formalnych, nieformalnych i incydentalnych, które niezależnie od treści, poziomu i metod umożliwiają uzupełnienie wykształcenia w formach szkolnych i pozaszkolnych, dzięki czemu osoby dorosłe rozwijają swoje zdolności, wzbogacają wiedzę, udoskonalają kwalifikacje zawodowe lub zdobywają nowy zawód, zmieniają swoje postawy”. Tak też ten termin będzie rozumiany w tym opracowaniu.

Pomimo tego, iż większość przedsiębiorców deklarowała znajomość pojęcia „kształcenie ustawiczne” i w sposób intuicyjny rozumiała jego istotę, to w niektórych przypadkach występowały pewne trudności ze zdefiniowaniem tego pojęcia. Rodzaj tych problemów ilustrują poniższe wybrane cytaty:

A. Co oznacza pojęcie ‘kształcenie ustawiczne’?

R. *Jest u nas zespół szkół... coś tam z kształceniem ustawicznym. Słyszałam. Tylko tak słyszałam – w tym zespole są doksztalcania, dla nauczycieli chyba.*

(Miasto, mikro, usługi, branża: turystyka)

Słyszałem ten termin, ale nie chcę tutaj go błędnie interpretować. Myślę, że każdy w pewnym sensie kształci się ustawicznie. Day to day training.

(Miasto, średnia, produkcja, branża: szklarstwo)

Ustawiczne to przez całe życie jednak. Chociaż wiem, że to nie do końca chodzi o to w tym terminie, że ustawiczne. To znaczy, że podnoszę te kwalifikacje, ale nie muszę ich podnosić w sposób permanentny. Kształcenie ustawiczne chyba miałooby to oznaczać, że ktoś próbuje jednak cały czas się doksztalać. Oprócz tej praktyki, która też jest doksztalcaniem, to jest jeszcze ta teoria też w bazie cały czas na podbudowę praktyki jest ta teoria.

(Kraków, mała, usługi, branża: transportowa)

W zdecydowanie mniejszym stopniu problemy te pojawiały się w odniesieniu do pojęcia „kształcenie przez całe życie”, ponieważ rozumiane jest ono w sposób intuicyjny. Zaledwie jedna osoba przyznała, że nie spotkała się z tym pojęciem. W przypadku „kształcenia przez całe życie” występowały też mniejsze różnice w sposobie jego definiowania.

Szczególnie interesująco wygląda natomiast porównanie sposobów rozumienia obu pojęć oraz zestawu skojarzeń, które wywoływały one wśród badanych. Zestawienie części skojarzeń i definicji podanych przez przedsiębiorców prezentuje tabela.

Tabela 1. Konotacje i skojarzenia z pojęciami "kształcenie ustawiczne" i "kształcenie przez całe życie"

Kształcenie ustawiczne	Kształcenie przez całe życie
<ul style="list-style-type: none">•Ustawiczne jest regulowane przez pracodawcę i ma być przez niego wspierane.•Ustawiczne, czyli ciągle, a każdy się dokształca przez całe życie – przeglądając prasę. Ja codziennie przychodzę – przeglądam sobie prasę w Internecie, bez przerwy się człowiek dokształca. Takie jest życie, że musi się dokształcać.•Pojęcie z czasów komunizmu.•Centra Kształcenia Ustawicznego, szkoły dla dorosłych, dokształcanie się nauczycieli.•Uczenie się teorii.•Znak nowych czasów – konieczność ciągłego przekwalifikowania się.•Typ szkolenia – uważam, że ludzie powinni przejść takie szkolenia.•Już kiedyś organizowaliśmy takie szkolenia (...) to trzeba coś no w takiej dziedzinie, ale ja wiem czy to tam to nie do końca nawet zdało egzamin.•Pozyskiwania nowych technologii, nowych, nowych jakichś... receptur na, na wiele towarów, nowe przepisy wchodzi w życie, więc już niestety może wszystko się zmienia.•„Kształcenie ustawiczne”, czyli coś w rodzaju permanentnego kształcenia.•Są zawody, w których się muszą cały czas dokształcać np. lekarze.•Wielostopniowe szkolenie zawodowe jakby od podstaw do coraz to w głąb.•Generalnie to są systemy japońskie, uczenie się są ustawiczne, uczernienie się na błędach i wciąż wciąż udoskonalenie tego, co się zrobiło. I też doskonalenie organizacji poprzez upraszczanie systemów.•Každy w pewnym sensie kształci się ustawicznie. Day to day training•To jest po prostu kształcenie ciągle - skończyłem jedno, zaczynam się brać za następne.	<ul style="list-style-type: none">•Kształcenie przez całe życie, to bardziej na własną rękę, indywidualnie.•O to sama kształcę się przez całe życie, zdobywam te informacje, dla siebie też żeby podnosić kwalifikacje.•Prywatna taka, własna potrzeba, np. granie w tenisa.•Uczenie się przez całe życie to uczenie się na błędach, samodoskonalenie.•Nastawienie na praktykę, na doświadczenia.•Chodzi o to, że osoba, która gdzieś pracuje, żeby się rozwijała.•Podnoszenie kwalifikacji przez całe życie.•Kształcenie się ze względu na zainteresowania, hobby, a nie zawodową konieczność.•Kształcenie przez całe życie to mogę sobie wziąć się za historię malarstwa czy język japoński sobie wezmę – w ogóle mi w pracy jest niepotrzebny, ale sobie biorę za to, tak.•Natomiast jak ludzie czytają, mają hobby, to się kształcą, nawet nieświadomie, bo to ich interesuje. Tak jak u nas pracuje taki Marcin, to ona ma bardzo dużą wiedzę. Wie, jakie marki, z jakimi silnikami czasem się go pytamy to taki model z takim silnikiem w takim roku. On to lubi, to jest jego hobby. Natomiast z takimi innymi formami to się nie spotykam.•Trzymanie ręki na pulsie i obserwacja.•Uniwersytet Trzeciego Wieku.

Duża grupa respondentów, pytana czy terminy „kształcenie ustawiczne” i „kształcenie przez całe życie” są synonimami, odpowiadała twierdząco. Niemniej jednak, przy pogłębieniu zagadnienia okazywało się, że pojęcia te wywołują różne skojarzenia.

Obydwa terminy – zdaniem badanych – odnoszą się do ciągłego uczenia się i rozwoju, natomiast różnią się w zakresie obszaru aktywności. **Termin „kształcenie ustawiczne” w świadomości badanych funkcjonuje jako nierozzerwalnie związany ze sferą zawodową. Oznacza pogłębianie swoich kompetencji zawodowych, bieżące uaktualnianie swojej wiedzy w zakresie związanym ze swoimi obowiązkami w pracy, a także zawodowe przekwalifikowanie się.** Z tego powodu, traktowane jest bardziej formalnie, w kategoriach obowiązku, a zatem kojarzone jest przez niektórych z przymusem i koniecznością. Ta konieczność może wynikać z różnych okoliczności. Respondenci wiązali kształcenie ustawiczne z:

- o koniecznością wynikającą ze specyfiki zawodu:

Informatyk, który przez rok się nie rozwija jest już nic nie wart na rynku pracy. Jest to niestety problem, widać, że osoby po 35, czy trzydziestym którymś roku życia są powoli słabszymi informatykami niż młodzież, bo po prostu nie mają tyle czasu by się rozwijać. Co tydzień wychodzi nowa technologia, co pół roku pojawiają się nowe wersje każdego z kluczowych produktów, co rok się zmienia koncepcja, co trzy lata zmienia się architektura komputerów i tak dalej. Wszystko to trzeba na bieżąco rozwijać, śledzić. Jest to wpisane w zawód.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Powiedzmy, że kształci się ustawicznie księgowych, że co dwa tygodnie będzie miał nowe rozporządzenie, to ja go rozumiem, że on to musi czytać i być na bieżąco. To znaczy być na bieżąco z tą dziedziną, w której się pracuje. No bo jak ktoś się nauczył jeździć autobusem, to już jeździ.

(Kraków, mikro, handel, branża: samochodowa)

- o koniecznością w rozumieniu przymusu prawnego:

Nie wiem jak to można rozumieć jeszcze, to co ustawa przewiduje [śmiech]

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

- o koniecznością w znaczeniu biznesowym:

W biznesie to jest oczywistość. Chociażby, dlatego, że się wszystko zmienia. Rynek się zmienia, jest konkurencyjny, zmienia się technologia, życie przynosi nowe wyzwania, którym trzeba podolać.

(tereny wiejskie, średnie przedsiębiorstwo, produkcja, branża: obróbka metalu)

Wprowadzanie jakichś zmian, technologii na bieżąco żeby nie pozostać z tyłu i żeby nie wypaść z rynku.

(Kraków, mikro przedsiębiorstwo, handel, branża: tekstylna)

No więc w ciągu ostatnich kilku lat zostały wymuszone pewne, no udoskonalenia, chociażby tak jak ostatnio ta sprzedaż wysyłkowa (...) Zostało to, no, wymuszone, więc można to potraktować jako element kształcenia się. Poza tym, no ciągłe tendencje w naszej branży tkanin, chociażby kolorystyczne czy struktury tego materiału... przezroczystości... też powodują zmiany. Także musimy też mieć tą ofertę na bieżąco uzupełnianą o te rzeczy najnowocześniejsze, żeby nie wypaść z rynku. Także wszystko to stanowi taki jakby element doksztalcania się.

(Kraków, mikro przedsiębiorstwo, handel, branża: tekstylna)

Jak zostało wspomniane, „kształcenie ustawiczne” jest związane z aktywnością zawodową i **kojarzone z edukacją formalną, przymusem prawnym, rozumianym jako konieczność doksztalcania się w określonych zawodach** w związku ze zmieniającymi się uregulowaniami prawnymi oraz koniecznością wynikającą z dynamicznej sytuacji na rynku. Zatem skojarzenia, które wywołuje u respondentów to pojęcie nie zawsze są w pełni pozytywne: rozwój i doksztalcanie się nie tyle wynika z wewnętrznego przekonania i zainteresowań, co jest wymagane, narzucone czy wręcz wymuszane. Boddźcem podjęcia szkolenia nie zawsze jest chęć, czasami jest to konieczność, co może istotnie wpływać na motywację ukończenia szkolenia, na ilość i jakość przyswajanej wiedzy oraz umiejętność jej późniejszego wykorzystania. Szersze omówienie tego zagadnienia znajduje się w dalszej części raportu, w rozdziale dotyczącym opinii badanych na temat potrzeby szkoleń.

Istotny wydaje się być fakt, że taka ambiwalencja nie występuje w przypadku pojęcia „kształcenie się przez całe życie”. Termin ten jest kojarzony jednoznacznie pozytywnie. W opinii badanych pojęcie to, w przeciwieństwie do kształcenia ustawicznego, nie ogranicza się jedynie do sfery zawodowej. Respondenci w swoich definicjach najczęściej odnosili się do sfery prywatnej, a kształcenie się rozumiane było jako rozwijanie swoich zainteresowań, zdobywanie nowych umiejętności, które nie koniecznie związane są z wykształceniem lub pracą zawodową.

Ilustracją są poniższe cytaty:

Bo kształcenie ustawiczne, to ja rozumiem, że jest związane... generalnie z pracą zawodową, czy ze sposobem na życie. Natomiast kształcenie przez całe życie to, to, ja nie wiem, mogę sobie, wziąć się za historię malarstwa... Czy język japoński sobie wezmę – w ogóle mi w pracy jest niepotrzebny, ale sobie biorę za to, tak..

(Kraków, duża, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Przez całe życie" to na swojej osobie mogę powiedzieć.. Najwięcej się nauczyłem jak skończyłem, po 40 latach. O, tak bym powiedział. Łącznie z grą w tenisa.

(Kraków, mała, usługi, branża: turystyka)

Termin „kształcenie przez całe życie” odnoszony był także do pracy zawodowej, jednak dla respondentów oznaczał on nieco inny typ wiedzy i sposób jej zdobywania niż w przypadku „kształcenia ustawicznego”. Badani rozumieli ten termin raczej jako wiedzę praktyczną niż teoretyczną, a mówiąc o sposobie jej zdobywania często sugerowali raczej doświadczenie życiowe, praktykę, uczenie się na błędach, niż kursy i szkolenia (por. Tabela 1.), chociaż nie wykluczali tych form.

Termin „kształcenie przez całe życie” jest zatem rozumiany szerzej, niż „kształcenie ustawiczne”: dotyczy szeroko pojętego rozwoju człowieka, ciągłego pogłębiania swojej wiedzy teoretycznej i praktycznej zarówno w sferze prywatnej (zainteresowania, hobby), jak i zawodowej, podczas gdy „kształcenie ustawiczne” kojarzone jest głównie z pracą zawodową.

Kolejną kwestią, która wiąże się z powyższymi, jest fakt nieco odmiennego dla obu pojęć kojarzenia inicjatora szkoleń. Mianowicie, większość respondentów, kiedy odnosiła się do „kształcenia się przez całe życie” podkreślała fakt, że rozwijają się **dla siebie**, ze względu na **własną** potrzebę i swoje zainteresowania. Podejmując aktywność w kierunku zdobycia jakiejś umiejętności, to oni sami byli jej inicjatorami. Przykładem mogą być poniższe cytaty:

O to sama kształcę się przez całe życie, zdobywam te informacje dla siebie też żeby podnosić kwalifikacje.

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Czyli to jest jakieś takie samokształcenie...? Prywatna taka, własna potrzeba.

(Kraków, mała, usługi, branża: turystyka)

Natomiast jak ludzie czytają, mają hobby, to się kształcą, nawet nieświadomie, bo to ich interesuje. Tak jak u nas pracuje taki Marcin, to on ma bardzo dużą wiedzę. Wie, jakie marki, z jakimi silnikami czasem się go pytamy to taki model z takim silnikiem w takim roku. On to lubi, to jest jego hobby.

(Kraków, mikro, handel, branża: samochodowa).

W przypadku „kształcenia ustawicznego” nie zawsze występuje tak wyraźnie zarysowana inicjatywa własna. Ze względu na to, że konieczność kształcenia w sferze zawodowej może być wynikiem zewnętrznej sytuacji, występuje oczekiwanie wsparcia ze strony pracodawcy.

Ustawiczne, chodzi o to, że jest bardziej, powiedzmy, regulowane przez pracodawcę i ma być przez niego wspierane; a kształcenie przez całe życie, to może bardziej na własną rękę, indywidualnie.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Podsumowując, można powiedzieć, że obydwa terminy są znane znaczącej większości respondentów, biorących udział w tym badaniu oraz większość z nich generalnie uznaje je za pojęcia bliskoznaczne. Niemniej jednak występują pewne różnice w zbiorach skojarzeń, które mogą okazać się istotne w kontekście planów upowszechniania idei szkolenia ustawicznego w przedsiębiorstwach. Różnice te, opisane powyżej, można w sposób skrótowy ująć następująco:

- „kształcenie przez całe życie” jest pojęciem szerszym od „kształcenia ustawicznego” – obejmuje rozwój na polu prywatnym i zawodowym, podczas gdy „kształcenie ustawiczne” zdecydowanie w sferze zawodowej,
- przyporządkowanie terminu „kształcenie ustawiczne” jednoznacznie do sfery zawodowej, niektórym osobą kojarzy się z formalną edukacją, koniecznością i obowiązkiem,
- „kształcenie przez całe życie” to termin, który odbierany jest jednoznacznie pozytywnie,
- w „kształcenie się przez całe życie” inicjatywa zdecydowanie leży po stronie samej osoby zainteresowanej, natomiast w odniesieniu do „kształcenia ustawicznego” w niektórych przypadkach punkt ciężkości przesuwany był w kierunku przełożonych,
- wszyscy respondenci wyrażali opinię, że konieczność ciągłego kształcenia się i rozwoju jest nieodłącznym elementem życia w dzisiejszym społeczeństwie.

Warto podkreślić dwa rodzaje punktów odniesienia dla kształcenia ustawicznego. Po pierwsze, respondenci zwracali uwagę, że jest ono spowodowane zmianami na rynku np. wprowadzaniem nowych produktów. Po drugie, jest wymuszane zmiennością przepisów prawnymi, jak i samą ich obecnością. Na częstotliwość uczestnictwa w kształceniu ustawicznym mają więc wpływ dwie kategorie czynników zewnętrznych: mechanizm rynkowy (związany ze zmianami cywilizacyjnymi) i regulacje państwowe. O ile rynek postrzegany jest jako mechanizm naturalny, regulacje państwowe oceniane są nieco mniej pozytywnie. Fakt ten rzutuje na perspektywy współpracy z instytucjami publicznymi, co zostanie szerzej opisane w dalszej części raportu.

Podsumowując analizę pojęć „kształcenie ustawiczne” i „kształcenie przez całe życie” należy zaznaczyć, że odbiór drugiego z nich jest bliższy definicjom kształcenia ustawicznego. Sam proces podnoszenia kwalifikacji w przedsiębiorstwach ma często charakter nieformalny, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w projektach mających na celu dokładne zmierzenie organizacji i funkcjonowania procesów kształcenia i doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach.

DIAGNOZA KWALIFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNYCH I OCZEKIWANYCH PRZEZ PRACODAWCÓW U SWOICH PRACOWNIKÓW

Analizując kwalifikacje i umiejętności niezbędne i oczekiwane przez pracodawców u pracowników, skoncentrowaliśmy uwagę na dwóch zagadnieniach: ocenie obecnej sytuacji na rynku pracy oraz kryteriach wyboru pracownika. Pierwsze z nich w bardzo istotny sposób wpływa na oczekiwania pracodawców (czyli drugie zagadnienie), dlatego też warto jest szczegółowej analizie.

Problemy z zatrudnieniem wynikające z obecnej sytuacji na rynku pracy

Zdecydowana większość przedsiębiorców zwraca uwagę na fakt, że w ostatnich latach można zaobserwować szereg nowych procesów na rynku pracy, które znacząco wpływają na możliwości znalezienia odpowiednich pracowników. Przyczyny problemów na rynku pracy, na które wskazywali przedsiębiorcy, przedstawione są na poniższym schemacie:

Schemat 2. Przyczyny problemów na rynku pracy w opiniach pracodawców.



W wypowiedziach badanych, których część prezentowana jest poniżej, można zaobserwować, że ich zdaniem, tendencje wyszczególnione na rynku pracy, wzajemnie się przenikają i warunkują. Niskie zarobki w kraju i potencjalne wysokie wynagrodzenie za granicą powodują emigrację zarobkową. Ta z kolei, wraz z faktem likwidacji szkół zawodowych, prowadzi do deficytu wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników. Mniejsza liczba osób o odpowiednich kwalifikacjach na rynku pracy oraz konieczność rywalizowania z dużymi korporacjami prowadzi do sytuacji, w której przedsiębiorcy nie są w stanie spełniać rosnących oczekiwań finansowych kandydatów do pracy. W konsekwencji, ze względów finansowych, borykają się z problemem konieczności zatrudniania osób z kwalifikacjami, umiejętnościami i/lub doświadczeniem poniżej oczekiwań i przyuczania ich do pracy we własnym zakresie, a zatem stają przed koniecznością poszukiwania i wyboru odpowiednich szkoleń.

Jednak przyczyną, którą przedsiębiorcy wskazywali jako sprawiającą największą trudność jest rotacja pracowników. Rotacja była wskazywana przez większość badanych jako problem już na poziomie procesu rekrutacji pracowników. Respondenci podkreślali, że problem ten dotyczy pracowników na różnych poziomach, chociaż na każdym z nich wynika on z innych powodów. Poniżej szczegółowo opisano każdą z tych przyczyn.

o **Emigracja zarobkowa**

Zdaniem badanych, trudności z pozyskiwaniem odpowiednich pracowników wynikają w dużej mierze z otwarcia się zagranicznych rynków pracy, co powoduje odpływ zarówno pracowników wysoko wyspecjalizowanych, jak i pracowników z niskimi kwalifikacjami.

Także fachowców dobrych brakuje. A: A z czego to wynika? R: Powyjeżdżali na Zachód, głównie.

(tereny wiejskie, średnia, usługi, branża: budownictwo)

Tak, mamy trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Od ponad roku lub nawet dwóch lat borykamy się z takimi trudnościami. I to zwłaszcza chodzi o pracowników w naszym przypadku z wykształceniem niższym, czyli po prostu osób z przygotowaniem zawodowym do pracy. Dużo teraz osób wyjeżdża zagranicę zwłaszcza na Podhalu, już niknie bezrobocie, w tej chwili ciężko o tzw. zwykłe ręce do pracy.

(miasto inne niż Kraków, średnia, branża: obróbka szkła)

Oczywiście, no ci ludzie, którzy są już zatrudnieni, to znają te języki, ale z roku na rok jest gorzej, oczywiście nie dlatego, że jest mniej ludzi, bo są, tylko ci dobrzy wyjeżdżają. Albo już wyjechali

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyka)

o **Wyższe żądania płacowe w związku z możliwościami zarobkowymi za granicą lub w wielkich korporacjach**

Łatwo dostępna możliwość uzyskiwania relatywnie dużych wynagrodzeń za granicami kraju dla pracowników nisko wykwalifikowanych oraz wyższe wynagrodzenia w dużych korporacjach dla specjalistów, powoduje wzrost żądań finansowych, które niejednokrotnie przewyższają możliwości firm (zwłaszcza mikro, małych i średnich). Część badanych zwracała też uwagę na istniejącą w firmach, wypracowaną i stabilną strukturę płacową. Zatrudnienie pracownika z płacą, która nie wpisuje się w tę strukturę, powoduje zaburzenie hierarchii i destabilizację w przedsiębiorstwie.

Przychodzą ludzie, popracują dwa miesiące albo trzy i stwierdzają, że jednak im się to nie podoba, zwalnia się i jedzie do Irlandii.

(Kraków, duża, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Zaczyna się, nie chcą pracować za takie pieniądze, tłumaczą to tym, że w innych firmach zarabia się dużo więcej. No i robi się kłopot.

(miasto inne niż Kraków, mała, produkcja, branża: obróbka szkła)

o **Konkurencja w postaci dużych firm i/lub zagranicznych koncernów**

Wielu przedsiębiorców, zwłaszcza z firm mikro lub małych, ale także średnich, zwracało uwagę na to, że nie są w stanie rywalizować o dobrych pracowników z dużymi firmami. Problem, przed jakim stają polega na tym, że są zmuszeni zatrudniać osoby, które nie odpowiadają ich potrzebom w rozumieniu odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia, ale nie posiadają zbyt wygórowanych żądań finansowych. Wzrost liczby takich sytuacji, zdaniem badanych, jest wynikiem pojawienia się dużych firm.

Polska kształci bardzo duże kadry jak na Europę i świat, ale ponieważ IT jest globalne, to kadra ta może pracować zdalnie, może wyjechać – ludzie są mobilni w tej chwili. Wielkie koncerny wchodzą do Polski nie po to, aby zdobyć polski rynek, ale polską kadrę – polski informatyk jest ok. 3-4 razy tańszy niż w Niemczech, czy Stanach Zjednoczonych. Ciągle.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Teraz mamy problem ze znalezieniem pracowników, ponieważ pracownicy uciekają, a to jest taki zawód, który jest bardzo popularny w krajach, które potrafią stworzyć sobie takie światowe wręcz centrale projektowania. Wiadomo, że architekci uciekają, w tej chwili mamy problem z naborom dobrych ludzi, bo my szukamy dobrych ludzi, mamy system naboru oparty na weryfikacji umiejętności już przy rozmowie kwalifikacyjnej.

(Kraków, mała, usługi, branża: budownictwo)

Interesujący, zwłaszcza pod kątem diagnozowania specyfiki regionu małopolskiego, jest **rynek IT**. Duża grupa badanych przedsiębiorców, w tym wszyscy związani z branżą IT, zwracała uwagę, że jest to branża, w której szczególnie trudno znaleźć odpowiednich specjalistów. Pomimo tego, że Kraków jest ośrodkiem akademickim i funkcjonuje tu wiele podmiotów, które kształcą specjalistów w tym zakresie, to jednak rywalizacja w branży o pozyskanie dobrego pracownika jest tak duża, że mniejsze firmy nie są w stanie jej sprostać. Sytuację tę ilustruje poniższy cytat:

Problem jest też na tym poziomie, że nie możemy proponować takich stawek jak Comarch, czy Motorola, które mogą ściągać doświadczonych pracowników. Jak Motorola płaci 2-3 razy więcej niż my, to jest to problem. Oni mogą sobie przebierać, a ci, którzy tam się nie dostaną dopiero trafiają na rynek.

(Kraków, mała, usługi, branża: IT)

o **Ograniczenie liczby szkół zawodowych i techników profilowanych**

Problem z pozyskaniem odpowiedniej kadry wynika także, zdaniem badanych, z likwidacji szkół zawodowych oraz ograniczaniem liczby techników, co doprowadziło do deficytu osób z wykształceniem zawodowym na rynku pracy.

Również, ale głównie są to niedobory szkolnictwa. Szkolnictwo przestało szkolić w tych zawodach, eliminacja z rynku szkół zawodowych i technicznych spowodowała, iż fachowcy tych branż się kruszą na rynku. Praktycznie zmusza to firmy do szkolenia ludzi, podnoszenia kwalifikacji i umiejętności warsztatowych bezpośrednio w fabrykach. A nie o to chodzi, nie do tego jesteśmy powołani

(Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)

Na problem ten zwracali uwagę także eksperci, z którymi rozmawialiśmy. Reforma oświaty, której ideą było ograniczenie szkolnictwa zawodowego na rzecz promowania ogólnego wykształcenia, doprowadziła obecnie do powstania dużej luki na rynku pracy w zawodach np. mechanicznych lub budowlanych. Problem dotyczy przede wszystkim osób z konkretnymi umiejętnościami zawodowymi. Staje się on jednak tym większy, że praca w wymienionych zawodach wymaga (w niektórych przypadkach) zdobycia określonych uprawnień, co utrudnia możliwość przyuczenia pracownika do zawodu w trakcie wykonywanej przez niego pracy. Przedsiębiorcy zwracali uwagę, że w takich przypadkach nie mogą zatrudnić osoby, która nie posiada wymaganych uprawnień.

Deficyt na rynku pracy dotyczy jednak, zadaniami badanych, zarówno osób posiadających wymagane kwalifikacje, jak i osób niewykwalifikowanych, ale dysponujących niezbędnymi umiejętnościami.

Eksperti zwracali jednak uwagę, że powrót do wcześniejszego systemu liczniejszych szkół zawodowych, nie jest optymalnym rozwiązaniem. Należy przede wszystkim stworzyć ofertę szkoleniową dla osób mających już inne doświadczenie zawodowe, albo przynajmniej średnie wykształcenie.

o **Duża rotacja**

Rotacja pracowników, jak wynika z badań, jest jednym z największych problemów pracodawców. Zatrudnianie nowych pracowników wiąże się z okresem ich mniejszej przydatności dla firmy, ze względu na konieczność poznania przez nich specyfiki firmy, sposobu organizacji pracy i zdobycie potrzebnych umiejętności. Problem rotacji pracowników dotyczy w podobnym stopniu firm dużych, średnich, jak i małych. Ponadto, rotacja pracowników występuje niezależnie od rodzaju stanowiska i dotyczy zarówno pracowników niewykwalifikowanych, jak i specjalistów.

Jako główną przyczynę rotacji w przypadku pracowników młodych, niewykwalifikowanych lub niższego szczebla, badani wskazywali względy finansowe – możliwość podejmowania pracy za granicą za wyższe wynagrodzenie powodowała odpływ pracowników.

W przypadku kadry wyższego szczebla i specjalistów występuje rotacja ze względu na omówiony powyższej proces konkurencji między dużymi firmami o pozyskanie najbardziej wartościowych pracowników. Występowanie takiego zjawiska potwierdzali także eksperci, którzy zwracali uwagę, że proces ten ma często dosyć agresywny charakter – często zatrudniają się specjalistyczne firmy, które wyszukują odpowiednich pracowników, a następnie „wyciągają” ich i „podkupują” z firmy. Taka forma wynika z deficytu osób o wysokich kwalifikacjach w niektórych branżach, szczególnie w branży IT.

Jeśli chodzi o rynek IT, to jest najprawdopodobniej najtrudniejszy rynek jeśli chodzi o pracowników i tutaj ostro trzeba rywalizować z konkurencją o wykwalifikowaną kadrę.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Badania wykazały, że szczególny typ rotacji pracowników występuje w branży turystycznej. Część przedsiębiorców, którzy działają w tej branży, zwracała uwagę na to, że muszą borykać się z problemem sezonowego odpływu pracowników. W określonych miesiącach pojawia się zwiększony popyt na doświadczonych pracowników, którzy dodatkowo znają obce języki.

Pojawiają się wtedy oferty pracy zagranicznej z atrakcyjnym wynagrodzeniem.

Jak mieli dobre przygotowanie zawodowe, to w sezonie się zwalniali i odchodzili na pilotaż, na rezydencję i za granicę, a po sezonie szukali pracy(...), wolimy się męczyć jak na razie

(miasto inne niż Kraków, mikro, usługi, branża: turystyczna)

Z tej branży dużo odchodzi, wyjeżdżają. W miarę staram się utrzymywać jak najdłużej ludzi. Wolę, żeby się wciągnęły, nauczyły się niż np. zmieniały się.

(miasto inne niż Kraków, mała, usługi, branża: turystyczna)

Podsumowując, występująca obecnie na rynku pracy rotacja pracowników – niezależnie od ich kwalifikacji i branży – jest jedną z głównych barier, która skutecznie zniechęca pracodawców do ciągłego inwestowania w pracownika i ponoszenia kosztów jego szkoleń.

W związku z wymienionymi powyżej procesami, które zachodzą obecnie na rynku pracy, zdecydowana większość badanych stwierdziła, że borykała się lub boryka obecnie z problemem znalezienia odpowiednich osób na oferowane stanowiska pracy. Jak wynika z przytoczonych poniżej wypowiedzi przedsiębiorców, problem dotyczy wszystkich szczebli hierarchii. Przedsiębiorcy najczęściej stwierdzali, że trudności z zatrudnieniem występują ze względu na dwa rodzaje problemów: niedobór określonych grup pracowników, a w przypadku znalezienia odpowiedniej osoby, jej zbyt wygórowane żądania płacowe. Na trudności finansowe wskazują między innymi poniższe wypowiedzi:

Tak, trudności, które mogą być, mogą być związane powiedzmy z wysokością żądań płacowych potencjalnych kandydatów

(Kraków, mikro, usługi, branża: IT)

Zaczyna się, nie chcą pracować za takie pieniądze, tłumaczą to tym, że w innych firmach zarabia się dużo więcej. No i robi się kłopot.

(miasto inne niż Kraków, mała, produkcja, branża: IT)

Przedsiębiorcy poproszeni o doprecyzowanie, jakich grup pracowników najbardziej brakuje na rynku, charakteryzowali je następująco:

- osoby z określonymi umiejętnościami np. obsługi programów, językowych,
- osoby na stanowiska wysoce specjalistyczne,
- osoby z odpowiednimi uprawnieniami (potwierdzonymi stosownymi certyfikatami),
- osoby z przygotowaniem zawodowym.

Przykładowe wypowiedzi respondentów zostały zebrane w poniżej tabeli:

Tabela 2. Kategorie osób, których brakuje na rynku pracy.

<p>UMIĘJĘTNOŚCI</p>	<p><i>Tak, o określonych umiejętnościach. Brakuje, na przykład, piekarzy piecowych, w tej chwili.</i> (miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: spożywcza)</p> <p><i>Do księgowości potrzebowaliśmy niedawno osoby na stanowisko samodzielnej księgowej. Też mieliśmy problem ze znalezieniem, bo tutaj z okolic się nikt nie zgłosił, no jeżeli już się zgłaszał no myśmy chcieli, żeby znał przede wszystkim program.</i> (tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)</p> <p><i>Przede wszystkim brakuje znajomości języków obcych i to paradoksalnie w Krakowie, gdzie tak dużo jest studentów i gdzie wszyscy się uczą, to po prostu ciężko bardzo jest znaleźć kogoś, kto rzeczywiście dobrze mówi w językach obcych. Po prostu, owszem, przychodzą ludzie i coś tam wydukaają, ale, ale tak, żeby rzeczywiście, bezproblemowo się komunikowali, no to nie zawsze.</i> (Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)</p>
<p>SPECJALIŚCI</p>	<p><i>Owszem, na stanowiskach wysoce specjalistycznych. Wiadomo, że działamy w dwóch najbardziej konkurencyjnych dziedzinach na rynku małopolskim, bo i centra finansowo- księgowe i branża IT - no są to akurat dwie dziedziny, w których naprawdę pracownicy chyba nie mają na co narzekać, tak mi się wydaje. W związku z tym zdarzają się momenty, że mamy problem ze znalezieniem wysoce wykwalifikowanego pracownika.</i> (Kraków, średnia, usługi, branża: finansowa)</p> <p><i>Tak, w ostatnim czasie tak. Chodzi o pracowników bezpośrednio produkcyjnych, lecz tzw. wyższego szczebla, czyli pracownicy wobec których wymagane są bardzo wąskie specjalizacje dotyczące obróbki na nowoczesnych maszynach i nowoczesnych technologiach, głównie operatorzy urządzeń sterowanych numerycznie.</i> (Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)</p>

UPRAWNIENIA/ CERTYFIKATY	<p><i>Jest to certyfikat, który... jest certyfikatem niemieckim, główna siedziba... że tak powiem tej całej, tego całego systemu COGNOS jest w Manchesterze. I to nie jest łatwe, żeby znaleźć takiego pracownika. Tak naprawdę, uruchomiliśmy, szukając tej osoby, wszystkie możliwe kanały... i mieliśmy dwie osoby w Polsce, które te certyfikaty miały i to jeszcze to nie były pełne certyfikaty</i> (Kraków, średnia, usługi, branża: finansowa)</p> <p><i>Właśnie mówiłem o biletach lotniczych i tutaj jest taka specyfika – osoba, która zajmuje się sprzedażą biletów lotniczych musi mieć uprawnienia. Uprawnienia, które nadaje AJATA, czyli Stowarzyszenie Przewoźników Lotniczych. No, czyli ta osoba musi wcześniej mieć ukończone specjalistyczne kursy, żeby móc podjąć taką pracę.</i> (Kraków, mała, usługi, branża: turystyka)</p> <p><i>Tak, chcę zatrudnić dwóch kasjerów lotniczych i w Tarnowie mam problem z zatrudnieniem, dlatego, iż do tego potrzebne są specjalistyczne kursy taryfowe i rezerwacyjne. I po prostu jest problem.</i> (miasto inne niż Kraków, mikro, usługi, branża: turystyka)</p>
ZAWODOWE PRZYGOTOWANIE	<p><i>Obecnie mamy problem ze znalezieniem kierowców, elektryka też. No i w ubiegłym roku mieliśmy problem z operatorami, czyli tutaj do produkcji przy maszynach.</i> (Kraków, mała, usługi, branża: turystyka)</p> <p><i>Jeżeli chcieliśmy zatrudnić dobrego elektryka, to ściągałiśmy kogoś ze Śląska</i> (Kraków, mała, usługi, branża: turystyka)</p> <p><i>Klasyczni narzędziowcy, czyli ślusarze, szlifierzy, frezerzy, czy pracownicy – powiedzmy – mistrzowie w zawodach mechanicznych, ale bezpośrednio produkcyjnych.</i> (Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)</p>

Kryteria wyboru pracowników

Opisując proces rekrutacji przedsiębiorcy wskazywali na wszystkie wymienione poniżej kryteria doboru pracowników. Przypisywali im jednak różną wagę w zależności od potrzeb, czyli rodzaju stanowiska, na jakie rekrutują i jego poziomu w hierarchii stanowisk w firmie.

Schemat 3. Kryteria wyboru pracowników



o Kwalifikacje formalne a umiejętności

Kwalifikacje formalne wymagane są przez wszystkich badanych dla kandydatów na stanowiska obwarowane regulacjami prawnymi np. uprawnienia do obsługiwanie urządzeń mechanicznych, automatycznych itp. były traktowane zdecydowanie jako kluczowe kryterium w procesie rekrutacji pracownika, niezależnie od pozostałych kryteriów.

Na poziomie pracowników niższego oraz średniego szczebla, ale przy braku formalnych wymogów wynikających z przepisów prawa, nacisk kładziony jest przede wszystkim na umiejętności i osobowość. Większość badanych podkreśla, że **przy zatrudnianiu pracowników na stanowiska, na których konieczna jest wiedza specjalistyczna, kluczowym elementem są umiejętności. Wykształcenie formalne jest kwestią drugorzędną, podobnie jak certyfikaty**, ponieważ wiedza i umiejętności kandydata są weryfikowane praktycznie podczas procesu rekrutacji. Fakt ten ilustrują poniższe cytaty:

Jeśli przyszła osoba, która kończyła historię i mówiła, że chce programować to wcale nie byłaby skreślona, tylko musiałaby trochę udowodnić. (...) Jeżeli ktoś przychodzi np. po fizyce, czy jest na fizyce, bo mniej więcej połowa ludzi u nas to są studenci i jeżeli robi ścisły kierunek, a też pokaże jakiś projekt, który zrobił, to wiemy, że – czy on umie mniej czy więcej – to jest szansa, że będzie w stanie się nauczyć. Oczywiście, jeżeli ktoś przychodzi stricte z informatyki, to lepiej, ale nie jest to przesłanką, że ktoś jest lepszy. Czasem jest tak, że są lepsi od nich.

(Kraków, mikro, usługi, branża: IT)

Na pewno zwracamy na to uwagę, natomiast nie jest to podstawowe kryterium. Jeżeli ktoś ma zostać zatrudniony, albo nawiązać stałą współpracę to jednak zawsze się staramy sami, na ile to jest możliwe w jakimś krótkim czasie, sprawdzić kompetencje pracowników. Bo jednak nawet czytając CV bardzo często się zdarza, że ludzie piszą, że (...) przeszli czasami nawet specjalistyczne szkolenia, a w praktyce się okazuje, że ich znajomość tematu jest zdecydowanie niewystarczająca. Szczególnie w takiej branży powiedzmy związanej z technologią to nawet da się czasami sprawdzić czyjeś umiejętności po prostu sadzając go przy stanowisku pracy, przy określonym programie czy określonym urzędzeniu i dając jakieś zadania do zrobienia. Czyli powiedzmy posuwamy się czasami do takiej trochę egzaminacyjnej formy.

(Kraków, mikro, usługi, branża: IT)

Umiejętności są kluczowym kryterium w branży IT, co podkreślała większość badanych. Drugim obszarem, w którym wymaga się umiejętności na odpowiednim poziomie już w momencie rekrutacji jest znajomość języków obcych. Kryterium to stawiane jest ze względu na brak możliwości szybkiego zdobycia odpowiednich kompetencji w przypadku ich braku. Poniższa wypowiedź ilustruje taką sytuację:

Ale później już z wszystkich innych rzeczy sami szkolimy.(...) Ale, natomiast, języka się nie da nauczyć w dwa miesiące, więc to muszą, muszą umieć, no i nie zawsze to, to dobrze wychodzi.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyka)

o **Osobowość**

Osobowość pracownika to przyjęta w tym badaniu zbiorcza nazwa dla wszystkich cech i umiejętności pracownika, które wymieniane były przez pracodawców jako istotne w procesie rekrutacji, a które nie wynikają z wykształcenia, kwalifikacji formalnych czy wiedzy zdobytej podczas pracy. Zatem osobowość jest tutaj rozumiana szeroko: jako kompetencje poznawcze, społeczne i osobiste pracownika. Zestaw wskaźników dla każdego rodzaju kompetencji przedstawionych poniżej, został zaczerpnięty z badań przeprowadzonych przez Adama Sagana⁷.

Schemat 4. Schemat umiejętności pracownika



źródło: A. Sagan, *Regionalny rynek pracy w oczach pracodawców*, Kraków, MISTIA, 2006.

⁷ A. Sagan, *Regionalny rynek pracy w oczach pracodawców*, Kraków, MISTIA, 2006, s.6. Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu *Małopolski rynek pracy - diagnoza na podstawie analizy porównawczej wybranych powiatów*.

W badaniach Sagana wymagania stawiane pracownikom podczas procesu rekrutacji analizowane były w czterech wymiarach kompetencyjnych: kompetencji poznawczych, kompetencji społecznych, kompetencji osobistych oraz kompetencji firmowych i biznesowych. Ten ostatni rodzaj kompetencji bazuje w dużej mierze na doświadczeniu pracownika, m.in. wiedza biznesowa, znajomość branży, orientacja w biznesie i – jak wynika z badań – istotny jest zwłaszcza w momencie zatrudniania specjalisty lub pracownika wysokiego szczebla, czyli kadry menadżerskiej (por. fragment dotyczący doświadczenia zawodowego). Osobowość pracownika w takim przypadku ma dla pracodawców znaczenie drugorzędne. Natomiast ma ona szczególne znaczenie właśnie w przypadku, kiedy nie posiada on doświadczenia zawodowego lub jest zatrudniany na stanowiska podstawowe.

Jeżeli szukamy ludzi na stanowiska w miarę podstawowe, kiedy i tak zapewniamy im bardzo dobre szkolenie na początku, i kiedy oni i tak, pracujemy na zewnętrznych systemach, więc oni nie są w stanie mieć takiej wiedzy, jaką my potrzebujemy, żeby od razu się i zacząć pracować, tylko my musimy ich, na przykład, przeszkolić przez dwa, dwa miesiące. Więc tutaj my patrzemy na ich predyspozycje – głównie te, te miękkie rzeczy plus ewentualnie takie przygotowanie do tego, żeby uczyć się rzeczy merytorycznych, technicznych. Bo, bo wiemy, że i tak zapewniamy im szkolenie i wiemy, że i tak nikogo nie znajdziemy z takimi wymaganiami, jakich my potrzebujemy, bo to jest niemożliwe.

Natomiast, jeżeli mówimy o takich bardziej zaawansowanych stanowiskach, wtedy już potrzebujemy osób z konkretnym wykształceniem i z konkretnymi umiejętnościami.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Większość badanych wskazywała, że **w sytuacji braku odpowiednich umiejętności czy doświadczenia, istotne są przede wszystkim kompetencje poznawcze pracownika**, czyli związane z umiejętnością i szybkością uczenia się, kreatywnością, łatwością rozwiązywania problemów.

Waga osobowości kandydata jako kryterium przy zatrudnianiu jest związana także z charakterem pracy na danym stanowisku. W przypadku stanowisk, w których konieczny był np. kontakt z klientem, pracodawcy kładli szczególnie nacisk na cechy osobowości kandydata.

Rekrutujemy na przykład do działu obsługi klienta, więc musimy brać takie predyspozycje danej osoby do, do pracy, a także, no tak jak mówiłam, do kultury firmy w takim sensie, że... jednak ludzie, którzy u nas pracują, są to w większości ludzie otwarci, ludzie, którzy lubią i umieją szybko się uczyć, szybko akceptować, akceptować zmiany – są to ludzie tacy pełni, pełni pomysłów, kreatywni i pełni energii. I... to jest, jakby, taka, to są cechy ogólne, plus muszą to być ludzie, którzy, nie wiem, mają łatwość w komunikacji, łatwość w rozwiązywaniu problemów - to ich nie przerasta, mogą pracować pod... w sytuacjach stresowych. No i znowu ogólna rzecz – mamy tutaj do czynienia ze środowiskiem międzynarodowym, ludzie pracują w kilku językach, bądź co najmniej w dwóch – angielskim i polskim, i muszą od razu... znaczy muszą to lubić i muszą być przygotowani na, na tego rodzaju współpracę, która nie będzie taką, taką wąską, ale, ale bardzo szeroką, i będzie uwzględniała, właśnie, różnice międzykulturowe.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Wszystkie cechy wymienione w schemacie pojawiają się w wypowiedziach badanych jako istotne w procesie rekrutacji i dalszej pracy, natomiast różnią się konfiguracją ze względu na charakter proponowanej pracy. Przykładowe wypowiedzi znajdują się poniżej:

Bardzo ważna jest na pewno otwartość, umiejętność rozmowy – komunikatywność,

(Kraków, mała, produkcja, branża: budowlana)

Najważniejsze są chęci doskonalenia się i uczenia oraz podstawy dobrego wychowania, ogłady, kultury, gdyż, na dobrą sprawę, żadna ze szkół nie uczy tego, co my tu robimy. Jednak jeżeli ktoś jest chętny do nauki i w miarę inteligentny, nauczę go pracować po jakiegokolwiek szkole. Ale tu bardzo ważna jest otwartość i chęci.

(Kraków, mikro, usługi, branża: turystyczna)

Na pewno trzeba mieć jakieś predyspozycje z zakresu, to się chyba nazywa inteligencji emocjonalnej, żeby mieć jakąś łatwość w dostosowywaniu swoich zachowań, swoich oczekiwań do środowiska, do tu przyjętych jakichś tam zwyczajów, do tego. Poza tym no jedna rzecz jest taka, że no trzeba się nauczyć pracować w określonym, że tak powiem, rytmie.

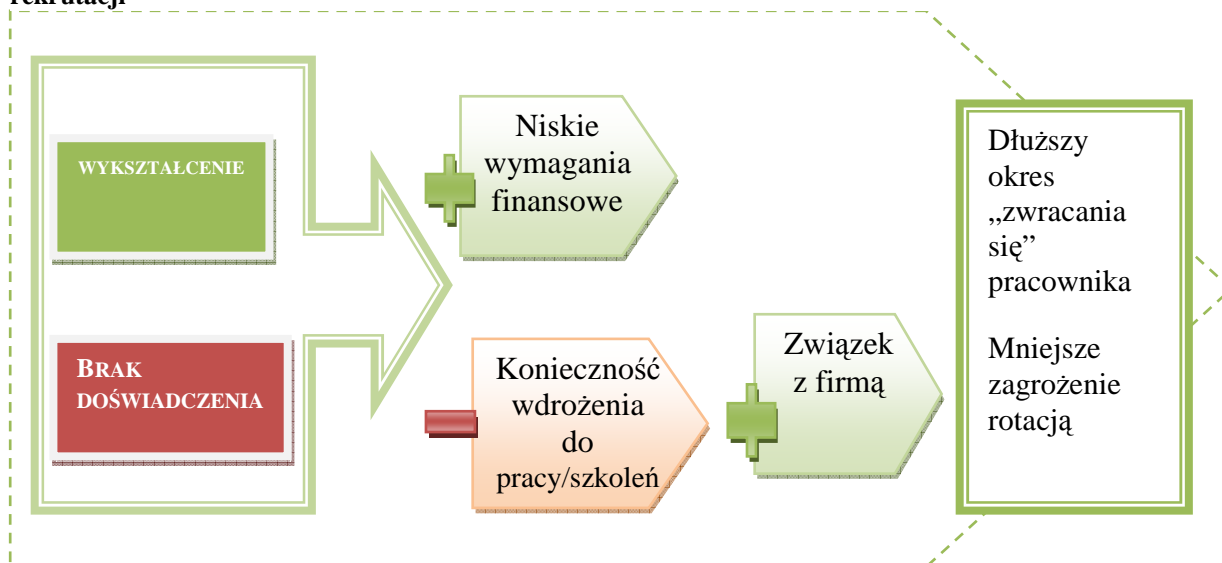
(Kraków, duża, produkcja, branża: inna)

I to są osoby zupełnie bez doświadczenia. To znaczy dla nas nie jest ważne, że ktoś skończył rachunkowość, nie jest dla nas ważne, że ktoś w ogóle generalnie jakiś finansowy kierunek, ekonomiczny kierunek ukończył. To może być osoba, która skończyła geologię na AGH, może to być filolog, może to być farmaceuta, może to być inżynier produkcji, więc tutaj wykształcenie dla nas nie jest istotne na tym stanowisku. To musimy podkreślić, że na tym stanowisku ważna dla nas jest osobowość człowieka, bo każdy jest się w stanie nauczyć tych czynności. Musi po pierwsze chcieć – to najważniejsze, bo nikt nikogo nie będzie zmuszał, żeby był księgowym.

(Kraków, średnia, usługi, branża: finansowa)

Kolejnym kryterium pojawiającym się w wypowiedziach respondentów było **doświadczenie zawodowe**. Z jednej strony pracodawcy podkreślali znaczenie doświadczenia zawodowego w procesie rekrutacji, z drugiej strony większość badanych zwracała też uwagę na problem konieczności zapewnienia odpowiednio wyższego wynagrodzenia takim osobom. Generalnie, w badanych przedsiębiorstwach można zaobserwować dwa typy strategii w traktowaniu doświadczenia jako kryterium w procesie rekrutacji, które stosowane były w zależności od wielkości i rodzaju działalności firmy, ale także w zależności od stanowiska.

Schemat 5. Pierwsza strategia dotyczących traktowania doświadczenia jako kryterium w procesie rekrutacji



Mniejsze firmy nie są atrakcyjnym pracodawcą dla doświadczonych specjalistów w danej branży i nie są w stanie konkurować o nich z dużymi firmami ze względu na ograniczenia finansowe i – związane z nimi – możliwości rozwoju oraz planowania dalszej kariery. Respondenci zwracali uwagę, że najlepsi specjaliści są często „wyławiani” z rynku przez duże korporacje, które rywalizują między sobą o najlepszą kadre, a zatem nie są dostępni dla mniejszych firm. Firmy średnie, ale zwłaszcza małe i mikro, realizują zatem strategię pierwszą, która polega na zatrudnianiu pracownika bez doświadczenia lub z niewielkim doświadczeniem w danej dziedzinie. Taka strategia wiąże się ściśle z jednym z kluczowych kryteriów rekrutacji w tych firmach, jakim są wymagania finansowe kandydata na stanowisko. Minusem takiej strategii jest konieczność odpowiedniego przeszkolenia pracownika i dłuższy okres inwestowania w pracownika, zanim osiągnie on pełną przydatność do pracy.

Pracodawcy zwracali jednak uwagę także na pozytywny aspekt takiego procesu, którym jest budowanie więzi z firmą, co przekłada się na obniżenie ryzyka jego późniejszego odpływu z firmy już jako doświadczonego pracownika.

I wyszkolenie takiego pracownika kosztuje dużo tam, powiedzmy, czasu... i pieniędzy, także nie można sobie pozwolić na to, żeby tak ludzi zmieniać. Bo mówię, to już nie są ludzie przypadkowi – ci ludzie są już fachowcami, są wyszkoleni.

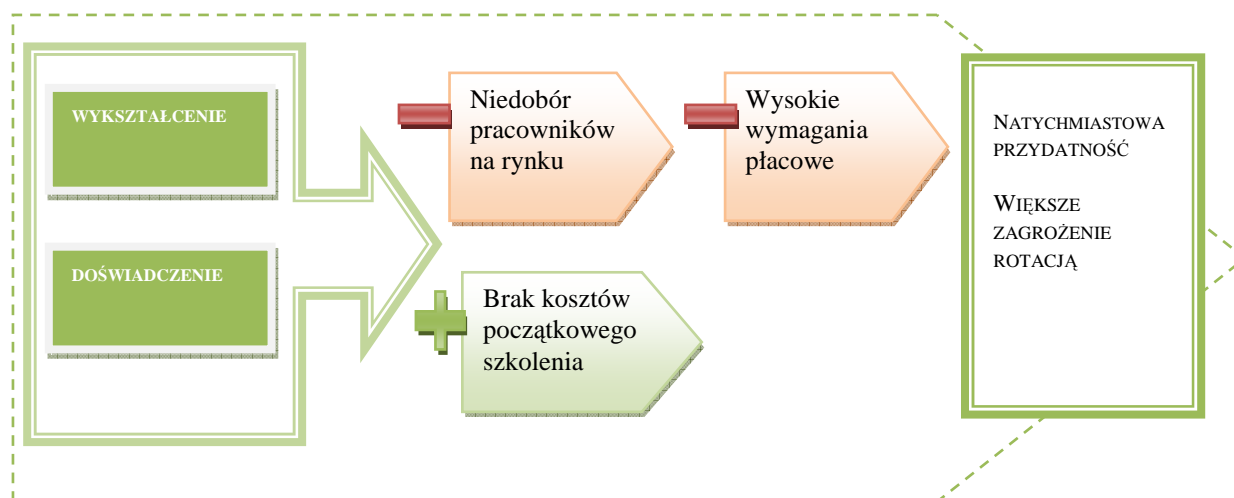
(miasto inne niż Kraków, mała, produkcja, branża: budownictwo)

A z drugiej strony jednak jesteśmy na tyle małą firmą, iż nie możemy pozwolić sobie na bardzo wygórowane płace. Więc z jednej strony szukamy ludzi, którzy mają dobre predyspozycje do pracy, a z drugiej strony, którzy jednak jeszcze nie otrzaskali się po firmach, nie jest tak, że przechodzą od firmy do firmy po to żeby zarabiać coraz więcej

(Kraków, mała, usługi, IT)

Strategia druga, czyli poszukiwanie pracowników wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych jest częściej stosowana przez duże firmy. Respondenci podkreślali, że wymagania płacowe takiej osoby mają mniejsze znaczenie w stosunku do aktualnego zapotrzebowania firmy na takiego pracownika, który będzie w stanie wesprzeć firmę określoną wiedzą i już zdobytym doświadczeniem. Znaczącą wagę ma także fakt deficytu takich osób na rynku pracy, szczególnie w branżach związanych z nowoczesnymi technologiami.

Schemat 6. Druga strategia dotyczących traktowania doświadczenia jako kryterium w procesie rekrutacji



Wybór strategii wiąże się nie tylko z możliwościami firmy wynikającymi z jej wielkości, ale wynika także z miejsca danego stanowiska w hierarchii firmy. W przypadku poszukiwania pracowników na stanowiska podstawowe doświadczenie zawodowe zwykle nie jest wymagane przez pracodawców, natomiast w przypadku poszukiwania pracowników na stanowiska specjalistyczne i/lub usytuowane wysoko w hierarchii firmy kluczowe jest posiadanie zarówno odpowiedniego wykształcenia, jaki i doświadczenia zawodowego.

W zależności od tego, o jakim stanowisku rozmawiamy, to wtedy któreś przeważają [umiejętności miękkie lub doświadczenie, wykształcenie] jeżeli mówimy o takich bardziej zaawansowanych stanowiskach, wtedy już potrzebujemy osób z konkretnym wykształceniem i z konkretnymi umiejętnościami – na przykład znajomością jednej czy dwóch aplikacji, bo chcemy, żeby to był pracownik już z doświadczeniem, który wchodzi, powiedzmy, po krótkim zapoznaniu się z firmą on jest w stanie już być kompetentnym pracownikiem. Więc to wszystko jest w zależności od tego, jaki rodzaj stanowiska to jest.

(Kraków, duża, produkcja, branża: papiernicza)

Podsumowując, **strategia druga jest częściej stosowana przez duże firmy i dotyczy pracowników wyższego szczebla i specjalistów. W mniejszych firmach, a także w stosunku do pracowników niższego i średniego szczebla, częściej stosuje się strategię pierwszą.**

o **Polecenie**

Polecenie, jako kryterium przy rekrutacji, pojawiało się w niewielkiej liczbie odpowiedzi. Analizując materiał empiryczny, można jednak zaobserwować wyraźną zależność między wielkością firmy, a korzystaniem z polecenia. To kryterium rekrutacji jest praktycznie nieistotne w dużych firmach. Takie firmy poszukują najczęściej specjalistów w określonych dziedzinach, dlatego kluczowe są dla nich umiejętności, jakie posiada kandydat.

W mniejszych firmach jedną ze stosowanych strategii ograniczania kosztów, jak zostało wspomniane powyżej, jest zatrudnianie pracowników mniej doświadczonych, którzy nabywają niezbędne umiejętności podczas pracy. W tej sytuacji ograniczenie rotacji jest kwestią kluczową, dlatego zdarza się, że polecenie jest stosowane, jako narzędzie ograniczania ryzyka zatrudnienia niewłaściwego pracownika oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa odpływu w późniejszym czasie.

To ci wszyscy ludzie, którzy są to są dzieci znajomych, sąsiad znajomego, czy ktoś. O kimś można coś więcej wiedzieć, nie tylko z ankiety, kwestionariusza.

(Kraków, mikro, handel, branża: motoryzacyjna)

Nie, nie, nie bierzemy z ulicy, my nie bierzemy pracowników z łapanki tylko z polecenia. U nas są pracownicy z polecenia wszyscy zatrudniani.

(miasto inne niż Kraków, mikro, usługi, branża: turystyczna)

o **Zainteresowanie certyfikatami**

Certyfikaty są kryterium istotnym dla pracodawcy głównie w odniesieniu do zawodów, których wykonywanie obwarowane jest stosownymi regulacjami prawnymi. Odpowiednie dokumenty są także potrzebne w przypadku kwalifikacji takich jak np. uprawnienia do prowadzenia pojazdów, obsługi maszyn, uprawnienia budowlane itp.

W przypadku certyfikatów, które wydawane by były przez regionalne instytucje i potwierdzałyby posiadanie określonych umiejętności, zdania pracodawców były podzielone. Niektórzy z pracodawców uważali, że nie miałyby one żadnego znaczenia, ponieważ umiejętności przesądzające o zatrudnieniu danego pracownika są weryfikowane praktycznie przez pracodawców, a nie na podstawie certyfikatów. Część pracodawców twierdziła jednak, że takie certyfikaty (np. dla umiejętności obsługi urządzeń, programów, informatycznych, językowych), mogą mieć pewne znaczenie, ale jedynie jako **dodatkowy** atut, głównie zwiększający prawdopodobieństwo zaproszenia na rozmowę. Umiejętności kandydata, niezależnie od posiadania certyfikatu, są weryfikowane praktycznie podczas rekrutacji.

Jeżeli ktoś ma papier to prędzej zostanie zaproszony na rozmowę, no, bo wiadomo, że gdzieś to zdał, ale i tak musimy to sprawdzić. Więc to czy ma papier, czy nie, nie, nie jest jakby wystarczające do zatrudnienia. Na pewno musimy z kimś porozmawiać po prostu, 15 minut, żeby się zorientować czy to jest tylko na papierze, czy to rzeczywiście, czy ktoś mówi. Ale z drugiej strony, ktoś nie ma papieru, a siedział dwa lata w Stanach, i mówi sto razy lepiej niż ten z papierem.

(Kraków, mała, produkcja, branża: budowlana)

Innym aspektem, na który zwrócili uwagę przedsiębiorcy jest fakt, że certyfikaty, aby liczyły się na rynku w niektórych branżach, muszą mieć zasięg globalny. Jednak, co ważniejsze, muszą być wydawane przez renomowaną instytucję, która posiada odpowiednią markę, utrzymuje wysoki poziom egzaminów i tym samym zaświadcza o odpowiednim poziomie umiejętności osoby, której wydaje certyfikat.

Kluczowe jest by certyfikaty te miały zasięg globalny. Jest to ważne dla tych ludzi, gdyż oni myślą też o rywalizacji na rynku europejskim, czy wręcz światowym. Dlatego liczą się certyfikaty kluczowych koncernów IT – Microsoftu, Oracle, IBM, CISCO i tak dalej. Czyli nie sądzę, aby ludzie jakoś strasznie byli tym interesowani, ale pamiętajmy, że firma zatrudnia nie tylko programistów, ale też konsultantów i sprzedawców. Tutaj, być może, te certyfikaty mogłyby się sprawdzić.

(Kraków, duża, produkcja, branża: IT)

PROCES DECYZYJNY PRACODAWCÓW ODNOŚNIE PODNOSZENIA KWALIFIKACJI I KOMPETENCJI SWOICH PRACOWNIKÓW

W niniejszej części raportu, w pierwszej kolejności omówione zostanie zagadnienie diagnozy własnych potrzeb szkoleniowych dokonanej przez przedsiębiorców. W kolejnej przedstawione zostaną różne sposoby przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwach i omówione zostaną preferowane przez przedsiębiorców formy doksztalcania swoich pracowników oraz sposoby ich finansowania. Eksploracja zagadnienia pozwoliła na zbudowanie hipotez dotyczących strategii szkoleniowych w przedsiębiorstwach, które zaprezentowane zostaną w tej części raportu. Ostatnia część tego rozdziału poświęcona jest przedstawieniu wyników badania dotyczących pozyskiwania przez firmy informacji o szkoleniach. Omówione zostaną zagadnienia dotyczące form otrzymywania i poszukiwania informacji o szkoleniach, ocena jakości tych informacji oraz stosunek przedsiębiorców do idei powstania platformy informacyjnej.

Potrzeby szkoleniowe przedsiębiorstw

Badanych poproszono o dokonanie diagnozy własnych potrzeb szkoleniowych oraz o zidentyfikowanie przyczyn tychże potrzeb. Wyniki zaprezentowane poniżej są pogłębieniem informacji przedstawionych w części diagnozującej stosunek badanych do kształcenia ustawicznego w ogóle. Przypomnijmy, że kształcenie ustawiczne, w rozumieniu badanych, było ściśle powiązane z kształceniem w sferze zawodowej, a zatem stosunek badanych do szkoleń zawiera się w stosunku do kształcenia ustawicznego w ogóle.

Większość respondentów twierdziła, że widzi potrzebę przeprowadzania szkoleń w firmie. Głównymi przyczynami, które wymieniali badani były:

- **brak odpowiednich umiejętności wśród pracowników, którzy rozpoczynają pracę,**
- **konieczność dostosowania uprawnień pracowników do przepisów legislacyjnych,**
- **potrzeba zdobywania nowych umiejętności w związku z rozwojem firmy,**
- **funkcjonowanie na specyficznym rynku.**

Konieczność przeszkolenia osób, które rozpoczynają pracę w firmie dotyczy większości firm, w których prowadzone było badanie. Pracodawcy zwracali uwagę na to, że nie wymagają od zatrudnianych przez siebie osób, aby posiadali wszystkie niezbędne umiejętności. Wskazywali, że taka sytuacja oczywiście byłaby najkorzystniejsza, ale w praktyce rzadko ma miejsce. Konieczność wdrożenia nowego pracownika do pracy w firmie wiąże się z koniecznością przeszkolenia go niezależnie od doświadczenia, jakie posiada.

Ja sobie zdaję sprawę, że każdy nowo zatrudniony pracownik [jeżeli to jest jego pierwsza praca, druga czy trzecia [to on jest zielony. Bo jeżeli by ktoś przyszedł z branży handlowej i obojętne czy on sprzedaje systemy zabezpieczeń czy żarówki, czy inne rzeczy, to mniej więcej wie jak to działa. No, ale jeżeli ktoś pracował [mam jednego] w serwisie samochodowym, ale na myjni. Inny pracował w firmie ochroniarskiej. To są całkiem inne czynności. Natomiast tu przy handlu, kontakcie z klientem, nauczaniu się całej oferty. No to musi się przyuczyć tu.

(Kraków, mikro, handel, branża: motoryzacyjna)

No już pani powiem. Każdy przyjęty do pracy przechodzi takie szkolenie.

(miasto inne niż Kraków, mała, produkcja, branża: wydobywcza)

Niemniej jednak, pracodawcy podkreślali, że w związku z deficytem osób z odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnościami na rynku pracy stawiani są przed koniecznością doszkalania takich osób we własnym zakresie. Pracodawca, którego wypowiedź przytoczono poniżej, zwraca uwagę, że zatrudniając obecnie nowego pracownika musi wyszkolić go w tych dziedzinach, w których kiedyś szkoliły szkoły zawodowe i techniczne.

Szkolnictwo przestało szkolić w tych zawodach, eliminacja z rynku szkół zawodowych i technicznych zawodowych spowodowała, iż fachowcy tych branż się kruszą na rynku. Praktycznie zmusza to firmy do szkolenia ludzi, podnoszenia kwalifikacji i umiejętności warsztatowych bezpośrednio w fabrykach. A nie o to chodzi, nie do tego jesteśmy powołani.

(Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)

Jednak nie zawsze brak umiejętności u pracownika w momencie zatrudniania był zjawiskiem w pełni niepożądanym. Wypowiedź poniżej wskazuje, że w niektórych przypadkach taka sytuacja, pozwala na odpowiednie „ukształtowanie” pracownika, pod warunkiem jednak, że posiada on odpowiednie predyspozycje.

Wśród pracodawców nie ma takich oczekiwań. Bardzo często potrzebne są pewne specyficzne umiejętności i kwalifikacje, gdzie wystarczają predyspozycje, a pracodawca woli te umiejętności ukształtować sam.

(Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)

Konieczność dostosowania uprawnień pracowników do wymogów legislacyjnych to jeden z powodów, które najczęściej wymieniane były przez pracodawców jako determinanta szkoleń pracowników. Dotyczy to zarówno szkoleń, które są wymagane w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej, czyli np. szkolenia BHP, jak i związane z określonymi zawodami.

Znaczą tak, przepisy są - muszą być ludzie, którzy mają uprawnienia do pewnych rzeczy.

(Kraków, mała, produkcja, budowlana)

Na pewno, zmieniają się przepisy, wchodzi różne zmiany, które trzeba uwzględniać w toku pracy. Dlatego wysyłamy ludzi na szkolenia.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: wydobywcza)

Są też wymogi prawne, że osoba musi mieć uprawnienia – tak jak np. z wózkiem widłowym, czy koparko-ładowarką. Prawdopodobnie będziemy kupować nowy sprzęt, którego wcześniej nie mieliśmy, a potrzeba na niego uprawnień: samochód samowytadowawczy ze specjalnym dźwigiem – do tego trzeba uprawnień operatora dźwigu, więc liczymy się z tym, że będziemy musieli na to stanowisko przeszkolić jedną, dwie osoby.

(tereny wiejskie, mikro, usługi, branża: budowlana)

Szkolenie jeśli chodzi o szkolenie takie zawodowe pracowników, no to powiedzmy, że moim obowiązkiem jako pracodawcy jest zapewnić bezpieczną pracę pracowników, a to się też wiąże z tym, że tam gdzie są wymagane uprawnienia muszą mieć te uprawnienia pracownicy. Czyli te szkolenia robimy w kierunku zdobywania uprawnień pracowników takich produkcyjnych.

(tereny wiejskie, średnie, produkcja, branża: obróbka metali)

Jeśli chodzi o wydział inspektorów transportu, to ustawa nam narzuca, że oni rokrocznie muszą mieć takie właśnie szkolenia dokształcające ich. W dziedzinie tego, by byli na bieżąco z przepisami, z wszystkim nowym, co się na rynku dzieje, a oni mają kontrolować. Tutaj nie mamy możliwości tego uniknąć.

(Kraków, małe, usługi, branża: transportowa)

W przypadku szkoleń, które wymagane są przez prawo, pojawiały się opinie, że szkolenia te są w rzeczywistości mało przydatne dla pracowników. Pracownicy odbywają takie szkolenia tylko ze względu na wymogi wynikające z przepisów, a nie ze względu na możliwość podniesienia swoich kompetencji i wiedzy. Przykładem takiej opinii jest poniższa wypowiedź:

Teraz ustawa przetargowa spowodowała, że w niektórych materiałach, specyfikacjach jest dokładnie podane przez zleceniodawcę, że mamy mieć 2-3 pracowników, którzy posiadają określone uprawnienia. Jeśli chodzi o te szkolenia, nieraz pracownicy śmiali się, że więcej się nauczyli tu niż na tych szkoleniach, ale robiło się to dla papieru, żeby zaistniał dokument potwierdzający ich kwalifikacje.

(Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)

W wielu wypadkach przedsiębiorcy zwracali uwagę, że konieczność szkoleń wynika przede wszystkim z aktualnej kondycji i zapotrzebowania firmy. Podkreślali, że jeśli firma się rozwija, wprowadzane są nowe urządzenia, wdrażane są nowe technologie lub poszerza się ofertę firmy o nowe produkty lub usługi, wtedy konieczne jest odpowiednie dostosowanie kwalifikacji osób.

Wszystko zależy od dwóch czynników: po pierwsze, co się dzieje akurat w firmie, czy nie została zakupiona jakaś nowa maszyna, na którą z jednej strony dobrze by było umieć obsługiwać

(Kraków, mała, usługi, branża: budowlana)

W najbliższym czasie planujemy zakup samochodów z dźwigiem, więc na pewno jedna, bądź dwie osoby pójdą na szkolenie związane z uzyskaniem uprawnień do obsługi i poruszania się tym właśnie sprzętem.

(tereny wiejskie, mikro, handel, branża: budowlana)

Zatem w tych przypadkach **konieczność szkolenia pracowników wiązała się dla pracodawców głównie z wprowadzaniem zmian w firmie.** Niektórzy z nich uważali, że jeżeli nie następują w firmie znaczące zmiany w ofercie, zmiany technologiczne lub kadrowe, nie ma potrzeby wysyłania pracowników na szkolenie. Podsumowując, **szkolenia były traktowane raczej jako następstwo dynamicznej sytuacji w firmie, niż jako potencjalny motor jej rozwoju.** W sytuacji względnej stabilizacji w firmie, niektórzy z pracodawców, uważali, że nie ma potrzeby szkolenia pracowników.

Prawdopodobnie będziemy kupować nowy sprzęt, którego wcześniej nie mieliśmy, a potrzeba na niego uprawnień(...)[ale] Jak na razie nie widzę potrzeb na dodatkowe szkolenia, nie ma takiej potrzeby.

(tereny wiejskie, mikro, handel, branża: budowlana)

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja w niektórych branżach – przykładem mogą być **branża elektroniczna oraz IT. Wszyscy przedstawiciele tych branż podkreślali, że w ich firmach ustawiczne kształcenie się pracowników jest koniecznością, jest niezbędne do funkcjonowania firmy, do planowania i wspierania jej rozwoju.** Przedsiębiorcy działający w ramach tych branż, wskazywali, że specyfiką tych branż nie jest zdobycie jakichś określonych umiejętności, ale właśnie ciągłe uczenie się nowych rzeczy poprzez pracę, szkolenia i doksztalcanie się we własnym zakresie.

Szkolenia muszą być permanentne, organizacja musi się uczyć, musi się dostosowywać do warunków. Szczególnie organizacja, która funkcjonuje na tak trudnym rynku jak rynek elektroniczny, na którym występuje ostra konkurencja – w ogóle rynek techniczny w swoim źródle.

(Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)

Jest to jeden z wymogów, które stawiam pracownikom ,jak ich przyjmuję do pracy. Pracownik ma się rozwijać non-stop. Ogólnie IT to wymusza – informatyk, który przez rok się nie rozwija jest już nic nie wart na rynku pracy. Jest to wpisane w zawód.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

W niektórych przypadkach badani uważali jednak, że w ich firmach **nie ma konieczności udziału w szkoleniach. W dużej mierze odnosiło się to jednak do szkoleń zewnętrznych, a nie do idei szkolenia w ogóle.** W niektórych z tych firm istniał system szkoleń **wewnętrznych**, który, zdaniem tych osób, w lepszy sposób zaspokajał istniejącą w firmie potrzebę. W dużej mierze wiązało się to z wdrażaniem nowych pracowników w specyfikę funkcjonowania w firmie oraz z przekazywaniem im specjalistycznej wiedzy niezbędnej do wykonywania swojej pracy. Przykładem takiej sytuacji jest poniższa wypowiedź:

W zasadzie nie, dlatego, bo my mamy swój własny integralny system szkoleń i po prostu każdego pracownika, nawet czasami od zera, jesteśmy w stanie w przeciągu 2-3 miesięcy wyszkolić do pełnienia funkcji menedżera obiektu. Ja mam po prostu, nie wiem, 100 stronicową książeczkę szkoleń z każdego tematu. Zawsze ludzi w ten sposób przygotowujemy przed wakacjami, że, po prostu, co tydzień mają tam dwu, trzygodzinne szkolenie, później zadania do wykonania, no i jakby z tego ich rozliczamy. S3

(Kraków, mała, produkcja, branża: budowlana)

Formy doksztalcania wykorzystywane w przedsiębiorstwach

o Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne

W badanych przedsiębiorstwach występowały zróżnicowane formy szkolenia pracowników. Część przedsiębiorstw bazowała głównie na szkoleniach zewnętrznych, niektóre natomiast korzystały wyłącznie z wewnętrznych systemów szkoleniowych, które realizowane były według określonego planu szkoleniowego lub opierały się na nieformalnych sposobach przekazywania wiedzy. W dużej grupie badanych przedsiębiorstw wykorzystywane były obydwie formy doksztalcania pracowników.

W przypadku przedsiębiorstw, które koncentrowały się głównie **na wewnętrznych formach szkoleń, kluczowymi przyczynami, na które wskazywali przedsiębiorcy, okazywały się:**

- **optymalne dopasowanie tematyki i formy zajęć do potrzeb firmy,**
- **znajomość problemów i specyfiki firmy przez osoby szkolące,**
- **ograniczenie kosztów,**
- **optymalne przystosowanie do czasu pracy w firmie => ograniczanie czasu nieobecności pracownika w pracy.**

Na takie przyczyny wskazują między innymi przytoczone poniżej wypowiedzi przedsiębiorcy:

Znaczy myślę tak, że na pewno szkolenia wewnętrzne są potrzebne w każdej firmie, ponieważ, tak naprawdę, kierownictwo danej firmy zna jej specyfikę. I ciężko, no nie wyobrażam sobie za bardzo, żeby przyszedł ktoś tutaj... Znaczy, to nie znaczy, że nie należy ich łączyć, ale nie wyobrażam sobie, żeby ktoś nas zastąpił w tym, co my robimy, i żeby ktoś tutaj przyszedł z zewnątrz i szkolił naszych ludzi jak mają zarządzać tą firmą, bo po prostu ten ktoś nie ma pojęcia jak zarządzać tą firmą.

(Kraków, duże przedsiębiorstwo, handel, branża: odzieżowa)

Jeszcze nie pamiętam, żeby było takie, żeby ktoś rzeczywiście przyszedł: „Wow, super, nie? Dowiedzieliśmy się, świetnie, teraz możemy wdrażać jakieś, jakieś rzeczy”. No mam naprawdę wrażenie, że więcej rzeczy wypracowujemy po prostu własną praktyką i własną, obserwowaniem danych rzeczy, niż rzeczywiście z takich jakichś zewnętrznych źródeł.

Znaczy, my nasze szkolenia robiliśmy zawsze tutaj na miejscu, bo po prostu nie, nie, nie byłibyśmy w stanie ani finansowo podołać, ani, ani czasowo, żeby takie... Bo to musielibyśmy chyba na dwa tygodnie wyjechać, żeby wtedy mieć z wszystkiego, wyszkolić, a na to, wszyscy u nas pracujący są studentami, znaczy wszyscy – prawie wszyscy, więc ciężko byłoby ich, po prostu, na dwa tygodnie wyrwać w czasie, w czasie, w czasie roku.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

W przypadku przedsiębiorców, których **firmy korzystały z wewnętrznych szkoleń pracowników, poza formą „uczenia się poprzez pracę” dominowały trzy rozwiązania:**

- **zorganizowany system szkoleń wewnętrznych dla stanowisk,**
- **dyfuzja wiedzy,** czyli przekazywanie wiedzy innym pracownikom przez pracownika, który skorzystał z zewnętrznej formy szkolenia,
- **mentoring,** czyli uczenie się poprzez korzystanie z wiedzy i umiejętności bardziej doświadczonych pracowników z wyższymi kwalifikacjami.

Wymienione powyżej wewnętrzne sposoby przekazywania wiedzy były stosowane jako uzupełniające się lub stosowana była jedna z metod jako dominująca w zależności od wielkości firmy i sposobu jej zorganizowania. W przypadku mniejszych podmiotów pracodawcy wskazywali, że najczęściej pracownicy uczą się poprzez wykonywanie swoich obowiązków, korzystanie z doświadczenia i wiedzy pracowników z dłuższym stażem oraz poprzez przekazywanie wiedzy pozostałym pracownikom przez osobą przeszkoloną poza firmą. W mniejszych firmach występowały też przypadki, w których pracodawcy uważali, że z punktu widzenia ich potrzeb, wystarczy, jeśli osoba zdobywa wiedzę we własnym zakresie np. poprzez czytanie branżowej prasy. Na samodzielny sposób zdobywania umiejętności wskazuje ostatnia z poniższych wypowiedzi. **W mniejszych podmiotach dominują zatem nieformalne sposoby przekazywania wiedzy.**

Bardziej jest to na zasadzie coachingu – ktoś się nauczył, przekazuje pewną wiedzę, następna osoba zaczyna ją nabierać, przychodzi nowa osoba i ta osoba jej to przekazuje. W ten sposób to działa u nas przynajmniej i myślę, że w większości małych podmiotów.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: wydobywcza)

Osoby pracujące u nas bardzo szybko się uczą wielu rzeczy – np. jeżeli jedna osoba była na jakimś szkoleniu, to zwykle w bardzo płynny i efektywny sposób przekazuje dużą część tej wiedzy tym, którzy na szkoleniu nie byli. Widać, że te osoby dosyć szybko się uczą. Jak na razie nie widzę potrzeb na dodatkowe szkolenia, nie ma takiej potrzeby.

(tereny wiejskie, mikro, usługi, branża: budowlana)

P: A jakieś szkolenia dodatkowe, nie do końca związane z pracą? Księgowość, komputer?

O: Jeśli chodzi o mnie, to ja to wszystko robię. Ale że tak powiem “naumiałem” się sam obsługi komputera, mamy oficjalny program księgowy z Sopotu, którego używam, współpracujący z Płatnikiem i ja to wszystko rozliczam. Co miesiąc – i kadry, i płace, i ZUSy, i roczne PITy – wszystko.

(Kraków, mikro, usługi, branża: inne)

Zorganizowane systemy szkoleń wewnętrznych, posiadanie planów szkoleniowych, istnienie wydzielonych w strukturach firmy jednostek odpowiedzialnych za planowanie i przeprowadzanie wewnętrznych szkoleń jest praktykowane niemal wyłącznie w dużych firmach.

Z jednej strony jest system szkoleń, od samego początku – jest cykl szkoleń dla nowych pracowników i każdy szef jednostki organizacyjnej musi zdefiniować potrzeby szkoleniowe. To wszystko wspiera nasz wewnętrzny ośrodek szkoleniowy.

Czyli istnieje plan szkoleniowy...

O: Tak, istnieje dla konkretnego stanowiska. Powiedzmy dla grupy pracowników, którzy pracują na podobnych stanowiskach istnieje mapa szkoleń, które muszą być odbyte.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

W przypadku korzystania przez firmę ze szkoleń zewnętrznych sytuacja wygląda analogicznie w odniesieniu do wielkości firmy. Badani reprezentujący **mniejsze podmioty** mówili, że w ich firmach **nie ma sformalizowanych zasad wysyłania osób na szkolenie. Zwykle bodźcem skorzystania ze szkolenia jest rekomendacja szkolenia przez inne osoby lub bieżąca potrzeba firmy.** Taką sytuację ilustruje poniższa wypowiedź:

Ale no tak myślę, że troszeczkę na pewno kuleje ten fragment u nas – że po prostu nie, nie ma jakiegoś takiego usystematyzowanego podejścia do szkoleń zewnętrznych i żeby ktoś zrobił jakiś tam katalog, i po prostu systematycznie wysyłał pracowników czy nawet siebie. Bardziej to jest tak ad hoc – nie wiem, przychodzi jakiś tam, jakaś tam, że coś tam proponują no i akurat ktoś ma czas, no to, powiedzmy, zbieramy dwie osoby z tego biura, dwie osoby z tego biura i jadą.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

Kolejną charakterystyką **sposobu korzystania ze szkoleń** w firmach jest **występowanie zależności między stanowiskiem pracownika a formą szkoleń.**

W odniesieniu do małych lub średnich firm zarysowuje się tendencja, w której **pracownicy szeregowi szkoleni są poprzez wewnętrzne formy szkoleń (nieformalne lub systemowe), natomiast ze szkoleń zewnętrznych korzystają głównie właściciele tych firm bądź wysoka kadra menadżerska.**

Taka sytuacja ma miejsce np. w firmie średniej wielkości, której współwłaściciel wypowiada się następująco:

Szczerze mówiąc nie realizujemy bardzo dużo takich szkoleń. Jeżeli są jakieś szkolenia z zewnątrz, to najczęściej ktoś po prostu z właścicieli jedzie, żeby się czegoś, z czegoś nauczyć, ale to są... (...) Czasami gdzieś jakieś konferencje są, więc jeżeli coś takiego jest i nas zainteresuje, no to zazwyczaj wysyłamy siebie.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

W dużych firmach istnieje większe różnicowanie form kształcenia możliwych do wykorzystania przez pracowników. W ramach wewnętrznych możliwości zdobywania wiedzy pracodawcy wymieniają: **systematyczne i zorganizowane szkolenia w trakcie trwania pracy, coaching** – czyli posiadanie przydzielonej osoby, która uczy i monitoruje proces uczenia się, a także **szkolenie poprzez pracę**. W przypadku dużych firm rzadziej pojawiają się możliwości przekazywania wiedzy zdobytej przez jednego pracownika na szkoleniu szerszej grupie osób w firmie. Dzieje się tak np. w przypadku droższych, międzynarodowych lub wyjątkowo interesujących konferencji, ale nie jest to zwyczajową praktyką. Taką sytuację przedstawia druga wypowiedź:

Więc wydaje mi się, że tych kompetencji... Na pewno możemy powiedzieć, że ludzie uczą się albo od początku, albo wzmacniają kompetencje techniczne, merytoryczne. I to następuje albo przez udział w szkoleniach: albo są to szkolenia początkowe, takie przed rozpoczęciem pracy, albo są to szkolenia w trakcie pracy, albo są to szkolenia... poprzez wykonywanie danej pracy. Czyli mamy tam jakiegoś, jakąś osobę, która nas uczy, może na zasadzie trochę coachingu czy kolegów, którzy mają już doświadczenie i monitorują naszą pracę. Więc to są kompetencje techniczne.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: papiernicza)

Czyli ktoś, kto przyjeżdża z międzynarodowej konferencji musi zrobić prezentację, musi pokazać, przywieść materiały, które się tam kopiuje; musi zaprezentować co było ciekawego, jak to było zorganizowane i ogólnie przedstawić produkt, który oglądał; jakieś tam interesujące informacje. Z tych prostszych szkoleń, z powodu wydajności pracowników i czasu, a właściwie jego braku, się tego nie robi. Czyli nie jest tak, że ktoś, kto idzie na szkolenie wraca i uczy 5 osób, bo nie do tego jest zatrudniony – on musi pracować, musi wiedzę wykorzystywać, ale to, że on tam coś komuś powie, czy przekaże materiały. Materiały są gromadzone na dyskach. Czy ktoś, kto wraca z jakimś ciekawym zestawem np. kodów źródłowych, bo to się niejednokrotnie na szkoleniach udostępnia; czy np. z jakimś demem nowej wersji jakiegoś super produktu, to jest to oczywiście przekazywane.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Ponadto, kolejną możliwością zdobywania umiejętności przez pracowników **większych firm jest udział w szkoleniach zewnętrznych**. Jak zostało wspomniane powyżej w niektórych przypadkach badani mówili, że szkolenia takie odbywają się **według określonego wcześniej planu szkoleniowego**, który jest ustalany dla wszystkich stanowisk w firmie, natomiast w części przypadków, udział w szkoleniach zewnętrznych był **wynikiem zdiagnozowania występowania aktualnie takiej potrzeby**.

o Inicjator szkoleń

W tym przypadku, interesujące było ustalenie, czy identyfikacja takiej potrzeby dokonywana jest przez pracownika czy przez pracodawcę/zwierzchnika. Innymi słowy, w badaniu istotne było ustalenie, czy szkolenia zewnętrzne, realizowane poza wytyczonym planem szkoleniowym, organizowane są z inicjatywy „oddolnej” (pracownik) czy „odgórną” (pracodawca/bezpośredni przełożony).

Przedsiębiorcy, którym zadano to pytanie, mieli zróżnicowane opinie na ten temat. **W niektórych przedsiębiorstwach o szkoleniach decyduje wyłącznie kadra menadżerska lub właściciele**. Taką sytuację obrazują dwie pierwsze z poniższych wypowiedzi – właściciele średnich firm. W niektórych przypadkach, taka sytuacja wynika z **braku inicjatywy pracownika – pracodawca nie wyklucza takiej możliwości, natomiast nie otrzymuje od pracowników informacji o zapotrzebowaniu na jakieś dodatkowe szkolenia**

Inna strategia polega na wspólnym uzgadnianiu z pracownikiem, np. podczas okresowej oceny, czy jest potrzeba dalszych szkoleń, jakiego rodzaju i z jakiej tematyki. **W niektórych firmach natomiast, inicjatywa jest zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika i jest sygnalizowana w zależności od potrzeb**.

W poniższej ramce zestawione są różne wypowiedzi dotyczące inicjatorów szkoleń:

Albo właściciele albo ktoś z grupy menedżerskiej. Ale głównie jako właściciele zawiadujemy tymi rzeczami.

(Kraków, średnia, handel, branża: odzieżowa)

Jeżeli jest taka oferta, żeby pracownik jechał na takie szkolenie, to dyrektor, czy właściciel wtedy mówi, że proszę wysłać tą i tą osobę na szkolenie.

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Nie spotkałem się, szczerze mówiąc. Nie. No może jedna osoba tam kiedyś coś przebąkiwała, ale... Nie, nie wiem. Może, myślę, że pracowników mamy raczej dobrych i kreatywnych, więc może, po prostu, to, co my oferujemy, jakby ta ilość naszych szkoleń wewnętrznych, plus te, raz na czas, szkolenia zewnętrzne, może jest wystarczająca, jak dla nich, jeżeli chodzi o ich zapotrzebowanie. Nie wiem. Ale nie, nie, nie spotkałem się, żeby ktoś znalazł coś i powiedział, że chce tam jechać. Żebyśmy, nie wiem, zapłacili czy coś.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyka)

Potrzeba szkoleniowa jest weryfikowana przez ocenę okresową, po ocenie okresowej, kierownik, przełożony tej osoby, musi nam dać informacje, jakie minusy, jakie widzi braki tej osoby i jakie proponuje dla niego szkolenia.

(Kraków, duża, handel, branża: odzieżowa)

Zdecydowanie jest i to, i to. Inicjatywa zawsze może wyjść z dwóch stron – albo od szefa, dyrektora jednostki organizacyjnej, albo od pracownika, jak najbardziej, taka inicjatywa może wyjść.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

o **Szkolenia twarde i miękkie**

Powyżej omówiona została zależność między stanowiskiem pracownika w hierarchii firmy a preferowana forma szkoleń. Kolejną **zależnością, jaka została zaobserwowana na podstawie zebranego materiału, jest zróżnicowanie oferty szkoleń ze względu na stanowisko pracownika.** Przy różnicowaniu szkoleń pod kątem zapotrzebowania na określonych stanowiskach, **przedsiębiorcy najczęściej odnosili się do podziału na szkolenia miękkie i twarde.** W przypadku kadry menadżerskiej preferowane są wśród badanych szkolenia miękkie, natomiast pracownicy niższego szczebla zwykle korzystają ze szkoleń twardych.

Tak jak powiedziałem – nie wysyła się raczej programistów na szkolenia miękkie, a rzadko wysyła się też sprzedawców na szkolenia szczegółowe z produktów. To zależy – ludzie techniczni, informatycy wysyłani są najczęściej na szkolenia merytoryczne, szkolenia z technologii, produktów. Oczywiście produktów zewnętrznych, bo nasze produkty siłą rzeczy znają. Natomiast konsultantów, sprzedawców uczy się naszych produktów i uczy się kwalifikacji miękkich.

(...)

Kadra, od pewnego momentu, wyższa kadra na takie szeregowo szkolenia nie jest wysyłana, bo to po prostu mija się z celem. Natomiast tam są szkolenia takie, jak kursy MBA, czy inne dedykowane; wysyła się np. na konferencje międzynarodowe i w ten sposób poszerza kompetencje. Średnia kadra jest wysyłana na szkolenia np. z zarządzania projektami i tym podobne. Raczej normalnych, liniowych pracowników wysyła się na takie podstawowe kursy. Średnia kadra też rzeczywiście wysyłana jest na jakieś tam kursy zarządzania czasem, pracownikami, utrzymywania atmosfery itd.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

o Podsumowanie

Wnioski, które przedstawione zostały powyżej, można zestawić w tabeli zbudowanej w oparciu o podział na małe/duże firmy oraz na pracowników niższego szczebla/ kadrę zarządzającą. Należy jednak zaznaczyć, że tabela nie jest jednoznacznym przyporządkowaniem określonych sposobów zdobywania wiedzy do wyodrębnionych grup, a raczej jest próbą uchwycenia i przedstawienia pewnych tendencji.

Tabela 3. Podsumowanie sposobów zdobywania umiejętności ze względu na wielkość firmy i stanowisko pracownika.

	MAŁE FIRMY	DUŻE FIRMY
PRACOWNICY NIŻSZEGO SZCZEBŁA	Okres próbny	Staże, praktyki
	We własnym zakresie	Przez pracę
	Przez pracę	Szkolenia twarde
	Szkolenia wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> o Wewnętrzne o Zewnętrzne
	Nieformalne, mentoring	Nieformalne, mentoring
KADRA ZARZĄDZAJĄCA	Szkolenia zewnętrzne	Targi, konferencje
		Szkolenia zewnętrzne (miękkie)

o Strategie szkoleń – hipotezy

W oparciu o powyższe wyniki badań można zbudować kilka **hipotez dotyczących strategii szkoleń w firmach**. Hipotezy te, odwołują się do strategii, które zostały wyróżnione w badaniu Adama Sagana⁸: strategia „planowania karier”, „podejście niewidzialnej ręki”, strategia „poławiaczy pereł”. Strategie objaśnione zostały poniżej.

- **Istnieje związek między wielkością firmy a strategią szkoleń pracowników.**
- **W małych firmach najczęściej stosowaną strategią jest „podejście niewidzialnej ręki” – założenie, że pracownicy są w stanie sami zadbać o swoje kwalifikacje.**

⁸ A. Sagan, *Regionalny rynek pracy w oczach pracodawców*, Kraków, 2006, s.6. Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu *Małopolski rynek pracy - diagnoza na podstawie analizy porównawczej wybranych powiatów*.

- **W dużych firmach szkolenia realizowane są według planów szkoleniowych, które określają plan kariery dla każdego stanowiska, a nie indywidualnej osoby (strategia „planowania karier”).**
- **W dużych firmach realizowane są dodatkowo także szkolenia dla wybranych pracowników (strategia „poławiaczy pereł”). Wynikają one z polityki inwestowania firmy w najlepszych, ale także są formą motywowania i nagradzania wyróżniających się pracowników.**
- **Istnieje związek między branżą a strategią szkoleń pracowników.**
- **W branżach, które rozwijają się dynamicznie, głównie związanych z nowoczesnymi technologiami np. IT, rynek wymusza systematyczne szkolenia na wszystkich pracownikach; szkolenia są planowane ze względu na określone stanowiska.**
- **Specyfika firm z branży turystycznej, która polega na dużej rotacji pracowników ze względu na sezonowo zwiększającą się liczbę osób zatrudnionych, wymusza wypracowanie w firmie własnego systemu szkoleń, opartego na wewnętrznej kadrze.**

Powyższe hipotezy, zbudowane w oparciu o zebrany materiał, należy uzupełnić jeszcze jedną, która zaproponowana została przez jednego z ekspertów:

- **Stopień zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji swoich pracowników i częstotliwość udziału w szkoleniach zależy od czasu funkcjonowania firmy na rynku: firmy, które są w pierwszej fazie rozwoju, są mniej skłonne do udziału w szkoleniach.**

Sposoby finansowania szkoleń

W tym rozdziale przedstawione zostaną sposoby finansowania szkoleń, natomiast ocena kosztów szkoleń, jaką dokonali pracodawcy przedstawiona została w rozdziale „Ważne cechy szkoleń”.

W zagadnieniu diagnozującym sposoby finansowania szkoleń w przedsiębiorstwach, badani udzielali podobnych odpowiedzi. **Wśród wymienianych sposobów znalazły się:**

- **szkolenia dofinansowywane w całości lub częściowo ze środków unijnych,**
- **szkolenia pełnopłatne:**
 - **finansowane w całości przez pracodawcę,**
 - **finansowane częściowo przez pracodawcę, częściowo przez pracownika,**
- **bezpłatne szkolenia organizowane przez dostawców rozwiązań,**
- **finansowane z funduszu szkoleniowego.**

Pracodawcy wskazywali, że najczęściej korzystają ze szkoleń dofinansowywanych ze środków unijnych. Większość osób zwracała uwagę, że dzięki tej formie są w stanie w zdecydowanie większym stopniu kształcić swoją kadrę – zarówno pod kątem liczby osób, które wysyłają na szkolenia, jak i pogłębiania ich kwalifikacji. Poniższe odpowiedzi reprezentują właśnie tę grupę badanych:

Rzeczywiście teraz ceny są wręcz śmieszne i nie ma chyba dużych firm szkoleniowych, które nie miałyby dofinansowania. Nie wiem jak oni to robią, ale naprawdę zdarzają się oferty szkoleń za dosłownie 1 zł. Czy tam za 100 zł zamiast za 1000, albo za 1000 zamiast za 5000. Ostatnio nawet miałem – przyszedł pracownik, który chciał zestaw kilkudziesięciu dni szkoleniowych prowadzących do trudnego egzaminu, bardzo dobrych zresztą szkoleń, w sensie bardzo potrzebnych do tego egzaminu. Normalnie taki kurs średnio kosztuje 1000 zł za dzień, czyli kosztowałoby to w sumie ok. 25000 zł i dzięki temu EFSowi była cena, powiedzmy, 7000 zł, czy tam 6 tysięcy. I to już było bardziej strawne – 25000 byśmy mu nie zasponsorowali;

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Zakład pracy całkowicie dofinansowuje. To znaczy są czasami szkolenia, które dofinansowuje Unia Europejska, czasami 80%, ale pracownik za nie nie płaci.

(tereny wiejskie, średnie, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Znaczą szkolenia takie niedofinansowane to ich koszty są, trzeba powiedzieć zwalające z nóg. Koszty często przekraczają możliwości finansowe, bo dwa tys. zł za jeden dzień szkolenia z jakiegoś tam tematu to jest naprawdę dużo, bo to jest niejednokrotnie pensja takiego specjalisty, a w przypadku dofinansowanych szkoleń to ta cena jest naprawdę atrakcyjna, 20% tej ceny rynkowej.

(miasto inne niż Kraków, średnia, produkcja, branża: obróbka szkła)

Szkolenia związane z wykonywaną pracą, szkolenia zawodowe, które nie są współfinansowane ze środków unijnych w niektórych firmach są pokrywane w całości przez pracodawcę:

Na pewno byśmy zadbali o coś takiego. Gdyby ktoś się zgłosił i gdybyśmy, przede wszystkim, ocenili, że dane szkolenie jest warte, że dany pracownik powinien z tego zostać przeszkolony i w dodatku, że... finanse pozwalają, bo to różnie bywa, to na pewno byśmy takie rzeczy dofinansowali – myślę, że nawet w całości.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

My płacimy za szkolenia, pracownik nie płaci. Pracodawca płaci wszystko – cenę kursu, dojazdu.

(miasto inne niż Kraków, średnia, produkcja, branża: wydobywcza)

Tak. Tak, oczywiście. Tak było właśnie w przypadku zdobywania przez pracownika prawa jazdy na przyczepę - firma mu pokryła w całości koszt tego prawa jazdy.

(Kraków, mikro, handel, branża: tekstylna)

Część pracodawców stosuje formę dzielenia kosztów między firmę i zainteresowanego pracownika. W niektórych przypadkach powodem są koszty szkoleń, często natomiast taka sytuacja jest próbą zmotywowania pracownika do aktywnego, i tym samym, skutecznego zdobywania wiedzy. Pracodawcy wskazywali, że współfinansowanie szkoleń przez pracownika jest strategią, która pozwala osiągać większą efektywność w procesie jego uczenia się. Na takie przyczyny wskazuje druga z poniższych wypowiedzi:

Natomiast jeżeli to jest, na przykład no, kurs, który, gdzie kwalifikacje są na tytuł robotnika wykwalifikowanego, mistrza, no powiedzmy jakieś dodatkowe uprawnienia na obsługę wózków. Przy, coś takiego, gdzie te kwalifikacje no już raz zdobyte są na całe życie, to są odpłatne pięćdziesiąt procent. Pięćdziesiąt zakład, pięćdziesiąt pracownik.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: spożywcza)

W przypadku długotrwałych szkoleń, na przykład szkoleń językowych, które są modułowe... mieliśmy pomysł, żeby to było w 100% finansowane przez firmę i tak rozpoczęliśmy naukę tych języków. Natomiast okazało się, że jak się nie płaci to się człowiek nie stara. Także, także, kiedy są to długotrwałe szkolenia, staramy się, żeby jakiś udział finansowy pracowników w tych szkoleniach był, nie dlatego że nas nie stać, tylko dlatego, że to podnosi motywację pracowników, żeby uczestniczyć w tym szkoleniu i tak to jest coś takiego, że trochę za to płacę, nawet jeżeli to jest symboliczna kwota, tak naprawdę. Pozostałe szkolenia są finansowane całkowicie.

(Kraków, średnia, usługi, branża: finansowa)

W niektórych branżach, np. IT, pracodawcy mają możliwość korzystania z bezpłatnych szkoleń organizowanych przez dostawcę rozwiązania. Taka możliwość ograniczona jest jednak do nielicznych branż oraz, w niektórych przypadkach, wiąże się z koniecznością bycia partnerem danej firmy.

Jeżeli chodzi o sprzęt, to jest to na przykład CISCO, sprzedaje komputery i jakieś urządzenia. I im zależy, żeby byli ludzie, którzy umieją to obsługiwać i którzy się na tym znają, więc robią z tego szkolenie. Jest Microsoft, który sprzedaje np. Windows, czy narzędzia do programowania i robi z tego szkolenie.

(Kraków, mikro, usługi, branża: IT)

Ostatnią z wymienionych form jest zakładowy fundusz szkoleń. To zagadnienie omówione jest szerzej w osobnym rozdziale. W tym miejscu warto jednak wspomnieć, że nieliczna grupa pracodawców miała okazję skorzystania z takiej formy finansowania szkoleń. Najczęściej pracodawcy nieorientowani się w ogóle, że istnieje taka możliwość.

Ale to nie słyszałem. To jest jakby wewnętrzny, państwowe to jest czy, czy, czy my jako przedsiębiorcy mielibyśmy odkładać gdzieś do państwa, żeby trzymali te pieniądze? Czy mamy u siebie stworzyć coś takiego – Zakładowy Fundusz?(...) fajnie by było gdyby informowali o czymś takim. Nie słyszałem.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

Sposoby pozyskiwania informacji o szkoleniach i zainteresowanie platformą informacyjną

Wśród sposobów zdobywania informacji, badani wymieniali następujące:

- Internet;
- E-mail;
- Telefoniczne
- Fax
- Poczta
- Bezpośrednio – przyście osoby proponującej szkolenie do firmy
- Instytucje współpracujące
- Pisma branżowe

Poniżej znajdują się przykładowe wypowiedzi respondentów:

Spam na maila też. Głównie telefon albo mail, ale nie ma tutaj, nie trafiamy na nic ciekawego.

(Kraków, mała, produkcja, branża: budowlana)

Przychodziły maile same, raczej tak no na pewno, przede wszystkim mailem przychodziło. Ktoś chyba może dzwonił? Ale, ale no sami nie szukaliśmy, znaczy ja nie szukałem takich informacji, raczej.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

Bezpośrednio od uczestników, którzy się szkolili czy coś tam zdobyli, jakieś dodatkowe umiejętności, czy kurs taki tylko, żeby był zaliczony. No i z uczestnikami się rozmawia i wtedy oni... P.: A jakieś formy na pocztę e-mailową czy coś takiego? O.: Nie. Osobiście tak... kontakt.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: spożywcza)

Czasem coś takiego się w gazetach ukazuje, ale rzadko. Właśnie informacja na temat tam szkoleń na jakiś temat w całym województwie, o, na przykład.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: spożywcza)

I z prasy... znaczy głównie z prasy. Przychodzą do firmy. Nie jest to już tak często – powiedzmy, jedna osoba tygodniowo, jedna na dwa tygodnie. I także przychodzą oferty pisemne.

(Kraków, mikro, handel, branża: tekstylna)

W większości przypadków dominowało bierne zdobywanie informacji. Inicjatywa przerzucona była na stronę szkolącą. Duża grupa respondentów uważała, że nie ma potrzeby wyszukiwania szkoleń, ponieważ liczba informacji, jakie na bieżąco dostają od instytucji szkolących – najczęściej drogą elektroniczną, telefoniczną oraz przez osobistą wizytę osoby proponującej szkolenie – jest w dużej mierze wystarczająca.

W niektórych przypadkach respondenci aktywnie zdobywali informację – najczęściej poszukując w Internecie lub dowiadując się w zaprzyjaźnionych instytucjach.

Natomiast, no ja szukam po prostu na rynku dostępne oferty i wysyłam też zapytania ofertowe. Często jest tak że szukamy na stronach internetowych w 'Nowoczesnej Firmie', w ten sposób, w Internecie po prostu rynek szkoleniowy dobrze funkcjonuje. Wysyłam zapytania ofertowe do firm, czy może robią coś takiego. To takie pytanie w ciemno.

(Kraków, duża, handel, branża: odzieżowa)

o Zainteresowanie platformą informacyjną

Przedsiębiorców zapytano o zainteresowanie platformą informacyjną, zawierającą wszystkie szkolenia dostępne w regionie, ponieważ rekomendację utworzenia takiej platformy sformułowano w raporcie z analizy danych zastanych⁹. Oceniając ideę stworzenia platformy internetowej, większość respondentów uważała, że jest to pomysł bardzo trafny. Podkreślali, że dawałoby to możliwość wyszukiwania odpowiednich szkoleń, jednak, aby była ona w pełni funkcjonalna powinna zawierać wyczerpujące informacje o szkoleniach, m.in. kto jest organizatorem, gdzie jest organizowane, jaki jest czas trwania szkolenia oraz jakie są koszty szkolenia.

To znaczy powiem pani tak, że byłoby super, tak mi się wydaje, gdyby był stworzony jakiś portal, na przykład portal informacyjny, na którym byłyby zbierane miesięczne plany szkoleniowe w województwie Małopolskim. I tam, gdyby było napisane: data, czas trwania, koszt, temat. Tak mi się wydaje, że to byłoby cudowne, jeżeli oczywiście... Myślę, że większość osób skorzystałaby z tego bardzo, bardzo chętnie. Nawet można by było, wiadomo, że ktoś musi graficznie obrabiać tą stronę, ktoś musi zbierać informacje – to jest jednak dużo pracy, nie ma co ukrywać, co najmniej na ze trzy etaty. I jeszcze, żeby zadzwonił do wszystkich zapytać czy wyrażają zgodę i tak dalej, i tak dalej, żeby umieścić ich w bazie do wysyłania. Nie wiem, ale też zrobić jakąś małą opłatę dla firmy – też nie widzę problemu, żeby to była jakaś nawet niewielka kwota, symboliczna, ale, ale no zawsze można by za to, powiedzmy, płacić jakąś symboliczną kwotę i mieć stały dostęp, powiedzmy, roczny, do takiej bazy. Myślę, że to byłaby rewelacyjna sprawa.

(Kraków, średnia, usługi, branża: finansowa)

⁹ *Kształcenie ustawiczne w Małopolsce. Raport analizy danych zastanych*, Zespół Badawczy IS UJ na zlecenie WUP w Krakowie, czerwiec, 2007

Respondenci wskazywali również, że istotne byłoby, żeby taka platforma przewidywała system komentarzy oceniających dane szkolenie oraz organizatora. Duża grupa badanych podkreślała, że możliwość wypowiedzenia się o danym szkoleniu osoby, która w nim uczestniczyła pozwoliłoby stworzyć system oceny jakości i efektywności szkoleń, a docelowo nawet rankingi najlepszych szkoleń. Respondenci podkreślali, że byłaby to dla nich jedna z kluczowych informacji przy wyborze szkolenia, jednak kluczowe jest, aby był on prowadzony przez instytucję publiczną, gdyż pozwoli to uniknąć nadużyć ze strony szkoleniodawców. Część osób uważała, że nie ma znaczenia czy platforma będzie administrowana i tworzona przez instytucję publiczną lub prywatną, ponieważ weryfikatorem byłby rynek.

I dlatego wydaje mi się, że pomysł portalu, gdzie można by to sobie sprawdzić i przeczytać chociażby ludzi, komentarze, którzy już w takim szkoleniu brali udział, albo nie w takim, ale z tą instytucją, no to by dużo wniosło do rzeczy, bo wtedy można przed tym ocenić, czy jest sens, czy nie ma sensu.

(...)

No i myślę, że tak samo, jeśli chodzi o szkolenia, można by ocenić ciekawość, profesjonalizm, kulturę wykładowcy. No tak jak jest, na przykład, ta strona „Oceń.pl”, żeby się wykładowców oceniało. To zresztą, w sumie, też szkolenia (...) Ja myślę, że na pewno by się coś takiego przydało. (...) No to rzeczywiście brakuje troszkę forum takiej wymiany.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

Formy szkolenia preferowane przez pracodawców

o Miejsce – szkolenia w firmie/wyjazdowe

Miejsce ma dla większości przedsiębiorców duże znaczenie przede wszystkim ze względu na związek z dwoma innymi kryteriami: czasem nieobecności pracownika w pracy oraz kosztami (dojazdu i ewentualnego pobytu).

Ja wiem, czy to problem? Są pociągi, wsiada się w Intercity... chociaż ja wolalabym tutaj na miejscu w Krakowie. Wiadomo, że to też się wiąże: koszty, delegacja, wynajęcie pokoju.

(tereny wiejskie, średnie, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Kryteria te mają znaczenie zwłaszcza w przypadku, jeśli w szkoleniu ma wziąć udział większa grupa pracowników firmy.

Jeżeli jest to większa grupka, to na pewno na terenie zakładu, aby nie trzeba było wysyłać załogi. Jeżeli jest to jedna, dwie osoby, wtedy je wysyłamy – dostają delegację i wyjeżdżają.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: wydobywcza)

Jak wyjedzie jeden czy dwóch pracowników dajmy na to gdzieś tam do Wadowic czy do Krakowa to jest pół biedy, ale jakby miało jechać dwudziestu ludzi czy dziesięciu to byłoby bez sensu. Czyli też ilość ludzi, ale myślę, że zawodowe no to prawie wyłącznie są w zakładzie u nas i to jest lepiej

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: obróbka metali)

Duża grupa badanych uważała, że w takim przypadku, najdogodniejszą formą są **szkolenia we własnej firmie. Pozwalają one na optymalne przystosowanie czasu szkolenia do trybu pracy w firmie, wyeliminowanie kosztów dojazdu oraz straty czasu związanej z dojazdem.**

Mamy tyle po prostu zadań, że unikamy rozluźniania atmosfery pracy i jeżeli możemy szkolenie przeprowadzić u nas w firmie to przeprowadzamy u nas w firmie, a nie wysyłamy kogoś w świat.

(Kraków, mała, usługi, branża: budownictwo)

Respondenci zdawali sobie jednak sprawę, że nie wszystkie szkolenia mogą być przeprowadzone w taki sposób. Tę formę przyjmują najczęściej szkolenia dedykowane dla danej firmy. Wyjątkiem są jednak sytuacje, w których szkolenia dotyczą np. obsługi urządzeń czy programów i wymagają przyjazdu pracowników do dostawcy rozwiązania. W takim przypadku, preferowane są szkolenia, które organizowane są w miarę możliwości najbliżej firmy – najwięcej osób wskazywało Kraków, jako miejsce najczęstszych wyjazdów szkoleniowych. Sporadycznie, badani wymieniali inne miejscowości w regionie.

Jeśli chodzi o miejsce to Nowy Sącz, maksymalnie Kraków.

(miasto inne niż Kraków, mikro, usługi, branża: turystyka)

Raczej wysyłamy do Krakowa, bo tu jest bliżej, choć część wyjeżdża do Katowic. Wszystkie właściwie odbywają się w Krakowie i tam wysyłamy.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: wydobywcza)

Respondenci podkreślali, że jeśli szkolenie wiąże się z wyjazdem, powinno trwać nie krócej niż kilka godzin. W innym przypadku, czas pracownika poświęcany na dojazd jest niewspółmierny do ilości zdobytej wiedzy.

Szkolenia wyjazdowe (poza region) są formą, z której pracodawcy korzystają rzadziej ze względu na wspomniane uciążliwości: nieobecność pracownika oraz wyższe koszty. Charakter grupowy mają głównie w przypadku, jeśli celem wyjazdu jest szkolenie połączone z budowaniem zespołu i jego integracją. Najczęściej jednak dotyczą one pojedynczych pracowników wyższego szczebla i specjalistów (konferencje).

Natomiast myślę, że jeżeli chodzi o atmosferę, o przyswajalność pewnych kwestii to najlepiej rzeczywiście robić wyjazd. (...) jest sympatycznie, bo można jakąś imprezę zrobić.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

o **Czas**

W celu ustalenia preferowanej przez pracowników formy szkoleń uwzględniona w badaniu została także kategoria czasu odbywania szkolenia. Z jednej strony dotyczył on preferowanej długości trwania szkolenia, z drugiej uczestnictwa w zajęciach w czasie lub poza godzinami pracy.

Czas trwania szkolenia jest istotnym kryterium dla przedsiębiorców, ponieważ z jednej strony wpływa na jakość szkolenia i efektywność szkolenia, a z drugiej strony wiąże się z nieobecnością pracownika w pracy.

Od pewnego czasu zauważamy, że problemem szkoleń nie są już koszty szkoleń, lecz czas ich trwania, czas który pracownik traci – ale wiadomo, że musimy na te szkolenia pracowników wysyłać.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Forma szkolenia, jaką preferują pracodawcy, **zależy od charakteru szkolenia** (inną formę mają szkolenia zawodowe, inną kursy na prawo jazdy, językowe itp.), **ilości wiedzy przekazywanej na szkoleniu, odbiorcy szkolenia** (pracownicy/kadra zarządzająca) oraz **liczby wysyłanych osób**. Poniżej prezentowana jest przykładowa opinia:

To zależy od charakteru, powiedzmy, szkolenia, bo zdobywanie prawa jazdy wymaga, no troszeczkę... innego sposobu niż, powiedzmy, kurs BHP. Jeżeli chodzi o pracowników, to wydaje mi się, że najbardziej korzystne i takie, z punktu widzenia mnie jako pracodawcy i ich jako pracowników, to jest szkolenie w czasie pracy wewnątrz firmy.

(Kraków, mikro, handel, branża: tekstylna)

Zdecydowana większość szkoleń, które dotyczą pracowników niższego i średniego szczebla, i których inicjatorem jest pracodawca, ma charakter kilkugodzinny, bądź całodniowy i odbywa się w czasie godzin pracy. Przyczyny takiej sytuacji są dwie: taka forma szkoleń jest też najczęściej proponowana pracodawcom przez szkoleniodawców. Szkolenie poza godzinami pracy odbywa się jedynie w przypadku specyficznych kursów (np. prawo jazdy, studia podyplomowe), gdyż problemem jest tu konieczność odpowiedniego zmotywowania pracownika do poświęcania wolnego czasu, na co, zdaniem niektórych pracodawców, nie wszyscy są skłonni się zgodzić.

A: Myślisz, że nie chcieliby poza godzinami pracy uczestniczyć w jakichś... ?

R.: Raczej nie.

(Kraków, mikro, handel, branża: tekstylna)

Jeżeli chodzi o pracowników takich całorocznych, no to jak szkolimy, to jak najbardziej w czasie godzin pracy.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyczna)

Te szkolenia wyjazdowe odbywają się w ciągu dnia, w godzinach pracy. Zwykle odbywa się to w popołudniowych godzinach, a my pracujemy od 6 do 14, więc są to godziny pracy.

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: wydobywcza)

Szkolenia wewnętrzne i przeprowadzane w firmie, ze względu na wyeliminowanie straty czasu wiążącej się z dojazdem, są przeprowadzane w formie częstszych spotkań i mają przeważnie krótszy czas trwania niż szkolenia poza firmą. Taka forma zajęć, zdaniem pracodawców, pozwala na uzyskanie większej efektywności w procesie przyswajania wiedzy.

My u nas robimy wewnętrzne około tak dwugodzinne maksymalnie, żeby ludzi nie przemęczać za bardzo dawką materiału. No tak, bo ludzi łatwiej zebrać i są na miejscu, i wtedy, wtedy no, wtedy jest bez sensu ich obciążać za dużą ilością materiału na raz

(miasto inne niż Kraków, duża, produkcja, branża: wydobywcza)

Bo zanim się dojedzie do Krakowa drogą na szkolenie, a potem to już popołudniu nie bardzo się co chce szkolić. Jakby był na miejscu, to lepiej jak jest częściej.

(tereny wiejskie, średnie, produkcja, branża: obróbka metalu)

Niezależnie od preferencji i zastrzeżeń, które zgłaszali pracodawcy, kluczowe – ich zdaniem – jest jednak to, aby długość szkolenia była adekwatna do ilości przekazywanej wiedzy.

Raczej zdecydowanie szkolenie krótkie, które zabiera jak najmniej czasu, choć ciężko pogodzić krótkie szkolenie z przekazaniem dużej ilości wiedzy, jeszcze tak, aby było to skuteczne, by osoby szkolące się coś z tego zapamiętały, coś wyniosły. Jednakże na pewno uciążliwym byłoby długotrwałe szkolenie, nie ma u nas takich potrzeb, nie ma takich stanowisk, które wymagałyby aż tak długich szkoleń.

(tereny wiejskie, Mirko, handel, branża: budowlana)

Czyli 3 razy lepsze jest dwudniowe szkolenie z bardzo trudnymi sesjami, skomplikowanymi, na bardzo wysokim poziomie merytorycznym, niż pięciodniowe, rozwleczone. Po prostu czas pracownika jest cenny i krytyczne jest, aby oni się nie nudzili, żeby szkolenia te były na bardzo wysokim poziomie merytorycznym.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Szkolenia kilkudniowe są mniej chętnie widziane przez pracodawców w odniesieniu do pracowników niższego i średniego szczebla, jednak kilkudniowe konferencje są formą, z której najchętniej korzysta kadra menadżerska firmy lub specjaliści.

Jednak w przypadku mniejszych firm, kilkudniowy wyjazd może wiązać się z koniecznością zamknięcia firmy i zaburza sposób funkcjonowania firmy, na co wskazuje poniższa wypowiedź:

Coś, co trwa na przykład, rozkłada się w czasie półtora do dwóch godzin – dwa, trzy razy w tygodniu, żebyśmy mogli skorzystać. Rozpiętość czasowa tu nie ma znaczenia. W każdym razie, żeby to było, żeby na te półtora godziny można było wyjść. A nie, żeby takie szkolenie trwało, na przykład, dwa, trzy dni pod rząd, cały dzień i żeby było, na przykład, w Krakowie. Bo to już jest nierealne. Tak żebyśmy my mogli spokojnie zostawić kogoś w biurze na te dwie godziny. Żebyśmy nie mieli konieczności zamykania biura na przykład na cały dzień.

(miasto inne niż Kraków, mikro, usługi, branża: turystyczna)

Poniżej znajduje się zestawienie różnych form szkolenia oraz ich zalety i wady, na które zwracali uwagę przedsiębiorcy:

Tabela 4. Wady i zalety kategorii szkoleń wyróżnionych ze względu na długość

DŁUGOŚĆ SZKOLENIA	GODZINY PRACY	ZALETY I WADY
Kilkugodzinne, Jednodniowe	W czasie godzin pracy	<p>ZALETA: krótka nieobecność pracownika w pracy, Mniejsze koszty;</p> <p>WADA: czas poświęcony na dojazd może być niewspółmierny do ilości zdobytej wiedzy;</p>
Dłuższe, kilkudniowe np. konferencje	Częściowo w czasie godzin pracy (często z weekendem)	<p>WADA: brak pracownika w pracy, konieczność zastąpienia go; Większe koszty;</p> <p>ZALETA: możliwość przekazania większej ilości materiału, bardziej szczegółowego zagłębienia się w wiedzę; Specyficzna atmosfera pozwalała na integrację zespołu => wyjazdy integracyjne;</p>
Wieloetapowe, specyficzne np. prawo jazdy, studia podyplomowe	Poza godzinami pracy	<p>ZALETA: pracownik doksztalca się, ale nie traci czasu pracy;</p> <p>WADA: konieczność zmotywowania/nakłonienia pracownika do poświęcenia wolnego czasu;</p>

o **E-learning**

Ze względu na ograniczanie kosztów oraz oszczędność czasu pracownika, pracodawcy preferują szkolenia blisko firmy lub w firmie oraz szkolenia krótkie, najczęściej jednodniowe. Interesujący jest natomiast fakt, że bardzo niewielka liczba przedsiębiorców dostrzega i rozważa możliwość szkoleń e-learningowych, które są rozwiązaniem dogodnym zarówno pod względem kosztów, jak i czasu pracownika. Dominuje wśród pracodawców pogląd, że szkolenia prowadzone tradycyjnymi metodami są formą o wiele skuteczniejszą. To właśnie brak zaufania pracodawców, co do efektywności takiej formy zdobywania wiedzy był głównym powodem ich niewielkiego zainteresowania e-learningiem. Argumentując ten pogląd respondenci zwracali uwagę na różne przyczyny.

Duża liczba respondentów ceni w szkoleniach tradycyjnych możliwość bezpośredniego kontaktu ze szkoleniowcem. Zwracają uwagę, że istnieje wtedy możliwość zadawania pytań, natychmiastowego rozwiewania wątpliwości i indywidualnych konsultacji problemów. Drugim aspektem, który – zdaniem badanych – wiąże się z bezpośrednim uczestnictwem w szkoleniach jest dyscyplina, która przejawia się w regularnym uczęszczaniu na szkolenie, punktualności, konieczności bycia przygotowanym itp. Te elementy wpływają na skuteczność szkoleń, w przeciwieństwie do szkoleń e-learningowych, które – jak sugerowała część respondentów – można odkładać i rozciągać w czasie, ponieważ nikt nie kontroluje obecności.

Jednym z rozwiązań tego problemu, jakie się nasuwa po analizie wypowiedzi respondentów, byłyby szkolenia, które miałyby ograniczony czas trwania i obligowały osobę biorącą w nim udział do ukończenia kursu w określonym czasie.

Swoboda wyznaczania sobie czasu, który zostanie poświęcony na tego typu szkolenie przez część respondentów została uznana za wadę, ponieważ udział w nim można ciągle odkładać i nigdy nie ma czasu, aby się tym zająć, natomiast część przedsiębiorców argumentowała, że jest to ich zaleta – można dowolnie dopasowywać go pod kątem czasu, jakim się dysponuje, a ponadto oszczędza się czas dojazdu.

Drugą zaletą takiej formy kształcenia, która pojawiła się w rozmowach z przedsiębiorcami, była dostępność szerokiej oferty szkoleniowej dla osób, które mieszkają i pracują w dużej odległości od głównych ośrodków szkoleniowych. Istotny jest jednak fakt, że taką zaletę dostrzegła bardzo niewielka liczba osób, co potwierdza tezę o niewystarczającym poinformowaniu potencjalnych odbiorców o takiej możliwości szkolenia. Jednakże kolejnym problemem, na który zwrócono uwagę jest fakt, że oferta szkoleń e-learningowych może być interesującym rozwiązaniem dla firm na terenach wiejskich, jedynie pod warunkiem, że posiadają odpowiednie wyposażenie techniczne w postaci sprzętu komputerowego dostępnego dla pracowników oraz podłączenie do Internetu, a także dla tych, których pracownicy posiadają umiejętności konieczne do korzystania z wyżej wymienionych szkoleń.

Poniższa tabela przedstawia główne bariery i zalety, jakie wskazywali badani, wraz z przykładowymi wypowiedziami.

Tabela 5. Bariery i zalety e-learningu w opiniach przedsiębiorców.

BARIERY	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak bezpośredniego kontaktu ze szkoleniowcem 	<p><i>Jednak w przypadku bardzo zaawansowanych i wąskich doświadczeń możliwość bezpośredniego kontaktu z osobą szkolącą jest ważna. Brak bezpośredniego kontaktu.</i> (Kraków, średnia, usługi, turystyczna)</p> <p><i>Internet internetem, ale jak jest wykładowca; bezpośrednia rozmowa to inaczej to wygląda i daje efekty.</i></p> <p><i>Lepiej jak żywy człowiek przekazuje wiedzę.</i> (miasto inne niż Kraków, średnia, produkcja, branża: obróbka szkła)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przekonanie o niskiej skuteczności takiej formy szkoleń 	<p><i>Byłbym sceptyczny, co do ich skuteczności. (...) może być bardziej skutecznie oddelegować kogoś na szkolenie, które trwa 3 dni i jest przeprowadzane w firmie szkoleniowej niż próbować to załatwić takimi metodami na odległość.</i> (Kraków, średnia, usługi, turystyczna)</p> <p><i>Jakoś nie mam do tego zaufania. Nie wiem, czy pracownicy by się uczyli klikając na następane porcje informacji.</i> (miasto inne niż Kraków, średnia, produkcja, branża: obróbka szkła)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak możliwości zadawania pytań 	<p><i>Więcej ludzi uczy się na żywo, gdy może się kogoś o coś zapytać, tak w cztery oczy.</i> (miasto inne niż Kraków, mała, produkcja, branża: obróbka szkła)</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak motywacji, samozaparcia 	<p><i>Jeżeli miałoby się zakończyć jakimś egzaminem, czy jakąś pracą i związane by z tym była jakaś premia, to może tak.</i> (Kraków, mikro, handel, branża: motoryzacyjna)</p> <p><i>Słyszałem, ale ja w to nie wierzę. Jeśli ktoś siedzi w biurze i nie może się ruszyć to może, ale musi mieć dużo zaparcia i chęci, żeby się tego nauczyć. A tak to można wyjść do drugiego pokoju, nikt nikogo nie sprawdza. A nawet sprawdzanie obecności powoduje, że wszyscy są na czas itp.</i> (miasto inne niż Kraków, mała, produkcja, branża: obróbka szkła)</p> <p><i>Nie wiem, czy ktoś miałby ochotę i czas siedzieć przed komputerem, zamiast w domu coś zrobić.</i> (tereny wiejskie, średnie, usługi, branża: budownictwo)</p> <p><i>Lepsze jest już takie szkolenie, które trwa 2 czy 3 dni i jest maksimum wiedzy w danym czasie, niż coś co można sobie odkładać, bo przy takiej pracy, która długo trwa, trudno jest potem jeszcze się zmobilizować.</i> (miasto inne niż Kraków, mikro, usługi, turystyka)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak informacji/oferty 	<p><i>Musiałbym coś więcej na ten temat wiedzieć, wie Pani. Nie potrafię tak.</i> (Kraków, duża, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)</p> <p><i>Nie, do tej pory nie braliśmy udziału. Zresztą chyba nie mieliśmy oferty na tego typu szkolenie.</i> (miasto inne niż Kraków, mikro, usługi, turystyka)</p> <p><i>Poza tym nie bardzo widzę tu zakres szkolenia, w którym wiedza przekazana w taki sposób, mogłaby się nam przydać.</i> (tereny wiejskie, mikro, handel, branża: budowlana)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak przekonania o przydatności przekazywanej w ten sposób wiedzy 	<p><i>Nie biorę tego pod uwagę. Tak samo jest z językiem, jakby Pani się szkolila przez Internet, to też jest to też fikcyjne zupełnie, nie wierze w to po prostu.</i></p> <p><i>Czasem nie da się wszystkiego na papierze czy na monitorze zobaczyć. Czasem trzeba trochę praktyki, albo zobaczyć coś na żywo.</i> (tereny wiejskie, średnie, usługi, branża: budownictwo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniczne – dostępność Internetu 	<p><i>To trudno powiedzieć, trzeba by zapytać tych, którzy mieliby iść na to szkolenie, bo tutaj nie każdy w naszym rejonie ma ten Internet. Nie jest to miasto(...). Dostępność jeszcze słaba do sieci w naszej okolicy jednak.</i> (tereny wiejskie, średnie, usługi, branża: budownictwo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak umiejętności potrzebnych do korzystania z takiej formy 	<p><i>Wiem z doświadczenia, że jak zawożę do klienta płytę z dokumentacją, on ją bardzo chce, ale jak przyjdzie co, do czego, to dzwoni do mnie. Ja mówię, chłopie, dostajesz co pół roku płytę. Ludzi, jakby to powiedzieć, nie mają potrzeby, albo nie umieją korzystać.</i> (Kraków, mikro, handel, branża: motoryzacyjna)</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brak czasu 	<p><i>Nie. Dostaję taki kurs językowy, ale szczerze powiem, że brakuje na to czasu.</i> (miasto poza Krakowem, mikro, usługi, branża: turystyczna)</p> <p><i>Ale, ale korzystam. No, znaczy, najczęściej, najczęściej, niestety albo stety robię to w weekendy albo na wakacjach. P.: Czyli tu jest problem jakby z czasem i... O.: Tak, tak, tak, tak.</i> (Kraków, średnie, usługi, branża: budownictwo)</p>
<h2 style="margin: 0;">ZALETY</h2>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czas 	<p><i>Zaletą jest mój dobór wolnego czasu.</i> (Kraków, duża, produkcja, branża: inna)</p> <p><i>Myslę, że to by było szkolenie, które no nie trzeba nigdzie jeździć, na pewno znalazłabym ten czas, żeby takie szkolenie żeby w ten sposób zdobywać swoją wiedzę.</i> (tereny wiejskie, średnie, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)</p> <p><i>Na pewno nie trzeba tracić czasu na dojazdy.</i> (tereny wiejskie, średnie, usługi, budownictwo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dostępność/ Rozwiązanie problemu niedoboru oferty w danym miejscu 	<p><i>Wygodne są (...). W ten sposób radzimy sobie z niedoborem szkoleń w Tarnowie.</i> (miasto poza Krakowem, mikro, usługi, branża: turystyczna)</p>

Podsumowując, zaledwie niewielka liczba badanych słyszała i/lub brała udział w tego typu szkoleniach. Zdecydowanie **najważniejszą przyczyną niskiego poziomu uczestnictwa w szkoleniach e-learningowych jest niski poziom poinformowania odbiorców o:**

- **istnieniu tego typu szkoleń** – duża grupa respondentów w ogóle nie słyszała o takiej nazwie i takich szkoleniach,
- **istocie takich szkoleń** – osoby, które słyszały taką nazwę często nie były w stanie powiedzieć na czym polegają takie szkolenia,
- **ofercie szkoleń** – duża grupa osób twierdziła, że nie bierze w nich udziału, ponieważ nie są dla nich przydatne ze względu na niedopasowanie oferty.

Wśród **rozwiązań**, które, zdaniem badanych, powinny zostać wprowadzone, znalazły się następujące propozycje:

- zobligowanie uczestnika szkolenia do ukończenia kursu/szkolenia w ograniczonym czasie,
- możliwość konsultowania wątpliwości z dostawcą szkolenia/trenerem (najlepiej w czasie rzeczywistym),
- uzyskiwanie dyplomów lub certyfikatów ukończenia szkolenia,
- wprowadzenie systemu oceny szkoleń np. poprzez system komentarzy.

Słuszność powyższych postulatów potwierdzali także eksperci. Zwracali oni uwagę, że problem małego zainteresowania tego typu szkoleniami wynika z nieodpowiedniej formy szkoleń e-learningowych, jakie dzisiaj są oferowane na rynku.

Szkoły prywatne robią tutaj różne sztuki żeby zejść z kosztów właśnie wykorzystując ten e-learning, ale nie tak jak trzeba. Próbowaliśmy z Amerykanami jakiś program taki realizować, właśnie takich studiów wspólnych. To oni to zupełnie inaczej to realizują. Tam po prostu każdy musi siąść fizycznie przed komputerem, potwierdzić swoją obecność i odbywa się wykład w czasie rzeczywistym. Wszyscy w tym muszą uczestniczyć a potem jeszcze odpowiadają na jakieś pytania po tym wykładzie (...). Czasami właśnie jest tak, że przesyła się materiały do odebrania czy coś takiego, no myślę że jakoś jest to mądrze pomyślane. [W Polsce – przyp. autora] jest jakaś przyszłość, ale kilka warunków musi być spełnione: i ten dostęp [do sieci], i przygotowanie ludzi – i to postępuje. Ja jestem przekonana, że w przeciągu kilku lat to powinno się rozwijać.

(Pracownik naukowy, przedstawiciel instytucji szkolącej)

Ważne cechy szkoleń

Wśród najważniejszych cech szkoleń, jakie wymieniali pracodawcy, znalazły się:

- wysoka jakość szkoleń,
- koszty adekwatne do jakości szkolenia;
- dopasowana oferta/ tematyka;
- wysoki poziom wiedzy szkoleniowców, przygotowanie trenerskie.

Cechy szkoleń, wymienione powyżej, są zdaniem przedsiębiorców nierozłączne, tzn. **o wysokiej jakości szkolenia decyduje: dopasowanie oferty do potrzeb osób szkolonych pod kątem liczby osób, sposobu prowadzenia zajęć (teoretyczne, warsztatowe itd.), tematyki i zakresu przekazywanej wiedzy oraz jakość materiałów szkoleniowych.** Ponadto, większość respondentów zwracała uwagę, że **jednym z najważniejszych aspektów szkolenia jest poziom umiejętności szkoleniowych i trenerskich u osób prowadzących szkolenie.** Osoba szkoleniowca – jego wiedza merytoryczna, znajomość problematyki szkolenia od strony praktycznej oraz umiejętności jej przekazywania – ma szczególne znaczenie w szkoleniach specjalistycznych. Poniższa wypowiedź jest jedną z wielu podobnych, jakich udzielali przedsiębiorcy w badaniu:

Zawartość merytoryczna. (...) I oczywiście jakość materiałów – to wszyscy mają dobre – choć, powiem szczerze, ma to znaczenie, bo są firmy, które dają na przykład pakiet wydrukowanych książek, pracownik wraca z pięcioma kilogramami materiałów i to nie takich, które można znaleźć w Internecie, to jest to bardzo ważne. Takie materiały są potem wykorzystywane w całym zespole. Najważniejsza jest jednak jakość i poziom techniczny – prowadzący musi mieć bardzo dużą wiedzę i sam program szkolenia musi być na bardzo wysokim poziomie.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Duża grupa przedsiębiorców, **oceniając jakość szkoleń, różnicowała je ze względu na szkolenia komercyjne – pełnopłatne oraz na szkolenia finansowane ze środków unijnych.** Szczegółowa ocena szkoleń finansowanych z EFS przedstawiona jest w osobnym rozdziale, natomiast w tym miejscu zaprezentowane zostaną pewne tendencje w ocenie tych dwóch rodzajów szkoleń oraz próba ich porównania ze względu na zalety i bariery, które zgłaszali przedsiębiorcy.

Generalnie, szkolenia komercyjne oceniane są lepiej z punktu widzenia ich jakości.

Na taką ocenę składa się kilka różnych czynników, które przedstawione są na poniższym wykresie i omówione poniżej. Taką opinię potwierdzali także eksperci z instytucji otoczenia biznesu – jedna z opinii prezentowana jest poniżej:

Szkolenia komercyjne wiążą się z koniecznością pozyskania klienta – uzyskania jego zaufania – wydaje się, iż są bardziej wartościowe i lepiej dopasowane do oczekiwań przedsiębiorców, więc ich poziom jest wyższy. Natomiast nie każdy przedsiębiorca się zdecyduje na takie szkolenie – może nie być go stać, bądź mając do wyboru szkolenia tańsze, będzie próbował z nich korzystać, według pierwszych doświadczeń.

(Przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Schemat 7. Szkolenia komercyjne - zalety i bariery



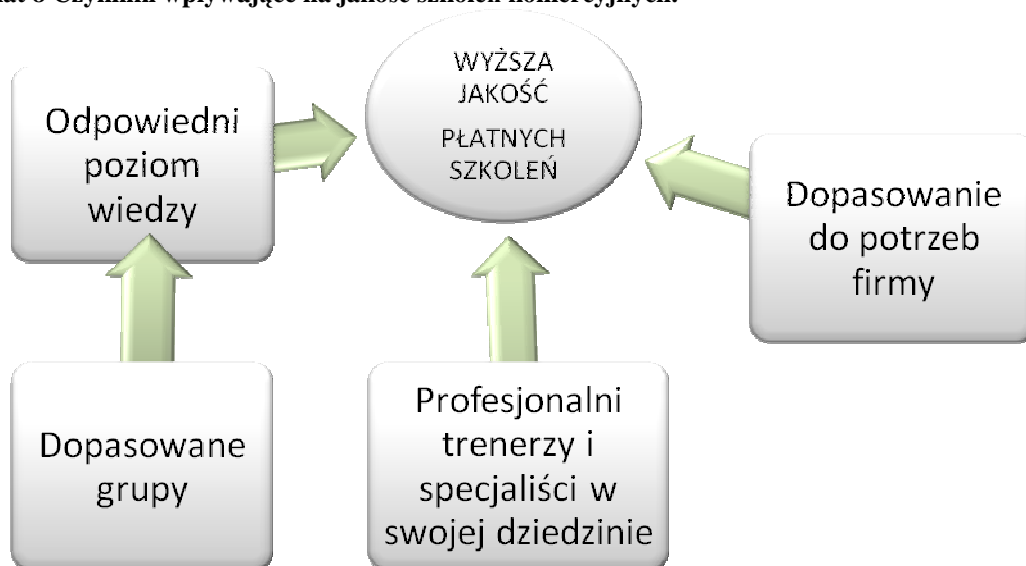
Zatem wśród przedsiębiorców istnieje tendencja do wyższego oceniania jakości szkoleń komercyjnych, jednak często barierą, która niepozwana na skorzystanie z takich szkoleń jest koszt ich organizacji. Bariera ta jest szczególnie duża dla mniejszych przedsiębiorców.

Aczkolwiek raczej na szkolenia wysyła się w dużych firmach, gdzie budżet – to, że zapłaci się za szkolenie osoby 5000 zł jest OK. U nas to nie przejdzie.

(Kraków, mikro, usługi, branża: IT)

Interesujące jest jednak zwrócenie uwagi na elementy składowe tej wysokiej oceny szkoleń komercyjnych.

Schemat 8 Czynniki wpływające na jakość szkoleń komercyjnych.¹⁰



¹⁰ Dokonany w tym rozdziale podział na wyższą i niższą jakość szkoleń komercyjnych i finansowanych z EFS, nie jest tożsamy z ogólną oceną tych szkoleń przez respondentów. Nie jest tak, że wszystkie szkolenia komercyjne były jednoznacznie oceniane wysoko ze względu na ich jakość, a szkolenia z EFS nisko. Istotą było zdiagnozowanie czynników, które powodują w jednym przypadku podwyższanie jakości w oczach respondentów, a w drugim wpływają na jej obniżanie, w celu zaproponowania konkretnych środków zaradczych, zmierzających do podniesienia jakości i skuteczności oferowanych szkoleń.

Przedsiębiorcy decydując się ponieść koszty szkolenia, które wynikają nie tylko z jego ceny, ale także z nieobecności pracownika w pracy, oczekują wysokiego poziomu merytorycznego szkolenia, który, ich zdaniem jest możliwy tylko wtedy, jeśli osoba prowadząca szkolenie będzie w pełni kompetentna i przygotowana.

Kluczem teraz nie jest cena, atrakcyjność, miejsce i tak dalej, tylko wiedza merytoryczna. Ludzie, ci najlepsi, wolą jechać na kilkudniowe spotkanie z ekspertem światowym niż na przeklikiwanie slajdów przez średniego prowadzącego – to jest pierwszy krok, musi być chęć ze strony pracownika i on musi na to naciskać.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Powiem bardzo konkretnie: dla handlowców, jeżeli ktoś przedstawia program szkolenia i wie, że ma do czynienia z handlowcami pracującymi w zawodzie, a zaczyna im opowiadać co to jest marketing i jakieś podstawy, to ja te szkolenia bardzo często skreślam. To nie znaczy, że nie trzeba przypomnieć im co to jest marketing. Jednak jeżeli na to przeznaczona jest połowa czasu szkolenia, potem jest jakiś trening, no to wie Pani.... Bardzo często spotykam się w praktyce z takimi szkoleniami, gdzie, jeżeli wykładowca orientuje się, że naprzeciw siedzą nie dyletanci, lecz osoby, które posiadają już określoną wiedzę, rezygnuje z pewnych, sygnalnie tylko omawia, moduły szkolenia, a przechodzi do tych kwestii, które rzeczywiście interesują słuchaczy, bądź odpowiada na wiele pytań, które uczestnicy chcą zadać. O te właśnie szkolenia chodzi, takie szkolenie spełnia swój cel.

(Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)

Duża grupa osób zwracała także uwagę na to, że **istotne jest, aby szkolenie nie było przeznaczone dla „wszystkich”**. Aby uzyskać odpowiedni poziom wiedzy konieczne jest skierowanie szkolenia z jednej strony do konkretnej branży, co pozwala ściśle dopasować tematykę do potrzeb określonych firm, z jednak drugiej strony konieczne jest dostosowanie poziomu grup pod kątem wiedzy jaką posiadają w określonej dziedzinie – innego rodzaju informacji potrzebują osoby początkujące w danej dziedzinie, innych specjaliści z wieloletnim doświadczeniem. Druga z wypowiedzi wskazuje, że nawet w przypadku szkoleń komercyjnych, taka sytuacja nie zawsze ma miejsce.

Te szkolenia są świetne i właśnie pod kątem branży, gdyż tylko biura turystyczne to robią. Są specjaliści, którzy wiedzą z kim mają szkolenie, więc robią to pod naszym kątem.

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyka)

Dobrym przykładem jest to, że w pewnym momencie była straszna histeria na szkolenia, te drogie szkolenia organizowane przez firmy szkoleniowe, kosztujące niejednokrotnie kilka tysięcy złotych za kilkudniowe szkolenie, a teraz – w pewnym momencie ci najlepsi stwierdzili, że te szkolenia nic im nie dają i są lepsi od wykładowców.(...)ale ja mówię o tych najlepszych pracownikach. Bo wiadomo, że jak organizujemy nowemu pracownikowi szkolenie z SQLa, to wygląda to trochę inaczej, bo jemu każde szkolenie się przyda.

(Kraków, duża, usługi, branża: IT)

Ogólna ocena szkoleń finansowanych z EFS jest pozytywna. Przedsiębiorcy zwracali uwagę, że szkolenia te, ze względu na niską cenę, są dostępne dla wszystkich, pozwalają niewielkim nakładem kosztów zdobyć różne umiejętności, wiedzę i certyfikaty. Przy braku takiego dofinansowania, niejednokrotnie byłyby poza zasięgiem wielu firm, w szczególności średnich, małych i mikro (porównaj rozdział „Ocena szkoleń dofinansowywanych z Europejskiego Funduszu Szkoleniowego”). Niemniej jednak, w wielu przypadkach **przedsiębiorcy zwracali uwagę, że szkolenia te, w porównaniu ze szkoleniami komercyjnymi, mają niższą jakość. Taką sytuację potwierdzali także eksperci z instytucji otoczenia biznesu,** z którymi przeprowadzane były wywiady.

W tej sytuacji istotna była eksploracja tego tematu w celu zdiagnozowania konkretnych elementów składowych tej oceny, porównanie jej z oceną szkoleń komercyjnych oraz przedstawienie stosownych rekomendacji, które pozwoliłyby na podniesienie jakości tych szkoleń. W tej części raportu skoncentrowano się zatem jedynie na problematyce oceny tego konkretnego aspektu szkoleń finansowanych z EFS.

Opinia eksperta, przedstawiona poniżej, potwierdza, że jakość szkoleń finansowanych ze środków unijnych nie zawsze jest na wystarczającym poziomie. Zwraca także uwagę na jedną ze składowych takiej oceny, a mianowicie - **duża liczba takich szkoleń jest prowadzona na elementarnym poziomie zaawansowania, co oznacza, że szkolenia takie są nieprzydatne dla osób, które już orientują się w danej tematyce.**

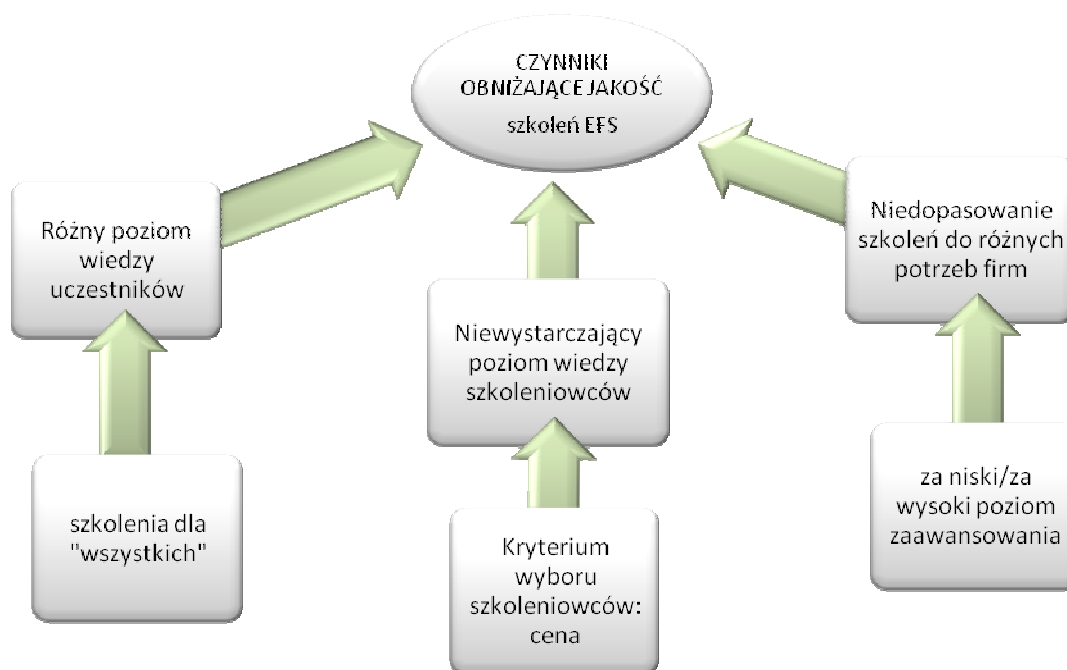
Natomiast przedsiębiorcy skarżą się, że wiele z tych szkoleń finansowanych ze środków unijnych jest na poziomie podstawowym, nieprzydatnym dla nich, co zraża ich do dalszych szkoleń. Poziom jest marny, wiadomości na poziomie elementarnym, więc szkoda im marnować czas pracowników. Na pewno firm jest dużo, jednak jakość tych usług jest w dużej mierze niewystarczająca.

(Przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Taka sytuacja ma miejsce, ponieważ większość tych szkoleń jest organizowana dla wszystkich, co uniemożliwia omawianie specjalistycznych zagadnień, ponieważ grupy nie są dopasowane pod kątem poziomu wiedzy.

Poniżej, w sposób schematyczny, przedstawione zostały główne przyczyny, które wpływają na obniżenie oceny jakości szkoleń EFS.

Schemat 9. Czynniki wpływające na obniżenie jakości szkoleń EFS.¹¹



Nikt jakoś tych programów nauczania nie kontroluje, wszystko idzie na żywioł, robi się rzeczywiście rynek – wiadomo, że pewne tematy są albo w modzie, albo poszukiwane, więc takie szkolenia się przygotowuje, ale prawa rynku są takie, że kto da taniej, to lepiej; jak taniej to różni ludzie, tak zwani przyuczeni, albo i nieprzyuczeni.

(przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Jak wskazuje powyższa, przykładowa wypowiedź, **eksperti wskazywali również, że istotne byłoby kontrolowanie programów nauczania oraz dopasowywanie tematyki szkoleń pod kątem przedsiębiorców. Z jednej strony regulatorem jest rynek, jednak z drugiej, istotna byłaby współpraca z przedsiębiorcami, która pozwalałaby na bieżąco diagnozować potrzeby.**

A: Od czego zależy specyfika szkoleń, poziom wykładów?

R: Są zależne od programów układanych przez same instytucje szkoleniowe. Często wydaje się, iż programy nie są poprzedzane żadnym badaniem potrzeb przedsiębiorców.

(Przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Nie ma też sensownej oferty. Dzwonią ludzie, że są szkolenia BHP, szkolenia językowe, jakieś tam. Ale nas to nie interesuje.

(Kraków, mała, usługi, branża: IT)

A nie ma dostawcy SQL, czy PHP, który robiłby szkolenia na rynku. A jeśli chodzi o szkolenia, których my byśmy potrzebowali, to ich nie ma.

(Kraków, mała, usługi, branża: IT)

¹¹ Por. przypis str.82.

Najczęściej pojawiającym się zarzutem w stosunku do tych szkoleń był **niski poziom kompetencji osób szkolących**. Jak zostało przedstawione powyżej, waga, jaką przykładają przedsiębiorcy do tego aspektu jest bardzo duża. W dalszej części tego rozdziału, przedstawione zostaną wypowiedzi ekspertów, które również wskazują braki w tym aspekcie, a jako przyczynę takiej sytuacji wskazują one tendencję do ograniczania kosztów. Jednak, zarówno zdaniem przedsiębiorców, jak i ekspertów, dowolnie niskie koszty szkolenia nie są w stanie zachęcić do korzystania ze szkoleń o niskiej jakości.

I mówili, że nie wyślą swoich pracowników, bo korzyść z tego żadna, a pracownika nie ma na przykład 5 dni, bo jest na szkoleniu – to jest uszczerbek finansowy dla firmy. Przedsiębiorcy zawsze od razu zweryfikują takie, za przeproszeniem, dziadostwo. Bo nikt, nawet na darmowe szkolenie, nie wyśle pracownika, jeżeli ten nic z tego szkolenia nie będzie miał. To jest niemożliwe.

(przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Na kluczową rolę kompetencji szkoleniowców w ocenie szkolenia wskazywali zarówno przedsiębiorcy jak i eksperci:

Po prostu ich jakość, no, nie jest najwyższa i... ja akurat jestem w tej chwili już po turystyce na AWF-ie i połączenie tamtych studiów z tą praktyką tutaj przez te parę lat, no, jakby, powoduje to, że w niektórych kwestiach czasami mam wrażenie, że jestem bardziej kompetentny niż ludzie szkolący. Bo oni mówią coś w teorii albo z podręczników, nie wiem, jeden rozdział, drugi rozdział, ale nigdy nie pracowali, rzeczywiście, na przykład z takim marketingiem w Internecie. No po prostu nie byli dla mnie nigdy, wiarygodna osoba, która ma 50 lat, i nie pracowała nigdy w tej branży, tylko wykladała na uczelni, i ona ma opowiadać o tym jak się robi marketing w Internecie, bo to, po prostu, to są lata praktyki...

(Kraków, średnia, usługi, branża: turystyka)

Słyszałam o szkoleniu, które prowadził księgowy-emeryt, gdzie bezrobotni papierkami w niego rzucali – jest to jakieś, umówmy się, nieporozumienie. No bo był tani – emeryt. Czy też różni młodzi ludzie, którym się wydaje, że jak studiuja, to już posiadli wszelkie informacje na temat marketingu, bądź badania rynku i pchają się do uczenia przedsiębiorców.

(...) I tutaj nie czepiałabym się jakichś pedagogicznych uprawnień, natomiast bardzo starannie sprawdzałabym fachowość człowieka, oczywiście jego zawodowe przygotowanie, jego ewentualną umiejętność, ewentualną komunikatywność – ale to można sprawdzić w rozmowie, tak jak my rozmawiamy – czy się nadaje, czy jest komunikatywny, czy nawiązuje kontakty z ludźmi – bo to mu jest potrzebne, ale pedagogiczne – tam psychologia i tak dalej nie jest mu potrzebna w takim stopniu, jak nauczycielowi w szkole. A to się w tej chwili do tego sprowadza, że sprawdzają, czy mamy pedagogiczne uprawnienia, niektóre uczelnie robią takie kursy przez rok, to kosztuje ileś tam tysięcy i biznes znowu się kręci. To chyba nie o to chodzi.

(przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Omówione powyżej cechy szkoleń EFS, które wpływają na obniżanie jakości tych szkoleń, zebrane zostały w poniższej tabeli wraz z rozwiązaniami proponowanymi w oparciu o sugestie przedsiębiorców i ekspertów:

Tabela 6 Wady szkoleń EFS i propozycje rozwiązań.

WADA	ROZWIĄZANIE
RÓŻNY POZIOM WIEDZY UCZESTNIKÓW	<ul style="list-style-type: none"> • Mniejsze grupy w miejsce zwiększania liczby uczestników przez instytucje szkolące z powodów finansowych. • Dopasowanie uczestników pod kątem poziomu wiedzy.
NIEWYSTARCZAJĄCY POZIOM WIEDZY TRENERÓW/SZKOLENIOWCÓW W STOSUNKU DO SŁUCHACZY Z WIELOLETNIĄ PRAKTYKĄ	<ul style="list-style-type: none"> • Weryfikowanie firm szkoleniowych i ich trenerów pod kątem specjalistycznej wiedzy. • Systemy jakościowej certyfikacji.
NIEDOPASOWANIE SZKOLEŃ DO OKREŚLONYCH POTRZEB FIRM	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnozowanie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw pod kątem preferowanej tematyki. • Organizowanie szkoleń zróżnicowanych pod kątem poziomu zaawansowania w danej tematyce.

Podsumowanie tej części raportu przedstawione jest za pomocą poniższej tabeli, w której porównane są różne typy szkoleń ze względu na sposób finansowania i ocenę ich jakości. Dla każdego rodzaju szkolenia wyróżnione zostały zalety i wady, które wskazywali przedsiębiorcy:

Tabela 7 Zalety i wady szkoleń komercyjnych, finansowanych z EFS i przez dostawców rozwiązań

DOFINANSOWYWANE Z EFS	zaleta	<ul style="list-style-type: none"> • Dostępne dla wielu osób.
	wada	<ul style="list-style-type: none"> • Brak współfinansowania powoduje zmniejszenie motywacji, poczucia odpowiedzialności. • Dostępność dla wielu osób => obniżenie jakości. • Niedopasowanie do klienta => poczucie marnotrawienia czasu.
PEŁNOPLATNE	zaleta	<ul style="list-style-type: none"> • Ponoszenie kosztów wzmacnia poczucie odpowiedzialności pracowników w procesie zdobywania wiedzy. • Możliwość żądania wysokiej jakości i dopasowania do potrzeb firmy. • Element systemu motywacyjnego. • Nagroda dla wyróżniających się pracowników.
	wada	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty są blokadą zwłaszcza dla firm mikro, małych i średnich.
BEZPŁATNE ORGANIZOWANE PRZEZ NIEKTÓRYCH DOSTAWCÓW ROZWIĄZAŃ (np. CISCO, Microsoft)	zaleta	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do najnowszych technologii, rozwiązań, najnowszego oprogramowania.
	wada	<ul style="list-style-type: none"> • Tylko w niektórych branżach, głównie związanych z IT. • Tylko niektóre rozwiązania jednego dostawcy. • Dostępne tylko w firmach partnerskich, nie dla wszystkich zainteresowanych.

Ocena szkoleń dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego

W pytaniach o ocenę wpływu szkoleń finansowanych z Europejskiego Funduszu Szkoleniowego na rozwój zasobów ludzkich skoncentrowano uwagę zarówno na źródłach informacji na temat szkoleń jak i na ocenę jakości szkoleń.

Większość przedsiębiorców słyszała o szkoleniach dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Szkoleniowego. **Wśród źródeł informacji, podobnie jak dla wszystkich szkoleń, dominują:**

- **media (przede wszystkim Internet, rządziej prasa),**
- **znajomi,**
- **oferty kierowane do przedsiębiorstw drogą mejlową, faxem, bądź też (najrzadziej) osobiście.**

Jak widać, można odróżnić bierne i aktywne sposoby otrzymywanie informacji. Poniższe cytaty ilustrują przedstawione kategorie:

Nie, no, to ja mówię, mam, mam... na wyszukiwarce ustawionych kilka stron i między innymi strona z „Szkolenia finansowane z EFS”, bo wiadomo, że one są tanie, gdzieś tam, poprzez takie, takie rzeczy, się dochodzi do tego. No Internet jest, po prostu zastępuje teraz w zasadzie wiedzę.

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: budowlana)

I czasem od znajomych, mówi „Ja tam słyszałam, że są – nie poszli byście na to szkolenie?”, no i tak na paru szkoleniach myśmy byli. Taką pantoflową pocztą. (...) Albo ktoś już był, mówi „Jestem zadowolony”, no i jakby coś było, to wtedy my idziemy.

(miasto poza Krakowem, mała, produkcja, branża: wydobywczą)

Mailem informacja, a potem można sobie było na stronie wejść i poczytać. Jaki temat, gdzie, w jakim okresie. Najczęściej właśnie z takich korzystamy dofinansowanych szkoleń.

(miasto poza Krakowem, mała, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Znaczna część przedsiębiorców korzystała z opisywanej kategorii szkoleń. **Wśród respondentów dominowała ocena pozytywna.** Poniżej przedstawiono przykłady ogólnej oceny szkoleń. Każda wypowiedź wskazuje na pewne charakterystyczne cechy oceny jakości szkoleń. Po pierwsze, **ocena osoby wysyłającej na szkolenia (najczęściej pracodawcy), nie musi być tożsama z oceną uczestników.** Po drugie, **szkolenia dofinansowywane z Europejskiego Funduszu Szkoleniowego odbierane są jako (prawie) darmowe.** Ta cecha zostanie dokładniej opisana w dalszej części raportu. **Po trzecie wreszcie, przedsiębiorcy rozróżniają dobre i złe firmy szkoleniowe. Ta oczywista kwestia wiąże się z problemem oceny danej firmy szkoleniowej bez posiadania wiedzy na jej temat (w trakcie podejmowania decyzji o szkoleniu).**

Były w porządku. Nie były takie powalające na kolana, ale trenerzy byli naprawdę chętni do współpracy, gorzej z moimi pracownikami, którzy jak usłyszeli, że w sobotę mają siedzieć 8 godzin to już gorzej podeszli do tego szkolenia. Ale potem, to się rozeszło po kościach i byli bardziej zainteresowani. Nie no, dobrze było zorganizowane. Jakies tam kłopoty z kablem do laptopa, ale to każdemu się zdarza.

(miasto inne niż Kraków, mała, usługi, branża: obróbka szkła)

No ja wiem chyba, ja oceniam pozytywnie, pozytywnie jak ktoś mi daje za darmo jeszcze mam z tego korzyść to dlaczego miałbym to negocjować. Chociaż tak się wydaje że to jest takie pojęcie za darmo, niema nic za darmo, nikt nikomu nic za darmo. To co pani powiedziała te, moja, moja ja nie pracuje idę na szkolenie. Czyli firma mi płaci ale ja w tym czasie nie pracuje, i to jest wliczone w koszty szkolenia, czyli mówię to się tak się mówi że za darmo, a tu nic za darmo bo tu niema, nikt nikomu jeszcze nie dał nic za darmo.

(Kraków, średnie, usługi, branża: budowlana)

R: Są to przeważnie buble według dobrze opracowanego gdzieś tam tematu. Wszystko wygląda świetnie na papierze, a jak przychodzi do praktyki, to się nie sprawdza.

A: Jakby miała Pani oszacować proporcje złych i dobrych szkoleń?

R: Trudno mi powiedzieć, gdyż mogę to robić tylko z punktu widzenia mojego rynku. Nie mam tak dużych tych potrzeb szkoleniowych, ale powiedziałabym, że trzeba mieć dużo szczęścia, żeby trafić na dobre.

(Kraków, średnia, usługi, branża: budowlana)

Warto odnotować, że **źródło informacji może mieć wpływ na ocenę jakości szkoleń**. Może wręcz spowodować brak zainteresowania szkoleniami. Pokazuje to poniższy fragment wywiadu:

R: Kolega był, trzy razy składał wniosek i za każdym razem miał coś złe. Pomimo, że ktoś mu tam pomagał, co się na tym zna. Wrażenia są takie, że to jest jednak dla wybrańców. Nie każdy może dostać ... takie są odczucia.

A: Pan sam nie próbował?

R: Nie próbowałem.

A: Na jakie to było potrzeby?

R: Już nie pamiętam, ale zawsze to było, że coś było złe. Gdyby on przeszedł za którymś razem, to już by była droga przetarta, byśmy wiedzieli. Jeżeli to zawsze było nie, no to nie.

A: To pana zniechęca?

R: Tak, bo to jest takie ... rozdają te pieniądze, ale chyba znajomym.

(Kraków, mikro, handel, branża: motoryzacyjna)

Powyższy przykład jest wprawdzie odosobniony, może jednak wskazywać na niebezpieczną tendencję. Cytat pokazuje bowiem problem charakterystyczny dla pomocy publicznej: **Co decyduje o tym, że niektóre przedsiębiorstwa nie decydują się o ubieganie się o nią?** Weryfikacja zakresu tej tendencji leży jednak w gestii badania ilościowego. Innym pojawiającym się powodem nie korzystania ze szkoleń była **nieadekwatna tematyka**: (niedopasowanie podaży do popytu na szkolenia).

Jak zasygnalizowano wcześniej, głównym czynnikiem odróżniającym szkolenia dofinansowywane z Europejskiego Funduszu Społecznego jest ich cena. **Respondenci zwracali uwagę na niższe koszty, które umożliwiły wzięcie udziału w szkoleniu.** Niska cena była więc czynnikiem zachęcającym do skorzystania z oferty.

Sporadycznie pojawiły się jednak wypowiedzi wskazujące na problematyczność niskiej ceny szkoleń. Jak pokazuje pierwszy cytat, z **niską ceną skojarzona została niższa jakość.** Warto dodać, że w dalszej części cytatu respondent stwierdził, że ma nadzieję, iż rynek wpłynie na podniesienie jakości szkoleń. Druga z wypowiedzi jest przykładem zwrócenia uwagi, na nieco **zawyżone (według respondenta) faktyczne koszty szkoleń.**

No ja mam nadzieje, że te komercyjne czyli nazwijmy te prywatne, to były świetni trenerzy i świetne szkolenia a te EFSy to były tańsze no i takie no... masówki.

(Kraków, duża, handel, branża: odzieżowa)

Troszkę jakby razi w pewnym stopniu można powiedzieć przerost tej formy nad treścią, oferta jest coraz bogatsza (...) Po prostu koszt tych kursów jest bardzo duży i tych pieniędzy też sporo przecieka to są pieniądze tak samo w pewnym stopniu nasze też to nie są niczyje no nie. Bowiem to są też dofinansowywane z naszych środków krajowych tak ,że troszkę tych pieniędzy idzie dużo. Gdyby to za te same pieniądze można by zrobić dużo taniej to, bo tam jest wiesz tych broszur i tych nie do końca takich efektywnych, opiekun jest kursu itd. I te przerwy jest to dużo i wynajęcie jakiejś dobrej sali czy hotelu to są duże koszty.

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: obróbka metalu)

Również dość sporadycznie respondenci dawali wyraz swojemu rozczarowaniu spowodowanemu nieodbyciem się szkolenia, na które się zgłosili. Szkolenia ta nie odbyły się ze względu na niewystarczającą osób chętnych do wzięcia w nich udziału.

Podsumowując, większość respondentów dostrzega wzrost podaży szkoleń. Opinie na temat jakości samych szkoleń są zróżnicowane, dominują jednak pozytywne. Przedsiębiorcy, którzy podawali negatywne przykłady, dodawali często, że widzą poprawę jakości szkoleń. Źródłem tej poprawy dopatrywali się z jednej strony w mechanizmie rynkowym, a z drugiej w działalności instytucji publicznych. Ilustruje to poniższy cytat.

A: Czy korzystał Pan z tych szkoleń?

R: Tak. Ale mamy bardzo zły...

A.: Doświadczenia?.

R.: Doświadczenia.

A.: Mógłby Pan powiedzieć?

R.: Nie powiem Pani, jaka to jest firma, bo już nie pamiętam, natomiast była to firma konsultingowa, która miała nam przygotować chyba wniosek, do Ministerstwa Gospodarki, o zwolnienie tam z czegoś w zamian za szkolenie i wprowadzenie jakichś tych... i dofinansowanie tam czegoś, już nie pamiętam... z funduszy europejskich. No więc oni, przedstawiając się jako wybitni eksperci od tych spraw, zrobili nam taki wniosek, że z przyczyny formalnej to...

A.: Nie przeszedł?

R.: ...odwołali to w ogóle. I myśmy się z nimi procesowali, bo oni zawinszowali sobie, już nie pamiętam dokładnie, bo to troszeczkę poza moją sferą się odbywało. Nie pamiętam – chyba 30 parę tysięcy za przygotowanie tego wniosku. I myśmy to od nich wyprocesowali, niech sobie Pani to wyobrazi, także byli wściekli. Także, no trzeba uważać, no, no trzeba uważać. Ale generalnie jest poprawa, jest poprawa, że to, że to jednak... jakieś tam kryteria, jakieś tam, ktoś to tam, te certyfikaty jak udziela, to coś tam sprawdza, chyba, nie? Taką mam, taką mam nadzieję.

(Kraków, średnia, produkcja, branża: tworzywa sztuczne)

Formy i zakres pożądanej współpracy z instytucjami publicznymi odnośnie kształcenia pracowników

Jak pokazała analiza danych zastanych dotyczących kształcenia ustawicznego¹², zasoby pracodawców są jednym z najważniejszych źródeł finansowania szkoleń. Dlatego też działania instytucji publicznych mające na celu poprawę stanu kształcenia ustawicznego powinny uwzględniać perspektywę tych podmiotów. Poniższy schemat ilustruje możliwe płaszczyzny współpracy, czy też raczej wspierania kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach. Był on punktem wyjścia w wywiadach z przedsiębiorcami.

Schemat 10 Współpraca przedsiębiorstw i instytucji publicznych w zakresie kształcenia ustawicznego



¹² *Kształcenie ustawiczne w Małopolsce. Raport z analizy danych zastanych.*, Zespół Badawczy IS UJ na zlecenie WUP w Krakowie, czerwiec, 2007

W tej części raportu opisane zostaną ogólne oczekiwania przedsiębiorców odnośnie wsparcia kształcenia przez instytucje publiczne. Następnie przedstawione będą oceny przedsiębiorców dotyczące dominującego modelu wsparcia (wsparcia instytucji szkoleniowych) oraz Zakładowego Funduszu Szkoleniowego. W dalszej części przeanalizowane zostaną także doświadczenia z zakresu współpracy ze Służbami Zatrudnienia i opinie dotyczące możliwych partnerstw.

Ogólne preferencje dotyczące wsparcia.

Oprócz szczegółowych pytań o przedstawione powyżej formy wsparcia, przedsiębiorcom zadano ogólne pytania o to, co instytucje administracji centralnej i regionalnej mogłyby robić, by wspierać kształcenie w przedsiębiorstwach. Warto zaznaczyć, że znaczna część przedsiębiorców stwierdziła, że najlepiej, gdyby Państwo nie robiło w tym zakresie nic. Stwierdzali bowiem, że każda ingerencja Państwa w mechanizm rynkowy może przynieść tylko negatywny wynik. W zamian, w opinii przedsiębiorców, Państwo powinno stworzyć bardziej sprzyjając warunki do prowadzenia działalności gospodarczej poprzez ograniczanie swoich ingerencji w działanie mechanizmu rynkowego. Propozycje zgłaszane przez pozostałych respondentów można zaklasyfikować do pięciu kategorii:

- poprawa informacji na temat dostępnych form wsparcia,
- uproszczenie prawnego kontekstu prowadzenia działalności gospodarczej (m.in. zmniejszenie podatków),
- wzrost nakładów na edukację a w konsekwencji poprawa jej jakości,
- wpływanie na instytucje kształcące w celu dostosowania podaży edukacji do potrzeb rynku pracy,
- dofinansowywanie kształcenia w przedsiębiorstwach.

Przedstawione wypowiedzi respondentów ilustrują powyższe kategorie.

Ulepszenie dostępu do informacji. Władze lokalne mają jeden atut, że są bezstronne. Więc jeśli one założą tę stronę informacyjną to można się domyślać, że można na niej znaleźć szeroką ofertę różnych firm.

(Kraków, mikro, usługi, branża: turystyka)

Ja bardzo proszę urząd wojewódzki, że jak ja chcę rozbudować firmę, żeby oni nie stawiali mi głąz pod nogami. Bo ja o zezwolenie o nową leśniczówkę staram się 5 lat. Bo ja myślę, że ja robię tylko krok, a oni bzdury, bzdury, bzdury.. Niech oni nie zajmują się głupimi szkoleniami, bo szkolenie to już jest jak firma powstaje i są ludzie zatrudnieni, wtedy potrzebne jest szkolenie.

(miasto poza Krakowem, mała, usługi, branża: turystyka)

Myślę, że na przykład na staże absolwenckie które są. Ci młodzi ludzie praktycznie się uczą u nas zawodu, jest założony program tego stażu, z tego programu się pisze sprawozdanie jest opiekun tego absolwenta i to jest jedna z dobrych form. Druga sprawa jak się szkoli pracownika czy się go przyucza, zakład szkoli pracownika można by jakąś tam w formie ulgi czy ja wiem. (...) Żeby robili szkolenia pod konkretne potrzeby, żeby robić badania ale to takie uproszczone jakie są potrzeby na dane zawody. Tak samo jak są badania, czy powinny być umocnione badania w zakresie jakie są przewidywane prognozy dla uczelni wyższych i uczelnie kierunkować.

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: obróbka metalu)

Jak widać, z punktu widzenia przedsiębiorców działania zmierzające do zwiększenia częstotliwości kształcenia w przedsiębiorstwach powinny dotyczyć nie tylko kształcenia jako takiego, ale przede wszystkim uproszczenia warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. **Zaistnienie takich, a nie innych oczekiwań przedsiębiorstw wskazuje dość jednoznacznie, że wszelkie działania instytucji publicznych w zakresie kształcenia ustawicznego są przez przedsiębiorców zestawiane z ich kontaktami z innymi instytucjami publicznymi (Urząd Skarbowy, ZUS, liczne instytucje kontrolujące). Kontaktami, dodajmy, wymuszonymi i ocenianymi raczej negatywnie.** Fakt ten będzie z pewnością wpływał negatywnie na skuteczność angażowania przedsiębiorców działania na rzecz kształcenia ustawicznego i na legitymizację tych działań.

Ocena wsparcia instytucji szkoleniowych

W istniejącym obecnie modelu wsparcia szkoleń w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe otrzymują pieniądze, organizują szkolenia i rekrutują na nie pracowników. Respondenci zostali zapytani o taki model wsparcia, a w szczególności, czy nie woleliby żeby zamiast podaży szkoleń wspierać popyt na nie – przekazywać pieniądze na szkolenia przedsiębiorcom, którzy sami wybieraliby, jakie szkolenia byłyby dla nich najlepsze.

Zdania wśród przedsiębiorców były podzielone. Większość wolałaby by pieniądze były przekazywane przedsiębiorcom. Argumentowali, że w ten sposób mniej pieniędzy zostałyby zmarnowane oraz że szkolenia byłyby lepiej dopasowane do faktycznych potrzeb przedsiębiorstw. Dodatkowym argumentem jest fakt, iż proponowany mechanizm wsparcia w mniejszym stopniu ingerowałby w rynek szkoleniowy.

Pozostali sugerowali, że **wraz z pieniędzmi na przedsiębiorców spadłyby biurokratyczne ciężary związane z rozliczaniem tak otrzymanych pieniędzy.** Dlatego też, stwierdzali, że obecny system dofinansowania szkoleń jest lepszy.

Przykłady argumentacji obu stron zostały przedstawione poniżej.

Znacznie lepiej by było, gdyby dostawały to firmy – oczywiście firma musiałaby się elegancko rozliczyć z tych rachunków. Nie przeraża mnie biurokracja, to by mi pasowało, gdyż znalazłabym sobie odpowiednią formę szkolenia. Wzięłabym pracowników, wynajęła instruktora na popołudnie i nie byłoby dyskusji w kwestii uczestnictwa. W obecnym systemie trudniej nam wykorzystać te pieniądze.

(miasto poza Krakowem, mikro, usługi, branża: turystyka)

Gdyby firma miała dobre warunki gospodarowania, związane z obowiązującym stanem prawnym w Polsce, to bezpłatne szkolenia z funduszy unijnych nie byłyby dla właścicieli firm atrakcją. Każdorazowo posiadane pieniądze, nawet duże, wydawałby z chęcią na szkolenie pracowników, ale celowe i konkretne. Bo wiedziałby, że to potencjalnie może przynosić dochody. Jednak z naszego doświadczenia wynika, że te duże pieniądze unijne przeznaczone na szkolenia, to jest marnotrawienie tych pieniędzy.

(przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Nie zastanawiałem się nad innymi sposobami rozwiązania czegoś takiego, ale uważam, że to jest ściągnięcie dużej części takich rozliczeń, aspektów rozliczeniowych, w dużej części biurokracji przedsiębiorcy, który wysyła osobę na szkolenia. Ponieważ to dofinansowanie jest zatratwane pomiędzy tą firmą szkoleniową, a instytucją wdrażającą, czyli powiedzmy PARPem czy właśnie Urzędami Pracy, czy Urzędami Marszałkowskimi. Wydaje mi się, kiedyś się tak zastanawiałem, że ten mechanizm jest dość mądrze przemyślany, że to dofinansowanie idzie do firm szkoleniowych, a nie przechodzi przez przedsiębiorcę.

(miasto poza Krakowem, średnia, usługi, turystyka)

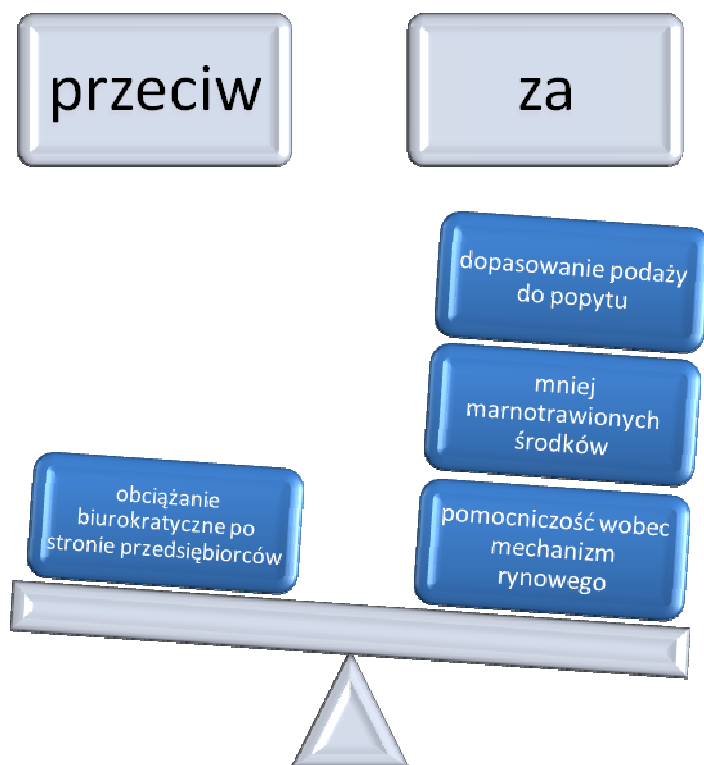
Co ciekawe w **przypadku obu rozwiązań pojawiły się opisy (możliwych) nadużyć**. W ramach oceny obecnego systemu wsparcia wskazywano na marnotrawienie się środków (np. poprzez zawyżanie kosztów). Osoby wypowiadające się przeciwko przekazywaniu środków przedsiębiorstwom sugerowały także, że może to prowadzić do szukania sposobów na zatrzymanie tych pieniędzy w przedsiębiorstwach. Przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu podkreślali natomiast, że **niezależnie od tego jaki model wsparcie jest wybrany, podstawowym warunkiem jego skuteczności jest sprawne działanie instytucji realizującej dane działanie**.

Każdy sposób dystrybucji tych pieniędzy może być dobry, pod warunkiem, że wszystkie te elementy będą ze sobą współgrały i że państwo, które blokuje te pieniądze nie zawiedzie. Bo z kolei jako przedsiębiorcy mamy pełne doświadczenie z najróżniejszymi refundacjami państwa w stosunku do przedsiębiorcy, gdzie przedsiębiorca swoje obowiązki rozliczeniowe wobec państwa wypełni, a państwo swoich nie. I martw się przedsiębiorco, że miałeś dostać pieniądze, nie ma tych pieniędzy.

(przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu)

Podsumowanie opinii przedsiębiorców zostało przedstawione na poniższym schemacie.

Schemat 11 Podsumowanie opinii pracodawców na temat możliwości zmiany mechanizmu wsparcia.



Zakładowy Fundusz Szkoleniowy

Zakładowy Fundusz Szkoleniowy jako narzędzie wspierania kształcenia ustawicznego został utworzony w ustawie z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. nr 99, poz. 1001 z późn. zm.). Pracodawcy, którzy utworzą fundusz szkoleniowy mogą liczyć na większe wsparcie publiczne w zakresie kształcenia pracowników i pracodawców. Przypadek stosunku do Funduszu jest o tyle interesujący, że jest to przykład reakcji przedsiębiorców na publiczną inicjatywę mającą na celu sprzyjaniu kształceniu ustawicznemu.

Wyniki niniejszego badania, potwierdzają wyniki badań wcześniejszych, przedstawionych w analizie danych zastanych¹³: **niewielu respondentów słyszało o Zakładowym Funduszu Szkoleniowym**. Spośród czterdziestu podmiotów tylko kilka przedsiębiorstw stosuje takie rozwiązanie.

Co istotne, dla wielu przedsiębiorców Zakładowy Fundusz Szkoleniowy **kojarzył się z większymi przedsiębiorstwami** – czyli z organizacjami mającymi bardziej sformalizowaną i zbiurokratyzowaną strukturę. Rozmówcy ci twierdzili, że ich przedsiębiorstwa są zbyt małe na takie rozwiązanie. Podkreślali także, że to rozwiązanie **zmniejszałoby elastyczność w wydatkowaniu funduszy na szkolenia**.

Ale myślę, że to ma sens, ale w jakiś większych organizacjach. Bo wiadomo jak się tworzy jakiś fundusz, to albo te pieniądze będą leżeć albo trzeba je wykorzystać. A lepiej po prostu jak jest potrzeba szkolenia to te pieniądze wyciągnąć z konta.

(miasto poza Krakowem , średnia, produkcja, , branża: obróbka szkła)

Podsumowując stosunek przedsiębiorców do Zakładowych Funduszy Szkoleniowych, należy stwierdzić, że zdecydowana większość badanych o nim nie słyszała. Ci natomiast, którzy słyszeli, mają raczej negatywne skojarzenia. Fundusz jest dla nich biurokratycznym tworem, który nie jest adekwatny do realiów prowadzenia działalności przez mniejsze podmioty.

¹³ *Kształcenie ustawiczne w Małopolsce. Raport z analizy danych zastanych*, Zespół Badawczy IS UJ na zlecenie WUP w Krakowie, czerwiec, 2007

Współpraca z Urzędami Pracy

Współpraca pracodawców z Urzędami Pracy polega w dużej mierze na pośrednictwie pracy, czyli nie leży w obszarze kształcenia ustawicznego. Jednocześnie istnieją jednak formy współpracy, których trzonem jest podnoszenie kwalifikacji (staże absolwenckie, szkolenia dla bezrobotnych zgodne z zapotrzebowaniem pracodawców na nowych pracowników). Co więcej, ogólna ocena pracy Publicznych Służb Zatrudnienia ma duży wpływ na szanse takich projektów jak lokalne i regionalne partnerstwa.

Pracodawców pytanych o ofertę Urzędów Pracy można podzielić na trzy kategorie, tych, którzy obecnie:

- nie współpracowali z Urzędami Pracy;
- współpracowali w zakresie pośrednictwa pracy;
- współpracowali w zakresie stażów lub szkoleń dla bezrobotnych¹⁴.

Pracodawcy, **którzy nie współpracowali z Urzędami Pracy jako przyczyny braku takiej współpracy podawali albo specyfikę branży (np. IT) albo złe doświadczenia (swoje lub znajomych)**. Przykłady ilustrujące oba przypadki przedstawiono poniżej:

Działalność Urzędów Pracy jest kompletnie nietrafiona i nie sprawdza się we wszystkich dziedzinach działania. Wszystkich – zarówno co do wsparcia przy naborze, do pustych przepisów odnośnie obowiązku zgłaszania miejsc pracy, po prostu całkowicie źle funkcjonująca i nietrafiona instytucja. Jestem tutaj bardzo krytyczna, ponieważ moje doświadczenia, do których obligowało mnie prawo, np. zgłaszania miejsc pracy skutkuje dla mnie tym, że mam lawinę osób ze zgłoszeniami, kompletnie źle dobranych, kompletnie nieprzeanalizowanych i de facto analiza i ocena spada na mnie. Zabiera mi to czas i nie daje żadnego efektu.

(Kraków, średnia, produkcja, branża: elektroniczna)

Nie, nie współpracowaliśmy z urzędami pracy... Zresztą architekt jest na tyle efektywną osobą, wątpię żeby zgłosił swoją osobę do urzędu pracy. Najprościej przyjść do firmy, spytać jak się chce pracować. Tak oczywiście robią.

(Kraków, mała, usługi, branża: budowlana)

Znaczna część pracodawców współpracowała z Urzędami Pracy w zakresie staży absolwenckich. Oceniając sam projekt pozytywnie wskazywali na ograniczenia biurokratyczne i sposoby na radzenie sobie z nimi.

¹⁴ Druga i trzecia kategoria nie są rozłączne.

Bardzo dobrze mi się współpracuje. Jest jednak jeden minus... O co chodzi: jak przyjmuję stażystkę, nie jestem w stanie przeświecić człowieka, a muszę się zobowiązać, że przyjmę ją do pracy. A jednak po 2 – 3 miesiącach widzę, że to nieporozumienie. I nie wiem, czy zgłaszać do biura pracy, iż rezygnuję z tego stażu, gdyż nie chcę jej przyjąć. Teraz tak nie mogę – miałam taką sytuację, kiedy nie przyjąłam dziewczyny, którą kazali mi zostawić po stażu, i miałam problem, byłam na czarnej liście przez kilka miesięcy i nie pozwalano mi rekrutować nowych stażystek, gdyż nie przyjąłam tamtej. Nie skreślamy stażystów, oni nie nadają się do mnie, lecz mogą się nadawać np. do księgowości – np. dziewczyna boi się ludzi. Dobrze by było, gdybym miała możliwość powiedzieć: “słuchaj, nie możesz tu pracować, gdyż się męczysz”, nie nadajesz się. Obecnie ja mam kreskę w takiej sytuacji. Teraz mam inny sposób – zawsze biorę dwie osoby, ponieważ zauważyłam, że jak jedną przyjąłam, a drugiej nie to nie byłam aż tak podpadnięta. Więc zawsze biorę dwie – bardzo się starają, jest rywalizacja, gdyż od razu informuje, iż przyjmę jedną. Wybieram tą lepszą.

(miasto poza Krakowem, mikro, usługi, branża: turystyka)

Należy jednak podkreślić, że nie licząc kilku przypadków, w których złe doświadczenia ze współpracy doprowadziły do zaprzestania kontaktów, **większość przedsiębiorców współpracująca z Urzędami Pracy była zadowolona z tego faktu**. Co więcej, choć w ich wypowiedziach pojawiały się krytyczne opinie, **ogólna ocena działalności Urzędów Pracy jest raczej pozytywna**.

Wydaje mi się ta praca jest troszkę bardziej efektywniejsza, jakieś takie konkretne programy nie jest to tylko odfajkowanie. Ale jeszcze bardziej aktywnie i tak jak uczelnie powinny bardziej pod potrzeby gospodarki i tak samo Urzędy Pracy pod potrzeby miejscowego zakładu. (...) Żeby robili szkolenia pod konkretne potrzeby, żeby robić badania ale to takie uproszczone jakie są potrzeby na dane zawody.

(tereny wiejskie, średnia, produkcja, branża: obróbka metali)

Przedstawione wcześniej cytaty, będące przykładami liczniejszych wypowiedzi pracodawców, a także wywiady z przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, świadczą o tym, że **Urzędy Pracy są postrzegane jako instytucje, które powinny:**

- **pracować w mniej biurokratyczny a bardziej efektywny sposób,**
- **oprócz pośrednictwa pracy świadczyć także usługi doradztwa zawodowego,**
- **być bardziej elastyczne i aktywne we współpracy z pracodawcami,**
- **jako instytucje mające oddziaływać na rynek pracy wpływać na publiczne instytucje edukacyjne aby dostosowywać podaż umiejętności do popytu na nie.**

Warto jeszcze zaznaczyć, że w wywiadach z przedsiębiorcami pojawiały się dwa motywy dotyczące współpracy z urzędami pracy w zakresie kształcenia ustawicznego. Po pierwsze, **nieufność** do tych instytucji, na której poparcie przedstawiano własne złe doświadczenia bądź zasłyszane opinie. Po drugie, **lęk przed marnotrawieniem czasu (i innych zasobów)** w trakcie tej współpracy. Przykłady obu aspektów postrzegania urzędów pracy przedstawiono poniżej.

To zależy na czym polegałaby ta wymiana informacji. Gdyby ktoś tu do mnie przyszedł i w ciągu " godziny opowiedział to tak, ale gdybym ja musiał gdzieś chodzić to już nie. Mam cały czas wrażenie, że te instytucje są oderwane od realiów. Ewentualnie rozumieją realia wielkich firm, które potrzebują 2 tys. pracowników, którzy będą wmontowywać śrubki do monitorów LCD w Kobierzycach i trzeba ich wyszkolić. Nie sądzę bym ja na tym w jakiś sposób na tym skorzystał. Z rezerwą do takich pomysłów podchodzę. Może jest to mój brak wiedzy nt. funkcjonowania takich instytucji. Brak zaufania ze względu na jakieś moje nienajlepsze doświadczenia.

(Kraków, mikro, usługi, turystyka)

Ale nie wyobrażam sobie jakiejś innej współpracy, bo to musi być jakiś dobry bilans pomiędzy tym czasem, który ma przedsiębiorca, żeby wziąć udział w takiej pomocy, czy w takim projekcie doskonaleniu szkoleń, a tym, co przedsiębiorca może otrzymać.

(miasto poza Krakowem, średnia, produkcja, branża: obróbka szkła)

Niektóre cytaty wskazują, że większość pracodawców nie wie o niektórych projektach Publicznych Służb Zatrudnienia - na przykład o monitorowaniu rynku pracy. Wiedza, iż takie projekty są realizowane z pewnością podniosłaby ocenę tych instytucji.

Powyższe spostrzeżenia są tylko zaobserwowanymi tendencjami, a uchwycenie ich zakresu będzie możliwe w badaniu ilościowym. Warto jednak podkreślić, że dwa spośród ważnych aspektów postrzegania urzędów pracy przez przedsiębiorców (niepełna informacja o realizowanych projektach, wizja urzędów jako zbyt biurokratycznych instytucji) znalazły częściowe potwierdzenie w wywiadzie eksperckim z przedstawicielem Publicznych Służb Zatrudnienia.

Można by działać bardziej na rzecz pracodawców w sposób mniej zbiurokratyzowany – nawet w takich warunkach jakie są. (...) Słabą naszą stroną jest promocja tego, co my robimy, bo my sami odkrywamy, mimo że funkcjonujemy, że mamy strony internetowe, że gdzieś tam w mediach są ogłoszenia, pracodawcy są nieustannie zaskoczeni tym, co mogą uzyskać w urzędzie zatrudnienia – tym, co możemy zaoferować. Ale ci, którzy korzystali w większości doceniają to i są zadowoleni.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Partnerstwo

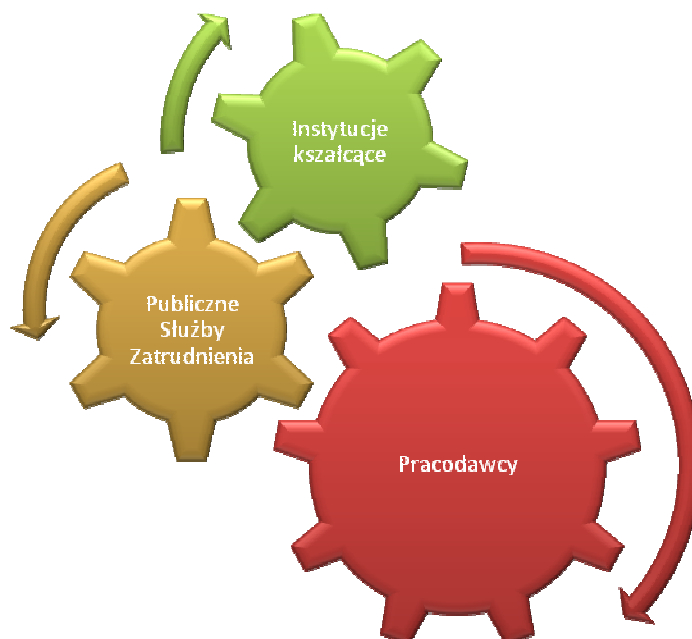
Możliwość budowy partnerstwa była przedmiotem wywiadów z ekspertami. Celem tych rozmów było:

- **zidentyfikowanie podmiotów, które powinny się w nim znaleźć,**
- **określenie zadań tych podmiotów,**
- **zdiagnozowanie barier współpracy.**

Uzyskane wyniki miały być punktem odniesienia dla działań realizowanych w ramach „Małopolskiego Partnerstwa na rzecz promocji – rozwoju kształcenia ustawicznego – *model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*”.

Poniższy schemat przedstawia uproszczony model partnerstwa, jaki wyłania się z wypowiedzi ekspertów.

Schemat 12 Uproszczony schemat oczekiwanego działania partnerstwa



Jak pokazuje schemat, kluczowym celem partnerstwa powinno być pośredniczenie pomiędzy podażą i popytem na podnoszenie kwalifikacji. **Trzema niezbędnymi grupami podmiotów w tym procesie są pracodawcy, instytucje kształcące (zarówno publiczne jak i prywatne) oraz jednostki publicznych służb zatrudnienia pełniące funkcje pośredniczącą.** Oczywiście partnerstwo powinno być także otwarte na inne instytucje, chcące współpracować w zakresie rozwoju kształcenia ustawicznego.

Przede wszystkim uważam, że to musi być układ otwarty. Nie wyobrażam sobie, że stworzymy zamknięty zbiór partnerów z kręgu kształcenia ustawicznego. Oczywiście możemy na dzisiaj przeprowadzić pewną inwentaryzację i sporządzić pewną listę na dziś, ale źle by się stało, gdyby to było wyłącznie w tym zamkniętym kręgu. To musi być otwarte na nowych partnerów, na nowe instytucje – część z nich może, prawdopodobnie, jeszcze dopiero powstać

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Do grona instytucji, które powinny dodatkowo brać udział w partnerstwie zaliczono min. **organizacje pozarządowe oraz instytucje władzy regionalnej i lokalnej.**

Ciągle mam wrażenie że jest tam nadreprezentacja właśnie tych UPów i tych struktur rynku pracy i troszeczkę jakby inni są wygaszeni jak gdyby nie istnieją. A ja mam głębokie przekonanie że główna praca jeżeli chodzi o to kształcenie ustawiczne dokonuje się w firmach sektora prywatnego i w organizacjach pozarządowych

pracownik naukowy

Dodatkowo, ze względu na potrzebę lobbowanie struktur państwowych na poziomie centralnym na rzecz rozwiązań prawnych bardziej sprzyjających kształceniu ustawicznemu, konieczne jest **zaangażowanie przedstawicieli regionu w tych strukturach.**

Powyższa współpraca uwarunkowana jest zarówno mechanizmem rynkowym, kontekstem prawnym jak i instytucjonalnym. **Mechanizm rynkowy w ostatnim czasie zdecydowanie sprzyja współpracy.**

Na pewno bardzo duże firmy, które posiadają swoje grupy HR-owców, które mają swoje systemy zatrudnienia, rekrutacji, selekcji, mają swoich doradców personalnych, nie do końca są zainteresowane usługami Urzędów Pracy. Jednak nawet to się zmienia, gdyż w tej chwili pracownik jest pożądanym, całe lata nie było takiej sytuacji, coraz częściej zdarzają nam się też oferty od większych pracodawców, tych którzy do tej pory w ogóle nie interesowali się instytucją pod nazwą urząd pracy.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

W przypadku pracodawców kontekst prawny jest utożsamiany z nieprzyjaznymi i niejednoznacznymi przepisami.

Opowiem taką anegdotę z Pana macierzystej uczelni – moje obydwie córki studiowały na Uniwersytecie Jagiellońskim prawo. Każda z nich zdawała prawo pracy; egzamin odbywa się w formie testowej. Córki uczyły się do tego egzaminu – obie stwierdziły, że niepotrzebnie. Po egzaminie przyszły i powiedziały: “mamo do egzaminu testowego nie trzeba się uczyć, bo nawet jeżeli są testy wielokrotnego wyboru, to prawidłowa odpowiedź brzmi: 'winny jest pracodawca'” (...) w tej chwili przedsiębiorca jest chłopcem do bicia ze wszystkich stron – mamy kodeks pracy chroniący pracowników w każdym aspekcie, potwornie uciążliwy i restrykcyjny dla pracodawcy, bo – z naszych doświadczeń tak wynika – pracodawca najbardziej uczciwy, najbardziej rzetelny i tak literalnie nie wypełnia rozwiązań kodeksu pracy. Nie ma takiej możliwości.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Z kontekstem prawnym silnie związany jest kontekst instytucjonalny. **Większość kontaktów pracodawców z instytucjami publicznym ma charakter przymusowy i jak już pokazano we wcześniejszej części raportu charakteryzowany jest przez nieufność ze strony przedsiębiorców.**

Przed przywoływaniem opinii na temat celów działania partnerstwa należy przypomnieć, że w ramach tej części badania **nie rozmawiano z przedstawicielami instytucji kształcących**. Dlatego też przedstawione cele partnerstwa i opinie na temat podmiotów biorących w nich udział będą uzupełnione przez perspektywę tych instytucji w ramach części badania poświęconej tej właśnie grupie podmiotów.

Pytani o szczegółowe działania partnerstwa, eksperci wskazali na:

1. Właściwe zdefiniowanie i realizowanie ról podmiotów odpowiedzialnym w regionie za kształcenie ustawiczne.

I to zresztą większości partnerów przeszkadza – wszyscy się jakoś widzą na tym rynku kształcenia ustawicznego – ale te role są niedograne, niedopowiedziane do końca, bardziej wszyscy upatrują problemów w kręgach własnej instytucji niż odpowiednią rolę własnej instytucji.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

2. Generowanie informacji na temat popytu na umiejętności w regionie (wspieranie mechanizmy rynkowego w tym zakresie).

Wielu ekspertów jako słabą stroną rynku szkoleniowego w regionie zdefiniowało niedopasowanie podaży do popytu. Mechanizm rynkowy w jakimś stopniu jest w stanie korygować tą słabość, z drugiej jednak strony wspieranie instytucji szkoleniowych jako dominujący mechanizm wsparcia może ją pogłębiać.

W ciągu ostatnich dwóch lat na rynku szkoleniowym w Krakowie pojawiło się bardzo dużo firm szkoleniowych, jest też kilka firm dużych, z dłuższym doświadczeniem i bogatszą ofertą szkoleń. Natomiast przedsiębiorcy skarżą się, że wiele z tych szkoleń finansowanych ze środków unijnych jest na poziomie podstawowym, nieprzydatnym dla nich, co zraża ich do dalszych szkoleń.

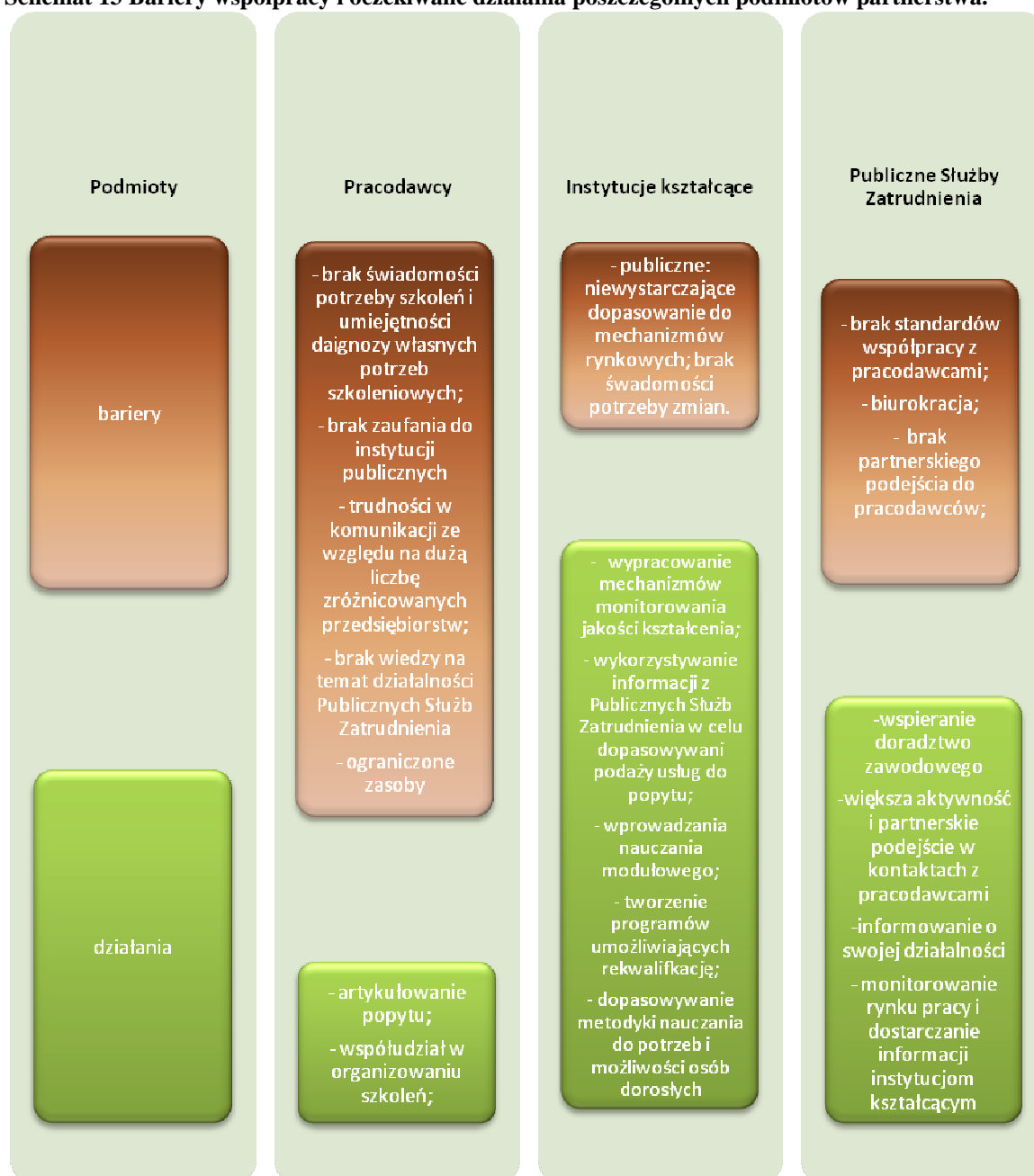
przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Mamy prześmieszne doświadczenia z tym związane, dlatego że przeprowadzamy wysoko specjalistyczne szkolenia wynikające z tego, że uzyskaliśmy na to fundusze unijne i wydawało nam się, że te wszystkie nowoczesne techniki szkolenia pracowników będą atrakcyjną ofertą dla miejscowych przedsiębiorców. A okazuje się, że niektóre szkolenia w ogóle nie znajdują chętnych do przeszkolenia się i, być może, nasz program jest po prostu zbyt wysoko specjalistyczny, gdyż pracodawcy nie bardzo chcą się szkolić, gdyż są przytłoczeni codziennością. Po prostu nie wystarcza im czasu. Natomiast pracownicy przy niezawansowanych technologiach, jakie tutaj na miejscu występują, nie muszą być aż tak specjalistycznie, nowoczesnie szkoleni. Czyli jakby wszystko, co dzieje się wokół szkoleń pracowniczych w naszym terenie nie do końca się sprawdza.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Każda z grup podmiotów miałaby, w tak rozumianym partnerstwie, swoje specyficzne bariery do przezwyciężenia i cele do zrealizowania. Poniższy schemat przedstawia w uproszczonej postaci najważniejsze bariery współpracy i oczekiwane działania poszczególnych podmiotów partnerstwa. Należy podkreślić, że schemat jest wynikiem rozmów z pewną ograniczoną ilością ekspertów i dlatego też powinien być odbierany jako zaproszenie do dyskusji na ten temat.

Schemat 13 Bariery współpracy i oczekiwane działania poszczególnych podmiotów partnerstwa.



W przypadku pracodawców, eksperci jako główne bariery współpracy wskazali szeroko opisywany wcześniej **brak zaufania do instytucji publicznych (i związanej z tym faktem niepełną informacją na temat działalności Publicznych Służb Zatrudnienia), brak świadomości potrzeby szkoleń i ograniczone zasoby oraz dużą liczbę zróżnicowanych podmiotów rynkowych. Do postrzeganych przez potencjalnych partnerów barier współpracy należy także dodać brak troski o pracowników ze strony pracodawców.**

I ja nie mogę wyjść z podziwu nad moimi kolegami pracodawcami, którzy na jednej konferencji, na pierwszym wdechu, potrafią powiedzieć, że wszystkie pieniądze należy dać na inwestycje, bo jak będziemy się rozwijać, tworzyć miejsca pracy, to będzie się rozwijał rynek. A jeszcze na tym samym cechu potrafią powiedzieć, że problem polega na tym, że nie potrafią znaleźć pracowników odpowiednich do pracy. To jest niezrozumienie tego, że to jest jakby system naczyń połączonych i same inwestycje twarde, bez inwestycji miękkich nic nie dadzą.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Zbyt często obserwuję, że pracodawca jeździ najnowszym modelem Mercedesa i, co prawda, deklaruje niskie dochody, ale (..) widać, że prowadzi dość wystawny tryb życia, a ludziom płaci 1200.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Ci mniejsi niech korzystają z konsultacji, ale nie jakichś takich ankiet, bo, fakt, ja próbowałam – bo ja się szkoleniami zajmuję od lat i mamy takie wizje – próbowałam robić ankiety i nawet je mam. Doszłam jednak do wniosku, że oni sami nie wiedzą, czego im potrzeba, i że w tych ankietach kierują się jak gdyby modami. Modą – takim słowem-kluczem na początku było słowo 'marketing'. Oni nawet nie bardzo wiedzieli co to znaczy, więc wszyscy zakreślali marketing.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Pracodawcy nie odróżniają kompetencji Wojewódzkiego Urzędu Pracy od tych powiatowych, czy grodzkich.. Generalnie te opinie nie są dobre. Na pewno słyszą też opinie od osób skierowanych przez urząd pracy, takie, że urzędy nie robią nic, aby aktywizować bezrobotnych, poza wywieszeniem ogłoszenia pracodawcy. Opinie są bardzo negatywne, mówi się, że te instytucje to wyrzucanie pieniędzy w błoto, ale nie ma też wiedzy na temat kompetencji i obszaru działań urzędów pracy.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Główną barierą jest to, iż nasze przedsiębiorstwa są małe – rozwijają się ad hoc, w miarę pojawiania się potrzeb. Zatrudnienie każdego pracownika wiąże się z nakładem kosztów, jeżeli firmy rozwijające się, nie mające dużego zaplecza kapitałowego i kadrowego, decydują o zatrudnieniu pracownika podlega zawsze głębokiemu rozważeniu. Pracownik zatrudniony jest maksymalnie dociążony pracą, nie ma czasu aby wysłać go na szkolenie. Po drugie, jest to uwikłanie tych firm w bieżące działania, potrzeby, obsługę potrzeb.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Do oczekiwanych od pracodawców działań należą: **współdziałanie w wypracowaniu rzetelnych metod artykułowania popytu na szkolenia oraz związana z tym faktem pomoc w organizowaniu szkoleń.** Ze względu na dużą liczbę zróżnicowanych przedsiębiorstw, **dużą rolę do odegrania w tych działaniach mają według ekspertów instytucje reprezentujące pracodawców.** Wywiady eksperckie wskazują na **wołę tych instytucji do współpracy w tym zakresie.**

Moglibyśmy się włączyć w promowanie konieczności kształcenia ustawicznego wśród pracodawców – pokazywanie negatywnych skutków braku szkoleń i przewagi firm doszkalających pracowników, otwartych na wiedzę, nad tymi, które tego nie robią. Moglibyśmy dostarczać informacje ze strony pracodawców w sprawie ich oczekiwań, mamy potencjał, gdyż obsługujemy w tej chwili ok. 2500 firm z województwa małopolskiego.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

W przypadku instytucji kształcących jako główną barierę współpracy publicznych instytucji wskazano **niedopasowanie do mechanizmów rynkowych (min. w zarządzaniu placówkami) i brak świadomości potrzeby zmian.**

Niech Pan zauważy, że na różnego rodzaju konferencjach, które mają się zajmować problemami edukacji, kształcenia zawodowego – wszystkie te konferencje zaczynają się: 'jest świetnie, jest bardzo dobrze, tyle i tyle zrobiliśmy od 90 roku, przedstawiliśmy programy nauczania, są świetne'. Jeżeli starczy czasu podczas takiej konferencji zaczyna się mówić "ale my tu mamy pewne problemy" - jak Pan robi konferencję pracodawców, tam nie będzie pół dobrego słowa na temat edukacji, wszyscy mówią: pracownicy są źle przygotowani, nienauczani, bez doświadczenia, bez praktyki. Jakby zupełnie w drugą stronę i to prowadzi do napięcia, bo jedni uważają, że są totalnie krytykowani, a drudzy uważają, że się totalnie nie bierze pod uwagę ich potrzeb.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Dzisiaj, przy takich metodach administrowania, edukacja powoli się przekształca – zbyt często jak słyszę, w chwilach takiej szczerości, głos taki, że musimy to tak realizować, gdyż mamy takich nauczycieli, a przecież nie można zwolnić kogoś, no bo on jest w wieku przedemerytalnym. Tutaj więc niewątpliwie musi ostrzej zareagować rynek, zbyt często traktujemy go tak prospołecznie, a ten rynek zadziała jak się stworzy mechanizmy właśnie urynkowujące edukację, bo wtedy dyrektor będzie wiedział, że jeżeli chce być tutaj łaskawy dla kogoś, to za chwileczkę szkoła zbankrutuje i on nie będzie miał pracy.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Wśród oczekiwanych od instytucji kształcących (zarówno publicznych jak i niepublicznych) działań, oprócz przewycięzania powyższych barier znalazły się:

- **wypracowanie mechanizmów monitorowania jakości kształcenia,**
- **wykorzystywanie informacji z Publicznych Służb Zatrudnienia w celu dopasowywania podaży usług do popytu,**
- **wprowadzania nauczania modułowego,**
- **tworzenie programów umożliwiających rekwalifikację,**
- **dopasowywanie metodyki nauczania do potrzeb i możliwości osób dorosłych.**

Kwestią często powtarzającą się w wypowiedziach ekspertów była **niska jakość kształcenia zawodowego**. Źródłem problemów według ekspertów było między innymi **zlikwidowanie części szkół zawodowych**. Ekspertcy podkreślali jednak, że **przywrócenie tych szkół w poprzedniej formie nie jest dobrym rozwiązaniem**.

Kształcenie ludzi w szkołach zawodowych gdzie oni spotykają się z tym parkiem maszynowym i technologiami, które absolutnie mają walor historyczny no to po prostu naprawdę to jest, to jest robienie krzywdę ludziom prawda i teraz

pracownik naukowy

Ja nie wzięłabym na swoje barki przekonywania mamy i taty, żeby dziecko wystąpi do szkoły zawodowej, a nie liceum z maturą – to jest już norma, że w XXI wieku dzieci powinny mieć maturę. I zostawmy – niech będzie matura, ale niech będzie też nauka zawodu. Będziemy mieć panią fryzjerkę, panią kosmetyczkę, która będzie miała jakiś tam poziom wiedzy ogólnej. Nie muszą to być młode osoby, które wchodzi do zawodu – wiadomo, że to trzeba jakoś sensownie zorganizować, nauczyć i pokazać Pytanie – w wielu krajach budynki, w obliczu niżu demograficznego wykorzystane są na permanentne kształcenie osób dorosłych. U nas jest kilka szkół, może kilkanaście – które w starym systemie starają się pozyskać 30-40-50 latka do szkoły zaocznej, wieczorowej albo eksternistycznej na poziomie liceum ogólnokształcącego. Czy to jest wystarczające? Według mnie nie.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Wśród barier współpracy ze strony Publicznych Służb Zatrudnienia wymieniono:

- **problemy z nawiązaniem współpracy z pracodawcami,**
- **obciążenie biurokacją,**
- **brak partnerskiego podejścia do pracodawców.**

Przykłady identyfikacji poszczególnych barier przedstawiono poniżej:

My się boimy pracodawców – ilekroć ja próbuję moich pracowników zachęcić, czy wręcz przymusić do kontaktu z pracodawcami, to ja widzę obawę – że nie będziemy mieli o czym z nimi rozmawiać, bo oni będą chcieli bardzo konkretnych rzeczy, typu gdzie, jakie szkolenie; a jak nie to będziemy mówić do nich ogólnikami, co będzie dla nich nieinteresujące. W związku z tym nie ma dobrych, wypracowanych mechanizmów współpracy z pracodawcami, nie wynika to z żadnych obiektywnych przyczyn – czasami są przedstawiciele, oni się gdzieś wypowiadają, ale my też nie do końca umiemy sformułować problemy w taki sposób, żeby pracodawca chciał się zaangażować w ich rozwiązywanie.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

No na poziomie kadrowym to tak po pierwsze to bym zmieniła ten system rejestracji bezrobotnych żeby Urzędy Pracy mogły się zająć ludźmi, którzy naprawdę potrzebują pomocy po prostu są zainteresowani pracą wtedy by się zmniejszyła liczna bezrobotnych o połowę mniej więcej i wtedy faktycznie można by było poprzez takie sensowne doradztwo naprawdę pomóc ludziom w zdobyciu kwalifikacji albo zmianie kwalifikacji to byłoby ich znacznie mniej i ludzi by było więcej do ich obsługi i bardziej mogłyby być indywidualne zastosowane usługi bo to jest bardzo duży problem że są ludzie anonimowo traktowani jakby w maszynkę wpuszczeni i po prostu idą i nikt się nie tak naprawdę ich problemami się nie zajmuje i wydaje mi się gdyby rzeczywiście lepiej rozpoznać te różne grupy potrzebujących i tak bardziej adresować te usługi które są bardzo różnorodne, usługi są bardzo dobre różne które są to można by było ludziom pomóc

pracownik naukowy

Nie wierzę w takie porozumienie. Będzie gadanie, będziemy się spotykać, pić kawę, pojawi się czynnik społeczny... Uczestniczyłam w wielu takich, nie mówię, że na te tematy, inicjatywach, z których nigdy nic nie wyniknęło. Dużo się poopowiada, posiedzi, każdy się wymądrzy, pokaże jaki jest kompetentny w swojej dziedzinie i nic z tego nie wyjdzie.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Partnerstwo podmiotów gospodarczych i instytucji publicznych, tutaj nie ma równouprawnienia. Przedsiębiorca w takiej sytuacji traktowany zawsze jest jako kontrolowany i ścigany. To jest w ogóle pomieszanie z poplątaniem, przedsiębiorca musi stać się partnerem instytucji z którą współpracuje. Wtedy jest w porządku.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Jako oczekiwane od Urzędów Pracy działania wskazano:

- **monitorowanie rynku pracy i dostarczanie informacji instytucjom kształcącym,**
- **wspieranie doradztwo zawodowego,**
- **większą aktywność i partnerskie podejście w kontaktach z pracodawcami,**
- **lepsze informowanie o swojej działalności.**

Przykłady rekomendacji działań przedstawiono poniżej.

Instytucja, która rozpoznaje problemy rynku pracy i identyfikuje pewne zagrożenia, która potrafi zweryfikować jakość programu nauczania, jakość kształcenia poprzez zaspokajanie lub nie popytu rynku pracy. Kuratorium z kolei – strona edukacyjna – powinna z tych informacji umieć skorzystać – to znaczy przełożyć to na programy edukacyjne, bo my uważamy, że Urząd Pracy nie powinien się mieszać do tego jak są uczeni ludzie, bo byśmy stali się w zasadzie urzędem omnipotentnym. Ta informacja musi być przetransferowana do kręgu edukacyjnego – być może szerzej – nie tylko jako szkoły, ale też placówki kształcenia osób dorosłych, instytucji szkoleniowych. I oni powinni powiedzieć jak należy ludzi kształcić, żeby uniknąć tych błędów, które my dostrzegamy, niedopasowań do rynku pracy. I de facto spór między nami toczy się o to, że kuratorium uważa, że my wchodzimy w edukację, gdyż mówimy, że to jest źle robione; albo my uważamy, że edukacja działa w niewystarczającym stopniu wobec rynku pracy.

przedstawiciel Publicznych Służb Zatrudnienia

Urzędy pracy powinny podpowiadać potencjalnemu pracownikowi jakie umiejętności powinien uzupełnić, gdzie się szkolić, gdzie znajdzie bezpłatne szkolenie; jak się starać o pracę.

pracownik naukowy

Nie ma inicjatywy ze strony urzędu, wszystko z inicjatywy przedsiębiorcy. Zależy jak do tego podejść – czy ma to być instytucja nachalna, narzucająca się i wymagająca, czy instytucja pomocnicza. Idealem byłoby zwiększenie aktywności urzędu pracy, ale też nie uzurpowanie sobie jakichś restrykcji, że pracodawca musi. Może jakaś stała informacja do lokalnych podmiotów gospodarczych na temat tego, co mogą załatwić z urzędem pracy.

przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu

Jednocześnie należy podkreślić, że jeden z przedstawicieli lokalnej jednostki Publicznych Służb Zatrudnienia, stwierdził, że **wypracował skuteczne mechanizmy współpracy z pracodawcami. Co więcej, opinia ta znalazła potwierdzenie w wypowiedzi eksperta będącego przedstawicielem instytucji otoczenia biznesu.**

SPISY ILUSTRACJI

Spis schematów

Schemat 1. Etapy realizacji badań w ramach wsparcia informacyjnego projektu Partnerstwo	18
Schemat 2. Przyczyny problemów na rynku pracy w opiniach pracodawców.....	34
Schemat 3. Kryteria wyboru pracowników	42
Schemat 4. Schemat umiejętności pracownika	44
Schemat 5. Pierwsza strategia dotyczących traktowania doświadczenia jako kryterium w procesie rekrutacji.....	47
Schemat 6. Druga strategia dotyczących traktowania doświadczenia jako kryterium w procesie rekrutacji.....	48
Schemat 7 Szkolenia komercyjne - zalety i bariery	83
Schemat 8 Czynniki wpływające na jakość szkoleń komercyjnych.....	84
Schemat 9. Czynniki wpływające na obniżenie jakości szkoleń EFS.....	87
Schemat 10 Współpraca przedsiębiorstw i instytucji publicznych w zakresie kształcenia ustawicznego	96
Schemat 11 Podsumowanie opinii pracodawców na temat możliwości zmiany mechanizmu wsparcia.	101
Schemat 12 Uproszczony schemat oczekiwanego działania partnerstwa	107
Schemat 13 Bariery współpracy i oczekiwane działania poszczególnych podmiotów partnerstwa. ..	111

Spis tabel

Tabela 1. Konotacje i skojarzenia z pojęciami "kształcenie ustawiczne" i "kształcenie przez całe życie"	28
Tabela 2. Kategorie osób, których brakuje na rynku pracy.....	40
Tabela 3. Podsumowanie sposobów zdobywania umiejętności ze względu na wielkość firmy i stanowisko pracownika.	63
Tabela 4. Wady i zalety kategorii szkoleń wyróżnionych ze względu na długość.....	76
Tabela 5. Bariery i zalety e-learningu w opiniach przedsiębiorców.	78
Tabela 6. Wady szkoleń EFS i propozycje rozwiązań.	89
Tabela 7. Zalety i wady szkoleń komercyjnych, finansowanych z EFS i przez dostawców rozwiązań	90

Załączniki

PRZEWODNIK DO WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH Z PRZEDSIĘBIORCAMI

PRZEWODNIK DO WYWIADÓW Z PRZEDSTAWICIELAMI PRZEDSIĘBIORSTW

Wstęp	WPROWADZENIE	5 minut
--------------	---------------------	----------------

Cel: Przekazanie informacji wstępnych

Przedstawienie informacji na temat celów rozmowy: „rozmawiamy z osobami podejmującymi w przedsiębiorstwach decyzje na temat szkolenia pracowników. Chcemy poznać ich opinie na temat oferty szkoleniowej w Małopolsce oraz doświadczenia dotyczące wyboru odpowiedniej oferty.”

Poinformowanie o czasie trwania spotkania oraz o jego nagrywaniu wyłącznie dla celów późniejszej analizy przebiegu wywiadu. Informacja o tym, że nagranie nie będzie upubliczniane.

Charakterystyka przedsiębiorstwa i procesu rekrutacji	10 minut
--	-----------------

Cel:

Wprowadzenie w problematykę spotkania, opis przedsiębiorstwa, rekrutacja pracowników, oczekiwania wobec pracowników

Czym zajmuje się przedsiębiorstwo, które Pan(i) reprezentuje?
Jak długo przedsiębiorstwo istnieje na rynku? Jaka jest jego forma prawna? Ile osób zatrudnia? Jak można określić zasięg jego działalności (lokalnie, regionalnie, kraj....)?

Czy Pana(i) firma spotkała się w ostatnim czasie z problemem znalezienia pracowników o określonych umiejętnościach?

Jakie kryteria są ważne w procesie wyboru nowych pracowników?
W jakim stopniu formalne kwalifikacje są istotne przy zatrudnieniu pracowników?

Czy respondent byłby zainteresowany certyfikatami (wydawanymi przez regionalne instytucje) które potwierdzałyby egzaminacyjnie kwalifikacje (wyjaśnić ideę)?

Czy Pana/Pani zdaniem nowo zatrudniany pracownik powinien posiadać już wszystkie potrzebne do pracy umiejętności, czy też powinien zdobywać je także w trakcie pracy w Pana/Pani przedsiębiorstwie?

Zapotrzebowanie na szkolenia	15 minut
-------------------------------------	-----------------

Cel:

Poznanie potrzeb szkoleniowych i procesu decyzyjnego dotyczącego szkoleń

Czy pracownicy przedsiębiorstwa zdobywają jakieś nowe umiejętności przydatne w wykonywanej pracy? W jaki sposób?

Czy pracownicy potrzebują szkoleń? Jeśli tak, to jakich?
(zawodowe, informatyczne, umiejętności społecznych itd.)

A czy Pan/Pani odczuwa potrzebę zdobywania nowych umiejętności? Czy zaspokaja ją Pan(i)?

Kto jest „inicjatorem” szkoleń w przedsiębiorstwie (pracownik, pracodawca, firma zewnętrzna, przymus związany z regulacjami prawnymi) ?

Kto podejmuje decyzję o szkoleniu?

Biorąc pod uwagę szkolenia, które nie są obowiązkowe, jakie czynniki sprzyjają podjęciu decyzji o wysłaniu na szkolenie? Jakie czynniki utrudniają taką decyzję?

Czy w przedsiębiorstwie istnieje plan szkoleniowy? Czy istnieje system wewnętrznych szkoleń w firmie?.

Wybór oferty szkoleniowej

25 minut

Cel:

Proces decyzyjny
dotyczący wyboru
oferty szkoleniowej.

Ocena
efektywności
szkoleń.

Skąd czerpie Pan(i) informacje na temat oferty szkoleniowej dla pracowników? Jak ocenia Pan(i) jakość informacji na ten temat?

Jaką formę otrzymywania informacji o szkoleniach Pan(i) preferuje (e-mail, strona internetowa itd.?) Co powinna zawierać informacja o szkoleniu? Czy byłby Pan(i) zainteresowany stroną internetową z regionalnymi ofertami szkoleniowymi (*wyjaśnić ideę*)?

Jakie instytucje szkoleniowe są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o szkoleniu?

Jakie cechy instytucji szkoleniowej są ważne podczas wyboru? Które cechy są najważniejsze?

Czy instytucje publiczne różnią się od prywatnych? A jeśli tak, to jak?

Czy zna Pan(i) standardy kwalifikacji zawodowych? Czy wpływają one na wybór szkoleń?

Jakie typy szkoleń (ze względu na ich tematykę) wyróżnił(a)by Pan(i)?

Jaka forma szkolenia jest najdogodniejsza?

a) ze względu na miejsce (wew, zew, odległość)?

Czy kiedykolwiek w Pana(i) firmie korzystano ze szkoleń e-learningowych? Co Pan(i) o nich sądzi?

b) ze względu na długość;

Czy pracownicy są szkoleni częściej w czasie godzin pracy czy też poza nimi?

Jak ocenia Pan(i) koszty dostępnych na rynku szkoleń? Czy w stosunku do uzyskiwanych korzyści są one odpowiednie?

Jakie cechy szkoleń są najważniejsze dla ich wyboru?

Czy przedsiębiorstwo dofinansowuje podnoszenie umiejętności i kwalifikacji pracowników, na które zgłaszają się oni z własnej inicjatywy?

W jakim udziale dofinansowuje? W jakim byłoby skłonne dofinansowywać?
Czy pracownicy korzystają z urlopów szkoleniowych?
Jak ocenia Pan(i) jakość szkoleń, na których byli pracownicy?

Czy umiejętności zdobyte na szkoleniach są w jakiś sposób przekazywane innym pracownikom, nie biorącym udziału w szkoleniach?
Czy w przedsiębiorstwie ocenia się efektywność szkoleń? A jeśli tak, to jak?
Jeśli nie, to czy powinno się to robić?

Cel: poznanie opinii na temat EFS i oczekiwań dotyczących publicznego wsparcia

Europejski Fundusz Społeczny i wsparcie publiczne 15 minut

Jak ocenia Pan(i) istniejącą ofertę szkoleniową? Gdyby miał(a) Pan(i) porównać ofertę szkoleniową sprzed kilku lat z obecną czy zaszły jakieś zmiany?

Czy słyszał(a) Pan(i) coś o szkoleniach finansowanych z EFS?

Skąd czerpał(a) Pan(i) informacje na ich temat?

Czy pracownicy brali udział w szkoleniach finansowanych z EFS?

Z jakimi instytucjami/firmami szkoleniowymi przedsiębiorstwo współpracowało w tym zakresie?

Co odróżnia te szkolenia od innych?

Jak ocenia Pan(i) istniejący model wsparcia finansowego (wsparcie instytucji szkoleniowych)?

Czy słyszał Pan(i) o ofercie Urzędów Pracy w zakresie szkolenia bezrobotnych, absolwentów lub osób zagrożonych zwolnieniem?

Czy przedsiębiorstwo współpracowało z UP w tym zakresie? Czy jest zainteresowane współpracą?

Dlaczego tak/Dlaczego nie? Jak możnaby poprawić tę współpracę?

Czy słyszał(a) Pan(i) coś o Zakładowym Funduszu Szkoleniowym? Czy korzysta z ZFS? Powody (tak – jakie są zalety; nie – jakie są bariery i wady?)

Czy zna Pan(i) jakieś przedsiębiorstwo, w którym to rozwiązanie funkcjonuje?

Co Pana(i) zdaniem Państwo powinno zrobić by pomóc przedsiębiorstwom w podnoszeniu kwalifikacji ich pracowników?

a. na poziomie krajowym?

b. na poziomie regionalnym, lokalnym?

Czy spotkał(a) się Pan(i) z pojęciem „kształcenie ustawiczne”? A „kształcenia przez całe życie”? Co według Pana(i) oznaczają te terminy?

ZAGADNIENIA PROBLEMOWE DO WYWIADÓW EKSPERCKICH

I. Standardowy wstęp

II. Pytania ogólne dotyczące obszarów doświadczeń eksperta w zakresie kształcenia ustawicznego

1. Jakie są Pana/Pani doświadczenia w zakresie kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach? Jak jest rola instytucji, którą Pan(i) reprezentuje?

(cel: > wyróżnienie najważniejszych kategorii problemowych z przewodnika)

III. Kształcenie ustawiczne w Małopolsce

1. Jak rozumie Pan(i) termin „kształcenie ustawiczne”? A jak „kształcenie przez całe życie”?
2. Jak ocenia Pan(i) potencjał regionu?
3. Jak według Pan(i) można sprzyjać rozwojowi kształcenia w regionie?
4. Czy mógł(a)by Pan(i) nam polecić osoby, które dysponują wiedzą ekspercką na temat kształcenia pracowników w małopolskich przedsiębiorstwach?

Po zidentyfikowaniu kategorii problemowych, w których ekspert ma największą wiedzę, zostaną wybrane pytania dotyczące tych właśnie zagadnień.

IV. Zapotrzebowanie na szkolenia

1. W jaki sposób pracownicy małopolskich przedsiębiorstw powinni podnosić swoje kwalifikacje? W jakim zakresie? A jak najczęściej to robią?
2. Jak najczęściej wygląda proces podjęcia decyzji na temat wysłania pracownika na szkolenie?
 - a) Kto jest „inicjatorem” szkoleń (pracownik, pracodawca, firma zewnętrzna, przymus związany z regulacjami prawnymi) ?
 - b) Kogo dotyczą (charakterystyka najczęściej kształconych pracowników – ze względu na wiek, wykształcenie, pozycję w firmie, staż itp.) ?
 - c) Kto podejmuje decyzję o szkoleniu?
3. Jakie czynniki sprzyjają podjęciu decyzji o wysłaniu na szkolenie (pytanie dotyczy szkoleń, które nie są obowiązkowe)?
4. Jakie czynniki utrudniają taką decyzję?

V. Wybór oferty szkoleniowej

1. Jakie są źródła informacji na temat oferty szkoleniowej?
 - a) Czy istnieje zapotrzebowanie na regionalną platformą informacyjną z ofertami szkoleniowymi?
2. Jakie cechy instytucji szkoleniowej są ważne podczas wyboru? Które cechy są najważniejsze?
 - a) Jak respondent ocenia instytucje publiczne a jak prywatne?
3. Jaka tematy szkoleń jest przydatne dla pracowników przedsiębiorstwa (zawodowe, informacyjne, umiejętności społecznych itd.)?
 - a) Jakie typy szkoleń (ze względu na ich tematykę) wyróżniłby respondent?
4. Jaka forma szkolenia jest najdogodniejsza?
 - a) ze względu na miejsce (wew, zew, odległość)?
 - b) ze względu na czas (długość, w trakcie godzin pracy lub nie)?Jaki pracodawcy mają stosunek do urlopu szkoleniowego z inicjatywy pracownika?
- c) Jak ocenia szkolenia e-learningowe?
5. Jak oceniają koszty szkoleń,
 - a) Jaka jest skłonność do partycypacji w kosztach (dla jakich szkoleń pracodawca jest bardziej skłonny partycypować w kosztach)?
 - b) Jakie fundusze są przeznaczane na szkolenie pracowników?
6. Jakie cechy szkoleń są najważniejsze dla ich wyboru (ogólnie a także w podziale na miejsce, czas, koszt)?
7. Czy ocenia się efektywność szkoleń? A jeśli tak, to jak?
8. Czy istnieje zapotrzebowanie na wiedzę na temat oceniania efektywności?
9. Jak respondent ocenia certyfikaty (wydawanych przez regionalne instytucje) potwierdzające egzaminacyjnie kwalifikacje? Czy byłyby one brane pod uwagę przez przedsiębiorców w procesie rekrutacji?

VI. EFS *(dot.pkt.5 wpływ EFS na rozwój zasobów ludzkich w organizacji)*

1. Porównując ofertę szkoleniową sprzed kilku lat z obecną czy zaszły jakieś zmiany?
2. Jak respondent ocenia szkolenia finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego?
3. Co odróżnia szkolenia EFS od innych?

VII. Współpraca z instytucjami publicznymi *(dot. pkt 2. Określenie form i zakresu pożądanej współpracy z instytucjami publicznymi odnośnie kształcenia pracowników);*

1. Jaka wg respondenta jest opinia małopolskich przedsiębiorców o publicznych służbach zatrudnienia (WUP, UP)? Czy opinia ta jest uzasadniona?
2. Czy pracodawcy znają ofertę Urzędów Pracy w zakresie szkolenia bezrobotnych, absolwentów lub osób zagrożonych zwolnieniem?
3. Jak respondent ocenia Zakładowy Fundusz Szkoleniowy? Jakie są jego zalety a jakie wady? Dlaczego tak mało osób z niego korzysta? Czy zna jakieś przedsiębiorstwo, w którym to rozwiązanie funkcjonuje? Jakie formy wsparcia funkcjonowałyby lepiej?
4. Co Państwo powinno zrobić by pomóc przedsiębiorstwom w podnoszeniu kwalifikacji ich pracowników?
 - a. na poziomie krajowym?
 - b. na poziomie regionalnym, lokalnym?
5. Jak są wg eksperta przyczyny niskiego zaangażowania przedsiębiorców w regionalne Partnerstwo (współpracą z instytucjami publicznymi, która miałaby na celu poprawę sytuacji w zakresie kształcenia ustawicznego w regionie)?