

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Dariusz Waldziński</b> , Spójność ekonomiczna Unii Europejskiej w świetle współczesnych przemian kulturowo-cywilizacyjnych .....	11
<b>Urszula Kalina-Prasznic</b> , Ekonomiczne kontrowersje wokół europejskiego modelu socjalnego .....	25
<b>Giuseppe Calzoni</b> , Współczesne wyzwania wobec polityki społecznej .....	33
<b>Andrzej Prusek</b> , Spójność płac w warunkach integracji europejskiej jako wyzwanie rozwojowe dla Polski .....	39
<b>Filip Chybalski</b> , Reforma systemu emerytalnego w wybranych krajach Europy Środkowo-Wschodniej .....	48
<b>Grażyna Węgrzyn</b> , Innowacyjność gospodarki Unii Europejskiej a sytuacja na rynku pracy .....	58
<b>Iwona Kukulak-Dolata</b> , Kształcenie jako instrument rozwoju kapitału ludzkiego w firmie.....	67
<b>Zofia Hasińska, Katarzyna Sipurzyńska-Rudnicka</b> , Wpływ Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej na lokalne rynki pracy.....	82
<b>Elżbieta Siek</b> , Bezrobocie w wybranych krajach Unii Europejskiej w świetle migracji zagranicznych.....	100
<b>Anna Szymczak, Małgorzata Gawrycka</b> , Wybrane aspekty rynku pracy w krajach Grupy Wyszehradzkiej po przystąpieniu do UE .....	115
<b>Жанна Цауркубуле</b> , Проблемы рынка труда Латвии в контексте европейской интеграции.....	127
<b>Алебина Вишневская</b> , Развитие маркетинговой макросреды латвийского рынка после вступления в ЕС.....	137
<b>Krzysztof Piech</b> , Weryfikacja trafności wybranych prognoz makroekonomicznych w Polsce .....	152
<b>Joanna Jahn</b> , Wzrost gospodarczy w Unii Europejskiej w przekroju regionalnym .....	166
<b>Krzysztof Opolski, Piotr Modzelewski</b> , Teoretyczne podstawy oceny absorpcji funduszy strukturalnych Unii Europejskiej – zarys ujęcia systemowego.....	195
<b>Magdalena Wojarska</b> , Fundusze strukturalne jako instrument konwergencji regionalnej na przykładzie Polski.....	209
<b>Piotr Nowak</b> , Rola współpracy terytorialnej w zmniejszaniu dysproporcji rozwojowych Unii Europejskiej .....	222

<b>Jerzy Ładysz</b> , Wspieranie współpracy transgranicznej i rozwoju regionalnego w Polsce przez mechanizmy finansowe europejskiego obszaru gospodarczego .....	231
<b>Sylwia Dolzblasz</b> , Rozwój współpracy międzynarodowej na poziomie regionalnym i lokalnym w Europie jako element polityki spójności .....	243
<b>Piotr Misztal</b> , Wykorzystanie funduszy strukturalnych i efekty polityki regionalnej w nowych krajach członkowskich UE w okresie 2004-2006 .....	253
<b>Katarzyna Surygala</b> , Fundusze strukturalne Unii Europejskiej jako instrument realizacji prorozwojowej funkcji budżetów wybranych gmin województwa dolnośląskiego .....	265
<b>Anita Richert-Kaźmierska</b> , Środki Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego a konkurencyjność polskich regionów na przykładzie województwa pomorskiego .....	280
<b>Andrzej Raczyk, Helena Dobrowolska-Kaniewska</b> , Wstępna ocena realizacji działania 3.4 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego na obszarze województwa dolnośląskiego.....	291
<b>Marcin Sobiecki</b> , Wdrażanie SPO ROL na przykładzie działania 2.3 „Odnawia wsi oraz zachowanie i ochrona dziedzictwa kulturowego” .....	302
<b>Grzegorz Salwa</b> , Problemy koordynacji przedsięwzięć zgłaszanych do współfinansowania w ramach Funduszu Spójności na przykładzie „Programu ochrony wód zlewni rzek Ślęzy i Oławy” oraz zarządzanie nimi .....	316
<b>Marek Angowski</b> , Znaczenie środków pomocowych UE w podnoszeniu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w województwie lubelskim .....	329
<b>Małgorzata Dziembała</b> , Konkurencyjność regionów południowego pogranicza Polski .....	338
<b>Jolanta Taraszkiewicz</b> , Pomoc publiczna a spójność gospodarcza i społeczna Unii Europejskiej .....	351
<b>Alina Walenia</b> , Rola budżetu samorządu województwa podkarpackiego w finansowaniu rozwoju regionalnego w warunkach członkostwa w UE.....	361
<b>Iwo Augustyński</b> , Pomoc publiczna dla przedsiębiorców w realizacji celów polityki spójności społeczno-gospodarczej .....	375
<b>Andrzej Kras</b> , Dopuszczalność udzielania pomocy publicznej dla usług o charakterze powszechnym w prawie Unii Europejskiej .....	382

## Summaries

<b>Dariusz Waldziński</b> , Economic Cohesion of the European Union in the Light of the Modern Cultural and Civilization Transformations .....	24
<b>Urszula Kalina-Prasznic</b> , Economic Controversies over the European Social Model .....	32

<b>Giuseppe Calzoni</b> , Contemporary Challenges for Social Policy.....	38
<b>Andrzej Prusek</b> , Cohesion of Wages in Conditions of European Integration as Development Challenge for Poland .....	47
<b>Filip Chybalski</b> , Pension Reform in CEE Countries .....	57
<b>Grażyna Węgrzyn</b> , Innovation in European Economies and the Situation in Labour Markets.....	66
<b>Iwona Kukulak-Dolata</b> , Education as the Main Tool of the Development of the Human's Capital in the Company .....	81
<b>Zofia Hasińska, Katarzyna Sipurzyńska-Rudnicka</b> , Wałbrzych Special Economic Zone and its Impact on Local Labour Markets .....	99
<b>Elżbieta Siek</b> , Unemployment in Selected Countries of the European Union in the Light of Migration Abroad.....	114
<b>Anna Szymczak, Małgorzata Gawrycka</b> , The Chosen Aspects of the Labour Market of The Wysehrad Group Countries after the Accession to EU.....	126
<b>Zhanna Caurkubule</b> , Problems of Labour Market in Latvia in the Context of European Integration .....	136
<b>Alevtina Vishnevskaya</b> , The Changes of Macroeconomic Conditions in Latvia after European Union's Accession.....	151
<b>Krzysztof Piech</b> , The Verification of Selected Macroeconomic Forecasts Ac- curacy in Poland .....	165
<b>Joanna Jahn</b> , Economic Growth in the European Union in Regional Section	186
<b>Krzysztof Opolski, Piotr Modzelewski</b> , Appraisal of Absorption of the Structural Funds of the European Union – Theoretical and Systemic Back- ground.....	207
<b>Magdalena Wojarska</b> , Structural Funds as the Instrument of the Regional Convergence on the Example of Poland.....	221
<b>Piotr Nowak</b> , The Role of the Territorial Cooperation in Decreasing of Devel- opment Disproportion in the European Union.....	230
<b>Jerzy Ładysz</b> , Fostering Cross-border Co-operation and Regional Develop- ment in Poland by the European Economic Area Financial Mechanisms	242
<b>Sylvia Dolzblasz</b> , Development of International Co-operation on a Regional and Local Level in Europe as an Element of Cohesion Policy.....	252
<b>Piotr Misztal</b> , Structural Funds' Usage and Regional Policy Effects in the New European Union Member States in Years 2004-2006 .....	264
<b>Katarzyna Surygala</b> , European Funds as an Element of Budgets in Chosen Communities of Lower Silesia and their Influence on Region's Develop- ment .....	279
<b>Anita Richert-Kaźmierska</b> , Financial Support of European Regional Devel- opment Found and Competitiveness of Polish Regions – on the Example of Pomorskie Voivodeship .....	290
<b>Andrzej Raczyk, Helena Dobrowolska-Kaniewska</b> , Preliminary Assess- ment of Measure 3.4 Implementation under Integrated Regional Oper- ational Programme in Lower Silesia Voivodeship.....	301

---

<b>Marcin Sobiecki</b> , Implementation of SPO ROL on the Example of the 2.3 Measure „Development of Rural Regions and Preservation and Protection of Cultural Heritage” .....	315
<b>Grzegorz Salwa</b> , Problems of Coordination and Management of Undertakings Proposed for Cofinancing within Cohesion Fund on the Example of Protection of Water of the Sleza and Olava Rivers Programme .....	328
<b>Marek Angowski</b> , The Importance of EU Supporting Funds in Competitiveness Improvement of Agri-Food Sector’s S&M Enterprises in Lublin Region .....	337
<b>Małgorzata Dziembala</b> , Competitiveness of the Regions of Poland’s Southern Borderland .....	350
<b>Jolanta Taraszkiewicz</b> , State Aid and Social-Economic Cohesion in the European Union .....	360
<b>Alina Walenia</b> , The Role of the Budget of the Podkarpackie Region in Financing Regional Development in the Scope of EU Membership .....	374
<b>Iwo Augustyński</b> , Role of State Aid in Cohesion Policy .....	381
<b>Andrzej Kras</b> , The Admissibility of State Aid for Services of General Interest in European Law .....	392

**Iwona Kukulak-Dolata**

Uniwersytet Łódzki

## **KSZTAŁCENIE JAKO INSTRUMENT ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W FIRMIE**

### **1. Wstęp**

Kapitał ludzki jest różnie interpretowany w literaturze przedmiotu<sup>1</sup>. To zróżnicowane podejście wynika z faktu, że kategoria kapitału może być rozpatrywana w wielu wymiarach. Zawsze jednak przy jego definiowaniu zwraca się uwagę na pewne stałe cechy, takie jak: edukacja, kompetencje, umiejętności, predyspozycje, zdrowie. Na tej podstawie możemy przyjąć za M. Rybak, że kapitał ludzki to zasób wiedzy, zdolności, umiejętności i motywacji zawartych w społeczeństwie<sup>2</sup>. Potencjalne rozmiary kapitału ludzkiego określa liczba ludności gotowa do uczestnictwa w społecznym podziale pracy, a jego jakość determinowana jest przez poziom wykształcenia danego społeczeństwa. Kształcenie zatem wpływa na jakość kapitału ludzkiego, którą określa poziom kompetencji, umiejętności, predyspozycji. Przynosi ono korzyści pracodawcom i pracownikom.

Wiele badań dowodzi, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia pracowników rośnie ich zdolność do zatrudnienia, a maleje zagrożenie bezrobociem i biernością zawodową. Dlatego tak ważne jest uczestnictwo osób zdolnych do pracy w procesie kształcenia, w którego ramach powiększany jest i aktualizowany zasób posiadanej wiedzy i umiejętności. To, czy nabywane dodatkowo umiejętności poprawiają sytuację danej osoby na rynku pracy, zależy z jednej strony od jej kompletności względem stosowanego w procesie produkcji kapitału, a z drugiej strony od formy i treści procesu kształcenia, które wpływają na jakość kapitału ludzkiego.

---

<sup>1</sup> Por. G.S. Becker, *The Economic Approach to Human Behavior*, The University of Chicago Press 1990; G.S. Becker, *Human Capital*, NBER, New York 1975; T.W. Schultz, *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976; S.R. Domański, *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” 2000 nr 7-8; M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Poltext, Warszawa 2003.

<sup>2</sup> M. Rybak, wyd. cyt., s. 37.

Dla pracodawcy coraz częściej wiedza, umiejętności i kwalifikacje pracowników stają się najważniejszymi aktywami przedsiębiorstwa, a konkurencyjność rynkowa przedsiębiorstwa jest zależna nie tylko od kapitału fizycznego, ale i od jakości kapitału ludzkiego. Reasumując, możemy stwierdzić, iż jakość tego kapitału zależy będzie nie tylko od posiadającej go jednostki, ale również od pracodawców, którzy danego pracownika angażują.

W publikacji przedstawiono wybrane aspekty rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Do tego celu wykorzystano wyniki badania, jakie zostało przeprowadzone w sierpniu 2006 r. wśród pracodawców. Zostało ono zrealizowane w ramach projektu: Analiza Efektywności Zakładowego Funduszu Szkoleniowego – instrumentu ustawowego wspierającego kształcenie ustawiczne, podjętego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 (DWF\_1.1.\_8A-2005), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Na podstawie tych badań staraliśmy się m.in. odpowiedzieć na następujące pytania. Jak pracodawcy oceniają kapitał ludzki zaangażowany w firmie? Jakie braki w wykształceniu, w kwalifikacjach pracowników dostrzegają pracodawcy? Czy szkolenia powinny być stałym elementem ich polityki personalnej? Czy są one opracowywane na podstawie planów? Na jakie szkolenia kierują przedsiębiorcy swoich pracowników? Jakie kategorie pracowników są objęte edukacją? Z jakich źródeł finansowane są szkolenia? Jaka jest opinia pracodawców na temat konieczności powołania/wydzielenia specjalnego funduszu w zakładzie pracy na cele szkoleniowe? Czy pracodawcy widzą bariery w tworzeniu i wykorzystaniu środków takiego funduszu? Odpowiedzi na tak postawione pytania, uzyskano na podstawie analizy wyników, pochodzących z wywiadów kwestionariuszowych, przeprowadzonych na próbie 380 przedsiębiorstw. Przyjęta w próbie badawczej struktura podmiotów odzwierciedlała strukturę zbiorowości generalnej z punktu widzenia takich kryteriów, jak: wielkość przedsiębiorstwa, miejsce lokalizacji, sektor własności<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Wywiad kwestionariuszowy przeprowadzony został z 380 pracodawcami, dobranymi w wyniku losowania spośród wszystkich polskich podmiotów gospodarczych zatrudniających co najmniej jednego pracownika. Losowanie pracodawców zlecone zostało Głównemu Urzędowi Statystycznemu, dysponującemu bazą danych podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON. Struktura podmiotów w próbie badawczej odzwierciedlała strukturę zbiorowości generalnej z punktu widzenia następujących kryteriów:

- wielkość podmiotu (małe – zatrudniające do 49 osób z wyłączeniem firm jednoosobowych o liczbie zatrudnionych równej 0, kiedy jedynym pracującym jest właściciel, średnie – zatrudniające od 50 do 249 osób i duże, zatrudniające powyżej 250 osób);
- województwo, w którym firma ma siedzibę;
- sektor własnościowy (publiczny, prywatny).

Kwestionariusz wywiadu zawierał 109 pytań i został skonstruowany w sposób umożliwiający podział respondentów na dwie subpopulacje: pracodawców, którzy utworzyli zakładowy fundusz szkoleniowy, i tych, którzy funduszu tego w momencie badania nie posiadali.

## 2. Ocena potencjału kwalifikacyjnego zatrudnionych pracowników

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracodawcy najczęściej pozytywnie oceniają umiejętności zawodowe zatrudnionych pracowników. Według opinii 57,6% respondentów wszyscy pracownicy dysponują odpowiednimi do potrzeb firmy umiejętnościami, a 37,6% wskazuje, że większość zatrudnionych ma adekwatne do potrzeb firmy umiejętności; natomiast 4,8% ankietowanych uważa, że tylko nieliczni pracownicy legitymują się takimi kwalifikacjami, które zaspokajają w pełni potrzeby firmy. Z rozkładów tych odpowiedzi możemy wywnioskować, że pracodawcy w praktyce kierują się zasadą racjonalnego zatrudnienia, które polega na dostosowaniu struktury kwalifikacji osób zatrudnianych do potrzeb firmy.

Negatywne oceny przygotowania zawodowego pracowników w większym zakresie pojawiły się wśród respondentów reprezentujących średnie firmy (8%) niż duże przedsiębiorstwa (1,6%). Częściej były one obserwowane w mikropodmiotach, czyli w tych firmach, które zatrudniają do 9 osób (6,8%) niż w małych (3,3%). Wyższy odsetek krytycznych ocen potencjału kwalifikacyjnego pracowników w mikropodmiotach można wiązać z większą rotacją pracowników w tej grupie firm. Rotacja ta częściowo wynika ze specyfiki mikropodmiotów, sezonowości produkcji oraz z niedostatecznego przygotowania pracowników do obsługi stanowisk pracy.

Tabela 1. Podstawowe braki w zakresie wiedzy i umiejętności pracowników

Wyszczególnienie braków	Ocena nieumiejętności wśród swoich pracowników (w %)
– języków obcych	5,3
– wiedzy technicznej, specjalistycznej, wykształcenia technicznego, uprawnienia do obsługi maszyn	8,4
– praktyki zawodowej, doświadczenia, zdolności manualnych	7,4
– obsługi komputera, programów komputerowych, technologii informatycznych	4,5
– komunikatywności, kontaktów interpersonalnych	2,6
– kreatywności, samodzielności, umiejętności podejmowania decyzji, zaangażowania w pracę,	6,1
– wiedzy z zakresu zarządzania, organizacji pracy, zarządzania ludźmi	3,7
– wiedzy z zakresu obsługi klienta, kontaktów z klientem	2,4
– umiejętności z zakresu negocjacji	0,5
– umiejętności z zakresu technik sprzedaży	2,1
– przepisów prawnych	4,2

Źródło: rozkłady brzegowe z przeprowadzonych wywiadów kwestionariuszowych.

W przypadku przedsiębiorstw, w których ocena umiejętności pracowników nie była w pełni pozytywna, wskazywano na pewne braki w zakresie wiedzy technicznej; akcentowano przede wszystkim niedostateczne wykształcenie techniczne i nieposiadanie uprawnień do obsługi maszyn (8,4%) zatrudnionych. Ta grupa respondentów do negatywnych cech pracowników zakwalifikowała również brak doświadczenia zawodowego i zdolności manualnych, które mogłyby usprawnić obsługę konkretnych stanowisk pracy (7,4%). Do kolejnych wad zaangażowanego personelu ankietowani zaliczyli brak kreatywności, samodzielności podejmowania decyzji oraz słabe zaangażowanie w proces pracy (6,1%). Z zestawienia wyżej przytoczonych odpowiedzi wynika, że najbardziej dokuczliwy dla pracodawców jest brak tych umiejętności, które wiążą się z techniczną, bezpośrednią obsługą stanowisk pracy (tab. 1).

### 3. Dotychczasowa działalność edukacyjna badanych przedsiębiorstw

Większość badanych pracodawców (55,2%) do celów edukacyjnych opracowuje zakładowe plany szkoleń. Zjawisko to jest symptomatyczne dla przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach sektora publicznego (65%), rzadziej jest ono obserwowane w sektorze prywatnym (49,4%). Większy udział przemysłanej, zaplanowanej edukacji w tym pierwszym sektorze może wynikać z faktu, iż jest on w dużym stopniu reprezentowany przez jednostki administracji państwowej, samorządowej, w których występują inne zasady ich organizacji, stosowane są odmienne narzędzia pracy, a przede wszystkim inna jest rola planu, który determinuje działalność tych instytucji.

Innym czynnikiem pozytywnie skorelowanym z planowaniem szkoleń jest wielkość firmy. Im większy podmiot gospodarczy, tym większy odsetek podmiotów tworzących plany. I tak, w przypadku 76% dużych przedsiębiorstw odnotowano opracowywanie planów szkoleń, a w mikropodmiotach odsetek ten ukształtował się na znacznie niższym poziomie (20,3%). Widzimy zatem, że małe firmy znacznie rzadziej stosują planowanie jako instrument zarządzania. Być może jest to spowodowane tym, że liczba problemów w nich występujących jest znacznie mniejsza niż w dużych, co powoduje że właściciele mikropodmiotów działają zazwyczaj zachowawczo i intuicyjnie<sup>4</sup>.

Obserwujemy również pewną zależność między planami szkoleń a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Otóż w firmach, w których sytuacja ekonomiczna jest oceniana jako bardzo dobra, plany szkoleń przygotowuje 78,7% podmiotów, a w tych, które oceniają ją jako dobrą – 56,2%. Natomiast w podmiotach, które nie rozwijają się, plany takie opracowuje tylko 39,3% i taki sam odsetek odnotowano dla przedsiębiorstw, w których nie jest generowany zysk. Z zestawienia tych liczb

---

<sup>4</sup> A. Chrostowski, P. Szczepankowski, *Rozwój firmy a planowanie*, [w:] *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2007, s. 186.



wynika, że podmioty gospodarcze, które swoje działania opierały na planie, częściej osiągały sukces.

Tabela 2. Przyczyny braku planów szkoleń w firmie

Wyszczególnienie braków	Dlaczego nie przygotowuje się takich planów? (w %)
Nie ma takiej potrzeby	20,5
Brak środków finansowych, nie ma środków, brak funduszy	4,5
Zatrudniani pracownicy posiadają niezbędne kwalifikacje i umiejętności, przyjmujemy przeszkolonych	2,1
Zbyt mała firma, mało zatrudniamy ludzi	3,7
Szkolimy na bieżąco w zależności od potrzeb	5,8
Pracownicy sami się doszkalają	1,1
Nie ma takich wymogów, takiego obowiązku	2,1
Inne	4,5

Źródło: jak w tab. 1.

Ponad 44% pracodawców nie przygotowuje planów szkoleń, nie widzi bowiem takiej potrzeby. Oznacza to, że prawie połowa analizowanej grupy w ramach prowadzonej polityki personalnej nie zajmuje się planowaniem rozwoju swoich pracowników. Być może, postawa taka wynika z sytuacji, jaka panuje na rynku pracy, dla którego symptomatyczna jest duża zmienność stopy bezrobocia<sup>5</sup>. Nadwyżka zasobów pracy może oznaczać, iż pracodawcy mogą w każdej chwili pozyskać takich pracowników, jakich poszukują. Natomiast 5,8% pracodawców uważa, że prowadzenie na bieżąco szkoleń eliminuje potrzebę ich wcześniejszego planowania. Tylko 4,5% respondentów jako przyczynę nieopracowywania planów szkoleń wymienia brak środków finansowych, a 3,7% uważa, że firma jest zbyt mała, żeby szkolić pracowników.

Pracodawcy, zatrudniając pracowników, muszą obowiązkowo skierować ich na szkolenie z zakresu bhp. Szkolenie to ma zatem charakter obligatoryjny, a więc wszyscy badani przedsiębiorcy musieli takie szkolenie zorganizować dla swoich pracowników. Obok szkolenia z zakresu bhp  $\frac{3}{4}$  badanych przedsiębiorstw umożliwiło zatrudnionym osobom uczestnictwo w innych szkoleniach (w ciągu ostatnich 12 miesięcy). Natomiast w przypadku pozostałej  $\frac{1}{4}$  analizowanych firm aktywności edukacyjnej ich pracowników nie odnotowano.

Struktura przedsiębiorstw, których pracownicy brali udział w szkoleniach w ciągu ostatniego roku, jest zbliżona do tej, którą obserwowaliśmy w przypadku firm opracowujących plany szkoleń.

<sup>5</sup> Należy zauważyć, iż badanie przeprowadzono w sierpniu 2006 r., a oceny dotyczyły ostatniego roku, czyli obejmowały jeszcze 2005 r., kiedy na rynku pracy stopy bezrobocia były stosunkowo wysokie.

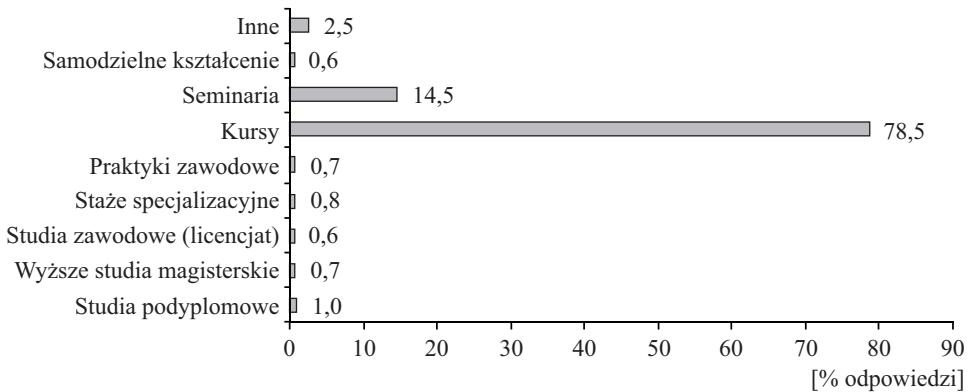
Osoby, które objęte były dalszą edukacją (poza szkoleniem z bhp), najczęściej brały udział w kursach (67,8%). Kolejną popularną formą kształcenia były seminaria, w których uczestniczyło 17,1% pracowników. Z odpowiedzi respondentów wynika, że stosunkowo mało pracowników w ramach dalszej edukacji korzystało ze studiów licencjackich (1,3%), ale już nieco więcej ze studiów podyplomowych (2,1%) i magisterskich (1,9%).

Wśród przedsiębiorstw, których pracownicy w ciągu ostatnich 12 miesięcy nie uczestniczyli w żadnych formach szkolenia, najczęściej wskazywano na następujące przyczyny tego stanu:

- brak potrzeby kształcenia (63,3%),
- zatrudniani w firmach pracownicy legitymują się niezbędnymi kwalifikacjami i umiejętnościami do obsługi stanowisk pracy (21,8%),
- brak środków finansowych (12,6%).

### 3.1. Preferowane przez pracodawców formy szkoleń

Wśród podmiotów, w których odnotowano proces edukacji pracowników, 38,9% pracodawców samo inicjowało to zjawisko i kierowało swoich pracowników na różne formy kształcenia. Pracodawcy kierowali przede wszystkim pracowników na kursy (78,5%), w mniejszym stopniu na seminaria (14,5%) (rys. 1).



Rys. 1. Struktura form kształcenia pracowników według liczby osób skierowanych na dalsze kształcenie

Źródło: jak w tab. 1.

Natężenie procesu skierowań pracowników na szkolenia nie miało jednorodnego charakteru. Było ono większe w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sektorze publicznym (o 15,9 pkt.proc) niż prywatnym, na terenach miejskich (o 17,7 pkt.proc.) niż wiejskich. Biorąc natomiast pod uwagę kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw zauważamy, że w grupie tych, które osiągały słabe wyniki ekonomiczne, wszyscy

pracownicy podejmujący kształcenie byli kierowani przez pracodawcę. W przypadku zaś firm bardzo dobrze prosperujących 53,5% osób doksztalających się to osoby skierowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Prawie wszyscy pracownicy (93,2%), którzy byli skierowani przez firmę na szkolenia, otrzymywali określone świadczenia ze strony pracodawcy. Zachowanie takie jest zgodne z zaleceniami, jakie pojawiają się w obowiązującym ustawodawstwie, np. kodeksem pracy<sup>6</sup>, zgodnie z którymi pracodawca powinien ułatwić pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Pracownik może być skierowany przez pracodawcę do szkoły lub na szkolenie w formach pozaszkolnych i z inicjatywą taką może wystąpić pracodawca lub sam pracownik. Rodzaj przyznanego pracownikowi świadczenia zależy od tego, czy został przez pracodawcę skierowany, czy też nie, oraz od tego, w jakiej formie doksztalania bierze on udział – czy są to formy szkolne, czy pozaszkolne. Przyznawanie świadczeń uzależnione jest również od trybu, w jakim nauka jest realizowana. Przeprowadzone badania wskazują, że pracownikom kierowanym do dalszej edukacji najczęściej oferowano następujące świadczenia:

- pokrycie opłat pobieranych przez instytucję edukacyjną (28,4% wskazań),
- zwolnienie z części dnia pracy (24,2%),
- zwrot kosztów dojazdu, zakwaterowania, wyżywienia (16,8%),
- udzielenie urlopu szkoleniowego (16,1%),
- pokrycie kosztów związanych z zakupem materiałów szkoleniowych, podręczników (7,9%).

W grupie badanych przedsiębiorstw były również i takie (6,8% firm), które mimo iż kierowały pracowników na szkolenia, nie udzielały im żadnych świadczeń. Zdaniem pracodawców, osoby nie otrzymały dodatkowych świadczeń, ponieważ nie było takiej potrzeby (50%) lub w firmie nie było wystarczającej ilości środków finansowych na ten cel (30%).

Należy zauważyć, iż firmy, które nie kierowały swoich pracowników na szkolenia (35,5%), przyznawały im również świadczenia z tytułu doskonalenia i podnoszenia swoich umiejętności zawodowych. Zjawisko to odnotowano w przypadku  $\frac{3}{4}$  tej grupy pracodawców. Układ świadczeń jest zbliżony do tego, jaki obserwowano w grupie przedsiębiorstw, w których pracodawcy kierowali pracowników na szkolenia. Najczęściej zatem pracownicy otrzymywali wsparcie w postaci pokrycia opłat pobieranych przez instytucję edukacyjną (20,5% wskazań), w dalszej kolejności wymieniano zwolnienie z części dnia pracy (17,1%) i zwrot kosztów dojazdu, zakwaterowania, wyżywienia (17,1%). Należy podkreślić, iż rzadziej tej grupie pracowników przyznawano urlop szkoleniowy (10,8%) i w mniejszym zakresie zwalniano ich z części dnia pracy w porównaniu do osób, które były kierowane na szkolenie (różnica 7,1 pkt proc.). Różnice te wydają się być uzasadnione.

---

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, tekst jednolity (DzU 1998 r., nr 21, poz. 94 wraz z późn. zm).

### 3.2. Źródła finansowania szkoleń

Kształcenie osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach może być finansowane z różnych źródeł. W ramach naszego badania chcieliśmy poznać, w jakim stopniu firmy finansują proces edukacji swoich pracowników, czyli w jakim zakresie inwestują w kapitał ludzki, a w jakim stopniu proces ten odbywa się przy wykorzystaniu innych źródeł, np. dotacji, środków własnych pracowników.

Wyniki badań dowiodły, że 57% analizowanych przedsiębiorstw finansowało szkolenie pracowników ze środków własnych firmy. Z tej grupy przedsiębiorstw 38% refundowało uczestnictwo w kursach, 16% w seminariach i kolejne 22% w równych częściach studia magisterskie i podyplomowe. Może to dowodzić, że przedsiębiorcy szkolą swoich pracowników bezpośrednio na użytek firmy, a od pracowników nowo zatrudnianych wymagają już kwalifikacji określonych poziomem wykształcenia. Dlatego szkolne formy kształcenia nie są przez nich w tak dużym stopniu wspierane finansowo jak pozaszkolne (kursy, seminaria).

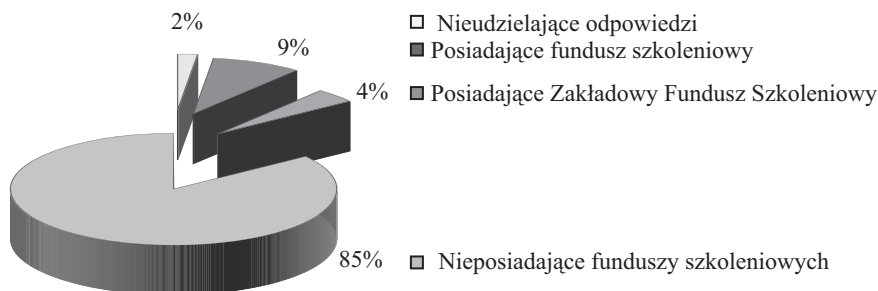
W analizowanej populacji respondentów około 30% wskazało budżety domowe jako źródło finansowania dalszej edukacji pracowników. Pracownicy przede wszystkim ze źródeł prywatnych finansują studia magisterskie (27%), studia podyplomowe (21%) i licencjackie (19%). W niewielkim stopniu ankietowani wymienili staże specjalizacyjne jako formę kształcenia finansowaną ze środków pracowników (1%). Struktura finansowania kształcenia ze źródeł własnych pracowników obrazuje, że studia jako szkolna forma kształcenia jest inwestycją indywidualną pracownika. Każda zatrudniona osoba powinna zadbać o jak najwyższy swój poziom wykształcenia, dlatego też koszty studiów należy pokrywać z budżetu gospodarstw domowych, a nie przedsiębiorstw.

Pracodawcy jako kolejne źródło finansowania szkoleń wyróżnili dotacje. Zakres ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa jest niewielki (około 13%). Przedsiębiorcy dotacje przeznaczają przede wszystkim na finansowanie kursów (48%), w dalszej kolejności na studia podyplomowe (16%) i na seminaria (14%).

Dotacja jako źródło finansowania szkoleń była przedmiotem szerszej analizy. Chcieliśmy się dowiedzieć, dlaczego tak niski odsetek przedsiębiorstw korzysta z tej formy pomocy w ramach kształcenia swoich pracowników. Respondenci do przyczyn tego zjawiska zaliczyli:

- brak wiedzy na temat możliwości pozyskiwania dotacji na cele edukacyjne (32%),
- występowanie zbyt czasochłonnych procedur przy pozyskiwaniu dotacji (29%),
- brak wystarczającej ilości środków własnych na kształcenie pracowników (10%),
- odmowę ze strony instytucji przydzielającej dotacje (7%).

Przedsiębiorstwa, które podjęły próbę pozyskania dotacji na działalność szkoleniową, najczęściej o takie środki ubiegały się z funduszy strukturalnych (50%). W drugiej kolejności wymieniano źródła, których dysponentem były urzędy pracy, starostwo (21%).



Rys. 2. Fundusze szkoleniowe w badanych firmach

Źródło: jak w tab. 1.

Należy zauważyć, iż mimo że w większości wypadków finansowanie aktywności edukacyjnej pracowników odbywało się ze środków własnych przedsiębiorstw, to mało firm (11%) miało utworzony jakikolwiek fundusz szkoleniowy wspierający ten proces (rys. 2).

### 3.3. Uczestnicy szkoleń

Przeprowadzone badania dowodzą, że formy kształcenia, jakimi byli objęci pracownicy, zależały od rodzaju stanowisk pracy, na jakich byli oni zatrudnieni.

Tabela 3. Struktura form kształcenia według grup pracowników

Grupy pracowników	Studia podyplomowe	Wyższe studia magisterskie	Studia wyższe zawodowe (licencjat)	Staż specjalizacyjne	Praktyki zawodowe	Kursy	Seminaria	Samokształcenie, tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy
Kadra kierownicza – właściciele, dyrektorzy, kierownicy	31,8	11,9	6,0	7,9	1,7	7,2	18,3	32,2
Pracownicy administracji	58,1	74,4	68,9	7,9	21,0	34,2	68,5	23,9
Pracownicy produkcji	6,8	9,6	16,0	46,5	38,8	48,9	8,7	28,5
Pracownicy pomocniczy	3,3	4,1	9,1	37,6	38,5	9,7	4,5	15,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: jak w tab. 1.

Z tabeli 3 wynika, że:

- w studiach podyplomowych przede wszystkim uczestniczyli pracownicy administracji (58,1%) i kadra kierownicza, tym właściciele firm (31,8%),
- w studiach magisterskich – pracownicy administracji (74,4%),
- w studiach licencyjnych – pracownicy administracji (68,9%),
- staże specjalizacyjne były symptomatyczne dla osób, które miały status pracownika produkcji (46,5%) i pomocniczego (37,5%),
- z praktyk zawodowych prawie w takich samych częściach korzystali pracownicy produkcji (38,8%), jak i pomocniczy (38,5%); w mniejszym stopniu tą formą dokształcenia byli objęci pracownicy administracji (21,0%),
- kursy jako forma kształcenia były charakterystyczne dla pracowników produkcji (48,9%) i pracowników administracji (34,2%),
- seminaria były przeznaczone dla pracowników administracji (68,5%) i kierownictwa (18,3%).

Reasumując, możemy stwierdzić, iż pracownicy administracji w największym zakresie byli uczestnikami różnych form kształcenia, natomiast pracownicy produkcyjni większe udziały stanowili w stricte zawodowych szkoleniach, takich jak: staże specjalizacyjne, praktyki zawodowe, kursy. Możemy przyjąć, że ta ostatnia grupa uczestniczyła w szkoleniach o krótszym okresie trwania i w ramach których miała osiągnąć konkretny zakres umiejętności zawodowych.

Uczestnictwo w poszczególnych formach kształcenia było również w badanej populacji przedsiębiorstw zróżnicowane ze względu na staż pracy zatrudnionych

Tabela 4. Struktura form kształcenia według stażu pracy pracowników (w %)

Grupy pracowników	Studia podyplomowe	Wyższe studia magisterskie	Studia wyższe zawodowe (licencjat)	Staż specjalizacyjne	Praktyki zawodowe	Kursy	Seminaria	Samokształcenie, tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy
Pracownicy zatrudnieni do roku	2,8	2,2	4,5	6,3	22,0	13,4	6,3	4,2
Pracownicy zatrudnieni od ponad roku do 5 lat	39,0	31,0	36,4	14,9	19,2	26,9	35,6	20,0
Pracownicy zatrudnieni od ponad 5 do 10 lat	22,8	36,2	22,8	33,5	15,0	31,6	21,1	24,7
Pracownicy zatrudnieni powyżej 10 lat	35,4	30,6	36,4	45,3	43,8	28,1	36,0	51,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: jak w tab. 1.

osób. Z danych zawartych w tab. 4 wynika, że większe udziały w różnych formach kształcenia mają pracownicy o dłuższym stażu pracy (powyżej 5 lat). Z jednej strony może to świadczyć o tym, że pracodawcy inwestują w pracowników już sprawdzonych, dłużej związanych z firmą. Z drugiej strony możemy założyć, że pracownicy, którzy mają dłuższy staż pracy i pewną przerwę w edukacji, chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku pracy lub ją poprawić, częściej decydują się na dalsze kształcenie. Potwierdzeniem tej tezy są wysokie odsetki osób samodzielnie kształcących się, którzy nie otrzymują skierowania na szkolenie od pracodawcy (tab. 4). Ponad połowa z tej grupy osób legitymowała się stażem pracy powyżej 10 lat.

Inaczej przedstawia się struktura form kształcenia według stażu pracy w przypadku osób uczestniczących w praktykach zawodowych i kursach. Obserwujemy większe udziały w tych formach kształcenia, pracowników o małym stażu pracy (do 1 roku), odsetek ich wynosił odpowiednio 22,0 i 13,4%. Oznacza to, że w ramach tych form edukacji z jednej strony zdobywają oni doświadczenie zawodowe, a z drugiej doskonalą swoje umiejętności.

Pracodawcy na ogół pozytywnie oceniają odbyte przez pracowników szkolenia. Ponad 90% z nich uważa, że większość przeszkolonych osób potrafi wykorzystać zdobyte podczas kształcenia umiejętności i wiedzę w codziennej pracy. Tak wysoka ocena systemu edukacji powinna zachęcać w przyszłości pracodawców do tworzenia swoim pracownikom warunków do dalszego kształcenia.

#### **4. Zakładowy Fundusz Szkoleń w opiniach pracodawców**

Uzyskane wyniki badań wskazują, że respondenci nie znają potencjalnych źródeł i zasad finansowania kształcenia swoich pracowników. Ponad 55% badanej populacji nie posiadała żadnej wiedzy dotyczącej procedur tworzenia i korzystania z Zakładowego Funduszu Szkoleniowego (ZFS). Tylko 22,1% znała przepisy regulujące funkcjonowanie ZFS, a kolejne 22,1% coś na jego temat słyszała.

Zdecydowany brak wiedzy na temat tego funduszu obserwowano w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenach wiejskich (67,9%). Mniejszą znajomość przepisów prawnych w tym obszarze odnotowano w grupie firm sektora prywatnego (50,0%) niż publicznego (59,7%). Biorąc natomiast pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, obserwujemy dodatnią korelację między liczbą zatrudnionych pracowników a poziomem wiedzy z zakresu tworzenia i funkcjonowania ZFS. Otóż w mikro-podmiotach znajomością taką wykazało się tylko 3,4% respondentów, a w dużych firmach ponad 38%. Podane udziały procentowe wskazują, że ZFS jako instrument kształcenia ustawicznego czy polityki edukacyjnej może znaleźć większe zastosowanie w dużych firmach. Małe firmy natomiast na ogół nie są przygotowane do pozyskiwania, szukania informacji, których znajomość ułatwiłaby im funkcjonowanie.

W dalszej części badań interesowała nas opinia respondentów (tych, którzy znali ZFS) na temat skali trudności, jakie mogą pojawić się przy jego tworzeniu. Odpowiedzi ankietowanych na tak postawiony problem były spolaryzowane. Około 38%

badanych z tej grupy twierdziło, że trudności takie nie występują, kolejne 19% wskazywało na przejściowy ich charakter, następne 16% uważało, że przy odpowiednim nakładzie pracy ewentualne trudności/problemy przy powoływaniu ZFS mogą być wyeliminowane. Zdaniem tylko 3% respondentów trudności te są praktycznie nie do przezwyciężenia.

Tabela 5. Trudności w tworzeniu ZFS a wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa (wg liczby zatrudnionych pracowników)	Skala trudności w tworzeniu Zakładowego Funduszu Szkoleniowego firmy				Ogółem
	brak trudności	trudności, z którymi stosunkowo łatwo się uporać	trudności, których przezwyciężenie wymaga dużego nakładu pracy	trudności praktycznie nie do przezwyciężenia	
1-9	43,8%	25,0%	12,5%	18,8%	100,0%
10-49	42,3%	15,4%	34,6%	7,7%	100,0%
50-249	55,9%	20,6%	23,5%	,0%	100,0%
250 i powyżej	46,7%	30,0%	21,7%	1,7%	100,0%
ogółem	47,8%	24,3%	23,5%	4,4%	100,0%

Źródło: jak w tab. 1.

Na podstawie danych zawartych w tab. 5 możemy stwierdzić, że ZFS jako instrument podnoszący jakość kapitału ludzkiego może sprawdzić się w firmach dużych i średnich. To one najczęściej opracowują strategie, w których ramach ujęty jest rozwój czynnika ludzkiego. Łatwiej jest zatem w takich podmiotach gospodarczych racjonalnie wykorzystać środki ZFS. Zagospodarowanie tych środków nie będzie miało charakteru przypadkowego, lecz będzie podporządkowane ogólnej strategii rozwoju firmy. Ponadto w dużych przedsiębiorstwach są lepsze warunki do planowania jakiejkolwiek działalności. Funkcjonują w nich wyspecjalizowane jednostki organizacyjne, które zajmują się np. szkoleniami, potrafią zatem właściwie zdiagnozować potrzeby firmy, a one powinny być punktem odniesienia do planów szkoleniowych i wykorzystania w tym celu odpowiednich środków finansowych. Małe firmy, a szczególnie mikropodmioty, nie są do tego typu działań przygotowane merytorycznie, nie posiadają odpowiedniego personelu, który wyznaczałby kierunek działań w zakresie szkoleń. Te firmy są najbardziej wrażliwe na zmiany koniunktury gospodarczej, co znajduje odzwierciedlenie w ich wynikach finansowych. W mikropodmiotach poziom wypracowanego zysku jest często tak niski, że pozwala jedynie na zaspokojenie podstawowych ich potrzeb, umożliwia im przetrwanie, a nie daje



możliwości dalszego rozwoju. Rekrutacja w takich firmach nie jest prowadzona według planów, ma ona często charakter spontaniczny, przypadkowy.

Respondenci, którzy znali istotę ZFS, do najpoważniejszych trudności w jego tworzeniu zaliczyli:

- brak wystarczającej ilości środków na jego tworzenie (31%),
- niejasne przepisy prawne i procedury dotyczące tworzenia ZFS (11%),
- trudności w określaniu/przewidywaniu potrzeb szkoleniowych, brak odpowiedniego doświadczenia w tym zakresie (8%),
- brak w firmie jednostki organizacyjnej, która byłaby odpowiedzialna za tworzenie i funkcjonowanie ZFS (6,3%).

O wiele mniej respondentów dostrzega trudności w wykorzystaniu środków ZFS. Oznacza to, że firmy, które decydują się na uruchomienie takiego funduszu, mają skonkretyzowane potrzeby szkoleniowe i są przygotowane do skonsumowania jego środków. Działania w tym zakresie są celowe, a nie przypadkowe. Dlatego około połowy respondentów nie widzi problemów dotyczących wykorzystania w firmie ZFS. Dla 20% respondentów problemy takie są do przezwyciężenia, a tylko 2% uważa, że nie będzie można ich rozwiązać. Firmy, które widzą trudności w wykorzystaniu środków ZFS na cele edukacyjne, najczęściej wskazują na następujące zagrożenia:

- pogodzenia pracy ze szkoleniem (24%),
- trafnego zaplanowania szkoleń (18%),
- brak na rynku ofert edukacyjnych odpowiadających potrzebom firmy (16%),
- brak możliwości skłonienia pracowników do dalszej edukacji (10%).

Mimo możliwości pojawienia się pewnych trudności/barier przy tworzeniu czy też wykorzystaniu środków ZFS, ponad 57,0% badanej populacji przedsiębiorstw widzi potrzebę funkcjonowania takiego funduszu. Tylko 13,4% respondentów zdecydowanie stwierdziło, że nie ma takiej konieczności.

## 5. Podsumowanie

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim nie ma odpowiedniego odzwierciedlenia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Jest to szczególnie zauważalne w firmach małych, w których brakuje jednostek organizacyjnych odpowiadających za politykę personalną, w tym kształcenie pracowników. W wielu przedsiębiorstwach nie ma zatem działów zajmujących się diagnozowaniem potencjału kwalifikacyjnego i wskazywaniem kierunków jego rozwoju.

2. Brak strategii edukacyjnej przedsiębiorstwa wynika w dużym stopniu z postaw pracodawców, którzy są nieświadomi korzyści, jakie mogą pojawić się z tytułu kształcenia pracowników. Zbyt słabo jest rozpropagowana idea kształcenia ustawicznego, zarówno wśród właścicieli firm i osób nimi zarządzających, jak i wśród przedstawicieli podażowej strony rynku pracy (pracujących, bezrobotnych).

3. Niespełna 40% respondentów jest inicjatorem szkoleń pracowników. Może to dowodzić, że w wielu przedsiębiorstwach ludzie nie są traktowani jako aktywni, które się nabywa, utrzymuje i rozwija. Wydaje się, że zbyt wielu przedsiębiorców nie dostrzega, iż ten rodzaj aktywów, w odróżnieniu od innych, nie musi ulegać deprecjacji, a przeciwnie, może nabierać mocy, ludzie mają bowiem zdolność uczenia się i rozwoju. Mogą zatem w większym stopniu przyczynić się do powiększenia bogactwa firmy. Szczególnie ważne jest to dla społeczeństw informacyjnych, w których czynnikiem rozwoju jest informacja, wiedza i kreatywność, a kapitał ludzki jest determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa.

4. Ponad połowa z badanej populacji pracodawców (57%) finansuje kształcenie pracowników ze środków własnych firmy. Finansowanie to najczęściej odnosi się do form pozaszkolnych kształcenia (kursy, seminaria). W kolejnej grupie 1/3 przedsiębiorstw finansowanie dalszej edukacji pracowników odbywa się ze środków prywatnych pracowników. Dotyczy ono przede wszystkim nauki na studiach magisterskich, licencjackich i podyplomowych. Oznacza to, że pracownicy pokrywają częściej koszty kształcenia w formach szkolnych. W ich przypadku poziom zdobytego wykształcenia należy rozpatrywać w kategoriach inwestycji prywatnej. Wynika z tego, że pracownik powinien sam zadbać o poziom swojego wykształcenia.

5. Pracodawcy w niewielkim stopniu wykorzystują dotacje jako źródło finansowania szkoleń (13%). Przyczyny niskiego wykorzystania dotacji wynikają z braku wiedzy pracodawców o takich możliwościach finansowania szkoleń i ze zbyt pracochłonnych, zbiurokratyzowanych procedur dotyczących pozyskiwania dotacji. Ponadto korzystanie z pomocy publicznej wiąże się z pewnymi kontrolami, a tych podmioty gospodarcze wołałyby unikać.

6. Respondenci z jednej strony widzą potrzebę tworzenia w polskich firmach funduszy, które przyczyniłyby się do podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych osób, ale z drugiej strony dostrzegają trudności przy ich tworzeniu. Dotyczą one najczęściej interpretacji przepisów prawnych regulujących na przykład procedury tworzenia Zakładowego Funduszu Szkoleń i procedury rozliczeń jego środków. W mikro-podmiotach dodatkowo zwraca się uwagę na brak wystarczającej ilości środków finansowych, które umożliwiłyby jego utworzenie. Dlatego zdaniem respondentów zasady tworzenia takiego funduszu powinny być zróżnicowane właśnie ze względu na wielkość firmy, w przypadku małych firm nie powinny mieć one charakteru obligatoryjnego.

7. O wiele mniej problemów respondenci dostrzegają w procesie wykorzystania środków z ZFS czy z innych funduszy wspierających kształcenie. Jeśli będą one występować, to najczęściej dotyczyć mogą pogodzenia pracy ze szkoleniem. Pracodawcy obawiają się, że oddelegowanie pracownika na szkolenie może zakłócić sprawne funkcjonowanie firmy i wymuszać będzie od firmy określonych prawnie świadczeń na rzecz osoby kształcącej się. Ich obawy dotyczą także trafności wyboru szkoleń, w których uczestniczyć będą pracownicy, czy wyboru instytucji edukacyjnej.

---

## Literatura

- Becker G.S., *Human Capital*, NBER, New York 1975.
- Becker G.S., *The Economic Approach to Human Behavior*, The University of Chicago Press, Chicago 1990.
- Chrostowski A., Szczepankowski P., *Rozwój firmy a planowanie*, [w:] *Zarządzanie; teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2007.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.
- Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Poltext, Warszawa 2003.
- Schultz T.W., *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, tekst jednolity (DzU 1998, nr 21, poz. 94 wraz z późn. zm.).

## EDUCATION AS THE MAIN TOOL OF THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN'S CAPITAL IN THE COMPANY

### Summary

In the presented article the results of research conducted in August 2006 are presented. The research took into consideration 380 companies. The aim of the research was to get to know the educational activity of the people employed in the companies. In the first part of the article the employers' opinions on the quality of the involved qualifying potential in the company are presented. Then the range and direction of the initiated and supported by the employers trainings are shown. The groups of employees that took part in the trainings most often and the sources of the financing of these trainings are characterized. The employees' opinions about the necessity of appointing a special social, educational fund which would support the continual education are presented.