



# ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI I SZKOLENIA W MŚP

ANALIZA SUBREGIONU SOSNOWIECKIEGO, POLSKA

Michał Kubisz



# **ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI I SZKOLENIA W MŚP**

**ANALIZA SUBREGIONU SOSNOWIECKIEGO, POLSKA**  
(Przekład z języka angielskiego)

## ORGANIZACJA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ I ROZWOJU

OECD to szczególne forum, w ramach którego rządy 30 państw demokratycznych współpracują w celu sprostania wyzwaniom gospodarczym, społecznym i środowiskowym globalizacji. Sposób pracy OECD opiera się na efektywnym procesie: zbierania danych i ich analizy, następnie szerokiej dyskusji dotyczącej polityki publicznej, na tej podstawie podejmowaniu decyzji i na ich wdrożeniu skończywszy. Organizacja stanowi platformę, w ramach której rządy mogą porównywać swoje doświadczenia, znaleźć odpowiedź na wspólne problemy, ustalić dobre praktyki oraz koordynować procesy reform.

Znaczna część materiałów zbieranych i analizowanych przez OECD jest publikowana zarówno w formie wydawniczej jak i on line; są to materiały prasowe, regularnie wydawane raporty z danymi i prognozami, publikacje tematyczne i monografie, wyniki badań ekonomicznych dot. państw członkowskich, analizy dot. polityki edukacyjnej, technologicznej i naukowej, kwestii środowiskowych itp. Więcej informacji o OECD na stronie: [www.oecd.org/about](http://www.oecd.org/about).

### Program Rozwoju Lokalnego i Zatrudnienia OECD (Program LEED)

Program Rozwoju Lokalnego i Zatrudnienia realizowany w ramach OECD działa od 1982 roku. Jego misją jest dostarczenie wiedzy i rekomendacji dla rządów i wspólnot lokalnych w zakresie radzenia sobie z wyzwaniami zmian gospodarczych i rozwiązywania problemów z tą zmianą związanych. Prace Programu opierają się na doświadczeniu w zakresie promocji wzrostu gospodarczego, zatrudnienia i włączenia społecznego uzyskanego w 50 krajach obu Ameryk, Europy, Azji i Australii. Więcej informacji o LEED na stronie: [www.oecd.org/cfe/leed](http://www.oecd.org/cfe/leed).

### NOTA O AUTORZE

Niniejszy raport dotyczący Polski został przygotowany przez **Michała Kubisza**, polskiego eksperta w zakresie polityki zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich i polityki regionalnej. Michał Kubisz jest absolwentem Uniwersytetu Warszawskiego oraz Uniwersytetu w Cambridge (Wlk. Brytania). W latach 1998-2006 był zaangażowany w przygotowanie i wdrażanie krajowych programów w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego, współfinansowanych przez fundusze przedakcesyjne i Europejski Fundusz Społeczny (EFS), jako dyrektor departamentu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, oraz w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Był też odpowiedzialny za opracowanie i uruchomienie działań EFS w zakresie doskonalenia kadr przedsiębiorstw w Polsce w 2004 r. W 2006 r. brał udział w opracowaniu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-13. Pracuje jako ewaluator programów i projektów w Polsce i krajach Europy południowo-wschodniej.

Opinie i argumenty przedstawione w raporcie są opiniami i argumentami autora, które niekoniecznie odzwierciedlają stanowisko OECD lub rządów państw członkowskich.

## PRZEDMOWA

Z większości analiz i badań przeprowadzonych wśród krajów zrzeszonych w ramach OECD wynika, że udział małych i średnich przedsiębiorstw w procesie szkoleniowym jest o 50% mniejszy niż ma to miejsce w przypadku dużych przedsiębiorstw. Wyniki te potwierdzają również liczne analizy dotyczące polityki szkoleniowej i innych działań skierowanych do pracowników MŚP. Wiele polskich badań wskazuje na potrzebę podnoszenia kwalifikacji pracowników reprezentujących MŚP. Dlatego też kwestie związane z rozwojem potencjału małych i średnich przedsiębiorstw są przedmiotem zainteresowania polskiej polityki szkoleniowej.

Polska jest jednym z pięciu krajów, które wzięły udział w międzynarodowym projekcie *Leveraging Training and Skills Development in SMEs* realizowanym wspólnie z OECD. W Polsce projekt był realizowany w subregionie sosnowieckim w województwie śląskim (na poziomie NUTS 3). W ramach przedsięwzięcia przeprowadzono badania ilościowe, wywiady z przedstawicielami firm oraz warsztaty szkoleniowe dotyczące lokalnego ekosystemu szkoleniowego. Wszystkie te metody zbierania danych niewątpliwie pomogły lepiej zrozumieć mechanizmy rozwoju MŚP w kontekście polityki szkoleniowej.

Procesy modernizacyjne i adaptacyjne występujące w polskiej gospodarce wymuszają ciągłą aktualizację, podnoszenie kwalifikacji oraz umiejętności pracowników. Rosnące zainteresowanie podnoszeniem kompetencji i umiejętności przez pracowników, a także ich pracodawców, zwiększa zapotrzebowanie na szkolenia. Tendencję tę należy wzmacniać - jak to się dzieje obecnie w Polsce - również za sprawą Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jednym z celów tego Programu jest rozwój przedsiębiorczości – także poprzez inwestowanie w kapitał ludzki – zwłaszcza w zakresie zwiększania umiejętności i wiedzy pracowników MŚP, a także poprzez dostosowywanie umiejętności do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Dlatego też, uczestnictwo w międzynarodowym projekcie porównawczym i przygotowanie niniejszego raportu pozwoliło lepiej zrozumieć rzeczywiste potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw oraz dostosować wsparcie EFS do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań tego sektora.

Mam nadzieję, że wyniki badania oraz rekomendacje prezentowane w raporcie będą miały wpływ na znaczące zwiększenie wiedzy o potrzebach rozwojowych i barierach w dostępie do szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji. Szczególnie istotne jest to, że wyniki badań dotyczących modeli funkcjonowania i procesów uczenia się MŚP mają charakter porównawczy w odniesieniu do innych krajów uczestniczących w tym projekcie, co niewątpliwie wniesie wartość dodaną dla rozwoju wiedzy o małych i średnich przedsiębiorstwach.

*Waldemar Ślugocki*  
*Podsekretarz Stanu*  
*Ministerstwo Rozwoju Regionalnego*  
*Listopad 2010*

## PODZIĘKOWANIA

Autor chciałby podziękować wszystkim osobom i instytucjom, które pomogły mu w badaniach przeprowadzanych na potrzeby niniejszego raportu. Szczególne podziękowania kieruje do dr Cristiny Martinez Fernandez, koordynatorki niniejszego projektu pt.: „Rozwój umiejętności i szkolenia w MŚP” realizowanego przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), w ramach Programu: Rozwój lokalnego zatrudnienia i rozwój gospodarczy (LEED). Dr Martinez Fernandez nadzorowała projekt na szczeblu międzynarodowym oraz wszystkie jego etapy przeprowadzane w Polsce (w tym prace nad przygotowaniem niniejszego raportu końcowego). Podziękowania należą się również panu Damianowi Garnysowi, który zarządzał pracami platformy służącej przeprowadzaniu ankiet oraz przygotował raport do publikacji.

Projekt na terenie Polski realizowano w partnerstwie z Departamentem Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Pan Przemysław Herman, pracujący w tym Departamencie, był osobiście odpowiedzialny za realizację projektu i miał wielki wkład w jego wyniki. W zadaniu tym pomagała mu pani Małgorzata Jabłecka-Kiluk (wcześniej – pan Rafał Czynsz). Pani Małgorzata Jabłecka-Kiluk odegrała niezwykle istotną rolę w tym procesie. Nie tylko pomogła w opracowywaniu ostatecznych wyników badania, ale również brała czynny udział w całym procesie jego realizacji, w tym: zbieraniu danych, zorganizowaniu regionalnego warsztatu i przygotowaniu zarówno roboczych jak i ostatecznej wersji raportu z badania.

Autor jest niezmiernie wdzięczny wszystkim osobom i instytucjom, które pomogły mu w organizacji jakościowej części badania oraz organizacji regionalnego warsztatu: Stowarzyszeniu „Forum dla Zagłębia Dąbrowskiego”, pani Małgorzacie Łackiej-Matusiewicz (dyrektor Wydziału Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Śląskiego), panu Krzysztofowi Stachowiczowi (radny województwa Śląskiego), panu Sławomirowi Suskiemu (dyrektor Zarządzający spółki „Solnova”). Należy również docenić rolę jaką odegrała Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, na której terenie zorganizowano warsztat. Wsparcie udzielone przez tę instytucję wykraczało znacząco poza kwestie organizacyjne, a dyrektor szkoły, pan Jacek Uroda – miał znaczący wkład w powodzenie tego warsztatu. Autor ma nadzieję, że warsztat ten będzie stanowić zachętę do organizacji podobnych inicjatyw w przyszłości przez Wyższą Szkołę Biznesu, co może pomóc firmom z Zagłębia Dąbrowskiego w konsolidacji oraz w komunikowaniu ich potrzeb w zakresie rozwoju i szkoleń.

Cały zespół badawczy jest niezmiernie wdzięczny osobom, które wzięły udział w badaniu, wszystkim uczestnikom warsztatu dotyczącego „ekosystemu” rozwoju umiejętności oraz kierownikom firm, którzy znaleźli czas, aby wziąć udział w wywiadach. Zespół chciałby też serdecznie podziękować wszystkim ankieterom zaangażowanym w przeprowadzenie ankiety wśród firm. Badanie ilościowe zostało przeprowadzone przez firmę ASM, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

## SPIS TREŚCI

ORGANIZACJA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ I ROZWOJU .....	3
Program Rozwoju Lokalnego i Zatrudnienia OECD (Program LEED) .....	3
NOTA O AUTORZE.....	3
PRZEDMOWA	4
STRESZCZENIE .....	8
1. WSTĘP	11
MŚP i polityka rozwoju MŚP w Polsce.....	11
Udział MŚP w kształceniu i szkoleniu zawodowym. ....	13
2. SUBREGION SOSNOWIECKI I GOSPODARKA W TYM SUBREGIONIE.....	16
Subregion sosnowiecki w województwie śląskim.....	16
Charakterystyka subregionu .....	19
Sektor MŚP w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego .....	22
Działania promujące szkolenia w firmach. Europejski Fundusz Społeczny .....	25
3. WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH .....	28
Charakterystyka firm biorących udział w badaniu .....	28
Szkolenia formalne w przedsiębiorstwach .....	33
Alternatywne formy uczenia się .....	43
Motywacja do podejmowania szkoleń oraz budowania umiejętności. „Ekosystem” szkoleniowy ...	48
Podsumowanie wyników .....	50
4. STUDIA PRZYPADKÓW: WYWIADY Z REGIONALNYMI MŚP.....	52
Firma INTERPROMEX z Będzina.....	52
Firma produkująca komponenty plastikowe z Sosnowca.....	54
SEGU z Sosnowca.....	55
SOLNOVA z Dąbrowy Górniczej.....	57
Podsumowanie wyników .....	58
5. WYNIKI WARSZTATU DOTYCZĄCEGO „EKOSYSTEMU” ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI I SZKOLEŃ W DĄBROWIE GÓRNICZEJ.....	60
Dyskusja na temat „zapotrzebowania na umiejętności i szkolenia w Zagłębiu Dąbrowskim”	60
Dyskusja na temat „współpracy na rzecz szkoleń”.....	62
Dyskusja na temat „wsparcia publicznego dla szkoleń”.....	63
Podsumowanie wyników .....	66
6. WNIOSKI Z BADAŃ ORAZ ZALECENIA.....	67
Potrzeby szkoleniowe przedsiębiorstw oraz ich udział w szkoleniach.....	67
Nieformalne sposoby uczenia się .....	69
Lokalny „ekosystem” uczenia się.....	70
Zalecenia dotyczące lepszego funkcjonowania wsparcia publicznego na rzecz szkoleń .....	70

BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEKSY 76	
ZAŁĄCZNIK NR 1 – ZALECENIA Z PRZEGLĄDU OECD „SMES AND ENTREPRENEURSHIP IN POLAND” (MŚP I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ. POLSKA), OECD 2010 R. ....	77
ZAŁĄCZNIK NR 2 POLSKA – PODZIAŁ NA PODREGIONY NTS III. PODREGION SOSNOWIECKI. ....	82
ZAŁĄCZNIK NR 3 – OECD 2010 R. BOLOGNA+10 HIGH LEVEL MEETING. ISSUE PAPER 10 (BOLONIA+10 SPOTKANIE WYSOKIEGO SZCZEBŁA. DOKUMENT DO DYSKUSJI NR 1). LISTA REKOMENDACJI. ....	83
Proponowane zalecenia .....	83
ZAŁĄCZNIK NR 4 – KWESTIONARIUSZ BADANIA ANKIETOWEGO. ....	87
Kwestionariusz badania poświęconego szkoleniom oraz innym działaniom mającym na celu rozwój umiejętności i kompetencji w MŚP .....	87

### Indeks tabel

Tabela 2.1 Liczba przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia w 2009 r. w % .....	26
Tabela 2.2. Rozkład sektorowy firm pod koniec 2009 r. Porównanie danych liczbowych dla subregionu i kraju .....	27
Tabela 3.1. Udział w szkoleniach z zakresu zarządzania (planowanie biznesowe).....	38
Tabela 3.2. Udział w szkoleniach zawodowych .....	39
Tabela 3.3. Wpływ regulacji prawnych .....	51
Tabela 3.4. Wpływ współfinansowania publicznego .....	51
Tabela 4.1. Przedsiębiorstwa w których przeprowadzono wywiady.....	55
Tabela 6.1. Porównanie wyników badania przeprowadzonego na poziomie krajowym i subregionalnym.....	72

### Indeks rysunków

<b>Rysunek 2.1. Mapa subregionu sosnowieckiego .....</b>	<b>20</b>
Rysunek 2.2. Mapa województwa śląskiego i jego subregionów (subregiony NTS 3).....	21
Rysunki 2.3. Odsetek mieszkańców subregionu zamieszkałych w poszczególnych powiatach w 2004 r.....	23
Rysunek 3.1. Przedsiębiorstwa według miejsca prowadzenia działalności.....	32
Rysunek 3.2. Przedsiębiorstwa według wielkości .....	32
Rysunek 3.3. Przedsiębiorstwa według sektora branżowego .....	33
Rysunek 3.4. Przedsiębiorstwa według wieku (lata działalności) .....	33
Rysunek 3.5. Przedsiębiorstwa według rynków na których prowadzą działalność.....	34
Rysunek 3.6. Liczba pracowników według grup zawodowych.....	34
Rysunek 3.7. Zmiany w poziomie zatrudnienia.....	35
Rysunek 3.8. Czy przedsiębiorstwa wprowadziły nowy produkt/nową usługę w ciągu ostatniego roku?.....	35
Rysunek 3.9. Czy przedsiębiorstwa wprowadziły nowy sposób wytwarzania w ciągu ostatniego roku?.....	36
Rysunek 3.10. Zapotrzebowanie na różne rodzaje umiejętności (% odpowiedzi) .....	37

Rysunek 3.11. Uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach (w %) .....	38
Rysunek 3.12. Udział w szkoleniach z zakresu zarządzania (planowanie biznesowe) .....	39
Rysunek 3.13. Udział w szkoleniach zawodowych.....	39
Rysunek 3.14. Zmiany w uczestnictwie w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy.....	41
Rysunek 3.15. Tendencje związane z udziałem w szkoleniach realizowanych przez zewnętrzne firmy szkoleniowe oraz alternatywne formy nauczania (% odpowiedzi).....	41
Rysunek 3.16. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach poprawy umiejętności. Dotyczy pracowników wysoko i średnio wykwalifikowanych.....	42
Rysunek 3.17. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach korzyści osobistych. Dotyczy pracowników wysoko i średnio wykwalifikowanych.....	43
Rysunek 3.18. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach poprawy umiejętności. Dotyczy pracowników nisko wykwalifikowanych .....	43
Rysunek 3.19. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach korzyści osobistych. Dotyczy pracowników nisko wykwalifikowanych .....	43
Rysunek 3.20. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach korzyści dla firmy, branży i otoczenia lokalnego .....	45
Rysunek 3.21. Bariery utrudniające udział w szkoleniu wysoko wykwalifikowanym pracownikom .....	45
Rysunek 3.22. Bariery utrudniające udział w szkoleniu nisko wykwalifikowanym pracownikom .....	46
Rysunek 3.23. Udział w różnego rodzaju działaniach wzbogacających wiedzę i umiejętności.....	47
Rysunek 3.24. Znaczenie różnych grup/rodzajów instytucji dla KISA.....	48
Rysunek 3.25. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach poprawy umiejętności .....	49
Rysunek 3.26. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach korzyści osobistych .....	49
Rysunek 3.27. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach korzyści dla firmy, branży i otoczenia lokalnego .....	50
Rysunek 3.28. Opinie uznające KISA za lepszą formę nauki (niż szkolenia formalne) według rodzaju umiejętności.....	50
Rysunek 3.29. Zachęty do podjęcia działań edukacyjnych .....	52
Rysunek 3.30. Ocena znaczenia różnych rodzajów instytucji – dla potrzeb szkoleniowych i alternatywnych form kształcenia .....	53
Rysunek 3.20. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach korzyści dla firmy, branży i otoczenia lokalnego .....	45
Rysunek 3.21. Bariery utrudniające udział w szkoleniu wysoko wykwalifikowanym pracownikom .....	45
Rysunek 3.22. Bariery utrudniające udział w szkoleniu nisko wykwalifikowanym pracownikom .....	46
Rysunek 3.23. Udział w różnego rodzaju działaniach wzbogacających wiedzę i umiejętności.....	47
Rysunek 3.24. Znaczenie różnych grup/rodzajów instytucji dla KISA.....	48
Rysunek 3.25. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach poprawy umiejętności .....	49
Rysunek 3.26. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach korzyści osobistych .....	49
Rysunek 3.27. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach korzyści dla firmy, branży i otoczenia lokalnego .....	50
Rysunek 3.28. Opinie uznające KISA za lepszą formę nauki (niż szkolenia formalne) według rodzaju umiejętności.....	50
Rysunek 3.29. Zachęty do podjęcia działań edukacyjnych .....	52
Rysunek 3.30. Ocena znaczenia różnych rodzajów instytucji – dla potrzeb szkoleniowych i alternatywnych form kształcenia .....	53



Ramka 1.1. Rekomendacje dla polityki publicznej .....	12
Ramka 2.1 Renesans gospodarczy Górnego Śląska .....	21
Ramka 6.1. Zalecenia dotyczące funkcjonowania wsparcia publicznego dla szkoleń w MŚP .	71

## STRESZCZENIE

Niniejszy raport podsumowuje wyniki pozyskane dla Polski w ramach przeglądu stanowiącego część międzynarodowego projektu *Rozwój umiejętności i szkolenia w MŚP*. Powyższy projekt był realizowany w ramach Programu Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD): Rozwój lokalnego zatrudnienia i rozwój gospodarczy (LEED), we współpracy z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego. Przegląd przeprowadzany w Polsce skupia się na subregionie sosnowieckim (historyczne Zagłębie Dąbrowskie) województwa śląskiego. W tym właśnie subregionie przeprowadzono ankietę ilościową, wywiady z przedstawicielami firm oraz lokalny warsztat dotyczący „ekosystemu” szkoleniowego.

Wyniki ankiety ilościowej pokazują, że większość małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w subregionie nie było w stanie ocenić zapotrzebowania pracowników w zakresie niezbędnych do pozyskania umiejętności. Może to wskazywać na trudności firm w ocenie i planowaniu potrzeb własnych zasobów ludzkich oraz na bardziej ogólny problem związany z planowaniem biznesowym.

W odniesieniu do udziału w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy, 30% firm nie brało udziału w żadnym rodzaju szkoleniach. 41.7% firm, które brały udział w szkoleniach uczestniczyło w szkoleniach zawodowych. Powyższe może mieć związek z charakterystyką gospodarki regionalnej, która jest zdominowana przez sektor produkcyjny (przemysł mechaniczny i elektromechaniczny). Firmy zaangażowane w działania innowacyjne wykazują tendencję do częstszego uczestnictwa w szkoleniach zawodowych, natomiast średnie przedsiębiorstwa biorą udział w szkoleniach częściej niż małe. Wskaźniki udziału w kursach związanych z zarządzaniem, księgowością, finansami i IT są bardzo niskie. Zapotrzebowanie w zakresie umiejętności przedsiębiorczych i społecznych jest stosunkowo wysokie. Jednak firmy bardzo rzadko biorą udział w kursach rozwijających te umiejętności. Korzyści płynące ze szkoleń są również postrzegane są raczej jako niewielkie. Większość przedsiębiorstw pytana o bariery utrudniające udział w szkoleniach, jako główną przeszkodę wskazała trudności w ocenie zapotrzebowania wśród pracowników w tym zakresie. Wysokie koszty szkolenia również zajmowały silną pozycję wśród przeszkód (głównie w przypadku wysoko wykwalifikowanych pracowników), co stanowiło zaskakujący wynik, biorąc pod uwagę wysoki poziom środków publicznych udostępnionych w ramach programów unijnych w celu obniżenia kosztów szkoleń.

Powszechnie niedoceniana jest wartość uczenia się poprzez komunikację i kontakty z instytucjami zewnętrznymi (innymi firmami, konkurentami, agencjami rozwoju lokalnego, instytucjami rządowymi itp.) lub komunikację i kontakty wewnątrz firmy. 59% przedsiębiorstw nie wskazało na żadne z typów kontaktów wymienionych w kwestionariuszu, jako na istotne z perspektywy procesu uczenia się. Niemniej jednak, wartość uczenia się poprzez kontakty z innymi firmami (klientami a nawet konkurentami) została oceniona jako przynosząca najwięcej korzyści spośród wszystkich pozostałych rodzajów kontaktów. Wydaje się, iż najmniej doceniane rodzaje kontaktów – pod kątem przyczyniania się do inicjowania procesu uczenia się – to kontakty z organizacjami i stowarzyszeniami biznesowymi, instytucjami kształcenia (w tym uczelniami) i agencjami rozwoju. Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami odnoszących sukcesy średnich

firm pokazują, że szkolenia nieformalne wspomagane odpowiednim systemem zarządzania mogą być niezmiernie istotne dla przedsiębiorstw.

Firmy szkoleniowe zostały wymienione jako najważniejsze podmioty w lokalnym „ekosystemie” uczenia się. Natomiast organizacje biznesowe, organizacje pozarządowe (NGO) i placówki szkolnictwa wyższego jako najmniej istotne podmioty tego „ekosystemu” – również w odniesieniu do nieformalnych metod zdobywania wiedzy. Wszystkie części badania (w tym warsztat), wskazują na fakt, że subregion Zagłębia Dąbrowskiego charakteryzuje się słabym poziomem rozwoju instytucji otoczenia biznesu. Pomimo tego, że w subregionie istnieje wiele organizacji wspierających przedsiębiorczość (które uzyskują wsparcie w ramach różnych programów regionalnych i krajowych), większość MŚP nie postrzega ich jako ważnych elementów „ekosystemu” uczenia się, a co więcej, w trakcie warsztatu zostały one otwarcie skrytykowane za brak aktywności.

Działania podejmowane w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) na rzecz promowania szkoleń w MŚP mogą odegrać ważną rolę w zwiększeniu dostępu MŚP do odpowiednich szkoleń podnoszących ich konkurencyjność i wzmacnianiu rozwoju lokalnego „ekosystemu” uczenia się. Wyniki badań pokazują, że wpływ interwencji EFS jest jednak marginalny. Wpływ interwencji zrealizowanych z wykorzystaniem współfinansowania EFS na zachowania firm w zakresie szkoleń i/lub rozwoju sieci współpracy, jest praktycznie niezauważalny. Marginalna rola jaką wsparcie publiczne (w tym EFS będący narzędziem finansowania publicznego) odgrywa w lokalnym „ekosystemie” jest jednym z najbardziej zaskakujących wyników badania. Wyniki wszystkich części badania sugerują, że sposób realizacji wsparcia publicznego na rzecz szkoleń można poprawić, aby w większym stopniu wpływać na proces podnoszenia kompetencji pracowników MŚP i promować współpracę w subregionie.

Poniżej przedstawiono główne zalecenia jakie mogą zostać sformułowane na podstawie wyników badania:

- **Instytucje otoczenia biznesu działające w subregionie powinny pełnić znacznie bardziej aktywną rolę.** Instytucje te powinny skutecznie pośredniczyć pomiędzy władzami publicznymi, realizującymi programy regionalne i krajowe, a firmami.
- EFS może odegrać ważną rolę w poprawianiu dostępu przedsiębiorstw do odpowiednich szkoleń podnosząc ich konkurencyjność i ułatwiając dalszy rozwój lokalnych „ekosystemów” uczenia się. Wyniki badania pokazują jednak, że wpływ interwencji EFS w zakresie wsparcia realizowanego w postaci szkoleń oraz wspierania rozwoju sieci współpracy, jest praktycznie niezauważalny. Działania służące zwiększeniu skuteczności realizowanego wsparcia publicznego powinny zatem obejmować: **diagnozę zapotrzebowania na umiejętności**, która powinna być traktowana jako najważniejszy obszar w ramach wszystkich dofinansowywanych projektów; EFS powinien **skutecznie ułatwiać dostęp do szkoleń** dla przedsiębiorstw, które chcą inwestować w swoje zasoby ludzkie oraz powinien umożliwiać realizowanie szkoleń w odpowiednim czasie (*just on time*); **system informowania o możliwości skorzystania ze wsparcia realizowanego z wykorzystaniem EFS w regionie powinien być zorganizowany w sposób bardziej przyjazny dla firm (MŚP).**
- Potrzeba bardziej proaktywnej polityki w zakresie szkoleń dla MŚP. Polityka ta powinna być silniej związana z regionalną strategią rozwoju gospodarczego i strategią innowacji oraz bardziej wyczulona na konkretne potrzeby sektorów/branż. Należy rozważyć koncentrację – skupienie się na konkretnych branżach, problemach, tematach czy zagadnieniach.

- **Należy lepiej skoordynować krajowe i regionalne interwencje publiczne** w obszarze rozwoju zasobów ludzkich i rozwoju MŚP z uwzględnieniem perspektywy lokalnej i szerszej terytorialnie. Obecnie istniejący system wsparcia jest niejasny i często nieefektywny. Lokalne organizacje wspierające przedsiębiorczość z reguły działają w zamkniętych ramach fragmentarycznej polityki sektorowej i wymagań instytucjonalnych i nie są w stanie właściwie odpowiedzieć na potrzeby lokalnych firm.
- Przedsiębiorstwa, w subregionach, powinny być **zachęcane do przeprowadzania oceny swoich potrzeb szkoleniowych oraz informowania o tych potrzebach**. Powyższe wymagałoby utworzenia odpowiednich grup roboczych i forów na rzecz współpracy oraz ułatwienia ich rozwoju. Wyniki warsztatu regionalnego, przeprowadzonego w Dąbrowie Górniczej pokazują, że taka otwarta dyskusja może pomóc w określeniu zapotrzebowania na umiejętności, przyczynić się do opracowania lokalnych strategii szkoleniowych i ułatwić współpracę. Biorąc pod uwagę wyniki badania (słaby poziom współpracy, brak umiejętności społecznych itp.), należy zachęcać do realizacji projektów promujących współpracę w ramach sieci i platform współpracy (preferowane są takie projekty).

## 1. WSTĘP

Niniejszy raport podsumowuje wyniki pozyskane dla Polski w ramach międzynarodowego projektu pn.: *Rozwój umiejętności i szkolenia w MŚP* realizowanym przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w ramach Programu: Rozwój lokalnego zatrudnienia i rozwój gospodarczy (LEED) we współpracy z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego. Projekt koncentruje się na analizie problematyki rozwoju umiejętności i szkoleń w MŚP na wybranym obszarze (w przypadku Polski jest to subregion NUTS 3<sup>1</sup> sosnowiecki – Zagłębie Dąbrowskie).

MŚP stanowią ważny element wchodzący w skład gospodarki Polski i gospodarki województwa śląskiego. Celem realizowanego projektu była ocena polityki publicznej, wspierającej rozwój umiejętności i szkolenia w MŚP, która przyczynia się do wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy i innowacyjności MŚP. Zaplanowane międzynarodowe porównanie pomiędzy wybranymi regionami z krajów takich jak: Wielka Brytania, Belgia, Kanada, Turcja i Nowa Zelandia, ma pomóc zrozumieć w jaki sposób poszczególne kraje różnicuje podejście MŚP do rozwoju umiejętności i szkoleń oraz poznać najlepsze praktyki na poziomie firm i na poziomie lokalnego „ekosystemu” rozwoju umiejętności.

Przede wszystkim projekt OECD prześledził udział MŚP w szkoleniach i innych działaniach nakierowanych na rozwój umiejętności. Działania realizowane w tym zakresie stanowią bowiem istotny czynnik sprzyjający innowacyjności firm, wykształceniu i rozwojowi kompetencji pracowników oraz zwiększający szanse na mobilność na rynku pracy. Projekt skoncentrował się także na sposobach uczenia się poprzez działania wzbogacające wiedzę i umiejętności, które opierają się na kontaktach pracowników w obrębie przedsiębiorstwa oraz na kontaktach zewnętrznych (pomiędzy firmami i organizacjami). Po trzecie, projekt zbadał rolę „ekosystemów” rozwoju umiejętności oraz sprawdzał, czy kontakty między organizacjami w ramach „ekosystemu” mają wpływ na rozwój wiedzy i kompetencji pracowników, udział MŚP w działaniach z zakresu rozwoju umiejętności oraz wzrost świadomości MŚP co do znaczenia działań mających na celu doskonalenie umiejętności.

Niniejszy raport składa się z części wprowadzającej, w której przedstawiono statystyki dla gospodarki subregionu sosnowieckiego i jego sektora MŚP (rozdział 2.1), części głównej w której zaprezentowano wyniki badania (ankiety, wywiadów oraz wyniki dyskusji prowadzonych w trakcie warsztatu regionalnego – rozdziały 3-5) oraz rozdziałów zamykających, czyli podsumowujących ustalenia i prezentujących rekomendacje dla polityki publicznej.

---

<sup>1</sup> Nomenklatura Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NUTS) to standard kodów geograficznych dający możliwość odniesienia się do podziału krajów członkowskich UE na potrzeby prowadzenia badań statystycznych.

## MŚP i polityka rozwoju MŚP w Polsce

Przegląd MŚP i przedsiębiorczości w Polsce przygotowany w 2010 r. przez OECD<sup>2</sup> zawiera przedstawione poniżej ustalenia i zalecenia (OECD 2010).

Po pierwsze, nagły wzrost liczby małych i średnich przedsiębiorstw w ciągu ostatnich 20 lat jest jednym z największych osiągnięć transformacji postkomunistycznych w Polsce. Dziś, sektor MŚP odpowiada za 69% zatrudnienia, prawie 60% obrotu handlowego i 56% wartości dodanej w polskiej gospodarce.

Sektor ten jest jednak nadal słaby i charakteryzuje się bardzo dużym rozdrobnieniem. W ramach polskiej gospodarki istnieje bardzo dużo firm mikro, pewna liczba firm dużych, natomiast stosunkowo niewiele jest firm reprezentujących średnią klasę wielkości, w szczególności firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników największą grupę stanowią mikro przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 9 pracowników. Powyższe sugeruje, że istnieją jakieś, dość istotne przeszkody dla tworzenia i rozwoju firm o średniej wielkości.

Polskim MŚP często brakuje środków lub chęci do inwestowania w nowe technologie. Wydatki na innowacje, a w szczególności na badania i rozwój (B+R) są niskie. MŚP w Polsce często znajdują się w niekorzystnym położeniu pod względem kapitałowym w porównaniu do swoich odpowiedników w UE oraz częściej zgłaszają trudności związane z: brakiem wykwalifikowanej siły roboczej; otoczeniem biurokratyczno-prawnym i proceduralnym; słabo rozwiniętą infrastrukturą oraz wysokimi kosztami pracy. Informacje zebrane w ankiecie wskazują, że brak masy krytycznej często odzwierciedlony jest w braku wyrafinowania operacyjnego i zwracaniu zbyt małej uwagi na rozwój strategiczny, prowadzenie ewidencji, marketing i innowacje. Znaczna część MŚP ma problemy z zarządzaniem jakością a dwie trzecie z nich skupia się raczej na przetrwaniu i zachowaniu swojej obecnej pozycji niż na rozwoju i wzroście.

Dlatego też, priorytetowo należy potraktować kwestię zachęcenia większej liczby mikro przedsiębiorstw do osiągnięcia spójności organizacyjnej, opartej na produktywności i wychodzącej od potrzeb klientów, co umożliwi im rozwój i dołączenie do klasy większych firm. W tym właśnie zakresie, widać pełen wymiar omawianej w niniejszym raporcie polityki w zakresie rozwoju umiejętności i szkoleń wspierającej MŚP.

Rekomendacje dla polityki publicznej, przedstawione w Przeglądzie OECD<sup>3</sup> są bezpośrednio powiązane z kwestią poprawy sposobu świadczenia usług na rzecz rozwoju konkurencyjności MŚP (w tym usług szkoleniowych) (zob. Ramka 1.1).

### Ramka 1.1. Rekomendacje dla polityki publicznej

- Po pierwsze, należy uprościć i wzmocnić strukturę polityki w zakresie wsparcia udzielonego na rzecz MŚP i przedsiębiorczości w Polsce.
- Należy opracować na nowo, przejrzyste ramy strategiczne dla MŚP i przedsiębiorczości, w celu

<sup>2</sup> „SMEs and entrepreneurship. Poland 2010. Key issues and policies” (*MŚP i przedsiębiorczość. Polska 2010 r. Kluczowe zagadnienia i polityka*), OECD 2010 r.

<sup>3</sup> Wszystkie zalecenia przedstawiono w Aneksie nr 1.

zapewnienia spójności, konsekwencji i kompleksowego ujęcia całego zakresu problematyki związanej z MŚP, przedsiębiorczością i innowacyjnością.

- Należy zintegrować programy i działania różnych ministerstw i agencji w ramach tych ram strategicznych, aby stworzyć strukturę wsparcia od samego początku do samego końca (np: politykę na rzecz rozwoju przedsiębiorców, politykę wspierającą rozpoczynanie działalności gospodarczej, politykę opieki nad przedsiębiorstwami będącymi na wczesnym etapie rozwoju, w celu zwiększenia ich przeżywalności oraz politykę wsparcia rozwoju firm), tak aby potencjał przedsiębiorczy częściej zamieniał się w faktyczną przedsiębiorczość.
- Należy lepiej koordynować wsparcie działań realizowanych przez sektor publiczny na wszystkich szczeblach: krajowym, regionalnym i lokalnym, tym samym zapewniając komplementarność polityki lokalnej i regionalnej z polityką krajową oraz wzmacniając tę ostatnią.
- Należy zmniejszyć liczbę organizacji zaangażowanych w projektowanie polityki związanej z działaniami podejmowanymi na rzecz małej i średniej przedsiębiorczości, a w szczególności dostarczenie wsparcia. Udział ponad 700 podmiotów, w tym czy innym aspekcie projektowania i realizacji polityki w zakresie MŚP, prowadzi do jej nadmiernej złożoności, braku przejrzystości i rozdrobnienia polityki/inicjatyw programowych na zbyt małe lub zbyt ograniczone aby skutecznie osiągać wyznaczone im cele. Potencjał instytucjonalny instytucji, które pozostaną po racjonalizacji systemu, powinien zostać wzmocniony i tam gdzie to właściwe należy położyć większy nacisk na oddziały regionalne aby zapewnić lokalną dostępność takich usług.
- Należy podjąć prace nad zidentyfikowaniem luk w realizowanej polityce, w szczególności w odniesieniu do budowania postaw przedsiębiorczych wśród młodzieży, w oparciu o przekazanie konkretnej wiedzy, umiejętności, doradztwo i wsparcie finansowe umożliwiające przekształcenie najlepszych pomysłów w realne przedsięwzięcia.
- Należy ustanowić sformalizowane i skuteczne mechanizmy konsultacji ze społecznością MŚP kwestii związanych z projektowaniem programów i polityk publicznych. Wskazane może być uruchomienie programów pilotażowych na szczeblu regionalnym.
- Należy zachęcać do wspólnego budowania marek usług wspierających przedsiębiorczość, które są finansowane na szczeblu krajowym i regionalnym, tak aby system był spójny zarówno dla użytkowników biznesowych jak i usługodawców. Budowanie marek i zapewnianie ich jakości powinno być skoordynowane na szczeblu krajowym, a pakiety udzielanego wsparcia powinny być dostosowane do potrzeb regionalnych.
- Należy różnicować wachlarz świadczonych usług, w takim stopniu, aby umożliwić ich dostosowanie do potrzeb różnych grup docelowych MŚP i przedsiębiorców na różnych etapach rozwoju firmy.
- Należy wzmocnić obecnie wywierany nacisk na B+R, innowacje, nowe produkty i nowe działania, tak aby przynosiły szersze korzyści w wydajności, które można osiągnąć poprzez dostosowanie umiejętności, metod organizacyjnych i poziomów wydajności w polskich przedsiębiorstwach do standardów unijnych i światowych.
- Należy dostosować intensywność (różnicowanie) świadczenia usług biznesowych do charakterystyki struktur gospodarczych w poszczególnych regionach oraz potencjału regionów w zakresie rozwoju opartego na innowacjach i technologii.
- Należy przenieść środek ciężkości – z realizowania krajowej polityki w zakresie MŚP i przedsiębiorczości w regionach na rzecz budowania potencjału regionów do projektowania i wdrażania wsparcia regionalnego i krajowego.

Źródło: OECD, 2010b

### Udział MŚP w kształceniu i szkoleniu zawodowym.

Jednym z podstawowych źródeł danych dotyczących ustawicznego szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwach (w tym MŚP) w Europie jest badanie na temat ustawicznego szkolenia zawodowego (*ang. Continuing Vocational Training Survey – CVTS*). Badanie CVTS jest przeprowadzane co pięć lat przez Komisję Europejską. Na podstawie wyników badania CVTS za rok 2005 oraz innych danych krajowych w 2010 r. OECD opracowała dokument analityczny dotyczący udziału MŚP w kształceniu i szkoleniu zawodowym w krajach członkowskich (OECD, 2010)<sup>4</sup>.

Zgodnie z wyżej wspomnianym dokumentem, udział w działaniach szkoleniowych jest o 50% niższy w MŚP niż w dużych firmach w obrębie wszystkich państw członkowskich OECD. Małe firmy mają najniższe wskaźniki udziału w kształceniu i szkoleniu zawodowym we wszystkich krajach. Wskaźniki współpracy różnią się jednak znacząco w poszczególnych krajach. Na przykład, w Grecji jest najniższy poziom udziału w kształceniu i szkoleniu zawodowym (tylko 16% małych firm biorących udział w badaniu CVET). Pozostałe kraje z niskim poziomem kształcenia ustawicznego i szkolenia zawodowego w małych firmach to Bułgaria (24%), Polska (27%) i Włochy (29%). Na drugim końcu skali najwyższy poziom udziału małych firm w ustawicznym kształceniu i szkoleniu zawodowym został odnotowany w Wielkiej Brytanii (89%), Norwegia (86%), Dania (83%), Finlandia (73%) i Szwecja (74%) również odnotowały wysoki poziom udziału.

Dla średnich firm, częstość udziału w ustawicznym kształceniu i szkoleniu zawodowym wykazuje tendencję wzrostową. Ponownie, najniższy poziom odnotowuje Grecja (39%). Wszystkie pozostałe kraje notują wskaźniki powyżej 40% – w szczególności Wielka Brytania (92%), Czechy (93%), Dania (96%) i Francja (98%).

Głównymi, deklarowanymi przez przedsiębiorców powodami nie uczestniczenia w ustawicznym kształceniu i szkoleniu były:

- posiadane już umiejętności i kompetencje osób zatrudnionych, które odpowiadają obecnym potrzebom przedsiębiorstwa.
- rekrutacja do firm oparta na poszukiwaniu osób posiadających wszystkie konieczne umiejętności.

Powyższe sugeruje, że na kapitał umiejętności w firmach składają się raczej osoby rekrutowane bez szkolenia niż osoby rekrutowane a następnie szkolone. Strategia ta może być odpowiednia dla branż posiadających stabilne podstawy wiedzy, jednak może okazać się niewłaściwa dla szybko rozwijających się firm lub firm zmieniających podstawy wiedzy. Mniej niż 10% respondentów odpowiedziało „trudno ocenić potrzeby firmy w tym zakresie”.

Powyższy dokument omawia również wpływ działań podejmowanych w ramach polityki publicznej, na działania szkoleniowe przeprowadzane w firmach. W przypadku MŚP, w państwach UE-27, najistotniejszymi działaniami z obszaru polityki publicznej, które miały pozytywny wpływ na podejmowaną działalność szkoleniową, było zapewnienie uznanych norm i ram dla kwalifikacji czy świadectw dla dostarczanych szkoleń oraz subsydiowanie kosztów szkolenia. Najmniejszy wpływ w tym zakresie miały natomiast działania publiczne, oferujące usługi doradcze mające na celu określenie potrzeb szkoleniowych firmy. Jedynie 12% dużych firm, 10% średnich firm i 8% małych firm

<sup>4</sup> „SME participation in formal vocational education and training (VET) in selected OECD Countries” (*Udział MŚP w formalnym kształceniu i szkoleniu zawodowym*), OECD 2010 r., Paryż



wymieniło powyższe działania jako istotny czynnik wpływający na zakres działalności szkoleniowej w ich firmach. Ponieważ MŚP wykazywały niższy poziom wykorzystania planów szkoleniowych a wyższy poziom doraźnej i okazjonalnej oceny umiejętności, nieznaczny wpływ tych działań publicznych może wynikać z braku wiedzy na temat ich istnienia lub braku dostępu do nich.

Odzew polskich przedsiębiorstw na działania publiczne podejmowane w celu rozwijania szkoleń w przedsiębiorstwach pozostaje na niskim poziomie. Najbardziej istotnym działaniem polityki publicznej było zapewnienie uznanych norm i ram dla kwalifikacji i świadectw, które 15% małych firm i 29% średnich firm, wskazało jako ważne działanie ze strony sektora publicznego. Odpowiedź ta była spójna z odpowiedziami uzyskanymi w państwach UE-27. We wszystkich pozostałych kategoriach działań polityki publicznej, odpowiedzi we wszystkich grupach wielkościowych polskich firm były niższe w porównaniu z odpowiedziami uzyskanymi w innych państwach UE-27 lub odpowiedziami uzyskanymi w innych państwach członkowskich OECD. Zgodnie z cytowanym dokumentem OECD „Powyższe sugeruje, że albo programy dotyczące innych obszarów polityki publicznej w Polsce są ograniczone lub znajdują się w początkowym etapie wdrażania albo wiedza firm w zakresie istnienia i treści tych programów jest niewielka.”

Pod względem czynników wpływających na ograniczenie działań szkoleniowych w polskich firmach, częste odpowiedzi to: „brak czasu” i „zbyt wysoka cena” oraz „brak takiej potrzeby oraz kategoria „inne powody”. 23% małych firm i 33% średnich firm odnotowało jednak, że w roku poprzedzającym rok referencyjny badania CVTS (2005 r.), w firmach tych miały miejsce znaczące działania szkoleniowe.

## 2. subregion SOSNOWIECKI i gospodarka w tym subregionie

### **Subregion sosnowiecki w województwie śląskim**

Projekt OECD dotyczący rozwoju umiejętności i szkoleń, w przypadku Polski, skupiał się na subregionie sosnowieckim stanowiącym część województwa śląskiego w Polsce (zob: Mapa w Aneksie 2). Na terenie tego właśnie subregionu przeprowadzono ankietę (ankieta face to face) w ramach badań ilościowych, metody jakościowe wywiady z przedstawicielami firm oraz warsztat walidujący uzyskane wyniki badania, w szczególności dotyczące „ekosystemu” rozwoju szkoleń. Obszar badania wybrano spośród innych obszarów NUTS 3 w Polsce z trzech powodów:

1. Obszar ten składa się z dwóch odmiennych stref gospodarczych, a podział ten może być postrzegany jako model reprezentujący wzorce rozwoju dominujące w całej Polsce: zachodnia część regionu jest wysoce zurbanizowana i uprzemysłowiona (a jej główne miasta należą do dużej i gęsto zaludnionej konurbacji – Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego), natomiast wschodnia część regionu jest głównie rolnicza i słabiej rozwinięta.
2. Subregion jest obszarem podlegającym restrukturyzacji przemysłowej. Główna część regionu należy do wyżej wspomnianego Górnośląskiego Obszaru Przemysłowego, który tradycyjnie był zdominowany przez przemysł ciężki (górnictwo i hutnictwo) i od początku lat 90. dwudziestego wieku przechodzi restrukturyzację.
3. Dane liczbowe dla województwa śląskiego, związane z poziomem absorpcji środków z EFS przeznaczonych na szkolenia w MŚP, odzwierciedlają poziomy zbliżone do średniej krajowej (uwzględniono dane związane z okresem programowania 2004-2006). Powyższe może sugerować, że region ten dobrze reprezentuje cały kraj w odniesieniu do szkoleń realizowanych w MŚP.

Subregion sosnowiecki odpowiada w dużej mierze historycznemu regionowi Zagłębia Dąbrowskiego. Pod względem podziału administracyjnego Polski, subregion ten składa się z 5 różnych powiatów<sup>5</sup>: powiaty miejskie: Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno; powiat będziński oraz powiat zawierciański. Wszystkie pięć powiatów znajduje się w województwie śląskim (zob. rysunek 2.1).

---

<sup>5</sup>

Powiaty są drugim poziomem jednostek administracji samorządowej (po gminach).

Rysunek 2.1. Mapa subregionu sosnowieckiego



Źródło: Portal Informacyjny GUS

Subregion nie odpowiada żadnym spójnym strukturom samorządowym ponad szczeblem powiatu. Subregion ten jest oficjalnie „regionem” jedynie w terminologii statystycznej. Jednak z historycznego, socjologicznego i kulturowego punktu widzenia może on być postrzegany jako odrębna, swoista całość. Współczesne Województwo Śląskie nie obejmuje bowiem jedynie historycznego regionu Górnego Śląska. W rezultacie następujących po sobie reform administracyjnych oraz z powodów bliskości gospodarczej i komunikacyjnej, historycznie odrębny region Zagłębia Dąbrowskiego od wielu już lat funkcjonuje w ramach wspólnego województwa z ziemiami historycznego Górnego Śląska (województwa katowickiego, a od 1998 r. województwa śląskiego) (Rysunek 2.2).

Korzenie odrębności Zagłębia Dąbrowskiego zwykło się wywodzić z okresu XIX wieku i istniejącej wówczas granicy państwowej na rzece Brynicy, oddzielającej kontrolowane przez Rosję Królestwo Polskie (do którego należało Zagłębie) od Górnego Śląska, który stanowił część Cesarstwa Niemieckiego. Na przestrzeni lat Górny Śląsk rozwijał swoje silne i odrębne cechy regionalne a w okresie międzywojennym (1921-1939) tworzył autonomiczne województwo śląskie, do którego również nie należało Zagłębie Dąbrowskie. Po drugiej wojnie światowej, obydwie te obszary – Górny Śląsk właściwy i Zagłębie Dąbrowskie, zostały po raz pierwszy w historii<sup>6</sup> połączone w jedną jednostkę administracyjną, jaką było województwo katowickie. W okresie komunizmu, pomiędzy Górnym Śląskiem właściwym a Zagłębiem Dąbrowskim, rozwinęły się znaczne animozje. Po części wynikały one z tłumienia silnie zakorzenionych tradycji i kulturowej odmienności Górnego Śląska przez władze centralne. W obecnej dobie, w szczególności po reformie administracyjnej z roku 1998 (kiedy w Polsce utworzono silniejsze i większe regiony), sytuacja uległa jak gdyby odwróceniu.

<sup>6</sup> Z wyjątkiem wcześniejszych mało istotnych epizodów.

Obecnie to społeczność Zagłębia Dąbrowskiego wyraża często obawy dotyczące dyskryminacji czy też marginalizacji ich regionu. Wynika to głównie z odrodzenia regionalnej tożsamości Górnego Śląska, która często znajduje wyraz w programach politycznych i towarzyszy jej odrodzenie tradycji i kultury górnośląskiej. W odpowiedzi powstały więc także ruchy regionalne po drugiej stronie Brynicy, m.in. stowarzyszenia stawiające sobie za cel ochronę tożsamości, jak i interesów gospodarczych Zagłębia Dąbrowskiego. Ustanowienie oddzielnego subregionu sosnowieckiego w 2007 r., który w przybliżeniu odpowiada tradycyjnym granicom Zagłębia Dąbrowskiego, można postrzegać jako przejaw działalności takiego właśnie ruchu regionalnego.

**Rysunek 2.2. Mapa województwa śląskiego i jego subregionów (subregiony NTS 3)**



Źródło: Portal Informacyjny GUS.

Nowy subregion NUTS 3 został ustanowiony dzięki wysiłkom podjętym przez lokalnych działaczy społecznych i samorządowych Zagłębia Dąbrowskiego. Należy jednak zauważyć, że nowy obszar nie został uwzględniony w procesie planowania rozwoju regionalnego i wdrażania regionalnych programów rozwojowych. Wynika to głównie z faktu, iż w czasie opracowywania i uzgadniania programów rozwojowych, finansowanych ze środków UE dla perspektywy finansowej 2007-2013 nowy subregion formalnie jeszcze nie istniał. W konsekwencji powyższego, w czasie gdy pozostałe części województwa posiadają dedykowane alokacje środków strukturalnych oraz realizują swoje strategie subregionalne, Zagłębie Dąbrowskie nie jest traktowane jako osobny subregion pod względem planowania i wdrażania polityki strukturalnej. W odniesieniu do alokacji unijnych funduszy strukturalnych i wdrażania regionalnych instrumentów rozwoju, subregion sosnowiecki został przyłączony do większej jednostki planistycznej, która obejmuje również obszar obecnego NUTS 3 katowickiego – nie ma on statusu osobnego subregionu w ramach programów finansowanych z funduszy UE na lata 2007-2013, ani w ramach EFRR czy EFS. Podstawy ustanowienia osobnego regionu NTS 3 sosnowieckiego są często kwestionowane, w szczególności na gruncie gospodarczym. Prawdą jest, że największe miasta Zagłębia Dąbrowskiego są zlokalizowane w bezpośrednim sąsiedztwie innych części konurbacji katowickiej, a cały obszar jest ściśle ze sobą powiązany w sieciach ekonomicznych, społecznych i edukacyjnych (nawet niektóre oddziały Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach są zlokalizowane w Sosnowcu). Jednak wcześniej istniejący obszar NUTS 3, który obejmował zarówno przemysłową części Górnego Śląska właściwego (obszar katowicki) jak i

obszar Zagłębia Dąbrowskiego, był zdecydowanie za duży jeżeli chodzi o unijne standardy statystyczne i planistyczne. Niemniej jednak, dane liczbowe ukazane poniżej wskazują, że centrum przemysłowe subregionu Zagłębia Dąbrowskiego nie różni się znacząco od innych części konurbacji katowickiej, a pod wieloma względami powinno być traktowane jako część jednej jednostki gospodarczej, dzielącej te same cechy i wyzwania co cały katowicki obszar metropolitarny. Odrębność tego regionu ma raczej swoje źródła w przesłankach historycznych, kulturowych i politycznych, niż w strukturze i cechach gospodarczych.

## **Charakterystyka subregionu**

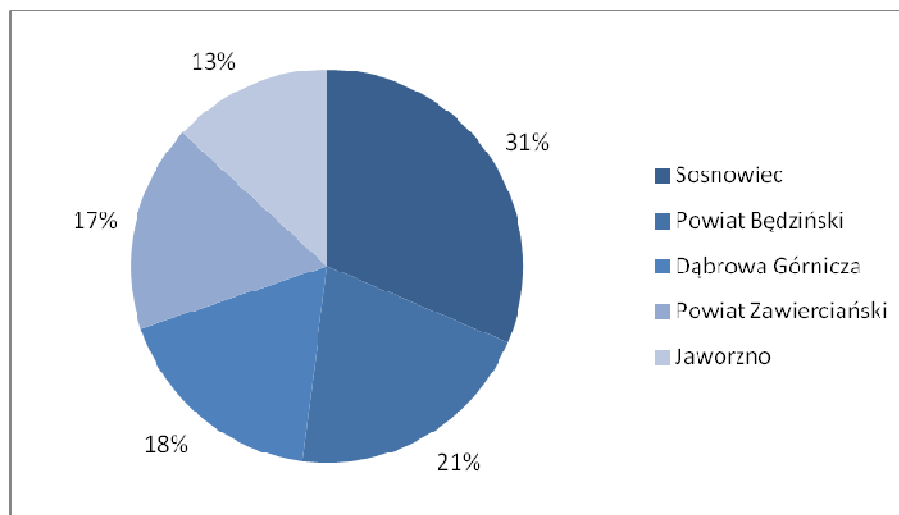
### *Ludność*

Obszar subregionu sosnowieckiego zajmuje 1802.6 km<sup>2</sup> a zamieszkuje go 738 095 osób<sup>7</sup> (ludność subregionu stanowi 15.6% populacji województwa). 31% mieszkańców subregionu mieszka w największym jego mieście – Sosnowcu. Gęstość zaludnienia w regionie jest bardzo wysoka i sięga 409.5 osób na 1 km<sup>2</sup>. Zachodnia, miejska część subregionu jest najgęściej zaludnionym obszarem Zagłębia. Liczba mieszkańców w dwóch miastach – Sosnowcu i Dąbrowie Górniczej, przekracza 100 000. Inne duże miasta w zachodniej części subregionu to: Będzin, Czeladź i Jaworzno. Wszystkie wspomniane wyżej miasta tworzą konurbację, która z geograficznego, ekonomicznego i transportowego (komunikacyjnego) punktu widzenia powinna być postrzegana jako część większej konurbacji Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego lub Katowickiego Obszaru Metropolitarnego. Największe miasto subregionu (Sosnowiec), de facto graniczy ze stolicą województwa śląskiego – Katowicami. Zachodnią miejską część subregionu zamieszkuje 83% całej jego populacji. Wschodnia część subregionu – powiat zawierciański, zajmuje powierzchnię 1003.3 km<sup>2</sup> (55.7% całego terytorium subregionu), jednak zamieszkuje go jedynie 17% całej populacji subregionu. 43% mieszkańców powiatu zawierciańskiego faktycznie zamieszkuje w stolicy powiatu, tj. w Zawierciu (Rysunek 2.3). Pozostałe obszary powiatu zawierciańskiego to głównie tereny rolnicze i słabo zaludnione. Jednak rolnicza część wschodnia ma znaczące możliwości w zakresie rozwoju turystyki (wzgórza i zamki Jury Krakowsko-Częstochowskiej, Jurajski Park Krajobrazowy).

<sup>7</sup>

Dane liczbowe podawane zgodnie ze „Strategią Zrównoważonego Rozwoju Zagłębia Dąbrowskiego” opublikowaną przez Agencję Rozwoju Lokalnego w Sosnowcu w ramach projektu UNDP „Umbrella” w listopadzie 2004 r.

Rysunki 2.3. Odsetek mieszkańców subregionu zamieszkałych w poszczególnych powiatach w 2004 r



Źródło: „Strategia Zrównoważonego Rozwoju Zagłębia Dąbrowskiego”

### *Przemysł*

Gospodarka subregionu była do niedawna zdominowana przez przemysł ciężki – górnictwo i hutnictwo. Sosnowiec i Dąbrowa Górnicza były jednymi z najważniejszych ośrodków górniczych w Polsce i należały do Górnośląskiego Zagłębia Węglowego, jednego z najważniejszych obszarów koncentracji przemysłu węglowego i stalowego w Europie.

Większość kopalni węgla kamiennego została zamknięta w latach 90. (w przeciwieństwie do innych części województwa śląskiego, w przypadku których kopalnie przeszły modernizację i nadal funkcjonują). Sektor stalowy nadal jednak odgrywa ważną rolę w regionie. W Dąbrowie Górniczej znajduje się największa polska fabryka stali (a jednocześnie jeden z największych producentów stali w Europie) Arcelor Mittal Poland SA. Siedziba główna, całej grupy Arcelor Mittal znajduje się w Dąbrowie Górniczej. W styczniu 2008 r. firma zatrudniała 10 500 pracowników<sup>8</sup> (z wyłączeniem spółek siostrzanych), z których ponad 4000 osób było zatrudnionych w hutach stali usytuowanych w Dąbrowie Górniczej. Natomiast w Sosnowcu, znajduje się oddział spółki, który ostatnimi czasy redukuje wielkość zatrudnienia. Firma produkuje szeroką gamę stalowych wyrobów długich, płaskich i specjalnych. Dostarcza ona nie tylko tradycyjne i proste produkty takie jak szyny i blachy, ale również bardziej technologicznie zaawansowane wyroby stosowane w przemyśle motoryzacyjnym, urządzeniach i przemyśle budowlanym. Ponadto, firma produkuje szeroki wachlarz wyrobów specjalnych takich jak szyny dźwigowe i szyny podsuwnicowe.

Sieć lokalnych firm produkcyjnych i usługowych (dostawców i klientów) regularnie współpracuje z firmą Arcelor, która odgrywa istotną rolę w gospodarce subregionu. Inne duże i ważne firmy w regionie to: Foster Wheeler Energia Polska sp. z o.o. w Sosnowcu (produkcja kotłów przemysłowych), TIMKEN Polska sp. z o.o. w Sosnowcu (produkcja łożysk kulkowych), Magneti-Marelli i Bitron Poland w Sosnowcu (przemysł motoryzacyjny), Atlas Barbara SA w Dąbrowie Górniczej (sektor budowlany), Damel w Dąbrowie Górniczej (fabryka maszyn elektrycznych), Defum

<sup>8</sup>

Źródło: strona internetowa spółki: [www.arcelormittal.cmdok.dt.pl](http://www.arcelormittal.cmdok.dt.pl).

w Dąbrowie Górniczej (produkcja obrabiarek) i elektrownia Łagisza PKE SA w Będzinie. Gospodarka Zagłębia Dąbrowskiego jest nadal w znacznym stopniu zdominowana przez raczej tradycyjną działalność produkcyjną (przemysł maszynowy i elektromaszynowy), ale już nie przez przemysł ciężki.

Należy zauważyć, że działania restrukturyzacyjne oparte na zaawansowanych modelach polityki regionalnej i rozwoju (umowy regionalne pomiędzy władzami państwa na szczeblu centralnym i regionalnym, wsparcie dla zmian strukturalnych poprzez wdrażanie programów współfinansowanych przez UE oraz pakiety na rzecz restrukturyzacji przemysłu węglowego) funkcjonują w województwie śląskim już od wczesnych lat 90. *„Nowe lepiej prosperujące sektory gospodarcze rozwinęły się głównie w sektorze usług. Celem polityki regionalnej w perspektywie średnio i długoterminowej było zachowanie kluczowej roli przemysłu, jednocześnie rozwijając w regionie działalność usługową, której dotkliwie w nim brakowało. Powyższe, wymagało ponownego zdefiniowania działalności przemysłowej poprzez modernizację narzędzi produkcyjnych albo poprzez stworzenie nowych sektorów gospodarczych (w szczególności w odniesieniu do zaawansowanych technologii)”<sup>9</sup>.*

Tworzono również specjalne strefy ekonomiczne (SSE) w celu przyciągnięcia inwestycji z zakresu zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz aby przyciągnąć inwestorów zagranicznych. Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna, ustanowiła swoje odziały (podstrefy) również w Zagłębiu Dąbrowskim, a mianowicie w Sosnowcu i Dąbrowie Górniczej.

#### Ramka 2.1 Renesans gospodarczy Górnego Śląska

*„Od 1996 r. udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) na Górnym Śląsku wyniósł 11,7 mld PLN (2,5 mld EUR). Region ten najlepiej przyciąga inwestorów ze wszystkich regionów w Polsce. Ich liczba nie przestała rosnać od dziesięciu lat dzięki ulgom podatkowym przyznanym dla specjalnych stref ekonomicznych. Chociaż sytuacja gospodarcza w regionie była trudna pod koniec okresu komunizmu, lokalne podmioty (powiaty, województwa, agencje rozwoju) ustanowiły programy mające a celu rozwój i odrodzenie przestrzeni regionalnej poprzez prezentację zalet Górnego Śląska: duża dostępność ziemi (w tym SSE), wykwalifikowana siła robocza, znaczący rynek lokalny. (...)Stworzenie i wypełnienie specjalnych stref ekonomicznych było dla regionu śląskiego skutecznym i szybkim rozwiązaniem na odrodzenie lokalnej gospodarki. Wyżej wspomniane SSE stały się motorami napędzającymi rozwój. Przyniosły powiew świeżego powietrza do starzejącego się przemysłu. Faktycznie specjalne strefy ekonomiczne wywierają wpływ dalece wykraczający poza gminy, w których zostały ulokowane. Zdobyta w ten sposób atrakcyjność przynosi korzyści terenom sąsiadującym z SSE (...). Ponadto, szybki rozwój specjalnych stref ekonomicznych i ustanowienie dużych firm zagranicznych, spowodowało powstawanie sieci korporacyjnych. Wiele MŚP powstaje w celu przejęcia kontroli nad działalnością przemysłową i komercyjną, której duże firmy z Górnego Śląska nie chciały lub nie mogły wykonywać. W ten sposób, MŚP stały się podwykonawcami tych dużych przedsiębiorstw. Ich działalność jest praktycznie kompletnie zależna od dużych firm zagranicznych. Stopniowo powstała siatka MŚP. Partnerstwa rozwinęły się najlepiej (General Motors, Politechnika, MŚP) wokół firm motoryzacyjnych takich jak Fiat i Opel, tworząc w tej części regionu klaster motoryzacyjny”.*

Źródło: Bafoil, 2010 r.

Niestety, nie są dostępne żadne wyniki badań, prezentujące wpływ SSE na subregion Zagłębia Dąbrowskiego. Wszystkie dostępne dane odnoszą się do województwa jako całości. Zgodnie z „Przeglądem Terytorialnym: Polska 2008 r.”, przygotowanym przez OECD, Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna (w tym mniejsze podstrefy na obszarze Sosnowca), przyciągnęła ponad 260 firm od 1996 r. (razem z inwestycjami wartymi 3 mld EUR) oraz doprowadziła do stworzenia 37 000 nowych miejsc pracy. Firmy produkcyjne powstawały w strefach głównie w sektorach:

<sup>9</sup>

motoryzacyjnym, budowlanym, spożywczym, chemicznym i włókienniczym. Jednak należy zauważyć, że najbardziej spektakularne i najważniejsze inwestycje i klastry współpracy powstawały poza podstrefami usytuowanymi w Zagłębiu Dąbrowskim (w Gliwicach, Tychach, Bielsko-Białej – General Motors, Opel, Isuzu i Fiat).

### **Zatrudnienie i bezrobocie**

Do końca 2008 r., w subregionie zatrudnionych było 130 438 osób<sup>10</sup>. W przemyśle i budownictwie zatrudnienie znalazło 47.5% siły roboczej, 29.4% pracowało w sektorze usługowym a jedynie 0.2% w rolnictwie. 39% wszystkich osób zatrudnionych pracowało w sektorze publicznym.

Stopa bezrobocia w subregionie w czerwcu 2010 r.<sup>11</sup> wynosiła 12.9% i była znacznie wyższa niż w innych częściach województwa (subregion bielski – 9.7%, subregion katowicki – 6.7% oraz stolica województwa, miasto Katowice – 3.4%, subregion rybnicki – 8.6%, subregion tyski – 5.9%) oraz wyższa niż średnia w regionie (9.7%) i średnia krajowa (11.3%). Jedynie w subregionach częstochowskim i bytomskim stopa bezrobocia była nieznacznie wyższa i wynosiła odpowiednio 13% i 13.6%. Najwyższa stopa bezrobocia w subregionie została odnotowana w powiecie zawierciańskim (wschodnia część subregionu), gdzie osiągnęła 16.9%. W pozostałych powiatach subregionu, wskaźniki były następujące: Będzin – 14.1%, Sosnowiec – 12.3%, Jaworzno – 11.5% i Dąbrowa Górnicza – 10.3%. Stopy bezrobocia we wszystkich powiatach (poza Dąbrową Górniczą) są wyższe niż średnia krajowa, a stopa bezrobocia w powiecie zawierciańskim jest jedną z najwyższych w województwie (najwyższą stopę bezrobocia odnotowano w powiecie myszkowskim, który znajduje się niedaleko powiatu zawierciańskiego, w subregionie miasta Częstochowy). Pod względem łącznej liczby bezrobotnych, Sosnowiec jest miastem z największą liczbą osób bezrobotnych w województwie (po Częstochowie). W Sosnowcu, bez pracy było ponad 10 000 osób, natomiast w Rybniku, mieście o porównywalnej wielkości, usytuowanym w innym subregionie województwa, było jedynie 1000 osób bez pracy.

### **Sektor MŚP w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego**

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2009 r.<sup>12</sup> w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego istniało 79 dużych przedsiębiorstw zatrudniających ponad 250 pracowników (0.12% wszystkich przedsiębiorstw). Średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 50 do 249 osób było 486 (0.71% wszystkich przedsiębiorstw), a małych przedsiębiorstw, zatrudniających od 10 do 49 pracowników było 2931 (4.27% wszystkich przedsiębiorstw). Liczba firm mikro (od 0 do 9 pracowników) wynosiła 65 122 (94.9% wszystkich przedsiębiorstw). Dane te są bardzo zbliżone do średnich danych liczbowych dla całego województwa śląskiego (mikro firmy – 94.3%, małe – 4.7% i średnie – 0.9%). Jednak w porównaniu do danych wojewódzkich, w Zagłębiu Dąbrowskim udział średnich firm jest nieco niższy. Dane te są również bardzo zbliżone do średnich krajowych danych liczbowych, przez co w tym względzie subregion może być postrzegany jako reprezentatywny dla całego kraju.

<sup>10</sup> Dane zaczerpnięte z „Banku danych regionalnych”, GUS.

<sup>11</sup> Dane podawane zgodnie z raportami opracowanymi przez Regionalny Urząd Pracy w Katowicach.

<sup>12</sup> Dane zaczerpnięte z „Banku danych regionalnych”, GUS, 2010 r.



Tabela 2.1 Liczba przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia w 2009 r. w %

Wielkość przedsiębiorstwa	% w subregionie	% w Polsce
Mikro przedsiębiorstwa	94.9%	94.8%
Małe przedsiębiorstwa	4.27%	4.27%
Średnie przedsiębiorstwa	0.71%	0.78%
Duże przedsiębiorstwa	0.12%	0.12%

Źródło: GUS, 2010 r.

W odniesieniu do danych liczbowych, dotyczących zatrudnienia w firmach należących do różnych grup wielkości, krajowe dane liczbowe mogą być porównane jedynie z danymi regionalnymi (województwami), z powodu braku danych dla poziomu NUTS 3. W 2008 r., 36% osób pracujących na terenie województwa<sup>13</sup> było zatrudnionych w mikro przedsiębiorstwach (średnia krajowa wynosi 43.25%), 12% w małych przedsiębiorstwach (średnia krajowa – 12.5%), 18% w średnich przedsiębiorstwach (średnia krajowa – 19.5%) oraz 34% w dużych firmach (średnia krajowa – 24.75%). Również pod tym względem, subregion może być postrzegany jako reprezentatywny dla całego kraju. Jednak porównując powyższe dane ze średnią krajową, w województwie śląskim większy był udział pracowników zatrudnionych w dużych firmach (34% w porównaniu do 24.75% średniej krajowej) a mniej osób pracowało w mikro przedsiębiorstwach (36% w porównaniu do 43.25% średniej krajowej). Dlatego też całkowity udział zatrudnienia w sektorze MŚP był niższy niż średnia krajowa (66% w przypadku regionu w porównaniu do 75.25%, w skali całego kraju).

Pod koniec 2009 r., 8.4% wszystkich firm zarejestrowanych w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego, działało w sektorze przetwórczym (5797 przedsiębiorstw)<sup>14</sup>, 10.5% w sektorze budowlanym (7220 przedsiębiorstw), 36.6% (25 099) w sektorze handlu, 3.2% w sektorze hoteli i restauracji (2202), 8.3% w transporcie, składowaniu i komunikacji (5681), 4% w sektorze pośrednictwa finansowego (2784) oraz 15.2% w sektorze nieruchomości, wynajmu i działalność gospodarczej (usług) (10 423). Wskaźniki te są zbliżone do średniej w regionie. Jedynie w przypadku ostatniego sektora (nieruchomości, wynajem i działalność gospodarcza), udział przedsiębiorstw jest nieco niższy niż ich udział w całym regionie śląskim (16.4%). Tak samo jest w porównaniu do subregionu katowickiego, gdzie prawie 20% wszystkich firm działa w sektorze nieruchomości, wynajmu i działalność gospodarczej. Wskaźniki te są również podobne do wskaźników reprezentujących całą gospodarkę krajową.

<sup>13</sup> Dane dotyczą jedynie osób zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw (tj. nie uwzględniając pracowników administracji publicznej); dane pochodzą z: „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2007-2008”, PARP 2009 r.

<sup>14</sup> Dane zaczerpnięte z „Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w województwie śląskim. Stan na koniec 2009 r.”, Urząd Statystyczny w Katowicach

**Tabela 2.2. Rozkład sektorowy firm pod koniec 2009 r. Porównanie danych liczbowych dla subregionu i kraju**

Sektory	Subregion Zagłębia Dąbrowskiego	Polska
Przetwórstwo	8.4%	10.8%
Budownictwo	10.5%	13.3%
Handel	36.6%	32%
Hotele i restauracje	3.2%	3.5%
Transport, składowanie i komunikacja	8.3%	7.86%
Pośrednictwo finansowe	4%	3.9%
Nieruchomości, wynajem i działalność gospodarcza (usługi)	15.2%	14.84%

Zródło: Urząd Statystyczny w Katowicach, 2010 r. i GUS 2010 r.

Największa liczba firm została zarejestrowana w Sosnowcu (23 484 – 34% wszystkich przedsiębiorstw w regionie), kolejną pozycję pod względem zarejestrowanych firm zajmował powiat będziński (15 196 – 22% wszystkich przedsiębiorstw) i Dąbrowa Górnicza (12 204 – 17.8% wszystkich przedsiębiorstw). W powiecie zawierciańskim zarejestrowanych było 14% ze wszystkich przedsiębiorstw. W tym miejscu należy jednak pamiętać, że powiat ten zajmuje 55.7% całego obszaru subregionu.

79.2% wszystkich przedsiębiorstw w subregionie reprezentowało sektor osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą a 20.8% reprezentowało spółki i korporacje (takie jak: spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki partnerstwa cywilnego itp.)<sup>15</sup>. Udział firm osób fizycznych był nieznacznie wyższy niż średnia w regionie (75.7%), wyższy niż w sąsiadującym subregionie katowickim (71.2%) oraz w gliwickim (68.2%). Dlatego można powiedzieć, iż w porównaniu do sąsiadującego obszaru katowickiego, struktura gospodarki opierała się na mniej wyrafinowanych formach prowadzenia działalności gospodarczej. W 2009 r., 72% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, były to firmy osób fizycznych prowadzących działalności gospodarczą<sup>16</sup> (w przypadku Zagłębia Dąbrowskiego liczba ta wyniosła 79.2%). Stąd wniosek, że również ze względu na ten czynnik Zagłębie może być postrzegane jako obszar reprezentatywny (typowy) dla całego kraju.

Pod względem liczby przedsiębiorstw przypadających na 1000 mieszkańców, sytuacja tego subregionu jest porównywalna do sytuacji innych subregionów w województwie. W Zagłębiu Dąbrowskim, na 1000 mieszkańców przypadało 96 przedsiębiorstw, dla porównania w subregionie bielskim 106 a w subregionie katowickim 103<sup>17</sup>. Średnia dla kraju to 98. W odniesieniu do dynamiki zamykania przedsiębiorstw, subregion ten należał do grupy subregionów, w którym liczba zamkniętych przedsiębiorstw była najwyższa w przeciągu ostatnich 12 miesięcy. W subregionie bielskim, katowickim i gliwickim nastąpił wzrost liczby przedsiębiorstw (odpowiednio o 2.1%, 1% i 2.3%) natomiast w subregionie sosnowieckim liczba przedsiębiorstw zmalała o 1.4% (w samym mieście Sosnowcu o 3.2%).

<sup>15</sup> *Opus citatum*

<sup>16</sup> „Bank danych regionalnych”, GUS, 2010 r.

<sup>17</sup> *Opus citatum*

### **Działania promujące szkolenia w firmach. Europejski Fundusz Społeczny**

Najważniejsze zachęty ze strony publicznej do promowania szkoleń w MŚP w Polsce są związane z realizacją programów współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Przed przystąpieniem Polski do UE praktycznie nie istniały żadne mechanizmy udzielania publicznego dofinansowania dla szkoleń. Wcześniej istniejące zachęty obejmowały (i nadal obejmują, po przystąpieniu do UE): przepisy prawne umożliwiające firmom przedstawianie kosztów szkoleń jako wydatków zmniejszających opodatkowany przychód firmy lub wymogi prawne zapewniające szkolenia BHP i przeciwpożarowe dla wszystkich pracowników. W ramach przedakcesyjnego programu Phare zostało wdrożonych kilka projektów, które pilotażowo wprowadzały mechanizm współfinansowania szkoleń w firmach środkami publicznymi, ale były one realizowane na stosunkowo małą skalę, a ich wpływ był ograniczony.

Model współfinansowania przyjęty po przystąpieniu do UE w ramach finansowanego ze środków EFS Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 opierał się na założeniu, że różne jednostki otoczenia biznesu (organizacje szkoleniowe, agencje rozwoju lokalnego i izby gospodarcze) mogą odegrać rolę pośredników pomiędzy organizacjami publicznymi kierującymi rozdziałem funduszy, a firmami zainteresowanymi szkoleniami. Wyżej wspomniane organizacje mogły ubiegać się o dotacje, dzięki którym realizowały projekty szkoleniowe na rzecz poszczególnych firm i/lub grup firm. W ramach takiego systemu, wydatkowano 250 mln EUR na Działanie 2.3 SPO RZL, (ponad 400 000 pracowników MŚP w całym kraju zakończyło udział w szkoleniach, realizowanych w ramach tysięcy indywidualnych projektów).

Środki były rozdzielane przez instytucję ogólnopolską – Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), z siedzibą w Warszawie, która odpowiadała również za wdrażanie działań realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) mających na celu zwiększenia konkurencyjności MŚP (dotacje inwestycyjne, usługi doradcze itp.). Agencja wybierała najlepsze projekty, które uzyskiwały dofinansowanie poprzez sieć akredytowanych agencji rozwoju regionalnego, zlokalizowanych w poszczególnych województwach Polski. Pojedyncze firmy (w szczególności MŚP) nie mogły ubiegać się o fundusze z pominięciem instytucji pośredniczących, chociaż wsparcie przyznawane każdemu przedsiębiorstwu przez pośredników było oczywiście traktowane jako pomoc publiczna. System był zorganizowany w powyższy sposób z trzech głównych powodów:

- uważano, że wyspecjalizowane instytucje szkoleniowe są lepiej przygotowane do opracowania profesjonalnych planów rozwoju personelu i profesjonalnych projektów szkoleń zawodowych, niż indywidualne firmy (w szczególności firmy małe);
- uważano, że firmy nie powinny być dodatkowo obciążane skomplikowanymi obowiązkami administracyjnymi związanymi z przygotowaniem, wdrożeniem i rozliczaniem projektów finansowanych przez UE;
- zakładano, że małe firmy, zazwyczaj nie posiadają profesjonalnego personelu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi a zadania z zakresu szczegółowej oceny potrzeb szkoleniowych powinny być realizowane przez profesjonalistów.

System ten okazał się być korzystny dla regionów i obszarów, w których istniały silne instytucje otoczenia biznesu, natomiast obszary, na których brakowało takich organizacji były mniej uprzywilejowane. W 2005 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości uruchomiła specjalne programy interwencyjne w postaci projektów poświęconych obszarom słabiej rozwiniętym, jednak trudno było zaradzić powyższemu problemowi w ramach scentralizowanego Programu zarządzanego

na szczeblu krajowym. W nowym okresie programowania EFS (2007-2013), zdecydowano, że działania ukierunkowane na szkolenia pracowników MŚP, powinny być w znacznej mierze zdecentralizowane oraz, że programy te powinny być wdrażane przez władze regionalne. W ramach nowego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, finansowanego ze środków EFS, na działania regionalne, ukierunkowane na wsparcie dla rozwoju zasobów ludzkich w MŚP realizowanych w ramach Priorytetu VIII Programu, przeznaczono 1 588 479 612 EUR<sup>18</sup>. Jedynie mała część budżetu poświęconego na wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i szkolenia w firmach restrukturyzowanych pozostała na szczeblu krajowym i jest nadal zarządzana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Dofinansowanie z EFS pozwala realizować na szeroką skalę: projekty szkoleniowe (w tym obejmujące szkolenia menadżerskie i zawodowe), projekty promujące nowoczesne planowanie zarządzania zasobami ludzkimi, rozwój lokalnych partnerstw na rzecz promocji zdolności przystosowawczych oraz programy na rzecz rozwoju sieci współpracy pomiędzy firmami a instytucjami B+R poprzez m. in. staże pracowników naukowych w firmach. Budżet przeznaczony w tym zakresie dla województwa śląskiego (w tym subregionu Zagłębia Dąbrowskiego) wyniósł 165 mln EUR i był drugim co do wielkości budżetem, zaraz po województwie mazowieckim. W perspektywie 2007-2013, działania EFS są realizowane w województwie śląskim przez instytucje regionalne – Wojewódzki Urząd Pracy (w przypadku szkoleń menadżerskich i zawodowych dla MŚP) oraz Urząd Marszałkowski (w przypadku projektów promujących sieci współpracy pomiędzy firmami a instytucjami B+R oraz projektów związanych z wdrażaniem Regionalnych Strategii Innowacji). Instytucja, która wcześniej zarządzała programem przyznawania dotacji w imieniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego w Katowicach) i zdobyła doświadczenie we współpracy z MŚP w omawianym obszarze w poprzednim okresie programowania, nie otrzymała w nowym systemie żadnej funkcji.

Na początku obecnego okresu programowania utrzymano poprzedni model polegający w całości na organizacjach pełniących funkcję „pośredników”. Jednak w 2009 r., system ten został zreformowany i obecnie przedsiębiorstwa mogą bezpośrednio ubiegać się o wsparcie publiczne na szkolenia (bez pośredników w postaci instytucji szkoleniowych czy agencji rozwoju) oraz mogą zlecać podwykonawstwo faktycznych usług szkoleniowych firmom szkoleniowym w późniejszym czasie, tj. już w trakcie realizacji projektu. Jednak większość projektów współfinansowanych po 2007 r. nadal opiera się na zasadzie, w ramach której firmy szkoleniowe lub doradcze ubiegają się o środki „w imieniu” poszczególnych firm lub grup firm (grup terytorialnych, sektorowych lub konstruowanych wokół tematu szkoleń). Powyższe należy postrzegać jako zjawisko naturalne ponieważ małe firmy nie mają możliwości (w tym możliwości absorpcyjnych) do przygotowania i zarządzania projektami o odpowiedniej (racjonalnej pod względem finansowym) wielkości.

Należy zauważyć, że oprócz wyżej wymienionych działań szkoleniowych, finansowanych ze środków EFS, w regionie realizowane są również inne działania blisko związane z rozwojem kapitału ludzkiego w MŚP. Na przykład, realizowane są liczne działania finansowane ze środków EFRR<sup>19</sup>, które mają na celu zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności MŚP (usługi doradcze, dotacje inwestycyjne często obejmujące także wsparcie szkoleniowe oraz działania promujące rozwój klastrów i sieci, konferencje z zakresu podnoszenia świadomości biznesu, co do ważkich zagadnień gospodarczych itp.) oraz działania EFRR i EFS realizowane w regionie w ramach programów krajowych przez instytucje centralne (krajowe), wdrażane równoległe do programów realizowanych przez władze regionalne.

<sup>18</sup> Program Operacyjny „Kapitał Ludzki” na lata 2007-2013

<sup>19</sup> Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Faktyczna realizacja projektów, finansowanych w ramach różnych działań krajowych, często opiera się na tych samych instytucjach lokalnych, które mają wdrażać projekty w ramach regionalnej puli środków EFS i EFRR. Co więcej, instytucje te w ramach działań krajowych oraz regionalnych mają często do czynienia z nieco odmiennymi szczegółowymi celami polityki, różnymi wymogami administracyjnymi i różnymi normami jakości. Na przykład, agencja krajowa – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, nadal prowadzi sieć organizacji wspierających przedsiębiorczość, które świadczą usługi na rzecz MŚP, a władze regionalne zaczęły budowę swoich własnych sieci finansowanych ze znajdujących się w ich dyspozycji środków unijnych. Programy, które teoretycznie były poprawnie od siebie oddzielone (wyraźnymi liniami demarkacyjnymi na poziomie programów), z chwilą konfrontacji z rzeczywistością biznesową na poziomie lokalnym, często jednak tracą swoją spójność i przejrzystość. Z perspektywy firm, założenia i cele różnych interwencji publicznych, wydają się nawet jeszcze bardziej mylące, a wyniki badania OECD w Zagłębiu Dąbrowskim pokazują, że powyższa różnorodność interwencji i instytucji zaangażowanych w ich realizację nie daje oczekiwanych rezultatów.

### 3. WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH

Badania ankietowe w subregionie sosnowieckim województwa śląskiego zostały przeprowadzone w okresie od kwietnia do czerwca 2010 r. W badaniu wzięło udział 511 małych i średnich przedsiębiorstw. Reprezentatywną (pod względem wskaźników branżowych i wielkości firm) próbę przedsiębiorstw stworzono na podstawie danych Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej (REGON) prowadzonego przez Główny Urząd Statystyczny.

Ankieta nie była oparta na metodzie wywiadów wspomaganych komputerowo – jak miało to miejsce w innych państwach biorących udział w projekcie. Dane były zbierane w drodze wywiadów osobistych przeprowadzanych przez ankierów z przedstawicielami lokalnych firm. Badanie, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, wykonała firma badawcza „ASM”.

Wyniki ankiety zostały przedstawione w niniejszym raporcie zgodnie ze strukturą kwestionariusza użytego podczas przeprowadzania badania.

W pierwszej części (części 3.1) przedstawiono ogólną charakterystykę MŚP biorących udział w badaniu.

Kolejna część (część 3.2) została oparta na odpowiedziach na pytania z drugiej części kwestionariusza, które dotyczy udziału w szkoleniach (zarówno biznesowych jak i kształceniu i szkoleniach zawodowym) w kontekście potrzeb firm w zakresie pozyskiwania umiejętności. Sekcja ta omawia również kwestię motywacji i barier utrudniających organizację szkoleń.

Część 3.3. została poświęcona udziałowi w nieformalnych i alternatywnych formach uczenia się takich jak wewnętrzne planowanie biznesowe, planowanie biznesowe z udziałem zewnętrznych firm doradczych oraz kontakty z klientami, konkurentami, współpracownikami itp. wzbogacające wiedzę i umiejętności. Analizie poddano tu wyniki uzyskane w ramach trzeciej części kwestionariusza.

Ostatnia część (część 3.4) dotyczy tego, w jaki sposób firmy postrzegają lokalny „ekosystem” uczenia się (zbadanie poziomów ważności poszczególnych partnerów lokalnych, kontaktów z organizacjami zewnętrznymi, usług i innych czynników mających wpływ na zachowania przedsiębiorstw w odniesieniu do metod uczenia się).

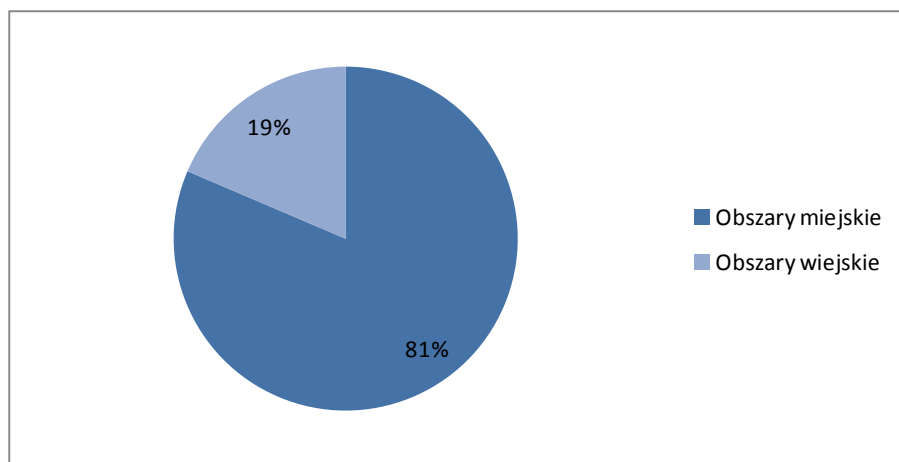
#### **Charakterystyka firm biorących udział w badaniu**

Ankieterzy przeprowadzili wywiady z 511 firmami z subregionu sosnowieckiego. Firmy biorące udział w badaniu działały we wszystkich powiatach subregionu – powiatach grodzkich: Sosnowiec, Dąbrowa, Jaworzno oraz w powiecie będzińskim i zawierciańskim.

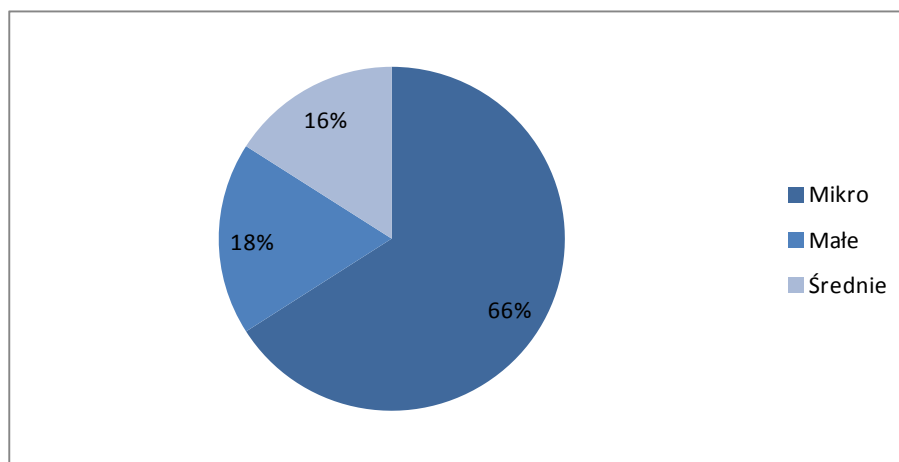
Większość firm (81.4%) działała na terenach miejskich (zob. rysunek 3.1). Rozkład geograficzny (tereny miejskie/wiejskie) został wcześniej ustalony dla próby tak, aby była ona jak najbardziej reprezentatywna w odniesieniu do struktury lokalnej gospodarki. Próba, odzwierciedlająca tendencję zauważalną w rozkładzie rzeczywistym była w znacznym stopniu zdominowana przez mikro przedsiębiorstwa (firmy zatrudniające do 9 pracowników). Mikro przedsiębiorstwa stanowiły 66%

wszystkich badanych firm, małe firmy (10-49 pracowników) stanowiły 18% próby a średnie przedsiębiorstwa stanowiły 16% próby (zob. rysunek 3.2). W rzeczywistości wskaźnik mikro przedsiębiorstw w subregionie jest jeszcze wyższy. W regionie firmy mikro stanowiły bowiem 95% wszystkich MŚP (4.3% MŚP to małe firmy a 0.7% MŚP to średnie firmy). Z badania celowo wykluczono firmy jednoosobowe. Znaczna liczba mikro przedsiębiorstw w próbie powinna być postrzegana, jako cecha charakterystyczna polskiego badania w porównaniu do metodologii zaproponowanej przez inne kraje, biorące udział w projekcie. Zastosowanie doboru próby zbliżonego do rozkładu rzeczywistego w populacji, wzmocnione dokonaniem odpowiedniego ważenia, miało znaczący wpływ na rzetelność pozyskanych wyników badania. Rysunek 3.3 przedstawia sektorową strukturę próby.

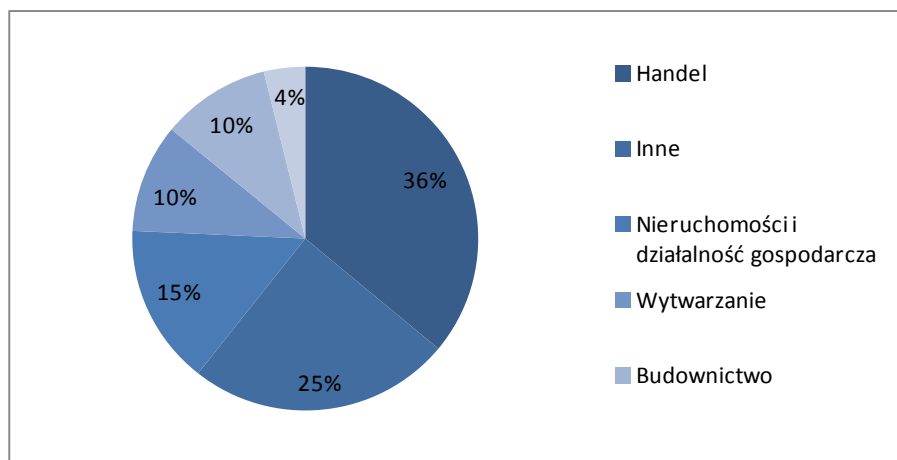
**Rysunek 3.1. Przedsiębiorstwa według miejsca prowadzenia działalności**



**Rysunek 3.2. Przedsiębiorstwa według wielkości**

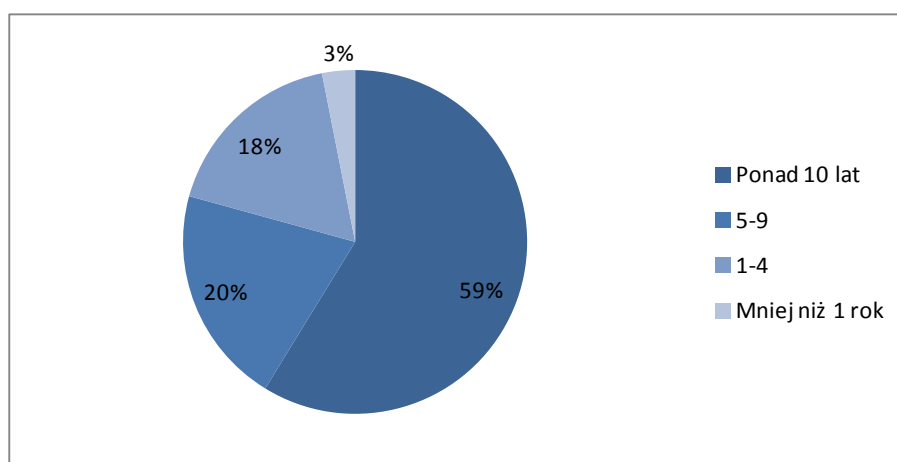


Rysunek 3.3. Przedsiębiorstwa według sektora branżowego



Jeżeli chodzi o wiek firm większość badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy działające od dawna na rynku – 60% z nich działa od ponad 10 lat (zob.: rysunek 3.4).

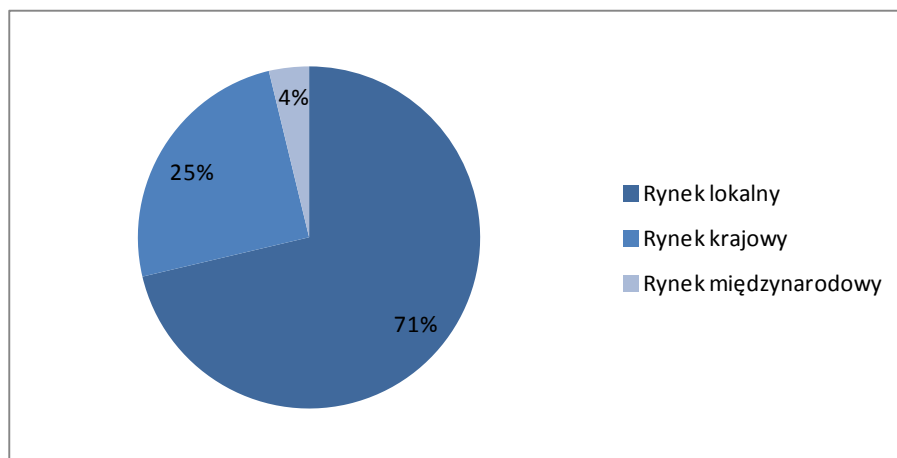
Rysunek 3.4. Przedsiębiorstwa według wieku (lata działalności)



Większość z badanych przedsiębiorstw okazała się działać wyłącznie na niewielką skalę – 58.5% respondentów wskazało, że ich produkty/usługi są sprzedawane głównie na rynkach lokalnym i/lub regionalnym. 30% firm biorących udział w badaniu sprzedawało swoje produkty/usługi na rynku krajowych a jedynie 11.4% na rynku międzynarodowym (zob.: rysunek 3.5).

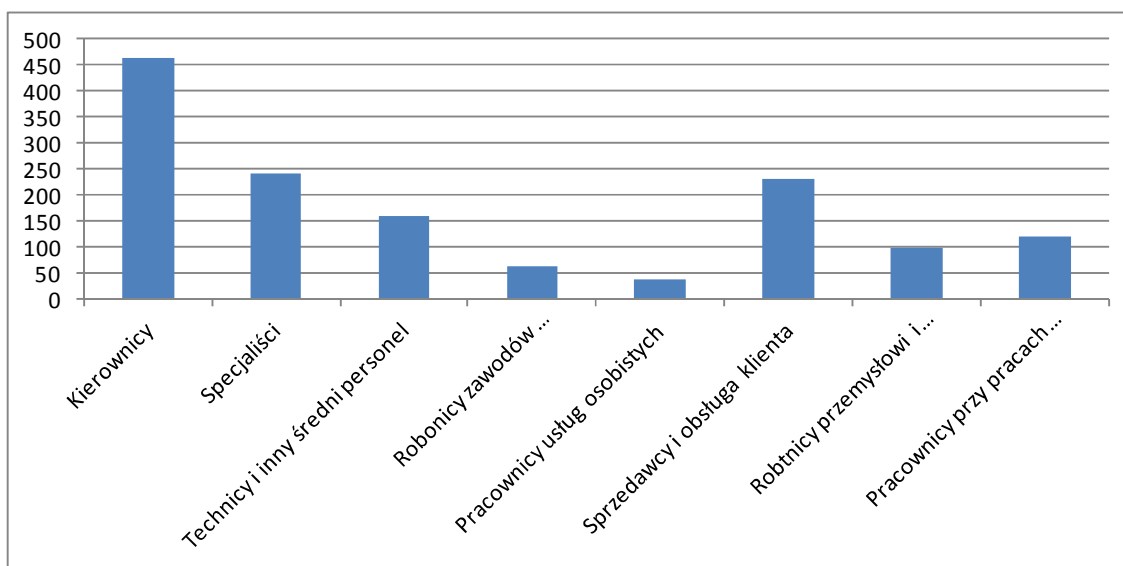


Rysunek 3.5. Przedsiębiorstwa według rynków na których prowadzą działalność



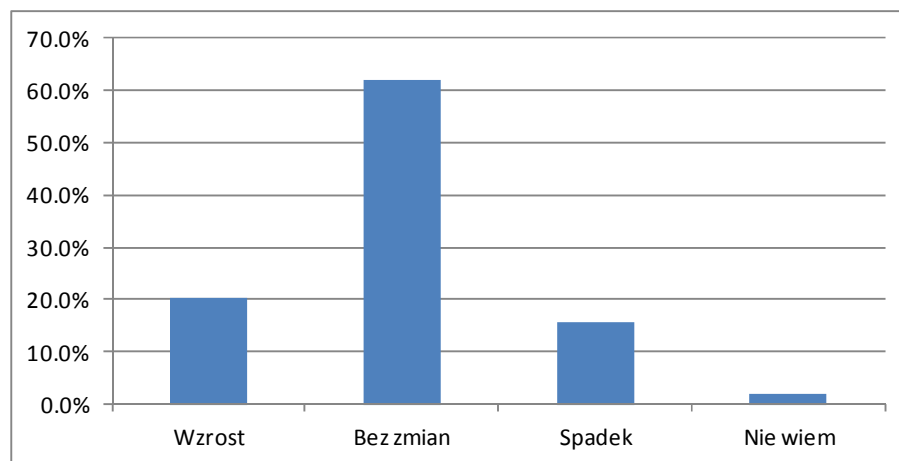
„Kierownicy” stanowili najliczniejszą grupę pracowników objętych badaniem. Bez wątpienia wynikało to z faktu, że w próbie badawczej dominowały mikro przedsiębiorstwa (aby odzwierciedlić proporcje mikro przedsiębiorstw faktycznie istniejące w subregionie). Pozostałe grupy najliczniejszych zawodów obejmowały: „specjalistów” oraz „sprzedawców i osoby zajmujące się obsługą klienta”. Łącznie w badanych firmach zatrudnionych było 10 810 osób. Dlatego też przedstawione poniżej wyniki (rysunek 3.6) należy traktować z pewną rezerwą, ponieważ respondenci podawali przybliżone szacunki, które jednak dają pewien obraz rozkładu zawodów w badanych firmach.

Rysunek 3.6. Liczba pracowników według grup zawodowych



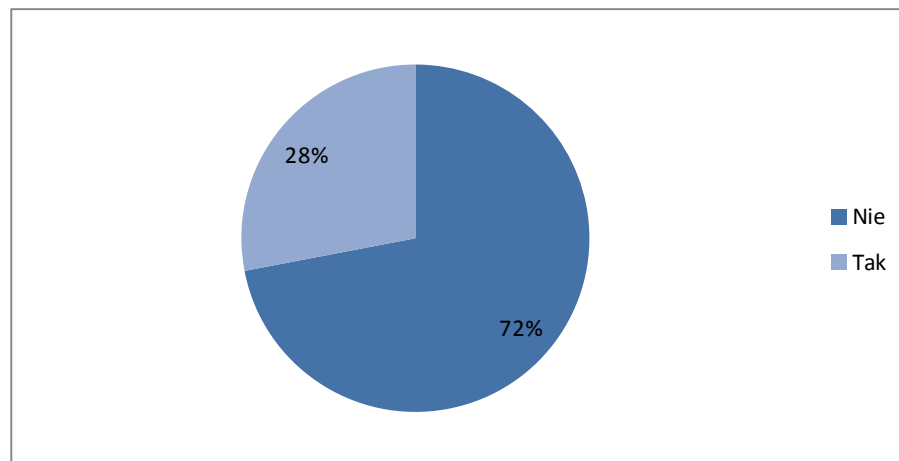
Większość respondentów pytanych o zmiany w poziomie zatrudnienia w ciągu ostatnich 12 miesięcy wskazywało na brak jakichkolwiek zmian (62.2%) lub na wzrost poziomu zatrudnienia (20.4%).

**Rysunek 3.7. Zmiany w poziomie zatrudnienia**

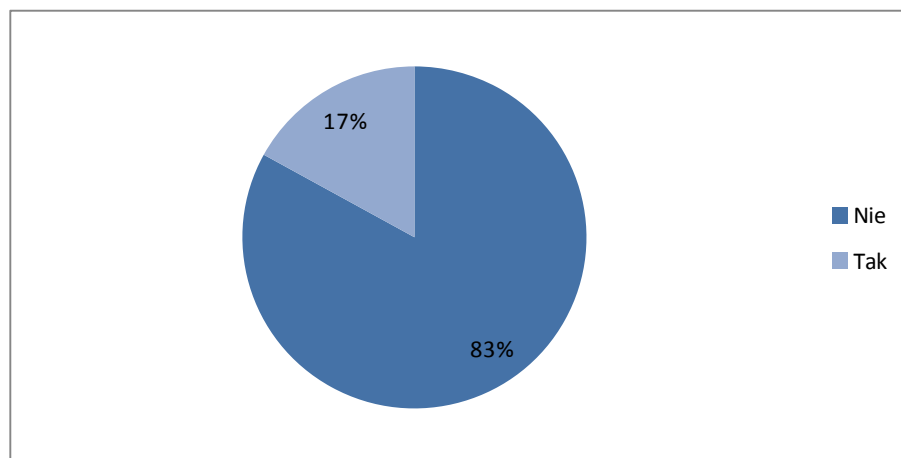


W odniesieniu do dwóch podstawowych wymiarów innowacyjności (wprowadzenie nowych produktów/usług oraz nowych sposobów wytwarzania produktu lub świadczenia usług) ogólny poziom innowacyjności przedsiębiorstw wydaje się raczej niski (zob.: rysunek 3.8 i 3.9).

**Rysunek 3.8. Czy przedsiębiorstwa wprowadziły nowy produkt/nową usługę w ciągu ostatniego roku?**



Rysunek 3.9. Czy przedsiębiorstwa wprowadziły nowy sposób wytwarzania w ciągu ostatniego roku?



### Szkolenia formalne w przedsiębiorstwach

#### *Udział w działaniach dotyczących rozwoju umiejętności i szkoleniach*

Większość respondentów posiadała wiedzę, umożliwiającą udzielenie odpowiedzi na pytania związane z polityką rozwoju zasobów ludzkich (HR) i polityką szkoleniową reprezentowanych przez siebie firm. Aż 77.5% respondentów była całkowicie lub w znacznej mierze odpowiedzialna za kwestie związane z zasobami ludzkimi (w przypadku 44.6% kwestie HR stanowiły całość obowiązków jakie dana osoba spełniała w firmie, w przypadku 32.9% była to znaczna część obowiązków wykonywanych przez osobę, biorącą udział w badaniu, a jedynie w przypadku 22.5% była to mniejsza część ich obowiązków).

Na pytania dotyczące rodzajów umiejętności jakie będą potrzebne w firmie w najbliższych miesiącach, większość respondentów wskazała, że najmniej pożądanym rodzajem umiejętności są umiejętności ogólne (85% przedsiębiorstw). Niewielkie zapotrzebowanie wskazano również w odniesieniu to takich rodzajów umiejętności jak: umiejętności rutynowe (83% przedsiębiorstw wskazało na brak zapotrzebowania w tym zakresie) oraz „zielone” umiejętności (82.5% przedsiębiorstw wskazało na brak zapotrzebowania w tym zakresie).

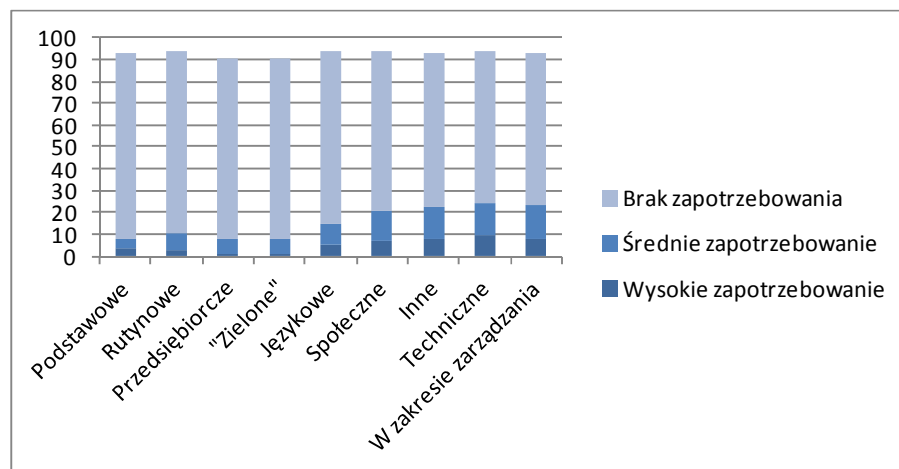
Należy również zauważyć, że dominującą odpowiedzią na pytanie o potrzeby w zakresie pozyskiwania umiejętności w odniesieniu do wszystkich rodzajów umiejętności była odpowiedź „brak zapotrzebowania”. Może to oznaczać, że w badanych przedsiębiorstwach występuje ogólny brak praktyki diagnozowania potrzeb związanych z planowaniem rozwoju zasobów ludzkich.

Najwięcej wskazań związanych z zapotrzebowaniem na umiejętności dotyczyło umiejętności technicznych (23.7% przedsiębiorstw zadeklarowało takie potrzeby – wśród nich 9.2% uznało iż zapotrzebowanie to jest wysokie, a 14.5% że jest ono średnie). Podobne rezultaty otrzymano w przypadku umiejętności zarządzania (23.6% przedsiębiorstw wskazało na zapotrzebowanie w tym zakresie – 7.4% z nich uznało je za wysokie, a 16.2% za średnie).

Za interesujący wynik badania należy uznać stosunkowo wysoki wynik dla umiejętności przedsiębiorczych i umiejętności społecznych. Aż 22.3% przedsiębiorstw wskazało na potrzeby w zakresie umiejętności przedsiębiorczych, a 20.7% wskazało na potrzeby w zakresie umiejętności

społecznych. Ten typ umiejętności uzyskał większą liczbę wskazań niż umiejętności rutynowe, a nawet umiejętności językowe (obejmujące znajomość języków obcych takich jak język angielski).

**Rysunek 3.10. Zapotrzebowanie na różne rodzaje umiejętności (% odpowiedzi)**



Większość przedsiębiorstw nie posiadała formalnych planów szkoleniowych (jedynie 35% z nich posiadało jakiegokolwiek plany szkoleniowe). Jeszcze mniejsza liczba przedsiębiorstw (20%) posiadała ściśle określone budżety przeznaczone na szkolenia pracowników. Sytuacja pod tym względem różniła się znacząco w przypadku przedsiębiorstw działających na terenach miejskich i na terenach wiejskich: na terenach miejskich 22% firm utworzyło budżety na szkolenia w porównaniu do 15% firm na terenach wiejskich.

W przypadku aż 30% wszystkich przedsiębiorstw (155 firm) ani jeden pracownik nie brał udziału z żadnym rodzajem szkolenia w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

W przypadku 12% przedsiębiorstw szkolenia były organizowane dla mniej niż 20% pracowników, w przypadku kolejnych 12% firm połowa pracowników brała udział w szkoleniach, a w przypadku 30% przedsiębiorstw wszyscy pracownicy brali udział w szkoleniach. Jeżeli chodzi o zakres (treść merytoryczną) szkolenia – 49.9% przedsiębiorstw, wskazało iż były one związane z tematyką bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) (zob.: rysunek 3.11). Wynika stąd, że tematyka BHP była najpopularniejszym tematem szkolenia. Należy jednak zauważyć, że na mocy wymogów prawa polskiego szkolenie dotyczące BHP jest szkoleniem obowiązkowym. Na drugim miejscu pod względem popularności znalazły się specjalistyczne szkolenia zawodowe związane ze stanowiskiem pracy (41.7% wskazań), a dalej szkolenia dotyczące księgowości i finansów (17% wskazań), informacji i technologii (IT) (12.7% wskazań), marketingu (11.7% wskazań) oraz zarządzania (9.8% wskazań).

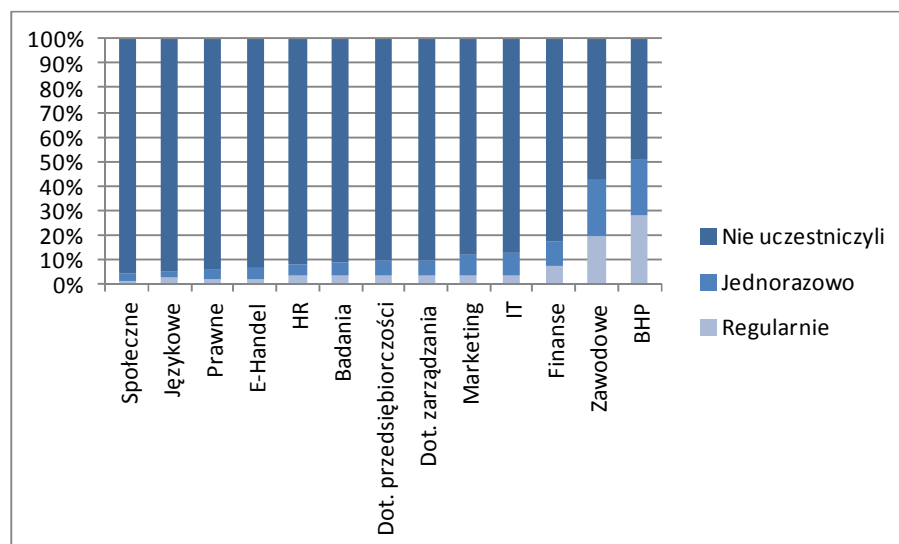
Regularność szkoleń była bardzo niska. Nawet w przypadku najpopularniejszych szkoleń z zakresu BHP jedynie 21.9% przedsiębiorstw wskazało na regularne szkolenia<sup>20</sup>. W przypadku szkoleń zawodowych (związanych z wykonywanym zakresem obowiązków) 22.3% przedsiębiorstw brało w nich udział regularnie.

<sup>20</sup>

W przypadku kursów dotyczących BHP regularność szkoleń zależy od wymogów prawnych, które bardzo często mają naturę sektorową; stąd regularność może nie być wymagana w przypadku niektórych sektorów, a wymagana w innych.

Najmniejszą popularnością cieszyły się kursy związane z umiejętnościami społecznymi (jedynie 4.3% przedsiębiorstw, które brały udział w jakimkolwiek rodzaju szkolenia uczestniczyło w Fichtego typu szkoleniach, a 93.9% wszystkich przedsiębiorstw wskazało iż w ogóle w nich nie uczestniczyło). Należy przy tym zauważyć, że **wyniki te zdecydowanie kontrastują z wcześniejszymi deklaracjami dotyczącymi wysokiego zapotrzebowania w przedsiębiorstwach na umiejętności społeczne.**

Rysunek 3.11. Uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach (w %)



Wyniki uzyskane w ramach badania pokazują, że szkolenia dla pracowników organizowano głównie w średnich firmach. Powyższe można dobrze zilustrować na przykładzie dwóch najbardziej elementarnych rodzajów kursów (tabela 3.1. i 3.2, rysunki 3.12 i 3.13): szkolenia zawodowe (specjalistyczne szkolenia zawodowe związane ze stanowiskiem pracy) oraz szkolenia z zakresu zarządzania (planowanie biznesowe). Firmy średnie w sposób najbardziej regularny uczestniczyły lub samodzielnie organizowały szkolenia. Regularność szkoleń (w szczególności szkoleń zawodowych) w małych firmach była bardzo niska – niższa nawet niż w przypadku mikro przedsiębiorstw. Zwraca również uwagę zaskakująco niski wskaźnik udziału średnich firm w szkoleniach w zakresie zarządzania (choć jest on i tak wyższy niż w przypadku firm małych i mikro).

Tabela 3.1. Udział w szkoleniach z zakresu zarządzania (planowanie biznesowe)

Częstotliwość uczestnictwa w szkoleniach	Wszystkie przedsiębiorstwa	Mikro firmy	Małe firmy	Średnie firmy
Nie uczestniczyły	90.3%	94.3%	87.4%	75.3%
Uczestniczyły jednorazowo	6.3%	3.9%	5.3%	18.2%
Uczestniczyły regularnie	3.5%	2%	7.4%	6.5%

Rysunek 3.12. Udział w szkoleniach z zakresu zarządzania (planowanie biznesowe)

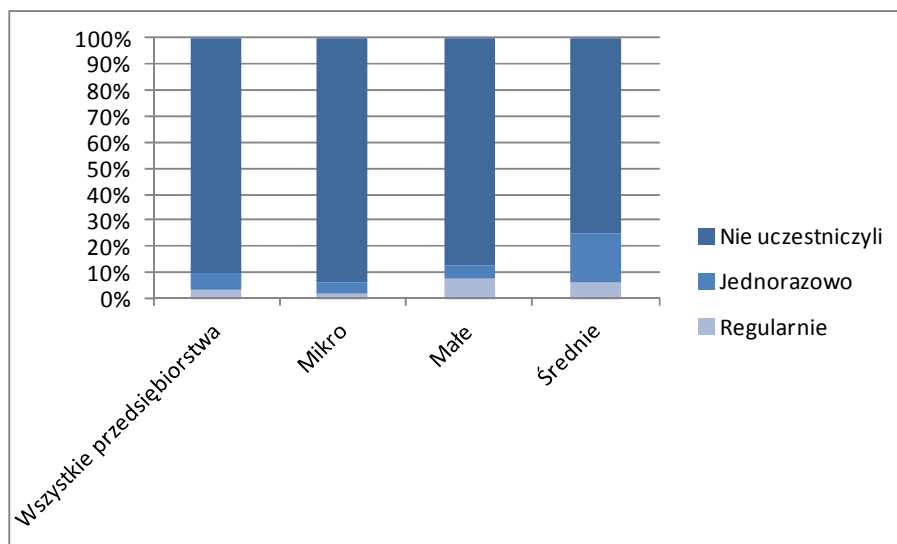
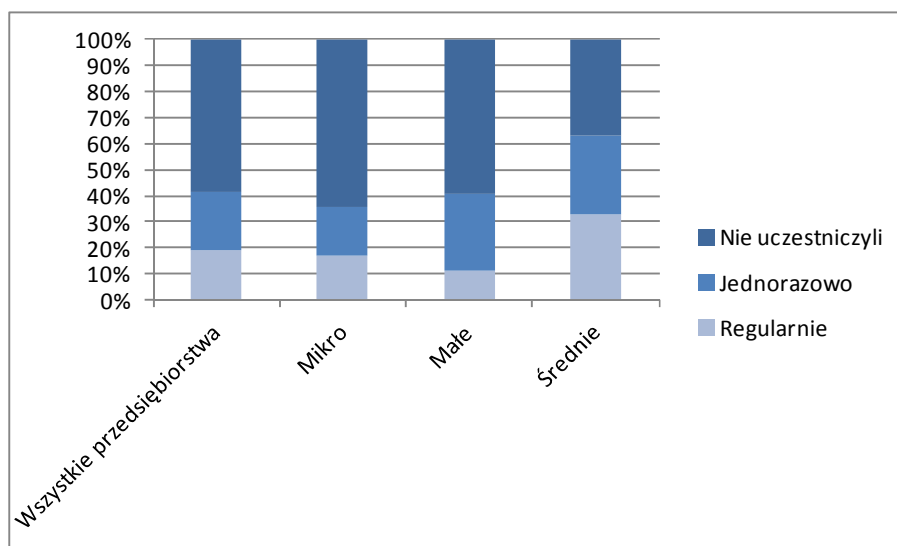


Tabela 3.2. Udział w szkoleniach zawodowych

Częstotliwość uczestnictwa w szkoleniach	Wszystkie przedsiębiorstwa	Mikro firmy	Małe firmy	Średnie firmy
Nie uczestniczyli	58.3%	64%	58.9%	36.7%
Uczestniczyli jednorazowo	22.3%	18.7%	30%	30.4%
Uczestniczyli regularnie	19.4%	17.2%	11.1%	32.9%

Rysunek 3.13. Udział w szkoleniach zawodowych



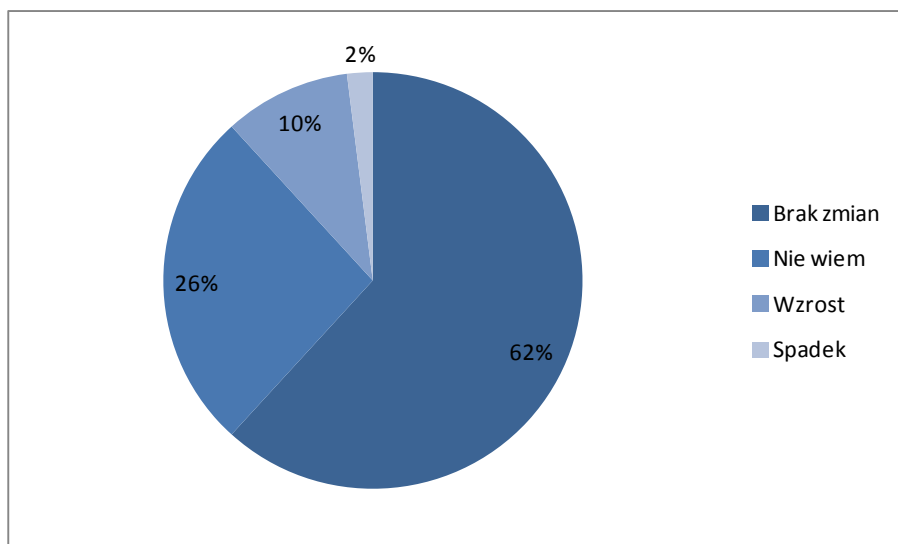
Wyniki w odniesieniu do tych dwóch rodzajów szkoleń wyglądają inaczej w przypadku przedsiębiorstw, które zadeklarowały innowacyjność pod względem wprowadzania nowych produktów lub wprowadzania nowych sposobów wytwarzania. Wśród firm, które zadeklarowały wprowadzenie nowego produktu/usługi 50% brało udział w szkoleniach zawodowych (w porównaniu do 41.7% w przypadku pozostałej grupy firm) oraz 14.6% uczestniczyło w szkoleniach z zakresu zarządzania (w porównaniu do 9.8% w przypadku pozostałych firm). Wyniki dla przedsiębiorstw, które znacząco zmieniły sposoby wytwarzania są nawet bardziej znaczące – 58% z tych firm brało udział w szkoleniach zawodowych, a 20% uczestniczyło w szkoleniach z zakresu zarządzania.

Z badania wynika, iż nie było istotnych powiązań pomiędzy „wiekiem” firm a wskaźnikami ich uczestnictwa w omawianych tutaj formach kształcenia i szkolenia.

Z analizy odpowiedzi na pytania dotyczące charakterystyki szkolonych pracowników wynika, że w przypadku 64% przedsiębiorstw szkoleni byli wyłącznie pracownicy średnio i wysoko wykwalifikowani (aż 64% przedsiębiorstw w ogóle nie prowadziło szkoleń dla pracowników nisko wykwalifikowanych). Najliczniejszą grupą szkolonych pracowników są osoby mieszczące się w przedziale wiekowym 25-49 lat (43.5% przedsiębiorstw szkoliło wyłącznie pracowników w tym wieku, jednocześnie należy podkreślić, iż ta grupa wiekowa stanowiła 75.6% wszystkich osób zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach). Nie szkolono osób w wieku powyżej 65 lat (93% wszystkich przedsiębiorstw nie szkoli osób z tej grupy wiekowej, przy czym osoby w tym wieku stanowią jedynie 1.4% wszystkich osób zatrudnionych w badanych firmach). Rzadko szkolono również osoby poniżej 25 roku życia, stanowiące blisko 10% wśród ogółu osób zatrudnionych (72% przedsiębiorstw nie wskazało na uczestnictwo osób w tym wieku w szkoleniach) oraz pracowników z grupy wiekowej 50-64 lata (59.3% przedsiębiorstw nie szkoliła ich w ogóle, tymczasem osoby z tej grupy wiekowej stanowiły aż 21.8% ogółu zatrudnionych w firmie).

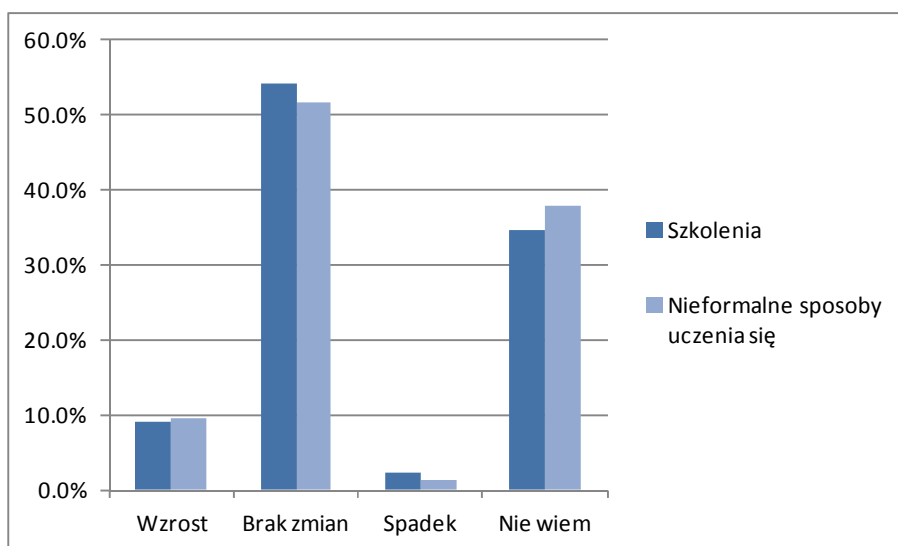
Większość respondentów pytanych o zmiany w odsetku przeszkolonych pracowników w przeciągu ostatnich 12 miesięcy wskazywało na brak takowych zmian (zob.: rysunek 3.14). Powyższe może wskazywać na jedynie nieznaczny wpływ spowolnienia gospodarki na zachowania szkoleniowe w przedsiębiorstwach. Wskaźniki uczestnictwa w szkoleniach pozostały na tym samym niskim poziomie. W tym kontekście należy również wspomnieć, że rok 2010 odznaczył się znacznym wzrostem w dostępności dotacji ze środków EFS przeznaczonych na szkolenia w MŚP (mierzonych liczbą nowo ogłoszonych naborów wniosków w całej Polsce). W oparciu o przedstawione powyżej wyniki badań należy jednak wnioskować, iż fakt ten nie wpłynął znacząco na zmianę sytuacji regionu.

Rysunek 3.14. Zmiany w uczestnictwie w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy



Szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne nie zostały również zastąpione żadnymi innymi nieformalnymi sposobami zdobywania wiedzy (co teoretycznie mogło mieć miejsce w związku z oszczędnościami wprowadzanymi w firmach). Poziom udziału w formalnych i nieformalnych sposobach zdobywania wiedzy pozostał na stabilnym (niskim) poziomie (zob.: rysunek 3.15).

Rysunek 3.15. Tendencje związane z udziałem w szkoleniach realizowanych przez zewnętrzne firmy szkoleniowe oraz alternatywne formy nauczania (% odpowiedzi)



***Dostrzegane korzyści płynące z uczestnictwa w szkoleniach oraz bariery utrudniające w nich udział***

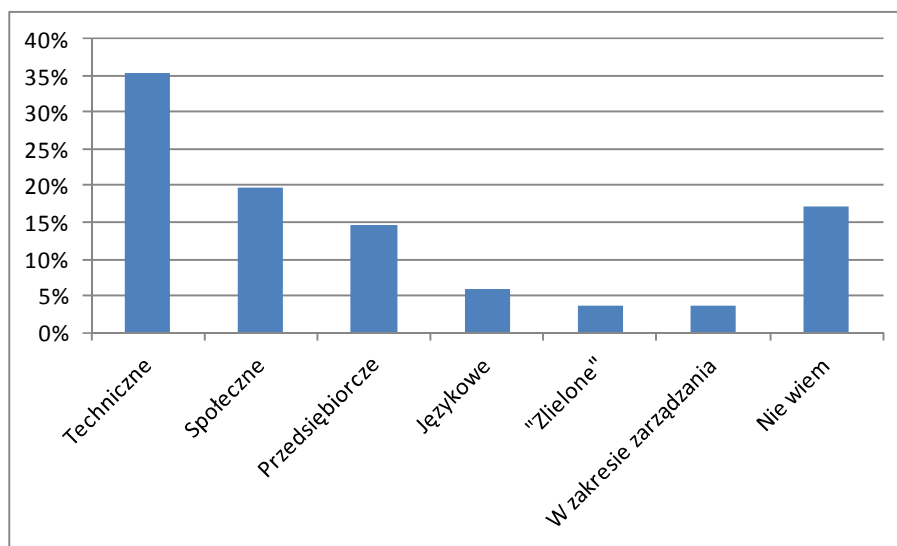
Siedemdziesiąt procent przedsiębiorstw udzieliło odpowiedzi na pytania związane z korzyściami płynącymi z udziału w szkoleniach oraz barierami utrudniającymi w nich partycypację. Wynika to z



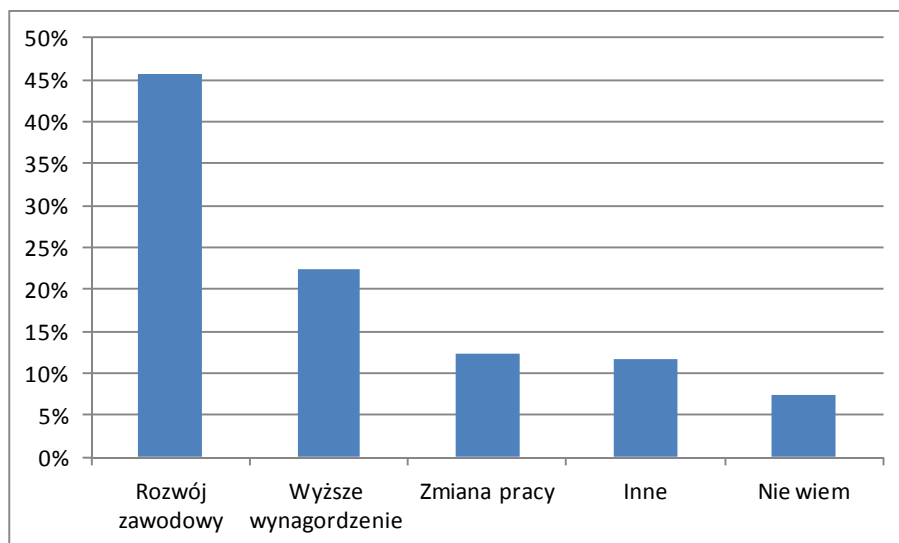
faktu, iż pozostałe przedsiębiorstwa nie uczestniczyły w żadnych szkoleniach, dlatego też poniższa analiza odpowiedzi odnosi się wyłącznie do tych 70% przedsiębiorstw.

W przypadku korzyści pozyskiwanych bezpośrednio przez pracowników (wzrost poziomu umiejętności lub korzyści osobiste takie jak awans itp. – zob.: rysunek 3.16 i 3.17) większość odpowiedzi wskazywało na niską przydatność szkoleń (brak korzyści lub nieznaczące korzyści). W przypadku pracowników wysoko i średnio wykwalifikowanych stosunkowo wysoko cenione były rezultaty takie jak poprawa umiejętności technicznych (35.4% odpowiedzi) oraz rozwój zawodowy (45.8% odpowiedzi). Personel nisko wykwalifikowany bardzo negatywnie ocenił rezultaty szkoleń (zob.: rysunek 3.18 i 3.19). W pewnym stopniu, od reszty wyników odstają odpowiedzi wskazujące na poprawę umiejętności rutynowych i technicznych (4.8% odpowiedzi) oraz rozwój zawodowy (3.8%). Jednak ogólny wskaźnik jest bardzo niski.

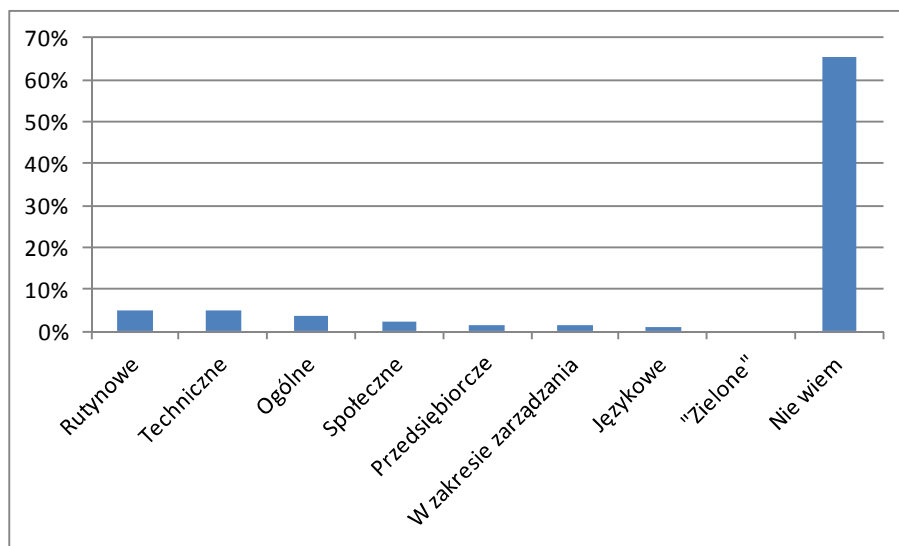
**Rysunek 3.16. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach poprawy umiejętności (% odpowiedzi). Dotyczy pracowników wysoko i średnio wykwalifikowanych.**



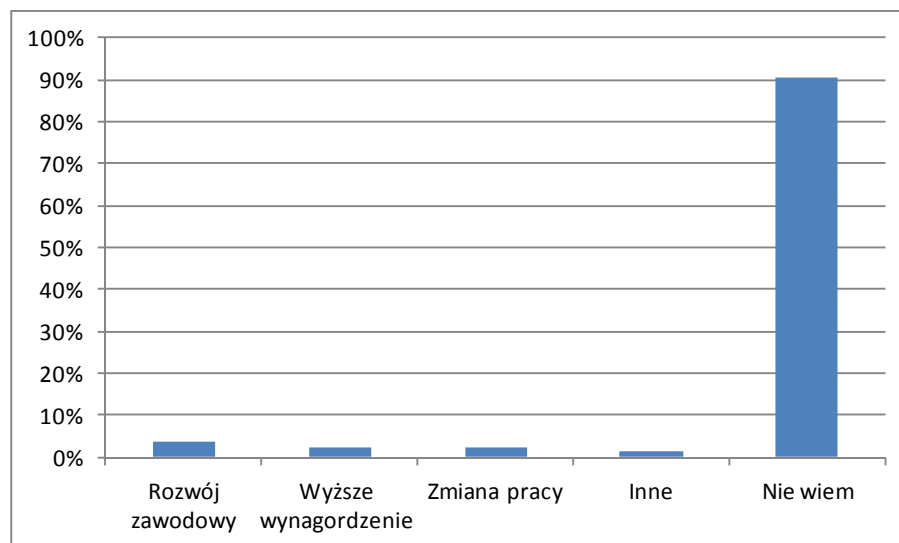
Rysunek 3.17. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach korzyści osobistych (% odpowiedzi). Dotyczy pracowników wysoko i średnio wykwalifikowanych. .



Rysunek 3.18. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach poprawy umiejętności (% odpowiedzi). Dotyczy pracowników nisko wykwalifikowanych.



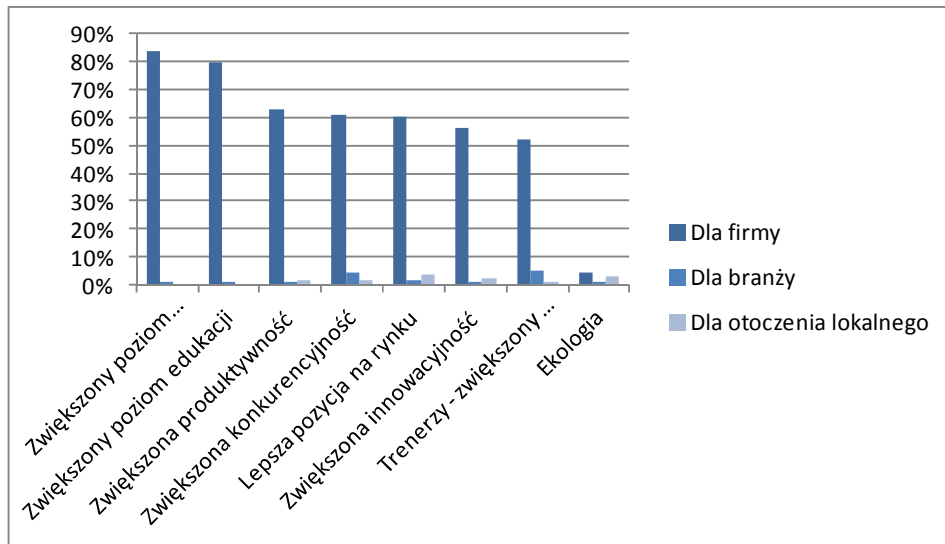
**Rysunek 3.19. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach korzyści osobistych (% odpowiedzi). Dotyczy pracowników nisko wykwalifikowanych.**



Na pewną uwagę zasługuje również liczba odpowiedzi „nie wiem” udzielonych w odniesieniu do pracowników nisko wykwalifikowanych. Powyższe może ponownie potwierdzać fakt, iż przedsiębiorstwa mają trudności w ocenie zapotrzebowania na umiejętności w tej grupie pracowników.

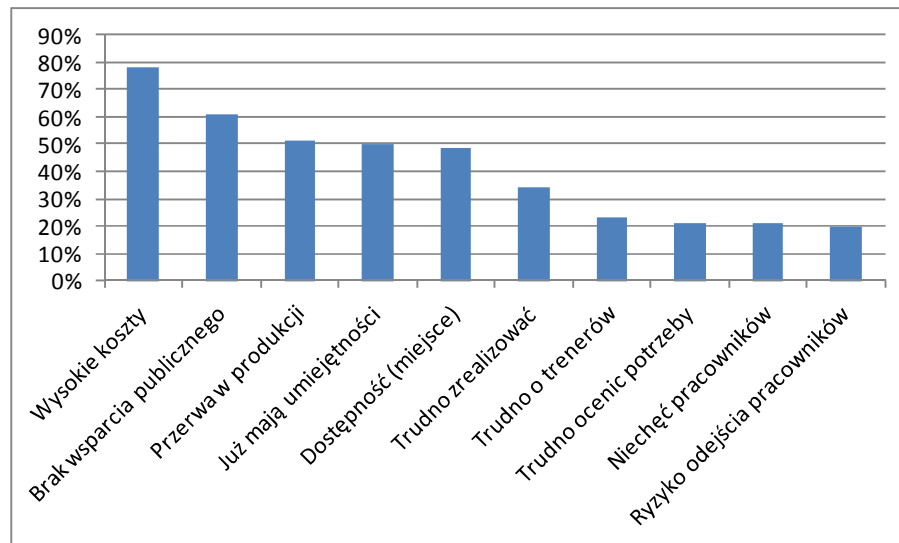
W przypadku rezultatów szkoleń wyrażonych w kategoriach korzyści dla firmy lub jej otoczenia, otrzymano zaskakująco niskie oceny: 61.2% wskazań dotyczyło zwiększenia konkurencyjności oraz 56% wskazań dotyczyło zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw (rysunek 3.20.). Bardzo mała liczba przedsiębiorstw dostrzegała korzyści dla branży i otoczenia lokalnego (jedynie 2%). Więcej firm dostrzegało korzyści odnoszące się do podniesienia poziomu wiedzy pracowników (83% przedsiębiorstw wskazało na poprawę umiejętności, a 80% na zwiększony poziom wiedzy).

**Rysunek 3.20. Rezultaty szkolenia wyrażone w kategoriach korzyści dla firmy, branży i otoczenia lokalnego**



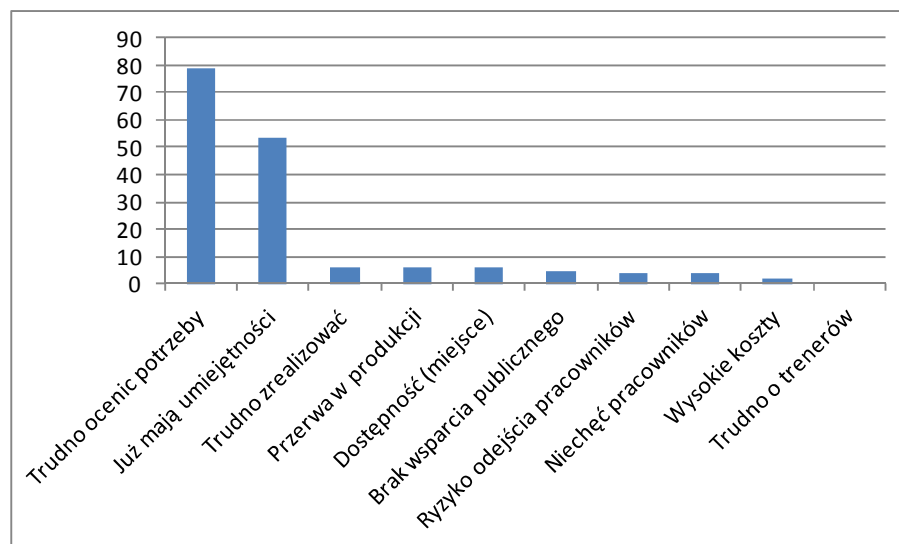
Jeżeli chodzi o bariery utrudniające udział w szkoleniu wysoko wykwalifikowanym pracownikom 78.3% przedsiębiorstw wskazało na wysoką cenę szkoleń. Pozostałe liczne odpowiedzi obejmowały brak wsparcia publicznego oraz ryzyko przerwy w produkcji (rysunek 3.21.).

**Rysunek 3.21. Bariery utrudniające udział w szkoleniu wysoko wykwalifikowanym pracownikom**



W odniesieniu do barier utrudniających udział w szkoleniu nisko wykwalifikowanym pracownikom 53.1% wszystkich odpowiedzi wskazywało, że firma zatrudniała pracowników, którzy posiadali wszystkie wymagane na danym stanowisku pracy kompetencje (rysunek 3.22.). 78.6% przedsiębiorstw, jako główną barierę utrudniającą udział w szkoleniu wskazała na trudności w ocenie zapotrzebowania na wiedzę wśród pracowników w tym zakresie. Interesujące jest również, że koszty nie zostały uznane za przeszkodę w szkoleniu tej grupy pracowników.

Rysunek 3.22. Bariery utrudniające udział w szkoleniu nisko wykwalifikowanym pracownikom



### Alternatywne formy uczenia się

#### *Udział w nieformalnych sposobach zdobywania wiedzy*

Część 3 kwestionariusza była poświęcona udziałowi w podejmowaniu aktywności, które mogą mieć znaczący wkład w zdobywanie nowej wiedzy i nowych umiejętności. Działania takie mogą mieć charakter: podejmowania współpracy z innymi instytucjami, zlecenia zewnętrznych usług w dziedzinie planowania biznesowego (doradztwo w zakresie zarządzania), badania, usługi księgowo i prawne itp. mogły być organizowane w firmie lub wiedza w wyżej wspomnianych zakresach mogła wynikać z kontaktów z klientami, konkurentami lub z innymi organizacjami. Wszystkie z wyżej wymienionych działań mogą zostać opisane jako działania wzbogacające wiedzę i umiejętności pracowników (KISA)<sup>21</sup> oraz jako okazje do zdobywania wiedzy (dlatego mogą one być postrzegane jako nieformalne sposoby uczenia się). W tym miejscu należy wspomnieć, że ankietownicy zostali poinstruowani aby prosić ankietowanych o odniesie się jedynie to takich przypadków udziału w wyżej wspomnianych działaniach, które **znacząco podniosły poziom ich umiejętności, kompetencji i wiedzy**. Powyższe mogło mieć istotny wpływ na uzyskane wyniki, ponieważ respondenci pytani o poszczególne formy KISA musieli jednocześnie ocenić ich wartość w zakresie zdobywania wiedzy i umiejętności.

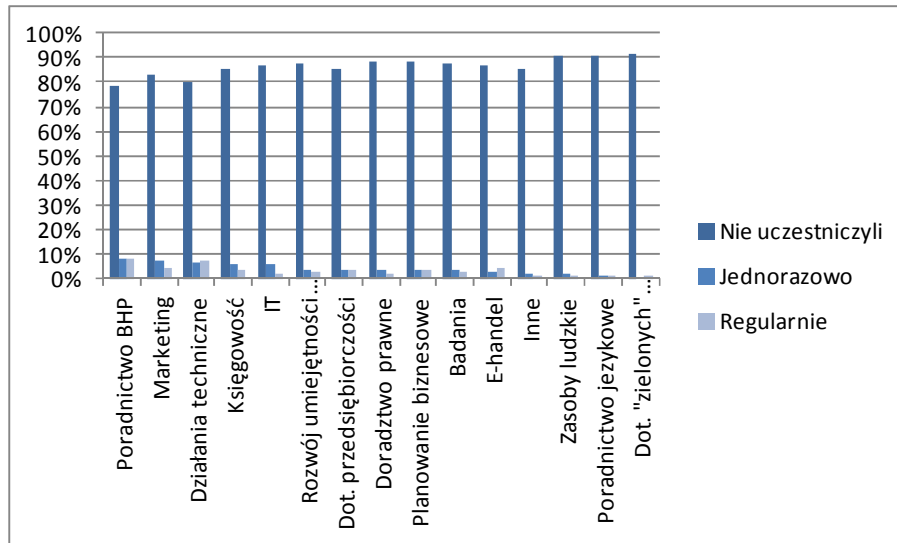
Żadna z form KISA wymieniona w kwestionariuszu nie została uznana za szczególnie istotną w procesie uczenia się. 59% przedstawicieli przedsiębiorstw nie wskazało na udział w jakiegokolwiek z form wyżej wymienionych działań, która w znaczący sposób zwiększyłaby ich wiedzę i umiejętności. W odpowiedzi na pytanie o liczbę pracowników, którzy brali udział w KISA 34.8% przedsiębiorstw stwierdziło, że żaden z pracowników nie uczestniczył w żadnej z wymienionych w kwestionariuszu alternatywnej formie uczenia się.

<sup>21</sup>

KISA (Knowledge-Intensive Service Activities) definiuje się jako „produkcję lub integrację działań podejmowanych przez firmę i podmioty sektora publicznego w kontekście wytwarzania lub usług w połączeniu z wytwarzanymi rezultatami lub jako oddzielne usługi (OECD, 2006 r.).

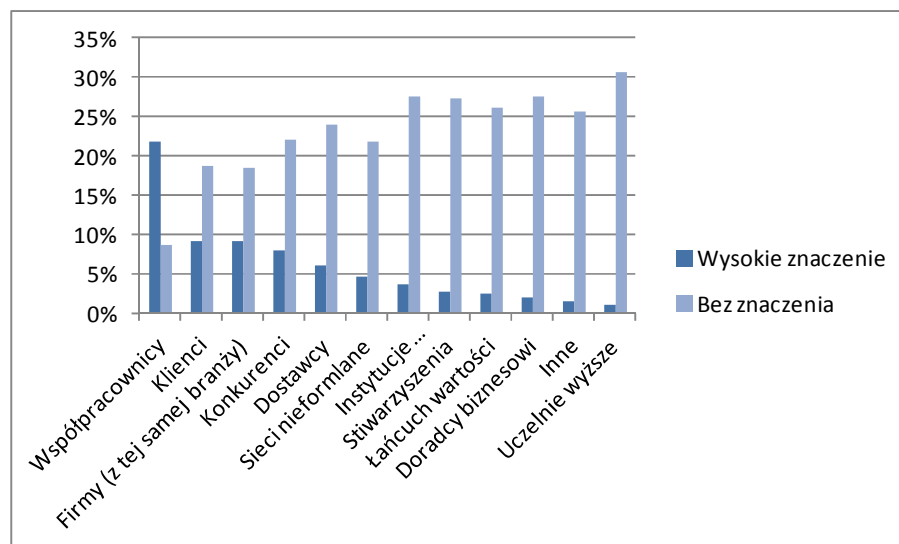
Niektóre przedsiębiorstwa zgłaszały usługi związane z bezpieczeństwem i higieną pracy (BHP) (16.2% przedsiębiorstw) oraz specjalistyczne działania zawodowe związane ze stanowiskiem pracy (14.6%) jako okazje do uczenia się (rysunek 3.23.). Wyżej wspomniane działania były najczęstszymi wskazaniami. Bardzo niewielki odsetek przedsiębiorstw (tylko 7%) deklaruwał podejmowanie wewnętrznych działań w zakresie planowania biznesowego lub korzystanie z usług zewnętrznych (takich jak usługi doradców biznesowych) w zakresie planowania biznesowego. Powyższe może świadczyć o niedoceniu znaczenia planowania biznesowego w strategii rozwoju badanych firm.

**Rysunek 3.23. Udział w różnego rodzaju działaniach wzbogacających wiedzę i umiejętności**



Wśród przedsiębiorstw, które zadeklarowały udział w działaniach, które można zakwalifikować jako KISA, 21.7% wskazało na kontakty wewnątrz firmy, jako najlepszą formę zdobywania wiedzy (interakcje ze współpracownikami). Kontakty wewnętrzne uzyskały najwięcej wskazań ze wszystkich form kontaktów (rysunek 3.24.). Stosunkowo wysoko oceniono również kontakty z klientami i kontakty z innymi firmami z tej samej branży (9.2% przedsiębiorstw postrzegало je jako istotne z perspektywy zdobywania wiedzy). Kontakty z konkurentami jako korzystne dla celów nauczania wskazało 8% przedsiębiorstw. Najmniej wskazań uzyskały kontakty z badaczami akademickimi (jedynie 1%). Kolejne 2% przedsiębiorstw wskazało na kontakty z doradcami biznesowymi jako istotne dla procesu uczenia się. Interpretacja powyższych rezultatów może wskazywać na fakt, iż kontakty z różnymi podmiotami po prostu nie występują, lub że wartość kontaktów z podmiotami zewnętrznymi jest z zasady niedoceniająca (problem rozwoju kapitału społecznego). Ten ostatni sposób interpretacji wyników może również potwierdzać niskie znaczenia jakie respondenci przypisywali organizacjom biznesowym.

Rysunek 3.24. Znaczenie różnych grup/rodzajów instytucji dla KISA



65.2% z badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że ani jeden z pracowników nie wziął udziału w działaniach KISA w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Jedynie 13.9% przedsiębiorstw stwierdziło, że ich pracownicy brali udział w nieformalnych sposobach uczenia się, w drodze kontaktów wewnętrznych lub zewnętrznych.

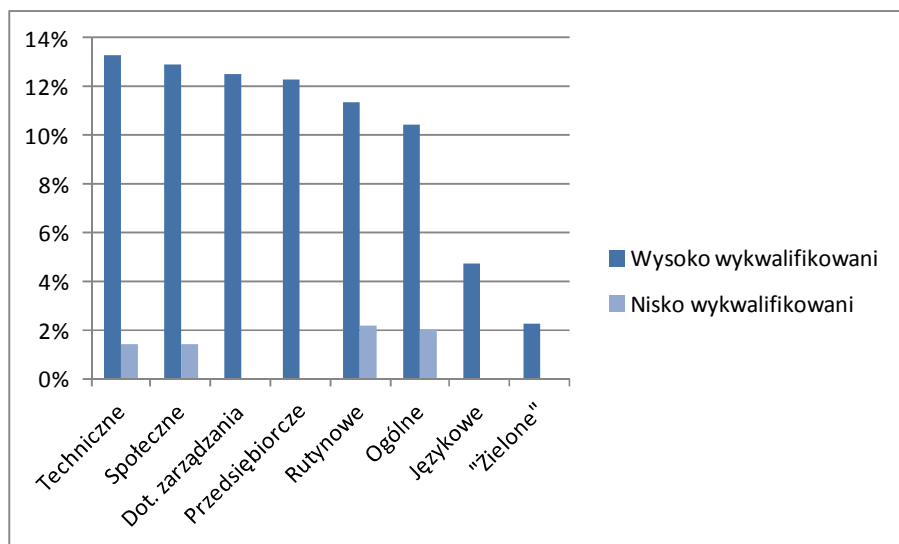
Najbardziej na tych formach uczenia skorzystali pracownicy z grupy wiekowej 25-49 lat. 42.1% przedsiębiorstw deklarujących udział w KISA stwierdziło, że przedstawiciele wyżej wspomnianej grupy wiekowej byli głównymi uczestnikami tych działań. W przypadku 83.7% przedsiębiorstw w działaniach tego typu nie uczestniczyli pracownicy powyżej 65 roku życia. Pracownicy poniżej 25 roku życia i pracownicy z grupy wiekowej 50-64 lata częściej uczestniczyli w KISA (najmłodsze osoby nie brały udziału w KISA w 62.9% przedsiębiorstw, a osoby w wieku 50-64 lata w 56.6% przedsiębiorstw).

#### ***Dostrzegane korzyści płynące z KISA oraz bariery uczestnictwa***

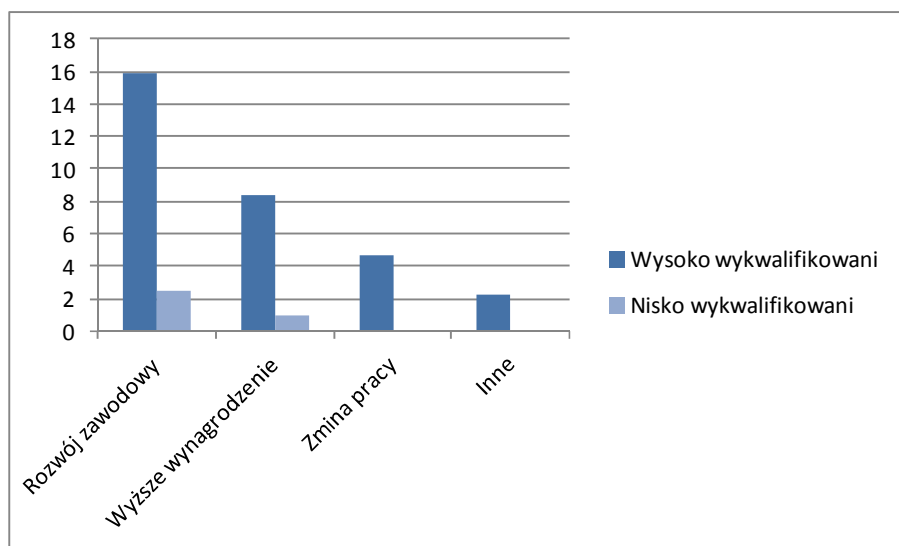
W przypadku około 60% przedsiębiorstw stwierdzono, że alternatywne formy uczenia się nie przyniosły żadnych korzyści dla ich pracowników. Wśród pozostałych przedsiębiorstw najliczniejsze były wskazania na wysoko wykwalifikowanych pracowników, jako tych którzy skorzystali z KISA. Wartość płynąca z KISA dla procesu uczenia się była postrzegana jako bardzo niska w przypadku nisko wykwalifikowanych pracowników. W przypadku wysoko wykwalifikowanych pracowników najwyższa wartość została przypisana pozyskiwaniu umiejętności technicznych (15.3% przedsiębiorstw, które potwierdziły swój udział w KISA) oraz zdobywaniu umiejętności społecznych (12.9%).

W przypadku nisko wykwalifikowanych pracowników uzyskiwanie korzyści osobistych takich jak awans lub wzrost pensji dzięki partycypacji w działaniach typu KISA uzyskał najmniej wskazań. W przypadku pracowników średnio i wysoko wykwalifikowanych korzyści takie zostały dostrzeżone (15.9% przedsiębiorstw postrzegало awans jako wynik KISA) (rysunek 3.26).

Rysunek 3.25. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach poprawy umiejętności (% odpowiedzi).



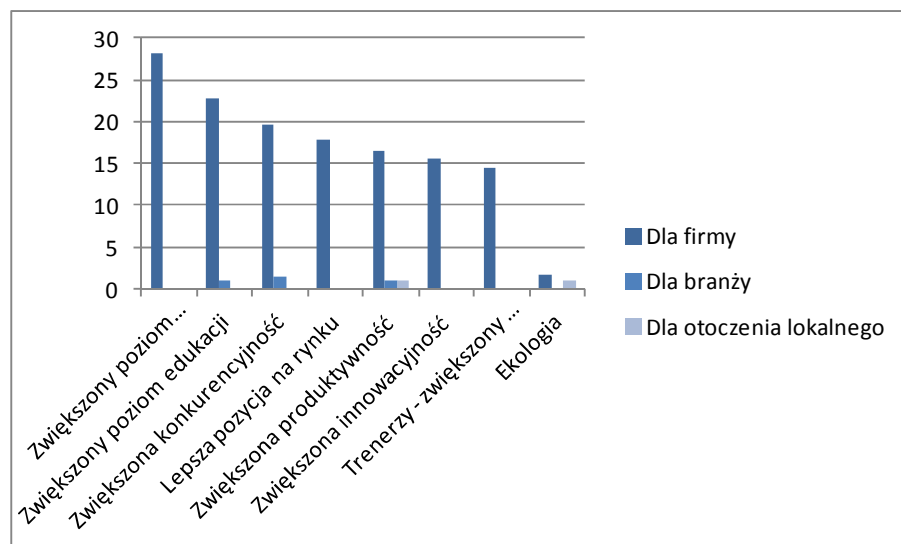
Rysunek 3.26. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach korzyści osobistych (% odpowiedzi).



W przypadku rezultatów wyrażonych w kategoriach korzyści dla firmy lub jej otoczenia najczęściej firm wskazało na podniesienie poziomu umiejętności (28.2%). Mała liczba firm wskazała jakiegokolwiek rodzaj korzyści ekonomicznych (19.6% wskazało na podniesienie konkurencyjności, 17.8% na lepszą pozycję na rynku, a 16.6% na zwiększoną produktywność). Liczba wskazań dotyczących wpływu na otoczenie lokalne była bliska zeru (rysunek 3.27).

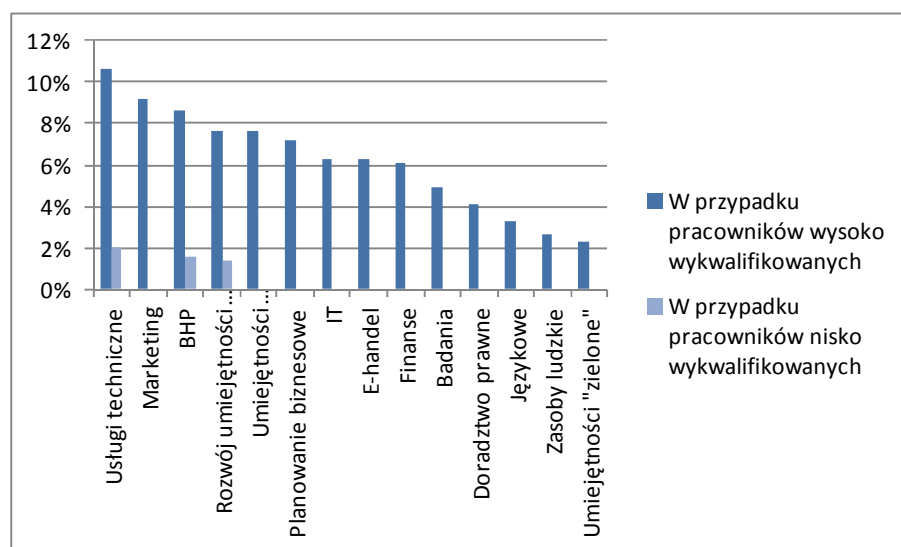


Rysunek 3.27. Rezultaty KISA wyrażone w kategoriach korzyści dla firmy, branży i otoczenia lokalnego



Ogólnie rzecz ujmując działania KISA nie są postrzegane jako lepsze formy uczenia się niż uczestnictwo w formalnym systemie kształcenia i szkolenia. Najwięcej wskazań, nadających wyższą wartość edukacyjną działaniom typu KISA, niż uczestnictwu w szkoleniach, dotyczyła usług technicznych (zarówno w przypadku pracowników wysoko wykwalifikowanych – 10.6% przedsiębiorstw, jak i nisko wykwalifikowanych – 2% przedsiębiorstw). W ujęciu względnym usługi marketingowe uzyskały wysoką notę (9.2% przedsiębiorstw uznało wyższą skuteczność KISA w tym zakresie). Liczba firm deklarujących wyższość KISA nad szkoleniami w przypadku nisko wykwalifikowanych pracowników jest bliska zeru (rysunek 3.28.).

Rysunek 3.28. Opinie uznające KISA za lepszą formę nauki (niż szkolenia formalne) według rodzaju umiejętności



### Motywacja do podejmowania szkoleń oraz budowania umiejętności. „Ekosystem” szkoleniowy

Poniższy rozdział raportu przedstawia wyniki pozyskane dzięki odpowiedziom udzielonym na pytania znajdujące się w ostatniej części kwestionariusza. Część ta poświęcona została zachętom do podejmowania kształcenia (zarówno działań formalnych jak i nieformalnych) przez przedsiębiorstwa oraz wpływowi, jaki inne organizacje i otoczenie biznesu wywierały na zachowania szkoleniowe badanych przedsiębiorstw.

#### Zachęty ze strony publicznej

Poniższe tabele przedstawiają wyniki uzyskane w zakresie wpływu interwencji publicznej, na udział przedsiębiorstw w różnych formach kształcenia i szkolenia. Wpływ regulacji prawnych okazał się niezmiernie istotny w przypadku szkoleń dotyczących BHP (co jednak było z góry do przewidzenia). Na zaskakująco niskim poziomie postrzegany jest wpływ współfinansowania ze środków publicznych. Kontrastuje to w sposób intrygujący ze skalą nakładów ze strony EFS (Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013) przeznaczonych na szkolenia w MŚP. Należy również zauważyć, że praktycznie niezauważalny jest wpływ współfinansowania publicznego w przypadku pozyskiwania umiejętności w obszarze B+R (na obszar ten kładziony jest duży nacisk w ramach programów współfinansowanych przez UE).

**Tabela 3.3. Wpływ regulacji prawnych**

Rodzaj szkolenia	Odsetek wskazań dotyczących postrzegania regulacji/prawa jako główną determinantę (zachętę)
BHP	45.2%
Zawodowe (techniczne)	16.3%
Finansowe	5.7%
Inne	Mniej niż 2%

**Tabela 3.4. Wpływ współfinansowania publicznego**

Rodzaj szkolenia	Odsetek wskazań dotyczących postrzegania współfinansowania jako główną determinantę (zachętę)
Zawodowe	3.3%
Marketing	2.5%
IT	2.3%
Planowanie biznesowe	2%
Finansowe	1.8%
Inne	Mniej niż 1% – 0% w przypadku umiejętności społecznych, e-handlu, języków obcych i B+R

#### Powody podejmowania działań szkoleniowych/edukacyjnych przez przedsiębiorstwa

Wśród wszystkich powodów wymienionych w kwestionariuszu (zachęty ze strony publicznej, zachęty ze strony prywatnej oraz własne potrzeby przedsiębiorstw) najczęściej wskazywano na wewnętrzne potrzeby firm, jako główny motyw podejmowania działalności szkoleniowej i innych form kształcenia. Za najmniej istotne uznano zachęty związane z działalnością lokalnych instytucji otoczenia biznesu oraz stowarzyszeń biznesowych (jako rodzaju zachęty ze strony publicznej).

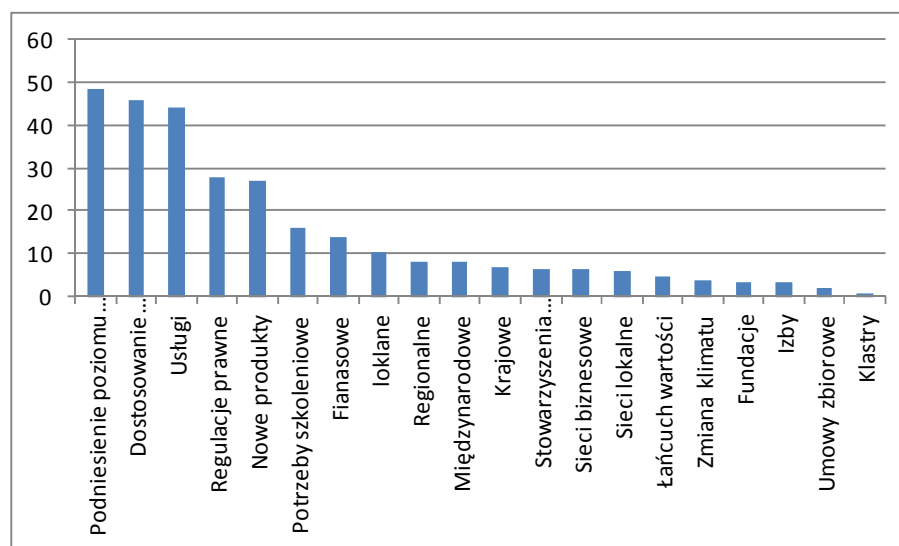
W przypadku zachęt ze strony publicznej najwięcej firm wskazało na wymagania prawne (27.8% przedsiębiorstw) oraz zachęty ze strony władz lokalnych (10.4%). W przypadku ostatniej kategorii

zachęt (ze strony władz lokalnych) autor podejrzewa, że przedstawiciele przedsiębiorstw mieli głównie na myśli lokalne służby zatrudnienia, które aktywnie działają w obszarze pośrednictwa pracy oraz realizacji szkoleń dla nowo zatrudnionych pracowników. Powyższe potwierdziło badanie jakościowe (wywiady z przedstawicielami przedsiębiorstw). Najmniej wskazań dotyczyło programów krajowych (6.8% przedsiębiorstw) i międzynarodowych (8% przedsiębiorstw) – w tym programów unijnych.

W przypadku zachęt ze strony prywatnej najczęściej przedsiębiorstw (choć relatywnie rzecz ujmując była to bardzo mała liczba firm) wskazało na stowarzyszenia branżowe (6.5% przedsiębiorstw) oraz sieci biznesowe (6.3%). Za nieznaczącą uznano rolę jaką odgrywają izby handlowe.

W przypadku wewnętrznie zdiagnozowanego zapotrzebowania firm (które najczęściej postrzegano jako najważniejsze motywy i zachęty), najczęściej przedsiębiorstw wskazało na potrzebę podwyższania poziomu umiejętności pracowników (48%), potrzebę dostosowania miejsc pracy (45.8%) oraz na potrzeby związane z realizacją usług (44.2%) oraz wprowadzeniem nowych produktów (27.2% przedsiębiorstw).

Rysunek 3.29. Zachęty do podjęcia działań edukacyjnych



W przypadku działań innych niż szkolenia (nauczanie nieformalne, KISA) najczęściej przedsiębiorstw wskazało na potrzeby wewnętrzne, jako główne motywy ich podjęcia. Jedynie 2.3% przedsiębiorstw wskazało na zachęty ze strony publicznej jako istotne w tym zakresie. Rola sieci biznesowych również została oceniona bardzo nisko (jedynie 2.3% przedsiębiorstw wskazało na takie sieci). Stowarzyszenia biznesowe również otrzymały bardzo mało wskazań.

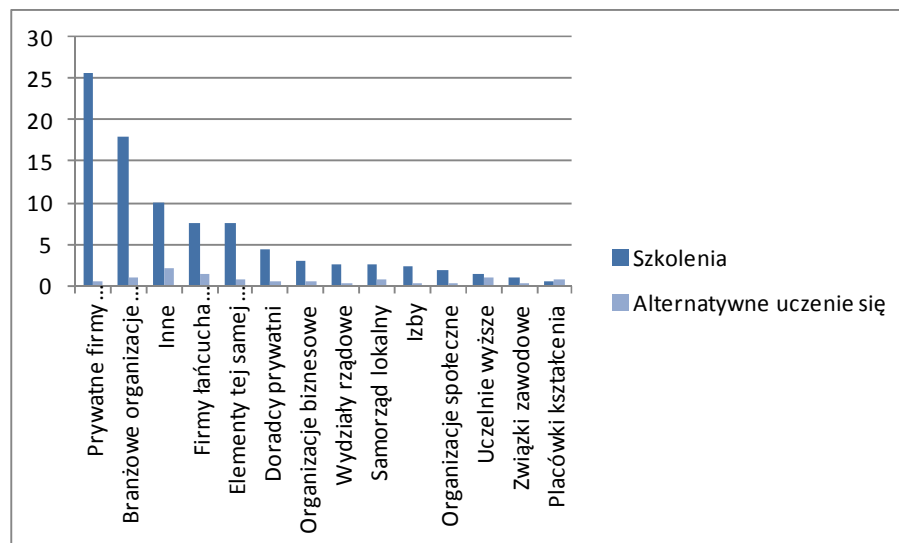
### *Postrzeganie lokalnego „ekosystemu” rozwoju umiejętności i szkoleń*

W odniesieniu do szkoleń – 25.6% przedsiębiorstw wskazało, że korzysta z usług prywatnych firm szkoleniowych (rysunek 3.28.). W rzeczywistości wskaźnik ten jest jeszcze wyższy ponieważ praktycznie wszystkie instytucje wymienione w kategorii „inne” również reprezentują ten rodzaj firm (10% wszystkich przedsiębiorstw wskazało, że korzysta z usług „innych instytucji”). Drugą ważną kategorią usług, z których korzystały firmy były usługi świadczone przez branżowe organizacje

szkoleniowe. W polskich warunkach oznacza to prawdopodobnie prywatne i publiczne firmy szkoleniowe specjalizujące się w szkoleniu konkretnych gałęzi lub sektorów przemysłowych lub wręcz wyznaczone do ich szkolenia (na przykład sektora edukacyjnego lub usług zdrowotnych). 18% wszystkich firm kojarzyło szkolenia z tymi organizacjami. Pozostałe kategorie instytucji otrzymały zdecydowanie mniej wskazań. Niektóre firmy wymieniały inne podmioty z tej samej grupy przedsiębiorstw (7.6% przedsiębiorstw). Jedynie 1.4% firm wskazało na uczelnie wyższe, a tylko 0.6% wskazało na szkoły i inne publiczne instytucje szkoleniowe, jako na instytucje ważne w procesie szkolenia (w kontekście Polski może to oznaczać wszystkie rodzaje szkół realizujące kształcenie dla dorosłych).

W przypadku nieformalnych sposobów nauczania jedynie kilka przedsiębiorstw wskazało na jakiegokolwiek typy instytucji, jako instytucje związane z tym rodzajem uczenia się. Wynik ten można niewątpliwie przypisać niedocenieniu wartości KISA jako metody zdobywania wiedzy, niewystępowaniu kontaktów z instytucjami otoczenia biznesu oraz problemom w zakresie gotowości do współpracy i dzielenia się informacjami.

**Rysunek 3.30. Ocena znaczenia różnych rodzajów instytucji – dla potrzeb szkoleniowych i alternatywnych form kształcenia**



### Podsumowanie wyników

Wyniki badania ilościowego pokazują, że większość MŚP w subregionie nie było w stanie ocenić zapotrzebowania pracowników na niezbędne do pozyskania umiejętności. Może to wskazywać na trudności firm w ocenie i planowaniu potrzeb własnych zasobów ludzkich oraz na bardziej ogólny problem związany z trudnościami w planowaniu biznesowym.

W odniesieniu do udziału w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy – 30% firm nie brało udziału w żadnego rodzaju szkoleniach. 41.7% firm, które brały udział w szkoleniach uczestniczyło w szkoleniach zawodowych. Powyższe może mieć związek z charakterystyką gospodarki regionalnej, która jest zdominowana przez sektor produkcyjny (przemysł mechaniczny i elektromechaniczny). Firmy zaangażowane w działania innowacyjne wykazują tendencję do częstszego uczestnictwa w szkoleniach zawodowych, natomiast średnie przedsiębiorstwa biorą udział w szkoleniach częściej niż małe. Wskaźniki udziału w kształceniu i szkoleniach związanych z zarządzaniem, księgowością,

finansami i IT są bardzo niskie. Zapotrzebowanie w zakresie umiejętności przedsiębiorczych i społecznych jest stosunkowo wysokie. Jednak firmy bardzo rzadko biorą udział w kursach rozwijających te umiejętności. Korzyści płynące ze szkoleń są postrzegane jako marginalne. Większość przedsiębiorstw pytana o bariery utrudniające udział w szkoleniach, jako główną przeszkodę wskazała trudności w ocenie zapotrzebowania pracowników w tym zakresie. Wysokie koszty szkolenia również zajmowały silną pozycję wśród przeszkód (głównie w przypadku wysoko wykwalifikowanych pracowników), co stanowiło zaskakujący wynik biorąc pod uwagę wysoki poziom środków publicznych udostępnionych w ramach programów unijnych na ten cel.

Powszechnie nie docenia się wartości uczenia się poprzez komunikację i kontakty z instytucjami zewnętrznymi (innymi firmami, konkurentami, agencjami rozwoju lokalnego, instytucjami rządowymi itp.) lub komunikację i kontakty wewnątrz firmy. 59% przedsiębiorstw nie wskazało na żadne z przykładowych typów kontaktów wymienionych w kwestionariuszu, jako na istotne z perspektywy procesu uczenia się. Niemniej jednak wartość uczenia się poprzez kontakty z innymi firmami (klientami, interesantami a nawet konkurentami), została oceniona jako przynosząca najwięcej korzyści spośród wszystkich pozostałych rodzajów kontaktów. Wydaje się, iż najmniej doceniane rodzaje kontaktów – pod kątem przyczyniania się do inicjowania procesu uczenia się – to kontakty z organizacjami i stowarzyszeniami biznesowymi, instytucjami kształcenia i agencjami rozwoju. Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami odnoszących sukcesy średnich firm pokazują, że nieformalne sposoby pozyskiwania wiedzy i umiejętności wspomagane odpowiednim systemem zarządzania mogą być niezmiernie istotne dla przedsiębiorstw.

Firmy szkoleniowe zostały wymienione jako najważniejsze podmioty w lokalnym „ekosystemie” uczenia się. Natomiast organizacje biznesowe, organizacje pozarządowe (NGO) i placówki szkolnictwa wyższego jako najmniej istotne podmioty tego „ekosystemu”, również w odniesieniu do nieformalnych metod zdobywania wiedzy.

#### 4. STUDIA PRZYPADKÓW: WYWIADY Z REGIONALNYMI MŚP

Wywiady z MŚP z subregionu Zagłębia Dąbrowskiego zostały przeprowadzone w okresie od marca do sierpnia 2010 r. Badania koncentrowały się na firmach średnich – przedsiębiorstwach większych niż średnia dla MŚP w regionie. W szczególności wybrano przedsiębiorstwa wykazujące potencjał innowacyjny oraz takie, które mogą dostarczyć ciekawych przykładów w zakresie prowadzonej polityki rozwoju zasobów ludzkich oraz współpracy z lokalnym „ekosystemem” uczenia się. Ostatecznie firmy do wywiadów identyfikowano dzięki pomocy udzielonej przez stowarzyszenie „Forum dla Zagłębia Dąbrowskiego”, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego oraz jednej z izb adwokackich w Katowicach. Należy zauważyć, że lokalne organizacje wspierające przedsiębiorczość nie były w stanie ułatwić kontaktów z lokalnymi przedsiębiorstwami. Łącznie przeprowadzono wywiady w 4 MŚP (zob. tabela 4.1.).

Tabela 4.1. Przedsiębiorstwa w których przeprowadzono wywiady

Firma	Sektor	Liczba pracowników	Główne produkty/usługi
INTERPROMEX	Usługi	180	Usługi komunalne: utylizacja odpadów, utrzymanie dróg
Firma produkująca komponenty plastikowe	Produkcja	230	Komponenty gumowe i plastikowe dla przemysłu motoryzacyjnego
SEGU	Produkcja	245	Urządzenia elektryczne dla przemysłu motoryzacyjnego
SOLNOVA	Produkcja	45	Panele słoneczne

##### Firma INTERPROMEX z Będzina

Firma powstała w 1993 r. w drodze transformacji i prywatyzacji Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej. Jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością zatrudniająca 180 osób. Najważniejsza działalność przedsiębiorstwa obejmuje zbiórkę odpadów, zarządzanie i utylizację odpadów oraz inne usługi komunalne. W ciągu ostatnich kilku lat firma znacząco rozszerzyła zakres swojej działalności oraz powiększyła bazę klientów. Firma INTERPROMEX bierze udział w szeregu przetargów publicznych na świadczenie różnego rodzaju usług, które są organizowane przez klientów z Będzina oraz z innych obszarów regionu. Nowe rodzaje usług podejmowane przez spółkę obejmują: wysoko wyspecjalizowane zarządzanie odpadami (usługi świadczone dla gmin, gospodarstw domowych i firm – zarządzanie 200 rodzajami odpadów, w tym oczyszczanie niebezpiecznych odpadów przemysłowych), transport, utrzymanie dróg, budownictwo, utrzymanie terenów zielonych, stacja kontroli pojazdów, zarządzanie centrami handlu detalicznego oraz inne działania. Wywiad został przeprowadzony z dyrektorem ds. zarządzania HR oraz z zastępcą prezesa spółki w marcu 2010 r.

Najważniejszą cechą firmy, którą w kontekście zarządzania HR w firmie podkreślali rozmówcy była **elastyczność**, wynikająca z szerokiego zakresu usług świadczonych przez firmę. Istnieje ciągłe zapotrzebowanie na dostosowywanie umiejętności i wiedzy pracowników do różnych wymogów

związanych z podejmowanymi usługami oraz specyfiką nowych kontraktów. Według opinii dyrektora ds. HR oraz zastępcy prezesa w przypadku pracowników fizycznych (realnie zaangażowanych świadczenie usług zewnętrznych przez firmę) wyzwaniem to jest osiągnięcie poprzez następujące działania:

- Poszczególni pracownicy mogą przemieszczać się pomiędzy różnymi jednostkami firmy oraz tworzyć zespoły zadaniowe (projektowe) aby zapewnić zakres umiejętności wymaganych w ramach poszczególnych zadań; taka praktyka przemieszczania pracowników jest związana nie tylko z ogólnymi umiejętnościami potrzebnymi do wdrożenia konkretnego zadania ale również ze szczegółowo uregulowanymi tytułami zawodowymi wymaganymi w ramach różnych zadań; dochodzi również do zmian sezonowych opierających się na regularnych wzorach zadań, które zależą od warunków pogodowych determinujących działalność firmy.
- Ustanowiono system wewnętrznych (nieformalnych) szkoleń koordynowanych przez kierowników jednostek: organizuje się regularne odprawy z udziałem kierowników i pracowników każdej jednostki; odprawy te poświęcone są dzieleniu się praktyczną wiedzą związaną z danym stanowiskiem pracy oraz planowaniu biznesowemu.
- Praca w elastycznym i wymagającym środowisku firmy zgodnie z opinią zastępcy prezesa firmy wymaga, aby pracownicy mocno identyfikowali się z firmą i jej zadaniami; cel ten osiągnięty jest m.in. poprzez bardzo aktywne zaangażowanie w działalność sportową, traktowaną jako narzędzie do budowania zespołu oraz poprzez zachęcanie do samorozwoju poprzez kształcenie (każdy pracownik może uzyskać 50% zwrot kosztów szkolenia jeżeli z własnej inicjatywy zdecyduje się na uczestnictwo w działaniach rozwijających umiejętności).

Polityka szkoleniowa firmy (oprócz wyżej wspomnianego finansowania kursów podjętych przez pracowników z ich własnej inicjatywy) może zostać scharakteryzowana w następujący sposób:

- Organizowane są regularne kursy realizowane przez zewnętrzne firmy szkoleniowe dla pracowników innych niż pracownicy fizyczni zajmujących się zarządzaniem HR, księgowością oraz zamówieniami publicznymi; w przypadku tej grypy pracowników istnieje ciągła potrzeba „odświeżania” wiedzy, związana ze zmianami w przepisach prawa takimi jak: kodeks pracy, regulacje z zakresu BHP, wynagrodzeń (w ostatnim roku firma zorganizowała dla swoich pracowników 12 szkoleń odnoszących się do zmian w przepisach prawa w tym zakresie); usługi szkoleniowe świadczy regularnie jedna konkretna firma szkoleniowa, INTERPROMEX regularnie współpracuje z tą firmą zgłaszając jej swoje zapotrzebowanie na szkolenia i otrzymując w odpowiedzi dopasowane do potrzeb oferty szkoleniowe.
- W zakresie umiejętności zawodowych kursy nie są organizowane regularnie – organizuje się je „w momencie powstania takiej potrzeby”: 1) w sytuacji zaistnienia ważnych zmian w konkretnych przepisach regulujących obszar zarządzania odpadami (oraz przepisach związanych z ochroną środowiska, szkodliwymi substancjami, itp.); 2) kiedy konkretne umowy realizowane przez firmę wymagają nowych formalnych tytułów zawodowych i uprawnień do pracy związanych z konkretnym stanowiskiem pracy (w takich sytuacjach firma zawsze zawiera umowy na konkretne kursy); 3) jeżeli rotacja pracowników osiąga zbyt wysoki poziom (w przeszłości występował poważny problem związany ze zbyt dużą liczbą pracowników odchodzących z firmy, jednak wg dyrektora ds. HR problem ten już nie występuje w przypadku kluczowych pracowników; nadal występują zmiany w zatrudnieniu

ale są one celowe i wiążą się z sezonową specyfiką usług (zatrudnianie pracowników sezonowych).

- Zdiagnozowano wysoki poziom zapotrzebowania na szkolenia z zakresu zarządzania (zarządzanie strategiczne, planowanie biznesowe), jednak kształcenie w tym zakresie organizowane jest rzadko. Według zastępcy prezesa firmy wynika to z braku ofert i braku informacji na temat możliwości korzystania ze szkoleń w tym zakresie. Zarzut ten dotyczy również wsparcia współfinansowanego ze środków EFS – kwestię tą podnosił szczególnie mocno prezes firmy. Proponowanym przez niego rozwiązaniem, byłoby stworzenie katalogu dostępnych szkoleń, za pomocą którego możliwe byłoby pozyskanie informacji na temat tego „co, gdzie i kiedy jest dostępne”; firma nie współpracuje z żadnym konkretnym usługodawcą w obszarze zarządzania (agencją wspierającą przedsiębiorczość, firmą doradcą, uczelnią wyższą itp.).

Firma przygotowuje coroczne plany szkoleniowe. Każdy z działów przedsiębiorstwa proszony jest o przygotowanie listy potrzeb szkoleniowych pracowników. Dyrektor ds. HR jest odpowiedzialny za opracowanie planu szkoleniowego na podstawie potrzeb ocenionych w wyżej opisany sposób. Według opinii zastępcy prezesa firmy informacje na temat dostępnych kursów, które mogą być współfinansowane z programów UE są niewystarczające. Plan szkoleniowy firmy może być dobrą podstawą do wyboru odpowiednich kursów zewnętrznych ale firma chciałaby otrzymywać aktualną listę kursów (lub mieć dostęp do aktualnej bazy danych dotyczącej kursów). Niestety, ani taka lista ani taka baza danych nie istnieją.

Jeżeli chodzi o nieformalne sposoby uczenia się (wewnątrz jak i na zewnątrz firmy), jego najważniejsze cechy zostały wcześniej opisane: uczenie nieformalne ma miejsce w trakcie regularnych odpraw organizowanych przez kierowników. Uczenie się wspierane jest również poprzez system rotowania pracowników pomiędzy jednostkami. Oprócz powyższego pracownicy umysłowi (dział księgowości, finansów, HR) uczą się poprzez swoje własne sieci zawodowe (w szczególności uczą się w ten sposób o metodach radzenia sobie z nowymi wymaganiami). To samo można powiedzieć o wysoko wykwalifikowanych pracownikach technicznych uczących się w ramach istniejących nieformalnych sieci zawodowych (w których często biorą udział pracownicy z firm konkurencyjnych).

### **Firma produkująca komponenty plastikowe z Sosnowca**

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w Sosnowcu<sup>22</sup> wytwarza komponenty gumowe i plastikowe dla branży motoryzacyjnej i urządzeń gospodarstwa domowego. Firma została założona w 2008 r. w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej (podstrefa Sosnowiec), jako firma siostrzana międzynarodowej spółki. W 2008 r. w firmie zatrudnionych było 40 osób. W 2010 r. zatrudnienie wzrosło do 230 pracowników. Wywiad przeprowadzono we wrześniu 2010 r. z dyrektorem zarządzającym firmy.

Główne jednostki firmy to: Wydział Produkcji (trzy zmiany – na każdej jest kierownik zmiany), Wydział ds. Jakości oraz Wydział ds. Logistyki (odpowiedzialny za planowanie, realizację i zakupy). Produkcja (składanie produktów białych i urządzeń motoryzacyjnych) oparta jest na komponentach i materiałach wytworzonych w Chinach. Ogólna technologia projektowa, na której opiera się produkcja pochodzi od klientów, którzy kupują komponenty wytworzone przez przedsiębiorstwo a następnie instalują je w swoich produktach końcowych (samochodach, lodówkach itp.). Klienci (dobrze znane firmy międzynarodowe) określają ogólne wymogi i parametry technologiczne, a wymogi te różnią się

<sup>22</sup>

Nie podano nazwy – zgodnie z wolą rozmówców .



w zależności od klienta oraz w zależności od różnych umów i zamówień. Produkcja jest daleka od zwykłego montażu. Zadaniem inżynierów zatrudnionych w firmie jest opracowanie i zastosowanie konkretnych technologii do montażu różnych urządzeń i sprostanie zaawansowanym wymogom technologicznym ostatecznych producentów tych produktów. Inżynierowie zatrudnieni są w Wydziale ds. Jakości oraz zarządzają procesem produkcji (jako inżynierowie wykonawczy). Opracowywanie technologii stanowi najważniejsze wyzwanie dla firmy. Radykalne zmiany w produkcji (i wymaganiach technologiach) zachodzą bardzo często. W opinii dyrektora – firma jest dobrze przygotowana aby sprostać tym wyzwaniom. Wydział ds. Jakości jest najważniejszą jednostką w tym kontekście. Wydział ten odpowiada za:

- projektowanie technologii,
- szkolenie kierowników produkcji i pracowników w zakresie sposobów wdrażania technologii,
- kontrolę jakości i zapewnienie jakości.

Szkolenia wewnętrzne odbywają się regularnie i regulowane są dobrze zaprojektowanymi procedurami. Pracownicy produkcji spotykają się na odprawach przynajmniej raz w tygodniu. Szkolenia wewnętrzne mają formę odpraw, szkoleń w trakcie pracy lub szczegółowych wytycznych i instrukcji udzielnych przez inżynierów. Najważniejszym czynnikiem sukcesu firmy jest współpraca pomiędzy inżynierami-programistami a kierownikami produkcji.

Zewnętrzne firmy szkoleniowe nigdy nie brały udziału w świadczeniu usług szkoleniowych dla firmy. Według opinii dyrektora „wszystko osiągnięto dzięki uczeniu się przez działanie, przez praktykę”. Dyrektor nie wykluczał jednak, że w przyszłości szkolenia mogą okazać się niezbędne, jednak nie był pewien czy istnieją jakiegokolwiek interesujące możliwości współpracy z jakąkolwiek zewnętrzną firmą szkoleniową lub instytucją naukowo-badawczą w regionie. Przedstawiciele firmy nie wiedzieli o istniejących mechanizmach współfinansowania szkoleń z EFS, dyrektor wyraził jednak swoje zainteresowanie tematem i chciał dowiedzieć się więcej o możliwościach w tym zakresie. Firma współpracuje z prywatnymi agencjami pracy tymczasowej przy zatrudnianiu nisko wykwalifikowanych pracowników sezonowych. Oprócz tego firma była zaangażowana w projekty finansowane ze źródeł publicznych, realizowane przez lokalne służby zatrudnienia oraz przyjmowała stażystów wysyłanych do firmy przez urząd pracy. Dyrektor bardzo entuzjastycznie podchodził do tych programów i ich wyników. W przyszłości firma chciałaby przyjąć więcej tego typu stażystów. W szczególności firma z przyjemnością przyjąłaby studentów lub absolwentów uczelni technicznych, którzy mogą opracowywać swoje własne projekty podczas pracy w firmie, tym samym przyczynić się do rozwoju firmy.

Jeżeli chodzi o najważniejsze kontakty mające wartość dla uczenia się, rozmówca wskazywał na klientów (co wynika z wymogów technologicznych określanych przez klientów, którym firma musi sprostać) oraz kontakty z firmą siostrzaną za granicą (na przykład dotyczy to marketingu ponieważ firma nie posiada własnego wydziału ds. marketingu).

### **SEGU z Sosnowca**

SEGU jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która powstała w 1998 r. Obecnie (październik 2010 r.) firma zatrudnia 245 pracowników. Jednak wywiad z kierownikiem ds. HR był przeprowadzany w czasie gdy liczba pracowników była mniejsza. Oprócz tego w trakcie wywiadu stało się jasne, że liczba pracowników zmieniała się dość często w historii firmy. SEGU jest producentem urządzeń elektrycznych, kabli ABS i wiązek elektrycznych dla przemysłu

motoryzacyjnego. Początkowo firma powstała w Dąbrowie Górniczej ale w wyniku udanego przetargu oraz z powodu zwolnień podatkowych firma została przeniesiona do Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (podstrefa Sosnowiec). Jest to firma siostrzana niemieckiej firmy Systemelektrik GmbH. SEGU działa w dwóch dużych halach produkcyjnych (10 000m<sup>2</sup>) zlokalizowanych w specjalnej strefie ekonomicznej. Klientami firmy są głównie międzynarodowi producenci samochodów.

Rozmowa z kierownikiem ds. HR oraz głównym inżynierem firmy została zdominowana przez dwa tematy.

Ostatnie przypadki współpracy z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi w celu opracowania nowych produktów,

### ***Potrzeby szkoleniowe firmy.***

Ad. 1: Firma uruchomiła niedawno nową linię produkcyjną, która powstała z inicjatywy głównego inżyniera firmy. W celu opracowania tej linii inżynier poszukiwał możliwości nawiązania współpracy z instytucjami badawczymi w regionie. W rezultacie firma nawiązała regularną współpracę z Instytutem Spawalnictwa, zlokalizowanym poza subregionem sosnowieckim (IS zlokalizowany jest w Gliwicach, około 40 km od Sosnowca). Współpraca z instytutem okazała się niezbędna i kluczowa dla opracowania nowej linii i można ją postrzegać jako wyśmienity przykład współpracy pomiędzy instytucją B+R a firmą produkcyjną. Instytut pomógł również zdefiniować wymogi dotyczące sprzętu potrzebnego do realizacji tego typu współpracy, a także wybrać producentów sprzętu.

Kolejnym nowo wprowadzonym usprawnieniem było przyjęcie rozwiązań wynikających ze szkolenia w zakresie „utrzymania ruchu produkcji”. Było to złożone przedsięwzięcie szkoleniowe dostosowane do potrzeb klienta, w którym wzięli udział kluczowi pracownicy firmy (kierownicy produkcji i ich zespoły). Szkolenie miało charakter strukturalny i obejmowało wszystkie procesy produkcyjne firmy. Według opinii – głównego inżyniera firmy – szkolenie odbyło się z inicjatywy jednego z dostawców SEGU zajmującego się bezpieczeństwem produkcji i stanowiło jego ofertę”. Była to firma Automatech z Warszawy (która posiada także filię w Katowicach). Szkolenie miało bardzo duży wpływ na organizację produkcji w firmie. Oferta szkoleniowa została złożona przez Automatech drogą elektroniczną a następnie została zatwierdzona przez radę nadzorczą.

Trzecim z kolei unowocześnieniem, które zapoczątkowano w firmie było powiększenie bazy klientów firmy. W opinii osób, z którymi przeprowadzono wywiad powyższe wynikało bezpośrednio z powołania Wydziału Sprzedaży w firmie. Wcześniej w firmie nie istniała jednostka ds. sprzedaży, a cała produkcja firmy była kierowana do tych samych międzynarodowych klientów, którzy determinowali produkcją SEGU od początku jej istnienia. Już wcześniej firma otrzymywała oferty handlowe od nowych klientów, jednak oferty te nie zostały odpowiednio przetworzone przez firmę. Dopiero po ustanowieniu nowego, wewnętrznego Wydziału Sprzedaży rozpoczęto współpracę z klientami. Firma nie polega już więc wyłącznie na swoich „starych” klientach. Można stwierdzić, że ustanowienie Wydziału Sprzedaży pomogło zniwelować problemy związane z kryzysem w przemyśle motoryzacyjnym oraz pomogło SEGU w przetrwaniu i rozwoju pomimo kryzysu, poprzez rozszerzenie bazy klientów i dywersyfikację produkcji.

Ad. 2: W odniesieniu do potrzeb szkoleniowych kierownik ds. HR omawiając potrzeby szkoleniowe wspominał głównie o kursach z zakresu zarządzania i potrzebach wysoko wykwalifikowanej kadry kierowniczej w firmie. Z reguły firma nie korzystała z usług zewnętrznych firm aby zaspokoić własne potrzeby szkoleniowe. W 2009 r., jedna z regionalnych firm szkoleniowych złożyła ofertę na przygotowanie ogólnego projektu wsparcia w zakresie zarządzania

dla firmy. Projekt miał być współfinansowany z dotacji udzielonej w ramach EFS. Wg. kierownika ds. rozwoju HR w SEGU warunki finansowe oferty były nie do przyjęcia, a firma szkoleniowa żądała dodatkowej zapłaty za przygotowanie projektu. W rezultacie szkolenie zorganizowano w formie szkolenia wewnętrznego, które zostało zaprojektowane i zrealizowane przez głównego inżyniera firmy. Szkolenie dotyczyło tzw. szczupłego wytwarzania (*LEAN manufacturing*)<sup>23</sup>, kosztów zarządzania oraz metodologii Kaizen<sup>24</sup>. Według opinii głównego inżyniera szkolenie to doprowadziło do sukcesu firmy w 2009 r. (paradoksalnie lata 2007 i 2008 nie były zbyt pomyślne dla firmy, natomiast w 2009 r. – roku kryzysu w branży motoryzacyjnej – firmie udało się urosnąć).

Jeżeli chodzi o pracowników z niższymi kwalifikacjami, kierownik ds. HR w firmie wspominał o współpracy z lokalnymi publicznymi służbami zatrudnienia. Firma zatrudniła wielu pracowników korzystając z usług w zakresie pośrednictwa pracy świadczonych przez lokalne służby zatrudnienia. Lokalny urząd pracy został wymieniony jako jedyna publiczna instytucja, która odegrała istotną rolę i była znaczącym partnerem firmy w kontekście działań z zakresu rozwoju HR w firmie. W odniesieniu do bardziej regularnych kursów dla personelu – kierownik ds. HR – wskazał na szkolenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i księgowości oraz na kursy związane ze zmianą regulacji prawnych (kodeks pracy, wynagrodzenia, podatki). Kursy te zostały zlecone lokalnym zewnętrznym firmom szkoleniowym i były organizowane regularnie.

### **SOLNOVA z Dąbrowy Górniczej**

SOLNOVA jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która powstała w marcu 2009 r. Firma znajduje się na przedmieściach Dąbrowy Górniczej, w dawnej strefie przemysłowej. W trakcie realizacji badania firma zatrudniała jedynie 5 osób, jednak obecnie prowadzi proces rekrutacji nowych pracowników i planuje zatrudnić dodatkowe 45 osób.

Firma SOLNOVA reprezentuje sektor wysokich technologii produkcji modułów fotowoltaicznych paneli słonecznych. Niedawno ubiegała się o dotację inwestycyjną z EFRR w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, wdrażanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Dotacja została przyznana a wywiad odbywał się w czasie instalowania linii produkcyjnej, która była współfinansowana przez wyżej wspomnianą dotację unijną. Rozmowę przeprowadzono z prezesem spółki, dyrektorem produkcji oraz głównym inżynierem firmy. Prowadzący wywiad kierował rozmowę na tematy związane z planami w zakresie rozwoju HR w firmie, potencjalnymi potrzebami szkoleniowymi oraz temem współpracy z instytucjami B+R, która doprowadziła do stworzenia linii produkcyjnej.

Pomysł na stworzenie firmy i opracowanie linii do produkcji modułów fotowoltaicznych pochodził od niemieckich udziałowców firmy, a następnie został rozwinięty przez głównego inżyniera firmy. „*Decyzja inwestycyjna opierała się na analizie rynku. Sektor energii odnawialnej rośnie i stał się jednym z najbardziej dynamicznych sektorów na świecie. Podjęta decyzja opierała się również na porozumieniu jakie osiągnięto z przyszłymi klientami z poza Polski*”. Decyzję skonsultowano również z instytucjami B+R. Kontaktów tych poszukiwano z inicjatywy firmy. Firma próbowała nawiązać współpracę z uczelniami – w celu opracowania różnych aspektów nowej produkcji oraz wymaganych

<sup>23</sup> Podejście całościowe umożliwiające firmom poprawę ich poziomu wydajności i konkurencyjności poprzez identyfikację i eliminację rozrzutnych praktyk i skoncentrowanie się organizacji na działaniach generujących wartość dodaną i minimalizujących działania nie generujące wartości dodanej.

<sup>24</sup> Praktyki, które skupiają się na ciągłym doskonaleniu procesów produkcji, inżynierii i zarządzania; działania, które stale ulepszają wszystkie funkcje i zaangażowanie wszystkich pracowników w celu wyeliminowania strat; ma ono zastosowanie do procesów, takich jak zakupy i logistyka, które przekraczają granice organizacyjne w łańcuchu dostaw.

systemów technologicznych i systemów zarządzania. Wyniki wysiłków podejmowanych w tym zakresie były raczej frustrujące. Niemożliwe było zainteresowanie sprawą lokalnych instytucji naukowych. Współpraca została nawiązana z instytucjami z poza regionu – z trzema politechnikami z Polski środkowej i wschodniej (na potrzeby badań laboratoryjnych i spełnienia norm, wysoko wyspecjalizowanych szkoleń związanych z technologią dla pracowników oraz szkoleń dotyczących procesów, takich jak kontrole, procedury zarządzania). Wszystkie z wyżej wymienionych rodzajów szkoleń zostały dopasowane do potrzeb i dalece uwzględniają specyfikę produkcji jaka będzie miała miejsce w firmie. Współpraca z firmami szkoleniowymi odbywa się na postawie umów handlowych. Wszystkich partnerów wybrał główny inżynier firmy korzystając ze swoich profesjonalnych sieci zawodowych. Rozważano możliwość skorzystania z programów współfinansowanych z EFS na potrzeby rozwoju współpracy z instytucjami naukowymi lub szkolenia personelu. Nie skorzystano z tej możliwości głównie z powodu braku informacji o tych programach.

Większość szkoleń będzie realizowana przez dostawcę linii produkcyjnej. Szkolenie stanowi nieodzowną część umowy z dostawcą ponieważ w chwili obecnej zakupiona technologia stanowi jedno z najbardziej innowacyjnych rozwiązań istniejących na rynku światowym i jest silnie chroniona przez wiele międzynarodowych licencji i certyfikatów handlowych. Takie rozwiązanie i model współpracy z dostawcą jest również niezmiernie atrakcyjny z perspektywy polityki rozwoju HR prowadzonej przez firmę.

Rekrutacja pracowników została zlecona prywatnym agencjom pośrednictwa pracy. Firma w przyszłości będzie również chciała zlecać funkcje związane z zarządzaniem HR podmiotom zewnętrznym. Ta sama taktyka będzie stosowana w stosunku do innych obszarów stanowiących potencjalne źródło dla KISA (np. księgowość). Z drugiej strony firma chce stworzyć własną wewnętrzną jednostkę ds. B+R. Jednostka ta składająca się z 3-4 inżynierów będzie pracowała nad dalszym rozwojem zarówno produktów, jak i procesu produkcyjnego. Ponadto, firma chciałaby rozwijać swoją funkcję w zakresie B+R we współpracy z instytucjami naukowymi. Poczyniono już pierwsze wstępne próby zainteresowania sprawą Wydziału Technologicznego Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Funkcje związane ze sprzedażą będą również organizowane wewnątrz firmy przez odpowiednią jednostkę ds. sprzedaży.

Firma chętnie podejmie współpracę z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi i doradczymi, w szczególności z otoczenia lokalnego. Niestety, jak na razie odpowiedź „ekosystemu” jest niewielka. Firma SOLNOVA jest również zainteresowana i z radością przyjmie oferty szkoleniowe dotyczące tak zwanego „miękkiego szkolenia biznesowego” (zarządzanie, planowanie biznesowe, marketing itp.).

### **Podsumowanie wyników**

Wszystkie firmy z którymi rozmawiano odnosiły sukcesy na rynku i wszystkie można opisać jako firmy innowacyjne, zarówno pod względem wprowadzania nowych produktów jak i wprowadzania nowych metod wytwarzania/świadczenia usług. W przypadku dwóch z nich (SEGU i SOLNOVA) innowacje mają charakter radykalny.

Nacisk, jaki firma INTERPROMEX położyła na elastyczność daje interesujący przykład przystosowywania firmy do zmieniającego się środowiska. Ta elastyczność znajduje odzwierciedlenie w sposobach zarządzania HR i polityce szkoleniowej firmy. Podobna sytuacja (zwiększenie elastyczności) ma miejsce w przypadku firmy SEGU, która poprzez zmianę bazy klientów pomyślnie dostosowała się do pogarszających się warunków rynkowych.

W odniesieniu do szkolenia pracowników, wszystkie firmy podkreślały znaczenie szkoleń nieformalnych i szkoleń wewnętrznych, które przyjmowały formę odpraw organizowanych z udziałem

kierowników i pracowników (INTERPROMEX) oraz wewnętrznych szkoleń organizowanych regularnie na podstawie instrukcji inżynierów (firma produkująca komponenty plastikowe, SOLNOVA).

Najważniejszymi podmiotami z perspektywy organizacji szkoleń byli dostawcy (SEGU, SOLNOVA) i klienci (firma produkująca komponenty plastikowe). Podmioty te określają sposób organizacji produkcji oraz realizują szkolenia, które stanowią element regularnych relacji biznesowych pomiędzy nimi a rzeczonymi przedsiębiorstwami.

Podkreślano fakt, że aby szkolenia były efektywne i skuteczne muszą być organizowane w odpowiednim czasie (momencie rozwoju) i muszą być dopasowane do potrzeb. Rzadko kiedy korzysta się z usług zewnętrznych firm szkoleniowych (oprócz dostawców i klientów). Ma to miejsce najczęściej w przypadku szkoleń poświęconych księgowości, finansom i podstawowemu zarządzaniu HR.

Żadna z firm nie wiedziała o mechanizmach współfinansowania szkoleń w ramach EFS. W przypadku firmy SOLNOVA wiedza na temat innych programów unijnych była bardzo rozległa i firma z powodzeniem ubiegała się o dotację inwestycyjną z EFRR. Firma nie brała jednak udziału w żadnych projektach współfinansowanych z EFS, chociaż bardzo chciała szkolić swoich pracowników. Firma zgłaszała również problemy ze znalezieniem odpowiednich partnerów wśród instytucji B+R i instytucji naukowych zlokalizowanych w subregionie. Również pozostałe firmy nie współpracowały z tego rodzaju instytucjami.

## 5. WYNIKI WARSZTATU DOTYCZĄCEGO „EKOSYSTEMU” ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI I SZKOLEŃ W DĄBROWIE GÓRNICZEJ

Zorganizowany wspólnie przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, w ramach programu LEED warsztat dotyczący „ekosystemu” rozwoju umiejętności i szkoleń odbył się 16 września 2010 r. w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Warsztat był prowadzony przez eksperta OECD a poszczególne sesje tematyczne poprzedziła krótka prezentacja wyników badań ankietowych przeprowadzonych w Zagłębiu Dąbrowskim oraz prezentacja założeń i celów projektu.

W warsztacie aktywny udział wzięły różnego rodzaju podmioty zainteresowane kwestią szkoleń w firmach będących członkami lokalnego „ekosystemu”:

- MŚP (właściciele, kierownicy i osoby odpowiedzialne za zarządzanie HR).
- Samorządy lokalne.
- Władze regionalne i regionalne służby zatrudnienia.
- Agencje wspierające przedsiębiorczość oraz agencje rozwoju lokalnego.
- Firmy doradcze i szkoleniowe.
- Placówki szkolnictwa wyższego (reprezentowane przez Wyższą Szkołę Biznesu, która była gospodarzem imprezy).

W ramach warsztatu przeprowadzono trzy odrębne panele tematyczne. Pierwszy z nich dotyczył „potrzeb w zakresie rozwoju umiejętności i szkoleń w Zagłębiu Dąbrowskim” koncentrował się na szkoleniach od strony popytu: potrzebach szkoleniowych w kontekście deficytów i potrzeb w zakresie umiejętności w regionie. Drugi panel pn.: „współpraca na rzecz szkoleń”, koncentrował się na kontaktach pomiędzy MŚP i innymi organizacjami (wchodzącymi w skład „ekosystemu”) i szkoleniach widzianych od strony podażowej (w związku z zapotrzebowaniem na szkolenia). Ostatni, trzeci panel dyskusyjny dotyczył „wsparcia publicznego realizowanego na rzecz szkoleń”, skupiał się na kwestiach, wykraczających poza potrzeby indywidualnych firm oraz blisko związanych z „kwestiami dobra publicznego” takimi jak: wpływ szkoleń na rozwój regionu lub szanse na mobilność kapitału ludzkiego na rynku pracy w subregionie w perspektywie długoterminowej. Omawiano również zasadność wsparcia publicznego dla szkoleń w MŚP. Uczestnicy mogli w sposób krytyczny odnieść się do istniejącego systemu wsparcia MŚP (w tym szkoleń) oraz omówienia zmian możliwych do wprowadzenia w tym systemie.

### **Dyskusja na temat „zapotrzebowania na umiejętności i szkolenia w Zagłębiu Dąbrowskim”**

Uczestników warsztatu poproszono o zidentyfikowanie umiejętności/kompetencji deficytowych w odniesieniu do potrzeb regionalnych przedsiębiorstw. Powyższa dyskusja miała doprowadzić do

zidentyfikowania kluczowych potrzeb szkoleniowych oraz pomóc w stwierdzeniu, kto najbardziej potrzebuje tego rodzaju wsparcia. Dyskusja tematyczna została zorganizowana w trzech osobnych grupach, które w tym samym czasie pracowały w trzech oddzielnych pomieszczeniach. Grupy poproszono o odpowiedź na trzy najważniejsze pytania związane z tym tematem:

Pytanie nr 1: Jakiego rodzaju umiejętności/kompetencji potrzeba/brakuje w MŚP w regionie? Gdzie wstępują braki w tym zakresie?

Pytanie nr 2: Czy szkolenie to najlepszy sposób podejścia do tych braków/problemów? Może istnieją lepsze sposoby?

Pytanie nr 3: Wyniki badania ilościowego pokazują, że 30% MŚP nie uczestniczy w żadnych szkoleniach. Firmy często tłumaczą taki stan rzeczy brakiem wiedzy na temat potrzebnych umiejętności lub stwierdzeniem, że pracownicy nie potrzebują szkolenia. Czy w firmach stosuje się długookresowe planowanie HR? Jeśli nie, dlaczego?

Grupy na powyższe pytania odpowiedziały w następujący sposób:

- Niektórzy uczestnicy omawiali zapotrzebowanie na umiejętności w odniesieniu do różnych grup wiekowych. Wymieniono trzy różne pokolenia: osoby urodzone w latach 60., osoby urodzone w latach 70. oraz osoby urodzone w latach 80. Zakładano, że pierwsza z tych grup posiada znaczne doświadczenie zawodowe ale brakuje jej pewnych umiejętności (na przykład, znajomości języków obcych), druga grupa dobrze znajduje się na współczesnym rynku pracy, natomiast trzecia ma największe trudności. Według opinii uczestników warsztatu trzecia grupa jest grupą najmniej uprzywilejowaną<sup>25</sup>. Osoby te często ukończyły wyższe uczelnie na kierunkach, które nie są potrzebne na rynku pracy, przez co mają znacznie mniejsze szanse na zatrudnienie. Są oni „ofiarami” systemu edukacji, który nie przygotował ich odpowiednio do potrzeb rynku pracy. Stąd najpilniejszą potrzebą jest dopasowanie kierunków kształcenia do rzeczywistych potrzeb rynku pracy.
- Wielkość firm uznano za najważniejszy czynnik w odniesieniu do zapotrzebowania na umiejętności. Większe firmy w rzeczywistości mają mniejsze potrzeby szkoleniowe. Zazwyczaj posiadają one wszelki wymagany *know-how* (często pochodzący z zagranicy). Małe firmy w największym zakresie odczuwają deficyt szkoleń. Firmy te oczekują wsparcia specjalistycznego (w szczególności dotyczącego nowych technologii). Problemem w tym zakresie są wysokie koszty takich szkoleń. Małe firmy nie posiadają również środków aby prowadzić odpowiednią politykę w zakresie HR.
- Istnieje potrzeba wzmocnienia organizacji wspierających przedsiębiorstwa i organizacji otoczenia biznesu, działających w regionie Zagłębia Dąbrowskiego. Według opinii uczestników obecnie organizacje te nie świadczą usługi, których potrzebują małe firmy. Konieczne jest ustanowienie platformy wymiany wiedzy i ofert szkoleniowych na potrzeby małych firm. Bardzo niski jest poziom rozwoju samorządu gospodarczego (izby, stowarzyszenia).
- Nowo ustanowione małe firmy, często powstałe w wyniku przyznania dotacji unijnych, nie są przygotowane do prawidłowego prowadzenia biznesu. Często są one tworzone przez

<sup>25</sup>

Odzwierciedla to opinie wyrażone przez uczestników warsztatu i niekoniecznie zostało potwierdzone przez wyniki badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

osoby, które rozpaczliwie poszukiwały zatrudnienia i dla których założenie firmy stanowiło „alternatywę” dla pozostawania bez zatrudnienia na rynku pracy. Firmy te są dalekie od innowacyjności, a wskaźnik ich przeżywalności może być niski.

- Jednym z ważniejszych wyzwań dla osób, które chcą utrzymać wysoką konkurencyjność na rynku pracy jest konieczność posiadania wielokierunkowej wiedzy i umiejętności. Najlepszym przykładem tutaj mogą być inżynierowie: zgodnie z opinią uczestników muszą oni posiadać zwyczajową wiedzę technologiczną, ale również muszą potrafić połączyć tę wiedzę z umiejętnościami w zakresie zarządzania, wiedzą ekonomiczną i specjalnymi umiejętnościami takimi jak umiejętności w zakresie marketingu i sprzedaży. Brakuje również pewnych umiejętności społecznych: umiejętność rozpowszechniania wiedzy w całej organizacji, kultury kształcenia i współpracy.
- Według opinii uczestników warsztatu grupą, która w największym stopniu powinna w sposób ciągły aktualizować swoją wiedzę powinny być osoby pełniące funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach. Niezbędne w tym zakresie jest ustawiczne doradztwo w odniesieniu do sposobu dalszego rozwijania przedsiębiorstwa. Według uczestników warsztatu, dominującą strategią przyjmowaną obecnie przez firmy jest przetrwanie a wszystkie decyzje opierają się wyłącznie na intuicji. Konieczna jest zmiana w tym zakresie oraz profesjonalne wsparcie w dziedzinie planowania biznesowego. Istnieje również problem związany z nowymi kierownikami, którzy dopiero niedawno przejęli odpowiedzialność za zarządzanie zespołami w wyniku awansu i brakuje im umiejętności w zakresie zarządzania.

### **Dyskusja na temat „współpracy na rzecz szkoleń”**

Uczestnicy warsztatu zostali poproszeni o omówienie problematyki szkoleń (oraz innych działań wzbogacających wiedzę i umiejętności – B+R, usługi doradcze itp.) od strony podażowej. Celem tej dyskusji było określenie jakiego rodzaju usługi są potrzebne, choć mogą nie być dostępne w regionie oraz zidentyfikowanie sposobów na usprawnienie współpracy pomiędzy firmami oraz instytucjami otoczenia biznesu.

Powyższa dyskusja tematyczna, podobnie jak poprzednia została zorganizowana w trzech osobnych grupach. Grupy poproszono o odpowiedź na trzy najważniejsze pytania związane z tym tematem:

Pytanie nr 1: Jakiego rodzaju instytucje dobrze odpowiadają na potrzeby przedsiębiorstw? Jakie są cechy tych instytucji?

Pytanie nr 2: Czy instytucje szkoleniowe, uczelnie, instytucje otoczenia biznesu w regionie są w stanie właściwie odpowiedzieć na potrzeby przedsiębiorstw? Jakich usług potrzeba i jakich usług brak? Dlaczego? Dla kogo?

Pytanie nr 3: Wyniki zrealizowanego badania ilościowego sugerują, że poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu jest niski. Czy jest to prawda, a jeśli tak to dlaczego tak się dzieje? W jaki sposób poprawić poziom współpracy?

Grupy na powyższe pytania odpowiedziały w następujący sposób:

- Najbardziej pożądaną cechą organizacji wspierających przedsiębiorczość jest umiejętność połączenia wiedzy teoretycznej z praktyką biznesową. Instytucje, które mogą zaoferować



jedynie wiedzę teoretyczną nie są mile widziane przez przedsiębiorstwa, a ich usługi nie mogą być przydatne.

- Firmy działające w regionie Zagłębia Dąbrowskiego zasadna ogół mają problem z wiedzą do kogo się zwrócić w przypadku zidentyfikowania zapotrzebowania na rozwój umiejętności i szkolenia poszczególnych obszarach. Bardzo niska jest również wiedza na temat istnienia programów wspierających przedsiębiorczość. Informacje na temat tych programów (w tym programów EFS) są w opinii osób biorących udział w warsztacie bardzo mylące, a firmom trudno „odnaleźć się” i znaleźć dla siebie możliwą rolę w tym „chaosie” i „kakofonii” celów i różnych regionalnych i lokalnych zaangażowanych instytucji. W rzeczywistości skuteczny system wsparcia przedsiębiorczości w regionie nie istnieje a instytucje wspierające przedsiębiorczość są bardzo słabe. „Pozostałości” starego systemu (izby rzemieślnicze oraz inne podobne instytucje) są często bezużyteczne i walczą o przetrwanie starając się podejmować działalność gospodarczą, która nie ma nic wspólnego z ich celami statutowymi (na przykład wynajmowanie swoich pomieszczeń na cele komercyjne i handlowe). Niestety, pokrywa się to z brakiem wiedzy o potrzebach szkoleniowych po stronie tych firm. Uczestnicy warsztatu zauważyli, że tak naprawdę potrzeba w regionie instytucji, które w ramach świadczonych przez siebie usług połączą rolę organizacji integrujących firmy i reprezentujących ich interesy z rolą organizacji szkolących i pomagających w rozwiązywaniu problemów.
- Ważną rolę mogą również odegrać placówki szkolnictwa wyższego. Jednak w opinii uczestników warsztatu brak im praktycznych umiejętności związanych z biznesem oraz podejścia biznesowego. Wyższe uczelnie powinny być bardziej ukierunkowane na praktykę oraz powinny ułatwiać swoim absolwentom zdobywanie praktycznych umiejętności biznesowych. W całym systemie edukacji konieczne jest traktowanie podstawowej wiedzy ekonomicznej jako kluczowej kompetencji. Taka wiedza ma niezmiernie istotne znaczenie dla wszystkich przyszłych pracowników – nie tylko dla przyszłych kierowników, ale również dla zwykłych pracowników. Istnieje również potrzeba organizowania podyplomowych kursów w uczelniach wyższych dla osób nie posiadających stopnia naukowego w oparciu o potrzeby lokalnych MŚP.
- Firmy szkoleniowe w wyniku wsparcia udzielanego z EFS często tworzą sztuczne potrzeby tak, aby spełnić warunki i wymogi programów finansowanych z UE. Te sztuczne wymagania i potrzeby w zakresie umiejętności są często utrzymywane przez wdrażane projekty EFS, które dalece odbiegają od faktycznych potrzeb przedsiębiorstw. Projektodawcy, po otrzymaniu dofinansowania projektów szkoleniowych dla MŚP desperacko poszukują klientów, proponując swoje przypadkowe i zupełnie nieadekwatne usługi przedsiębiorstwom. Firmy szkoleniowe powinny budować swoją ofertę w oparciu o faktyczne potrzeby oraz o wyniki badań rynku. Niestety, jeśli firmy szkoleniowe przyjmą wyżej wspomnianą dobrą praktykę może to ograniczyć szanse ich projektów na zatwierdzenie do wsparcia w ramach EFS. Istnieje potrzeba, aby osoby oceniające projekty EFS zapoznawały się z rzeczywistymi warunkami prowadzenia działalności gospodarczej oraz faktycznymi potrzebami firm.
- Konieczne jest również stworzenie pakietów szkoleniowych dla małych firm, które będą dostosowane do ich potrzeb. W szczególności pakiety takie powinny obejmować szkolenia dotyczące finansów i księgowości oraz doradztwo strategiczne ukierunkowane na rozwój.

### Dyskusja na temat „wsparcia publicznego dla szkoleń”

Uczestników warsztatu poproszono również o omówienie problemu wykraczającego znacznie poza potrzeby pojedynczych firm, a który jest związane z „interese publicznym”, takie jak wpływ szkoleń na możliwość znalezienia zatrudnienia przez pracowników w perspektywie długookresowej, konkurencyjność regionu oraz osiąganie celów strategii rozwoju regionalnego. Dyskusja ta miała na celu podzielenie się poglądami dotyczącymi tego, czy wsparcie publiczne dla szkoleń w MŚP jest potrzebne a jeśli tak, to jakiego rodzaju.

Grupy poproszono o odpowiedź na trzy najważniejsze pytania związane z tym tematem:

Pytanie nr 1: Czy współfinansowanie szkoleń jest najlepszym możliwym sposobem wspierania rozwoju umiejętności? Może należy wprowadzić inne rodzaje zachęt? Czy wsparcie publiczne powinno zostać przekierowane ze wspierania szkoleń na wspieranie spotkań branżowych, konferencji oraz zachęcanie do współpracy i tworzenia klastrów? Czy szkolenia powinny być dofinansowywane? Dlaczego? Czy wszystkie rodzaje szkoleń powinny być dofinansowywane? Jakie rodzaje szkoleń powinny być dofinansowywane? Dla kogo?

Pytanie nr 2: Czy dominujący model współfinansowania (oparty na firmach szkoleniowych ubiegających się o projekty szkoleniowe w imieniu swoich klientów) jest odpowiedni? Jeśli nie co powinno zostać zmienione i w jaki sposób?

Pytanie nr 3: W jaki sposób można lepiej połączyć wsparcie publiczne w formie szkoleń z celami strategii regionalnej? W jaki sposób należy wspierać MŚP aby mogły osiągać te cele?

Na powyższe pytania udzielono następujących odpowiedzi:

- W opinii większości uczestników warsztatu szkolenia powinny być nadal współfinansowane ze środków publicznych. Jednak nie odniesiono się do pytania „dlaczego”.
- Niektórzy członkowie grupy zasugerowali, że współfinansowanie powinno być przyznawane jedynie w odniesieniu do szkoleń wysoce specjalistycznych. Inni stwierdzili, że pomoc należy się jedynie nowo ustanowionym przedsiębiorstwom i że powinna ona zostać ukierunkowana na dalszy rozwój i znalezienie miejsca na rynku. Pomoc taka mogłaby przybrać formę wspierania konferencji tematycznych, usług doradczych świadczonych przez instytucje naukowe, platformy e-learningowej itp.
- Niektórzy uczestnicy warsztatu byli również zdania, że szkolenia nie powinny być w ogóle współfinansowane oraz, że współfinansowanie szkoleń zakłóca prawidłowe funkcjonowanie rynku: firmy szkoleniowe uzyskujące współfinansowanie publiczne konkurują w nieuczciwy sposób z firmami, które nie mogą zredukować swoich kosztów (z powodu braku współfinansowania) a często dysponują lepszą i bardziej odpowiednią ofertą szkoleniową i produktami szkoleniowymi.
- Następujące zagadnienia uznano za poważne problemy utrudniające skuteczne działanie mechanizmu współfinansowania: problem próżni instytucjonalnej na poziomie lokalnym. Nie znaleziono efektywnych organizacji wspierających przedsiębiorczość, które mogłyby skutecznie pośredniczyć pomiędzy firmami i władzami regionalnymi prowadzącymi programy i wybierającymi projekty do współfinansowania; powyższemu problemowi towarzyszy także problem niskiego poziomu wiedzy o faktycznych potrzebach biznesowych

oraz rzeczywistości biznesowej po stronie regionalnych urzędników, którzy oceniają projekty i decydują o ich współfinansowaniu lub odrzuceniu.

- Procedury są zbyt sformalizowane. Mniej istotne kwestie urzędowe i administracyjne często przysyłają prawdziwe problemy firm, do których adresowane mają być propozycje projektów. W wyniku takiego stanu rzeczy współfinansowanie często uzyskują złe i bezużyteczne (ale formalnie poprawne) projekty, a te które faktycznie odpowiadają na potrzeby firm są odrzucane z błahych powodów.
- Wcześniej ustalone wskaźniki, które mają osiągnąć projekty określone w dokumentach regulujących programy nie są poprawnie dostosowane do konkretnych warunków dominujących w różnych subregionach województwa. Wskaźniki i reguły naborów wniosków powinny być bardziej wrażliwe na te odmienne warunki, powinny opierać się na odpowiedniej analizie rzeczywistych problemów charakterystycznych dla danego regionu oraz powinny uwzględniać niuanse subregionalne.
- Osoby oceniające projekty zbyt dużo czasu poświęcają na ocenę wniosków. Często zdarza się tak, że szkolenie jest już niepotrzebne w momencie, gdy projekt zostanie zatwierdzony do realizacji. Prawdziwe szkolenie zawsze wiąże się z inwestycjami i wewnętrzną dynamiką przedsiębiorstwa i dlatego powinno być realizowane w odpowiednim czasie (just-on-time).
- Procedury i zasady przyznawania współfinansowania zmieniają się zbyt często i trudno jest nadążyć za tymi zmianami.
- Ponadto, jest zdecydowanie zbyt wiele mylących wymogów i przeszkód prawnych związanych z przygotowaniem wniosków dotyczących szkoleń (określonych w odrębnych przepisach prawnych).
- Jedynie przedsiębiorstwa, działające na rynku od minimum roku kwalifikują się w województwie śląskim do otrzymania wsparcia polegającego na dofinansowaniu do szkoleń; jest to nieprawidłowe podejście ponieważ młodsze firmy mogą mieć większe potrzeby w odniesieniu do szkolenia personelu oraz poważne trudności w samodzielnym finansowaniu szkoleń<sup>26</sup>.
- Małe firmy nie wykorzystują szans na otrzymanie współfinansowania w celu realizacji szkoleń. Oferta przeznaczona dla nich jest bardzo ograniczona a firmy szkoleniowe (pełniące rolę autorów projektów EFS) nie realizują odpowiednich, projektów opartych na realnych potrzebach dla tych firm.

Zaproponowano następujące rozwiązania i przedstawiono następujące zalecenia:

- Zasady przyznawania współfinansowania projektom (w szczególności kryteria ich oceny) powinny lepiej odzwierciedlać rzeczywiste potrzeby firm.

<sup>26</sup>

Wymóg ten został wprowadzony w związku z faktem konieczności zastosowania linii demarkacyjnej w stosunku do firm, które powstały dzięki otrzymaniu dofinansowania na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, a także otrzymują w tym czasie wsparcie pomostowe. Współfinansowanie szkoleń dla MŚP jest dostępne jedynie dla „starszych” firm. Najwyraźniej zasada ta pozostawia „młode” firmy, które nie zostały ustanowione dzięki wsparciu z EFS (tj. większość małych firm) bez możliwości uzyskania jakiegokolwiek wsparcia.

- Zasady te powinny lepiej odzwierciedlać specyfikę regionu oraz regionalne potrzeby.
- Należy uprościć procedury biurokratyczne.
- Firmy powinny być lepiej poinformowane o istniejących możliwościach; W obecnym systemie jedynie firmy szkoleniowe i doradcze specjalizujące się w tak zwanych „funduszach unijnych” są dobrze poinformowane.
- W subregionie potrzebne są silniejsze instytucje otoczenia biznesu – instytucje, które będą posiadać wiedzę w zakresie konkretnych potrzeb przedsiębiorstw i przełożyć je na współfinansowane projekty.
- Założenia programowe, na których opiera się realizacja współfinansowanych projektów EFS powinny być lepiej dostosowane do założeń i celów regionalnych strategii rozwoju.
- Kwalifikowalne formy szkoleń powinny być lepiej dopasowane do rzeczywistych często bardzo konkretnych potrzeb firm. Oprócz kursów, szkolenia formalnego należy oferować więcej usług doradczych. Kwalifikowalne powinny być również usługi w zakresie rozwiązywania problemów (*coaching services*) (w szczególności dla kierowników).
- Obszarem priorytetowym dla interwencji w subregionie powinna być komunikacja i współpraca (konferencje tematyczne, pomaganie firmom w nawiązaniu współpracy).
- Decyzje dotyczące współfinansowania projektów (lub odrzucenia projektów) powinny być podejmowane zdecydowanie szybciej.

### **Podsumowanie wyników**

W odniesieniu do zapotrzebowania na umiejętności uczestnicy warsztatu mocno podkreślali, że małe firmy mają największe braki w tym zakresie. Inne ważne wyzwania obejmowały: wymóg posiadania wielokierunkowej wiedzy i umiejętności (konieczność łączenia wiedzy technologicznej z umiejętnościami w zakresie zarządzania) oraz potrzebę rozwoju umiejętności kierowników w dziedzinie planowania biznesowego.

W opinii uczestników warsztatu, subregion Zagłębia Dąbrowskiego charakteryzuje się słabym poziomem rozwoju instytucji otoczenia biznesu. Pomimo tego, że w subregionie istnieje wiele organizacji wspierających przedsiębiorczość (które uzyskują wsparcie w ramach różnych programów regionalnych i krajowych), większość MŚP nie postrzega ich jako ważnych elementów „ekosystemu” uczenia się, a co więcej w trakcie warsztatu zostały one otwarcie skrytykowane za brak aktywności. Zdaniem uczestników potrzebne są instytucje, które będą w stanie połączyć rolę reprezentantów interesów przedsiębiorstw oraz instytucji świadczących usługi szkoleniowe i doradcze.

Wsparcie publiczne w ramach EFS było postrzegane jako oferujące usługi nieoparte o faktyczne potrzeby firm. Uczestnicy warsztatu opracowali długą listę postulatów i wniosków związanych z tym tematem.

## 6. WNIOSKI Z BADAŃ ORAZ ZALECENIA

Badania przeprowadzone w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego wykazały, że większość MŚP nie postrzega szkoleń jako ważnego czynnika z perspektywy ich funkcjonowania na rynku. Przedstawiciele firm pytani o powód nie realizowania szkoleń najczęściej odpowiadali, że nie widzą takiej potrzeby. Znaczna część firm po prostu nie uważa, by inwestowanie w rozwój umiejętności personelu było konieczne. Podobne wnioski sformułowano w wyniku badania paneuropejskiego przeprowadzonego przez CEDEFOP i opisanego w raporcie na temat stanu kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach UE opracowanym w marcu 2010 r.<sup>27</sup>

### Potrzeby szkoleniowe przedsiębiorstw oraz ich udział w szkoleniach

Wyniki badań ilościowych pokazują, że większość MŚP w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego nie było w stanie ocenić zapotrzebowania pracowników w zakresie niezbędnych do pozyskania umiejętności. Najczęściej otrzymywaną odpowiedzią w ankiecie była odpowiedź: brak potrzeb. Może to wskazywać na poważne trudności firm w ocenie i planowaniu potrzeb własnych zasobów ludzkich oraz na bardziej ogólny problem związany z planowaniem biznesowym. Brak planowania w obszarze HR wydaje się wynikać z ogólnych braków związanych z wykorzystywaniem planowania do potrzeb zarządczych. Istnieje również bardzo konkretny problem związany z oceną potrzeb nisko wykwalifikowanych pracowników (o wiele łatwiej ocenić potrzeby osób posiadających wyższe umiejętności).

W ciągu ostatnich 12 miesięcy 30% przedsiębiorstw nie uczestniczyło w żadnych szkoleniach. Wynik ten jest zbliżony do wyników krajowego badania przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wśród małych firm (zatrudniających do 49 pracowników)<sup>28</sup>. Dlatego też wyniki osiągnięte w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego mogą być postrzegane jako reprezentatywne dla pozostałych regionów Polski. Zgodnie z wynikami uzyskanymi w badaniu PARP 36% przedsiębiorstw nie uczestniczyło w żadnych szkoleniach w ciągu ostatnich 2 lat. Wśród nich 39% nie uczestniczyło w szkoleniach, ponieważ nie widziało takiej potrzeby, natomiast 21% również dlatego, iż uznawało ich koszty za zbyt wysokie. Inne ważne wyniki krajowego badania dotyczącego udziału w szkoleniach były również dość podobne do wyników uzyskanych w subregionie sosnowieckim (zob. tabelę 6.1).

<sup>27</sup> Podsumowanie „*Encouraging continuing training by enterprises – time to rethink?*” (*Wspieranie kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach – czas na przemyślenie?*), CEDEFOP, marzec 2010 r.

<sup>28</sup> *Potrzeby szkoleniowe firm zatrudniających do 49 osób. Raport z badania telefonicznego przygotowanego dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, PARP 2007 r.

Tabela 6.1. Porównanie wyników badania przeprowadzonego na poziomie krajowym i subregionalnym

	Badanie krajowe PARP (2007 r.), bez średnich firm	Badanie przeprowadzone w Zagłębiu Dąbrowskim (2010 r.), uwzględniające średnie firmy
% przedsiębiorstw nie biorących udziału w żadnych szkoleniach	36%	30%
% przedsiębiorstw biorących udział w szkoleniach zawodowych	21%	29% (41.7% jeżeli mowa jedynie o firmach, które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach)
% przedsiębiorstw biorących udział w szkoleniach dotyczących IT	3%	8.8% (12.7% – jeżeli mowa jedynie o firmach, które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach)
% przedsiębiorstw biorących udział w szkoleniach dotyczących księgowości i finansów	15%	11.8% (17% – jeżeli mowa jedynie o firmach, które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach)
% przedsiębiorstw biorących udział w szkoleniach dotyczących marketingu	8%	8.1% (11.7% – jeżeli mowa jedynie o firmach, które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach)
% przedsiębiorstw biorących udział w szkoleniach z zakresu zarządzania	4%	6.7% (9.8% – jeżeli mowa jedynie o firmach, które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach)

Wyniki uzyskane w badaniu przeprowadzonym w Zagłębiu Dąbrowskim wskazują, iż średnie przedsiębiorstwa biorą udział w szkoleniach o wiele częściej niż małe. W przypadku szkoleń zawodowych 63.3% średnich przedsiębiorstw, które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach wskazało na uczestniczenie w nich, w porównaniu do 35.9% w przypadku firm mikro (42.1% w przypadku małych firm). W przypadku szkoleń w zakresie zarządzania 24.7% średnich przedsiębiorstw, które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach wskazało na uczestnictwo właśnie w takich szkoleniach, w porównaniu do 5.9% w przypadku firm mikro (12.7% w przypadku małych firm).

Najpowszechniejszym rodzajem szkoleń, w jakich uczestniczyły przedsiębiorstwa były obowiązkowe kursy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy. 41.7% firm - które brały udział w jakichkolwiek szkoleniach - uczestniczyło w szkoleniach zawodowych. Powyższe jest z pewnością związane z charakterystyką gospodarki regionalnej, która jest zdominowana przez sektor produkcyjny (przemysł mechaniczny i elektromechaniczny). Firmy zaangażowane w działania innowacyjne wykazują tendencję do częstszego uczestnictwa w szkoleniach zawodowych. Wskaźniki udziału w kursach związanych z zarządzaniem, księgowością, finansami i IT są bardzo niskie. Zapotrzebowanie w zakresie umiejętności przedsiębiorczych i społecznych jest zaskakująco wysokie. Ale firmy bardzo rzadko biorą udział w kursach rozwijających te umiejętności. Korzyści płynące ze szkoleń są również postrzegane raczej negatywnie. Najbardziej uderzającą cechą otrzymanych odpowiedzi był brak wiary w pozytywne korzyści szkoleń wyrażonych jako korzyści ekonomiczne dla firmy (takich jak konkurencyjność, wydajność, innowacyjność itp.).

Wartość szkoleń dla biorących w nich udział pracowników również była postrzegana jako niska (a nawet bardzo niska w przypadku nisko wykwalifikowanych pracowników).

Większość przedsiębiorstw pytana o bariery dla realizacji szkoleń, jako główną przeszkodę wskazała trudności w ocenie potrzeb pracowników. Wysokie koszty szkolenia również zajmowały bardzo silną pozycję wśród barier (w przypadku bardziej wykwalifikowanych pracowników), co stanowiło zaskakujący wynik biorąc pod uwagę bardzo wysoki poziom nakładów środków publicznych udostępnionych w ramach programów unijnych promujących szkolenia w firmach.

Wymogi prawne (w szczególności regulacje prawne dotyczące BHP) były rozpoznawane jako główny motyw podejmowania działań w zakresie kształcenia (szkolenia). Rola pozostałych zachęt ze strony publicznej (w tym funduszy unijnych) była postrzegana jako marginalna.

W świetle wyników badań najmniej potrzebne umiejętności to umiejętności ogólne i rutynowe. Za najbardziej potrzebne uznano umiejętności techniczne (23.4% przedsiębiorstw) oraz umiejętności z zakresu zarządzania (23.6% przedsiębiorstw). Wyniki warsztatu dotyczącego „ekosystemu” rozwoju umiejętności i szkoleń potwierdzają i wzbogacają wyniki uzyskane w ramach badań ilościowych. Według opinii uczestników warsztatu regionalnego najważniejszą umiejętnością potrzebną firmom w Zagłębiu Dąbrowskim jest umiejętność połączenia wiedzy technicznej (często związanej z zaawansowaną technologią) z nowoczesnymi umiejętnościami w zakresie zarządzania. Ponadto, uczestnicy warsztatu potwierdzili, że istnieje potrzeba na podniesie poziomu umiejętności przedsiębiorczych i społecznych. Uczestnicy warsztatu, jako bardzo ważne umiejętności wymienili również: umiejętność rozpowszechniania wiedzy w całej organizacji, umiejętności w zakresie komunikacji i współpracy.

Szkolenia wewnętrzne wydają się niezmiernie istotnymi w przypadku firm innowacyjnych, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach jakościowej części badania. Regularna komunikacja wewnętrzna oraz regularne szkolenia wewnętrzne (oparte na stabilnych procedurach) zostały zaprezentowane przez kierowników tych firm, jako kluczowe czynniki stanowiące podstawę sukcesu firm. Studia przypadków pokazały również, że otwarte modele komunikacji przyjęte w strukturach zarządzania i elastyczna organizacja pracy są istotne jeżeli chodzi o skuteczność firmy na rynku.

### **Nieformalne sposoby uczenia się**

Powszechnie nie docenia się wartości uczenia się poprzez komunikację i kontakty z instytucjami zewnętrznymi (innymi firmami, konkurentami, agencjami rozwoju lokalnego, instytucjami rządowymi itp.) lub komunikację i kontakty wewnątrz firmy. 59% przedsiębiorstw nie wskazało na żadne z przykładowych form kontaktu wymienionych w kwestionariuszu jako na istotne z perspektywy procesu uczenia się. Powyższe może wskazywać na występowanie istotnego problemu z komunikacją i współpracą oraz może sugerować, że poziom kapitału społecznego (umiejętności współpracy, zaufania, komunikacji i kształcenia) na terenie Zagłębia Dąbrowskiego jest raczej niski i może hamować rozwój gospodarczy regionu. Niemniej jednak, wartość uczenia się poprzez kontakty z innymi firmami (klientami, interesantami a nawet konkurentami) została oceniona jako przynosząca najwięcej korzyści spośród wszystkich pozostałych rodzajów kontaktów. Najmniej docenianymi rodzajami kontaktów były kontakty z organizacjami i stowarzyszeniami biznesowymi, instytucjami kształcenia i agencjami rozwoju. Motywem dla uczenia się – zarówno opartego na szkoleniach formalnych jak i kontaktach nieformalnych – były wewnętrzne potrzeby biznesowe (rozwój nowych produktów lub usług).

Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami odnoszących sukcesy średnich firm pokazują, że szkolenia nieformalne wspomagane odpowiednim systemem zarządzania mogą być niezmiernie istotne. Jak wcześniej wspomniano regularna komunikacja wewnętrzna (oparta na stabilnych procedurach) została zaprezentowana przez kierowników firm, jako kluczowy czynnik stanowiący podstawę sukcesu firmy. Studia przypadków pokazały również, że elastyczna struktura organizacyjna w ramach której pracownicy mogą komunikować się i pracować nad projektem (zadaniem) w otwarty sposób a nie w ramach zamkniętych jednostek może przyczynić się do osiągnięcia większej skuteczności firmy na rynku.

### **Lokalny „ekosystem” uczenia się**

Firmy z łańcucha wartości (kooperanci), były postrzegane jako dość istotny element „ekosystemu” uczenia się. Jednak większość firm wskazała je jako ważne raczej z perspektywy szkolenia formalnego, a nie w ramach nieformalnych procesów uczenia się. Powyższe może wynikać z natury relacji panujących między lokalnymi MŚP a inwestorami ulokowanymi np. w specjalnych strefach ekonomicznych oraz z innymi zewnętrznymi inwestorami. Współpraca z tymi inwestorami często oznacza, że MŚP muszą spełniać normy technologiczne i podporządkować się innym warunkom współpracy biznesowej, często wiąże się to zaś z koniecznością uczestnictwa w szkoleniach formalnych organizowanych przez ich bardziej technicznie zaawansowanych klientów.

Firmy szkoleniowe zostały również wymienione jako ważne podmioty w „ekosystemie”. Większość wymienionych firm nie pochodzi z subregionu Zagłębia Dąbrowskiego lecz z regionów sąsiednich. Fakt ten może potwierdzać przypuszczenie, że subregion sosnowiecki powinien być raczej postrzegany jako część większego „ekosystemu” Katowickiego Obszaru Metropolitalnego niż jako osobny „ekosystem”. Teza ta znalazła także potwierdzenie w wynikach jakościowej części badania (wywiadach) ponieważ większość ankietowanych firm współpracowało raczej z instytucjami spoza Zagłębia Dąbrowskiego niż z instytucjami lokalnymi. Nota bene, w subregionie sosnowieckim nie funkcjonują raczej żadne istotne instytucje B+R ani silne uczelnie techniczne. Najważniejsze tego typu instytucje zlokalizowane są w sąsiednich subregionach (w Katowicach i Gliwicach). W subregionie zlokalizowane są następujące trzy główne instytucje szkolnictwa wyższego: wydziały Uniwersytetu Śląskiego z Katowic: w Sosnowcu, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu oraz Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Żadna z tych instytucji nie specjalizuje się w badaniach technologicznych czy w naukach stosowanych. Należy również zauważyć, że firmy biorące udział w badaniu ankietowym wymieniły placówki szkolnictwa wyższego jako najmniej istotne podmioty z perspektywy uczenia się nieformalnego. Wyniki te potwierdzają, iż nie odgrywają one istotnej roli w „ekosystemie” z punktu widzenia MŚP. Powyższe znalazło potwierdzenie zarówno w wynikach warsztatu jak i wywiadów.

Wszystkie części badania (w tym warsztat), wskazują na fakt, że subregion Zagłębia Dąbrowskiego charakteryzuje się słabym poziomem rozwoju instytucji otoczenia biznesu. Pomimo tego, że w subregionie istnieje wiele organizacji wspierających przedsiębiorczość (które uzyskują wsparcie w ramach różnych programów regionalnych i krajowych), większość MŚP nie postrzega ich jako ważnych elementów „ekosystemu” uczenia się. Co więcej, w trakcie warsztatu zostały one otwarcie skrytykowane za brak aktywności. Rola komercyjnych firm konsultingowych również postrzegana jest jako nieistotna. Najmniej doceniane rodzaje kontaktów – pod kątem przyczyniania się do inicjowania procesu uczenia się – to kontakty z organizacjami i stowarzyszeniami biznesowymi, instytucjami kształcenia i agencjami rozwoju. Wskazuje to na fakt, że poziom rozwoju instytucji otoczenia biznesu w regionie jest niezadowalający. Uczestnicy warsztatu wskazywali na brak „odpowiedniego wsparcia” dla przedsiębiorstw oraz „słabość i nieskuteczność” organizacji biznesowych. Instytucje otoczenia biznesu działające w subregionie powinny pełnić, ich zdaniem, zdecydowanie bardziej aktywną rolę. Instytucje te powinny skutecznie pośredniczyć pomiędzy władzami publicznymi, realizującymi programy regionalne i krajowe, a firmami. Na problem ten należy patrzeć przez pryzmat wyników zarówno badań ankietowych, wywiadów jak i wniosków z warsztatu. Wszystkie z nich wskazują, że w subregionie istnieje pilna potrzeba podjęcia działań na rzecz rozwoju i tworzenia sieci współpracy.

### **Zalecenia dotyczące lepszego funkcjonowania wsparcia publicznego na rzecz szkoleń**

Działania w ramach EFS na rzecz promowania szkoleń w MŚP mogą odegrać ważną rolę w poszerzeniu dostępu przedsiębiorstw do odpowiednich szkoleń podnoszących ich konkurencyjność



oraz w promowaniu dalszego rozwoju lokalnego „ekosystemu” uczenia się. Wyniki badań pokazują, że wpływ interwencji EFS na szkolenia w MŚP i rozwijanie sieci współpracy, jest praktycznie niezauważalny. Niska rola wsparcia publicznego (w tym EFS, jako głównego narzędzia finansowania publicznego w tym zakresie) w lokalnym „ekosystemie” jest jednym z najbardziej zaskakujących wyników badania. Regionalne dane liczbowe dotyczące kontraktowania i wydatkowania środków EFS na szkolenia w firmach mogą sugerować, że w regionie (województwie) nie ma w tym obszarze poważniejszych problemów. Popyt na fundusze przekracza ich podaż, a w ramach każdego ogłoszonego naboru wniosków pojawia się tak wiele projektów, że tylko ich niewielka część może uzyskać współfinansowanie. Jednak w świetle wyników badań w Zagłębiu Dąbrowskim zachęty istniejące ze strony interwencji publicznych są praktycznie niezauważalne dla samych MŚP. Zachęty te zdecydowanie nie działają tak, jak miały z założenia funkcjonować w subregionie. Wyniki badania wskazują, iż wsparcia ze strony środków EFS zdają się nie otrzymywać ani przedsiębiorstwa, które chcą szkolić swoich pracowników i poszukują możliwości w tym zakresie (takie jak firmy, z którymi przeprowadzono wywiady) ani przedsiębiorstwa, które niechętnie podchodzą do szkoleń i które powinny być zachęcane do szkolenia swojej kadry (większość ankietowanych firm).

Jednocześnie brak umiejętności dokonania oceny potrzeb w zakresie rozwoju umiejętności pracowników wydaje się być głównym problemem sektora MŚP w subregionie Zagłębia Dąbrowskiego. Brakuje również aktywnych organizacji pośredniczących, które mogłyby pomagać przedsiębiorstwom w ocenie ich potrzeb i realizacji koniecznych programów szkoleniowych. Powyższemu dodatkowo towarzyszy także ogólnie negatywne nastawienie do szkoleń (nie docenianie wartości szkoleń jako inwestycji) oraz brak dostrzegania wartości uczenia się poprzez komunikację i współpracę nieformalną.

Wywiady przeprowadzone wśród MŚP pokazują, że nawet średnie firmy i przedsiębiorstwa innowacyjne nie są świadome możliwości jakie łączą się ze wsparciem udzielanym w ramach EFS. Wszystkie firmy, z którymi rozmawiano, deklarowały chęć szkolenia pracowników lub rozwijania kontaktów z instytucjami B+R. Jednak często o programach rozwoju HR realizowanych w regionie po raz pierwszy dowiadawali się od osoby przeprowadzającej wywiad. Oznacza to, że informacje dotyczące możliwości współfinansowania są niewystarczające.

Wyniki wszystkich części badania sugerują, że sposób realizacji wsparcia publicznego na rzecz szkoleń można poprawić, aby mogło ono w większym stopniu wpływać na proces podnoszenia kompetencji pracowników MŚP i promować współpracę w subregionie. Dlatego też można sformułować następujące główne zalecenia (zob. ramka 6.1):

#### **Ramka 6.1. Zalecenia dotyczące funkcjonowania wsparcia publicznego w zakresie szkoleń w MŚP**

- Regionalna polityka rozwoju zasobów ludzkich wspierana w ramach EFS powinna z jednej strony skutecznie ułatwiać dostęp do szkoleń dla przedsiębiorstw, które chcą inwestować w swoje zasoby ludzkie oraz z drugiej strony rozwijać popyt na szkolenia w przypadku firm, które jeszcze nie są nimi zainteresowane. W przypadku pierwszej grupy przedsiębiorstw system powinien promować projekty dopasowane do potrzeb w oparciu o właściwą diagnozę zapotrzebowania na umiejętności oraz umożliwiać realizację szkoleń w odpowiednim czasie. W przypadku drugiej grupy przedsiębiorstw, priorytetowo należy traktować diagnozę zapotrzebowania na umiejętności.
- Diagnoza zapotrzebowania na umiejętności w przedsiębiorstwach powinna być traktowana jako najważniejszy obszar w ramach wszystkich dofinansowywanych projektów, a szkolenia które uzyskują współfinansowanie muszą opierać się na odpowiedniej diagnozie zapotrzebowania. Środki z EFS powinny współfinansować projekty, które opierają się na rzeczywistych potrzebach.

- Przedsiębiorstwa powinny być zachęcane do przeprowadzania oceny własnych potrzeb szkoleniowych oraz informowania o tych potrzebach. Powyższe wymagałoby utworzenia odpowiednich grup roboczych i forów na rzecz współpracy oraz wsparcia rozwoju takich forów. Otwarta dyskusja może pomóc w określeniu zapotrzebowania na umiejętności, przyczynić się do opracowania lokalnych strategii szkoleniowych i ułatwić współpracę. Należy zachęcać do realizacji projektów promujących współpracę w ramach sieci i platform współpracy (tego typu projekty powinny być preferowane).
- Ułatwianie transferu wiedzy pomiędzy firmami oraz firmami i instytucjami B+R, usprawnienie planowania biznesowego i zarządzania w firmach to kolejne możliwe obszary priorytetowe w ramach współfinansowanych projektów.
- Należy doprowadzić do lepszej koordynacji krajowych i regionalnych interwencji publicznych w obszarze rozwoju zasobów ludzkich i rozwoju MŚP z uwzględnieniem perspektywy lokalnej (terytorialnej). Obecnie istniejący system jest niejasny i nie prowadzi do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Lokalne organizacje wspierające przedsiębiorczość z reguły działają w zamkniętych ramach różnych fragmentarycznych polityk sektorowych (silosów) i odrębnych dla poszczególnych części programów wymagań instytucjonalnych i nie są w stanie właściwie odpowiedzieć na potrzeby lokalnych firm. Na przykład: organizacje wspierające przedsiębiorczość z Zagłębia Dąbrowskiego często polegają na finansowaniu uzyskiwanym w ramach programów krajowych (koordynowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i przeznaczonych na wspieranie nowo zakładanych firm i uzyskiwanie wsparcia ze środków EFRR). Często brak im motywacji do ubiegania się o fundusze w ramach innych programów i projektów (takich jak regionalne programy na rzecz szkolenia MŚP). Ponadto systemy zapewnienia jakości usług, które funkcjonują w ramach różnych działań krajowych nie są skoordynowane z wymaganiami i systemami istniejącymi w obrębie działań regionalnych. Działania te wydają się funkcjonować w odosobnieniu.
- Firmy potrzebują skutecznego pośrednika, który będzie mógł „przełożyć” agendy i cele krajowych i regionalnych programów na lokalne praktyki biznesowe oraz rzeczywiste zapotrzebowania na umiejętności. Potrzeby te występują w szczególności w przypadku małych firm. Obecnie istniejący system realizacji wsparcia nie zachęca organizacji realizujących projekty na rzecz MŚP, do łączenia finansowania pochodzącego z różnych źródeł (na potrzeby szkoleniowe, budowanie sieci, poradnictwo, inwestycje), tak aby móc stworzyć spójną ofertę i kompleksowe pakiety usług świadczonych na rzecz lokalnych firm.
- Potrzeba bardziej proaktywnej polityki w zakresie szkoleń dla MŚP. Polityka ta powinna być w sposób silniejszy powiązana z wojewódzką strategią rozwoju gospodarczego i innowacji oraz bardziej wyczulona na konkretne potrzeby sektorów/branż.<sup>29</sup> Należy rozważyć koncentrację na konkretnych branżach, specyficznych problemach, tematach czy zagadnieniach gospodarczych, lub przynajmniej ocena projektów powinna opierać się na dowodach (evidence), świadczących o potrzebach poszczególnych sektorów. Wiedza, dzięki której rozwijają się poszczególne sektory oraz wiedza o tym, które sektory potrzebują konkretnej pomocy mogłaby pochodzić z regionalnych statystyk i badań. Istnieją również kierunki priorytetowe określone w regionalnych strategiach rozwoju oraz regionalnych strategiach innowacji. W sytuacji, gdyby określono rzeczywistą priorytetyzację wsparcia, mogłaby zaistnieć szansa na lepsze skoncentrowanie pomocy EFS, a tym samym na zwiększenie znaczenia i wpływu tej pomocy. Jak zauważono w ramach rekomendacji OECD „Bolonia+10” – należy lepiej ukierunkowywać pomoc dla MŚP, poprzez różnicowanie podejścia w zależności od sytuacji firmy na rynku czy też faz rozwoju firm.<sup>30</sup>
- Konieczna jest lepsza koordynacja działań realizowanych w ramach EFRR i EFS. Firmy uzyskujące

29

Warunki ustanawiane w ramach działań szkoleniowych w MŚP współfinansowanych z EFS często zmieniają te działania na działania z zakresu polityki społecznej a nie programy promujące konkurencyjność gospodarczą. Zasady przyznawania dotacji zbyt mocno podkreślają kwestie społeczne a zbyt mało uwagi przywiązują do sytuacji rynkowej firm z nich korzystających.

30

„Bolonia+10” *High-Level Meeting on lessons from the global crisis and the way forward to job creation and growth (Spotkanie wysokiego szczebla w sprawie doświadczeń wyciągniętych z kryzysu światowego oraz drogi prowadzącej do tworzenia miejsc pracy i wzrostu)*. Dokument do dyskusji nr 1, OECD 2010, Paryż; zalecenia zawarte w dokumencie do dyskusji zostały zaprezentowane w aneksie do niniejszego raportu.

pomoc w ramach projektów EFRR często nie wiedzą o teoretycznie towarzyszącym im działaniach EFS w zakresie rozwoju HR. Problem jeszcze bardziej komplikuje fakt, że wyżej wspomniane działania inwestycyjne EFRR są często zarządzane ze szczebla centralnego, natomiast działania EFS są zarządzane ze szczebla regionalnego, a odpowiednie instytucje zarządzające tymi środkami często same nie znają ofert dla przedsiębiorstw kierowanych przez inne podmioty. Działania finansowane w ramach EFRR i związane z promowaniem innowacyjności, ułatwianiem współpracy pomiędzy firmami i uczelniami wyższymi itp., mogłyby odnosić większe sukcesy, gdyby były odpowiednio połączone z narzędziami udostępnionymi w ramach działań EFS. Istnieje potrzeba ustanowienia spójnych i jasnych celów związanych z rozwojem MŚP na poziomie regionalnym, a cele te powinny być wspierane w ramach skoordynowanych działań EFRR i EFS (programów UE rozumianych jedynie jako narzędzia służące osiąganiu celów rozwojowych a nie jako cele same w sobie). Takie spójne podejście, w ramach którego działania EFRR i działania szkoleniowe (EFS) funkcjonują w sposób skoordynowany, mogłyby pomóc w realizacji wielu zaleceń proponowanych w ramach pakietu OECD „Bolonia+10” i związanych z ułatwianiem tworzenia naukowych firm typu spin-off, stymulowaniem współpracy pomiędzy MŚP a organizacjami badawczymi lub wspieraniem udziału MŚP w globalnym łańcuchu wartości.

- Informacje dostępne dla firm i dotyczące możliwości współfinansowania szkoleń są niewystarczające. Nawet firmy, które chcą szkolić swoich pracowników lub szukają możliwości w zakresie współpracy z instytucjami naukowymi pozostają bez wsparcia i nie są w wystarczającym stopniu poinformowane o możliwości uzyskania wsparcia w ramach EFS. Jednocześnie w przypadku projektów już zatwierdzonych do finansowania dostawcy usług często mają trudności w zainteresowaniu swoich klientów uzyskaniem wsparcia (problemy z rekrutacją). Informacje dotyczące działań EFS dla MŚP realizowanych w regionie (w ramach priorytetu VIII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – strona internetowa<sup>31</sup>) powinny być udostępniane w sposób bardziej przyjazny dla biznesu. Oprócz uzyskiwania informacji na temat możliwości w zakresie opracowania nowych projektów firmy są również zainteresowane otrzymywaniem informacji na temat trwających projektów szkoleniowych, do których mogą dołączyć.
- Należy rozważyć możliwość opracowania projektów celowych, odnoszących się do najpowszechniejszych i najbardziej ogólnych potrzeb subregionów/grup przedsiębiorstw i realizowanych z inicjatywy władz regionalnych.
- W nowym okresie programowania funduszy strukturalnych (po 2013 r.), należy rozważyć wprowadzenie nowych sposobów i mechanizmów realizacji projektów szkoleniowych dla MŚP. Ponieważ w niektórych przypadkach metoda otwartych naborów wniosków nie zapewnia właściwej alokacji wsparcia (lub nie udziela wsparcia tym, którzy go najbardziej potrzebują), należy rozważyć alternatywne sposoby takie jak umowy ramowe z wybranymi i akredytowanymi usługodawcami działającymi w dedykowanych obszarach, umowy z organizacjami typu członkowskiego (izby handlowe) lub agencjami rozwoju regionalnego działającymi jako pośrednicy pomiędzy samorządem regionalnym a MŚP oraz łączenie różnych usług pod jednym dachem (w tym szkoleń), otwarte mechanizmy kształcenia (e-kształcenie) itp.

**BIBLIOGRAFIA**

- Bafoil, Francois, *Rivaval of the economy in Upper Silesia (Renesans gospodarki Górnego Śląska)*, marzec 2010 r. – dokument przygotowany dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego Rzeczypospolitej Polskiej.
- CEDEFOP (2010 r.), *Encouraging continuing training by enterprises – time to rethink? (Wspieranie kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwach – czas na przemyślenia?)*, CEDEFOP, marzec 2010 r.
- Dalziel, P. (2010 r.), *Leveraging Training: Skills Development in SMEs: An Analysis of Canterbury Region, New Zealand (Wspomaganie szkolenia: Rozwój umiejętności w MŚP: analiza regionu Canterbury, Nowa Zelandia)*, Dokumenty robocze OECD Rozwój lokalnej gospodarki i zatrudnienia (LEED), Nr 2010/03. Dok.: [10.1787/5km9d6g1nc8p-en](https://doi.org/10.1787/5km9d6g1nc8p-en).
- GUS (2010 r.), *Bank danych regionalnych*, baza danych GUS.
- Kubisz, Michał. (2010), *Instrumenty rozwoju zasobów ludzkich w ramach Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-20. Propozycja „terytorializacji” polityki RZL*, marzec 2010 r. – dokument przygotowany dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego Rzeczypospolitej Polskiej.
- Marek, Mirosław, *Rola instytucji wspierających rozwój regionalny – doświadczenia z funkcjonowania takich podmiotów oraz postulowane kierunki zmian*, marzec 2010 r. – dokument przygotowany dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego Rzeczypospolitej Polskiej.
- OECD (2006 r.), *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities (Innowacje oraz działania wzbogające wiedzę i umiejętności)*, OECD Publishing. dok: [10.1787/9789264022744-en](https://doi.org/10.1787/9789264022744-en).
- OECD (2010a), *Bologna+10 High Level Meeting. Issue Paper 1 (Bolonia+10 Spotkanie wysokiego szczebla. Dokument do dyskusji nr 1)*, OECD, Paryż.
- OECD (2010b), *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship: Poland 2010: Key Issues and Policies, (MŚP i przedsiębiorczość. Polska 2010 r. Kluczowe zagadnienia i polityka)*, OECD Publishing, dok.: [10.1787/9789264081918-en](https://doi.org/10.1787/9789264081918-en).
- OECD (2010c) *SME participation in formal vocational education and training (VET) in selected OECD Countries (Udział MŚP w formalnym kształceniu i szkoleniu zawodowym w wybranych krajach członkowskich OECD)*, OECD 2010c, Paryż.
- PARP (2007 r.), *Potrzeby szkoleniowe firm zatrudniających do 49 osób. Raport z badania telefonicznego przygotowanego dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, PARP, Warszawa.
- PARP (2009 r.) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa.

---

Program Operacyjny Kapitał Ludzki na lata 2007-2013 (Polska).

*Strategia Zrównoważonego Rozwoju Zagłębia Dąbrowskiego* opublikowana przez Agencję Rozwoju Lokalnego oraz Projekt „Umbrella” UNDP w listopadzie 2004 r.

Urząd Statystyczny w Katowicach (2010 r.), *Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w województwie śląskim. Stan na koniec 2009 r.*, Katowice.

WUP Katowice (2010), raporty publikowane na stronie internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach [www.wup-katowice.pl](http://www.wup-katowice.pl).

## ANEKSY

Aneks nr 1 – zalecenia z przeglądu OECD *SMEs and entrepreneurship in Poland (MŚP i przedsiębiorczość. Polska)*, OECD 2010 r.

Aneks nr 2: Polska – Podział na subregiony NTS III. Subregion sosnowiecki

Aneks nr 3 – OECD „*Bologna+10 High Level Meeting. Issue Paper 1.*” (*Bolonia+10 Spotkanie wysokiego szczebla. Dokument do dyskusji nr 1*). Lista Rekomendacji.

**ZAŁĄCZNIK NR 1 – ZALECENIA Z PRZEGLĄDU OECD „SMES AND  
ENTREPRENEURSHIP IN POLAND” (MŚP I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ. POLSKA), OECD 2010  
R.**

***Przywrócenie wyraźnych ram dla działań sektora publicznego***

- Należy opracować na nowo, przejrzyste ramy strategiczne dla MŚP i przedsiębiorczości, w celu zapewnienia spójności, konsekwencji i kompleksowego ujęcia całego zakresu problematyki związanej z MŚP, przedsiębiorczością i innowacyjnością.
- Należy przygotować dokument z zakresu polityki horyzontalnej o takim samym statusie jak Strategia zwiększania innowacyjności gospodarki przygotowana przez Ministerstwo Gospodarki, w celu zwiększenia spójności różnych rozproszonych działań prowadzonych jako element realizacji działań sektora publicznego w innych obszarach. Powinna ona obejmować zasadę „Najpierw myśl na małą skalę” oraz inne kluczowe obszary polityczne nowego programu Small Business Act dla Europy.
- Należy zintegrować programy i działania różnych ministerstw i agencji w ramach tej strategii, aby stworzyć strukturę wsparcia od samego początku do samego końca (np.: politykę na rzecz rozwoju przedsiębiorców, politykę wspierającą rozpoczynanie działalności gospodarczej, politykę opieki nad przedsiębiorstwami będącymi na wczesnym etapie rozwoju, w celu zwiększenia ich przeżywalności oraz politykę wsparcia rozwoju firm), tak aby „potencjał przedsiębiorczy” częściej zamieniał się w „faktyczną przedsiębiorczość”.
- Należy upewnić się, że zamiary dokumentów i ram politycznych wysokiego szczebla znajdują odzwierciedlenie w sytuacji na terenie na którym działają firmy a nie ograniczają się do dobrych zasad.

***Usprawnienie procesów politycznych i realizacji wsparcia tam gdzie tylko to możliwe.***

- Konieczne jest lepsze zdefiniowanie jednego wiodącego ministerstwa odpowiedzialnego za MŚP oraz formułowanie i koordynację polityki w zakresie przedsiębiorczości.
- Należy zmniejszyć liczbę organizacji zaangażowanych w projektowanie polityki związanej z działaniami podejmowanymi na rzecz małej i średniej przedsiębiorczości, a w szczególności realizujących wsparcie.
- Należy skoncentrować rolę PARP na dobrze określonych podstawowych działaniach w zakresie przedsiębiorczości (duch przedsiębiorczy i podejmowanie działalności) oraz rozwoju MŚP.
- Potencjał instytucjonalny instytucji, które pozostaną po racjonalizacji systemu, powinien zostać wzmocniony i tam gdzie to właściwe należy położyć większy nacisk na oddziały regionalne, tak aby zapewnić lokalną dostępność lokalizacji takich usług.

### ***Lepsza koordynacja polityki na wszystkich szczeblach***

- Należy stworzyć krajowo-regionalną grupę roboczą ds. MŚP i przedsiębiorczości, która będzie kierowana przez Ministerstwo Gospodarki, w celu budowania możliwości poprzez transfer wiedzy, informacji i wymianę dobrych praktyk. Grupa ta powinna spotykać się przynajmniej co pół roku aby udzielać porad podmiotom regionalnym i lokalnym w zakresie wdrażania odpowiednich środków i działań.
- Należy ustanowić sformalizowane i skuteczne mechanizmy konsultacji ze społecznością MŚP na tematy związane z projektowaniem polityki i programu. Wskazane może być uruchomienie programów pilotażowych na szczeblu regionalnym.

### ***Projektowanie programów skutecznie realizujących wsparcie***

- Należy zachęcać do wspólnego budowania świadomości marek usług wspierających przedsiębiorczość, które są finansowane na szczeblu krajowym i regionalnym, tak aby system był spójny zarówno dla użytkowników biznesowych jak i usługodawców. Budowanie świadomości marek i zapewnianie ich jakości powinno być koordynowane na szczeblu krajowym, a pakiety udzielanego wsparcia powinny być dostosowane do potrzeb regionalnych.
- Należy różnicować wachlarz świadczonych usług, w takim stopniu, aby umożliwić ich dostosowanie do potrzeb różnych grup docelowych MŚP i przedsiębiorców na różnych etapach rozwoju firmy.
- Należy rozszerzyć zasadę pierwszego okienka, jednego okienka i zero okienka na wszystkie rodzaje MŚP. Nie należy tych zasad ograniczać do usług świadczonych dla osób zakładających firmy.
- Należy unikać umożliwiania sytuacji, w których firmy usługowe świadczące usługi współfinansowane ze środków publicznych wypierają usługi, które mogą być oferowane na zasadach komercyjnych.
- Należy mądrze wykorzystywać środki *Strategii Spójności* dostępne dla MŚP aby budować zdolności.
- Należy zapewnić hojne finansowanie dla MŚP i programów dotyczących przedsiębiorczości w ramach globalnych środków *Funduszu Spójności* ale jedynie jeżeli są one opłacalne i dają wymierne korzyści.
- Większość wsparcia dla MŚP i innowacji należy realizować na szczeblu lokalnym tak aby skorzystać z bliskości przestrzennej, która umożliwia ustanawianie kontaktów i budowanie zaufania pomiędzy firmami i dostawcami usług pomocniczych. W przypadku gdy wsparcie jest wysoce wyspecjalizowane, skomplikowane lub zależne od unikalnej wiedzy, opłacalność kosztowa może argumentować realizowanie wsparcia na szczeblu centralnym raczej niż na poziomie lokalnym lub regionalnym.

### ***Dalsze wzmocnienie ewaluacji działań sektora publicznego i programów***

- Należy lepiej niż obecnie zabezpieczyć bardziej wszechstronną ewaluację polityki i programów dotyczących MŚP i przedsiębiorczości.



- Należy przypisać duże znaczenie szkoleniom przeznaczonym dla wykwalifikowanych osób dokonujących ewaluacji oraz rozwijać sposoby zarządzania nimi.
- Należy opracować bardziej wyrafinowaną metodologię oraz podnieść poziom ujednoczenia procesów ewaluacji.

#### ***Wzmocnienie otoczenia biznesu w celu eliminacji barier na drodze rozwoju MŚP***

- Należy wzmocnić ramy lepszego stanowienia prawa oraz wdrażania pakietu na rzecz przedsiębiorczości w celu zapewnienia skuteczności w redukcji obciążeń regulacyjnych i kosztów administracyjnych oraz przestrzegania zasady „Najpierw myśl na małą skalę”.
- Należy upewnić się, że *ocena skutków regulacji* obejmuje pełen zakres skutków jakie niesie ze sobą proponowane nowe ustawodawstwo i przepisy dla MŚP.
- Należy zredukować obciążenia przedsiębiorstw związane ze składkami na ubezpieczenia społeczne poprzez redukcję wydatków na ubezpieczenia społeczne, które są w znacznej mierze finansowane z tych składek. Najlepszym sposobem może być wyrównanie wydatków na wcześniejsze emerytury do średniej UE-25.
- Należy zbadać kwestię ochrony upadłościowej dla przedsiębiorstw należących do osób fizycznych (na przykład: firmy prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, spółki partnerstwa cywilnego) aby zapewnić osobą fizycznym sprawiedliwą możliwość „drugiej szansy” podjęcia wysiłków w zakresie przedsiębiorczości.
- Należy potraktować w sposób bardziej priorytetowy potrzeby rynku pracy i sytuację na tym rynku przy ustalaniu równowagi w świadczeniu szkoleń ogólnych i zawodowych na szczeblu ponadpodstawowym.

#### ***Lepszy dostęp do finansowania dla MŚP i przedsiębiorców***

- Należy zidentyfikować i odnieść się do barier w rozszerzaniu zastosowania i zasięgu funduszy gwarancyjnych i pożyczkowych jednocześnie uwzględniając dobre praktyki, w szczególności w projektowaniu programów gwarancyjnych w krajach członkowskich OECD.
- Konieczne jest dbanie o wzrost i rozwój instytucji takich jak fundusze emerytalne, firmy ubezpieczeniowe i fundusze gwarancyjne, które mogą w rozsądny sposób zapewnić odpowiednie kwoty długookresowego kapitału podwyższonego ryzyka, idealnie obejmującego kapitał wysokiego ryzyka.
- Konieczny jest dalszy rozwój sektora kapitału wysokiego ryzyka oraz aniołów biznesu na rzecz inwestycji w rozpoczynanie działalności przedsiębiorstw i wysokiego potencjału wzrostowego przedsiębiorstw w taki sposób aby zastosować zachęty i narzędzia często wykorzystywane przez inne kraje w celu zmniejszenia dodatkowego ryzyka podejmowanego przez inwestorów prywatnych.
- Budowanie zdolności przedsiębiorców do przyciągania finansowania zewnętrznego w tym poprzez działania mające na celu podniesienie poziomu wiedzy na temat korzyści płynących z finansowania ze środków własnych oraz wzmocnienie kompetencji przedsiębiorców do opracowywania wniosków związanych z finansowaniem ze środków własnych.

### ***Ułatwienie dostępu do rynków***

- Należy wspierać politykę MŚP w zakresie zamówień publicznych, opracować bazę danych MŚP mających możliwość składania ofert na kontrakty rządowe (np.: prosty system rejestracji dostawców MŚP) a następnie rozwijać system śledzenia mający na celu monitoring kontraktów przyznanych MŚP. Dobre praktyki związane z mechanizmami rozwoju tych systemów istnieją między innymi w Kanadzie, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych.
- Należy zbadać potrzebę podejmowania dodatkowych działań sektora publicznego w celu wspierania wysiłków MŚP w zakresie współpracy w obszarze dostępu do zamówień publicznych oraz w celu opracowania połączeń pomiędzy polskimi MŚP a dużymi firmami aby wspierać ich udział w globalnym łańcuchu dostaw a tym samym aby poprawiać ich pośredni dostęp do eksportu i możliwości w zakresie zamówień publicznych.
- Należy zapewnić wsparcie programowe zachęcające większą liczbę mikro przedsiębiorstw do osiągnięcia spójności organizacyjnej, opłacalności i bazy klientów, które to czynniki umożliwią im rozwój i dołączenie do klasy większych firm.

### ***Promowanie innowacyjności wśród MŚP i przedsiębiorców***

- Należy bardziej rozszerzyć obecnie wywierany nacisk na B+R, innowacje, nowe produkty i nowe działania, tak aby przynosiły szersze korzyści w wydajności, które można osiągnąć poprzez dostosowanie umiejętności, metod organizacyjnych i poziomów wydajności w polskich przedsiębiorstwach do standardów unijnych i światowych.
- Należy rozwinąć krajową politykę inkubatorów, która określa standardy działania oparte na międzynarodowych najlepszych praktykach i najlepszych wzorcach wykonania.
- Należy podejmować nieustanne wysiłki mające na celu badanie wydajności polskich klastrów oraz zdobywanie doświadczenia w zakresie polityki klastrowej i działań klastrowych w krajach członkowskich OECD i państwach członkowskich UE stanowiących wkład w rozwój kompleksowych ram dla polityki klastrów.
- Należy uzupełnić przepisy prawa dotyczące wymiany własności intelektualnej pomiędzy uczelniami wyższymi i ich firmami typu spin off, opracować proste zasady zarządzania sytuacjami, w których profesorowie uczelni wyższych zakładają firmy spin off, które na początku korzystają z obiektów uniwersytetu.

### ***Zapewnienie warunków dla promowania postaw przedsiębiorczych i kultury przedsiębiorczości***

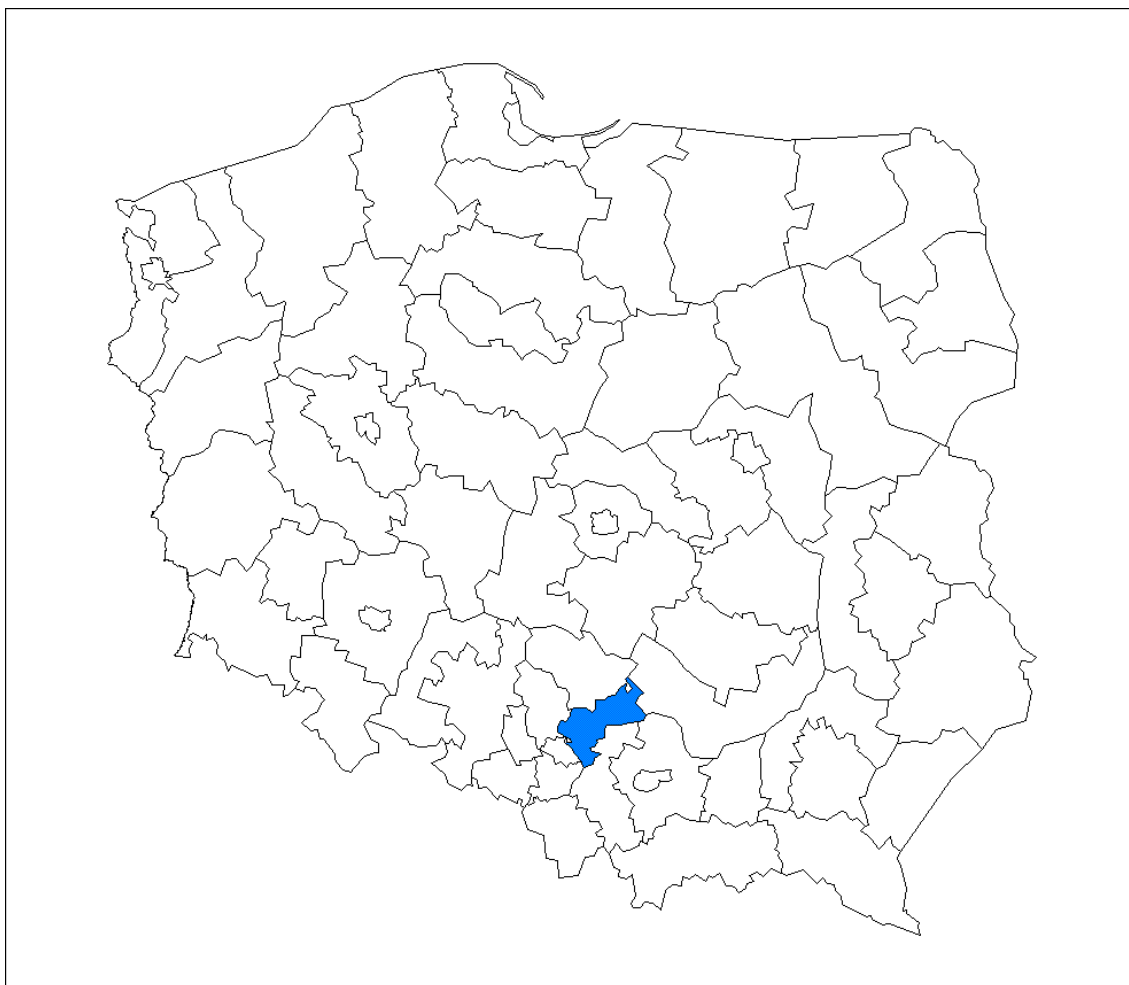
- Należy nadal podejmować wysiłki mające na celu promowanie nastawienie przedsiębiorczego wśród studentów i młodzieży oraz pełną integrację programów nauczania przedsiębiorczości w systemie edukacji.
- Należy podejmować intensywne wysiłki mające na celu połączenie działań z zakresu nauczania przedsiębiorczości z oferowaniem usług wspierania przedsiębiorczości absolwentów, którzy chcą rozpocząć własną działalność.
- Należy podjąć prace nad zidentyfikowaniem luk w realizowanej polityce, w szczególności w odniesieniu do wzmocnienia kultury przedsiębiorczości, budowania zdolności

przedsiębiorczych do podejmowania działań innowacyjnych oraz pokazania młodym Polakom postaw przedsiębiorczych, w oparciu o przekazanie konkretnej wiedzy, umiejętności, doradztwo i wsparcie finansowe umożliwiając przekształcenie najlepszych pomysłów w realne przedsięwzięcia.

### ***Dopasowanie do lokalnych potrzeb***

- Należy dostosować bilans świadczenia usług biznesowych do charakterystyki struktur gospodarczych w poszczególnych regionach oraz potencjału regionów w zakresie rozwoju opartego na innowacjach i technologii.
- Należy zdefiniować obszary wsparcia biznesowego na potrzeby lokalnego projektowania i realizacji w oparciu o zapotrzebowanie na elastyczność w dostosowywaniu się do sytuacji lokalnej (np.: rozwój klastrów). Należy ustanowić przejrzyste „zasady gry”, których należy przestrzegać na poziomie lokalnym w tych obszarach wsparcia biznesowego.
- Należy dokonać przeglądu „linii demarkacyjnych” wyznaczonych dla działań *Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka* oraz *Regionalnych Programów Operacyjnych* w ramach dialogu pomiędzy władzami i agencjami regionalnymi i krajowymi.
- Należy przenieść środek ciężkości z realizowania krajowej polityki w zakresie MŚP i przedsiębiorczości na rzecz budowania potencjału regionów do projektowania i wdrażania wsparcia regionalnego i krajowego.
- Należy stworzyć krajowe forum dla MŚP i rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Może ono przyjąć formę krajowego centrum doskonałości w tej dziedzinie służącego wymianie dobrych praktyk politycznych oraz próbującego skoordynować promowanie przedsiębiorczości na obszarach wiejskich oraz rozwój przedsiębiorczości.

**ZAŁĄCZNIK NR 2 POLSKA – PODZIAŁ NA PODREGIONY NTS III. PODREGION  
SOSNOWIECKI.**



**ZAŁĄCZNIK NR 3 – OECD 2010 R. „BOLOGNA+10 HIGH LEVEL MEETING. ISSUE PAPER 10 (BOLONIA+10 SPOTKANIE WYSOKIEGO SZCZEBŁA. DOKUMENT DO DYSKUSJI NR 1).  
LISTA REKOMENDACJI.**

**Proponowane zalecenia**

***Działania sektora publicznego i programy***

Powyższa dyskusja oraz dowody wskazują na szereg priorytetów w zakresie działań sektora publicznego wspierających innowacje w MŚP i innowacyjną przedsiębiorczość na rzecz łagodzenia skutków kryzysu, odzyskiwania miejsc pracy i aktywację oraz prowadzenie długoterminowego zrównoważonego wzrostu. W kontekście kryzysu budżety wielu samorządów zostały znacznie ograniczone. Należy to uwzględnić w koncepcjach polityki mającej na celu osiągnięcie odpowiedniego stosunku jakości do ceny w przypadku rezultatów jakich możemy się spodziewać z konkretnych inwestycji publicznych.

Stworzenie otoczenia biznesu sprzyjającego przedsiębiorczości.

- Zapewnienie stabilnych warunków ramowych i makroekonomicznych. Stabilne i przewidywalne regulacje, instytucje i działania sektora publicznego stanowią ważny element na drodze zapewnienia zdrowego sposobu funkcjonowania MŚP i przedsiębiorczości.
- Usprawnienie i uproszczenie administracji i przepisów mających wpływ na tworzenie nowych firm i MŚP. Uwzględnienie wpływu przepisów i administracji na tworzenie MŚP i nowych firm. Ustanowienie jednego okienka, informującego o sprawach wynikających z przepisów prawa i transakcjach oraz wprowadzenie ustawodawstwa tymczasowego, w celu zminimalizowania obciążenia małych firm wymogami prawnymi zaprojektowanymi dla rozwiązań z przeszłości.
- Redukcja podatków i obciążeń związanych z przestrzeganiem przepisów ubezpieczenia społecznego oraz zapewnienie sprawiedliwego wymiaru podatków i sprawiedliwego traktowania nowych firm i MŚP w odniesieniu do ubezpieczenia społecznego. Zapewnienie, że stosowane stawki podatkowe nie zaburzają rynku poprzez nieuczciwą dyskryminację nowych firm i MŚP. Wprowadzenie uproszczonych mechanizmów zgodności dla MŚP i nowych firm.

***Wspieranie umiędzynarodowienia MŚP***

- Zwiększenie udziału MŚP w programach badawczych współpracy międzynarodowej. Promowanie większego zaangażowania MŚP w partnerstwa badawcze współfinansowane ze środków publicznych, które łączą naukę z innowacjami, między innymi poprzez upraszczanie procedur ich stosowania, rozpowszechnianie informacji o możliwościach i wspieranie finansowania partnerstw obejmujących MŚP.

- Odniesienie do barier finansowych utrudniających umiędzynarodowienie. Identyfikacja opłacalnych sposobów wzmacniania rynków finansowych na potrzeby MŚP, dążących do prowadzenia eksportu i uczestnictwa w globalnym łańcuchu wartości, np. poprzez udzielanie poręczeń kredytów eksportowych dla prywatnych instytucji finansowych oraz zwiększenie gotowości inwestycyjnej MŚP.
- Zróżnicowanie obecnie przyznawanego wsparcia w zależności od rodzaju MŚP do jakiego jest ono kierowane. Zwiększenie efektywności i skuteczności istniejącej polityki innowacyjnej MŚP poprzez lepsze ukierunkowanie podejścia do tych kategorii MŚP, które doświadczają konkretnych rodzajów nieprawidłowości w funkcjonowaniu i które uzyskują korzyści jednocześnie ograniczając zbędne obciążenia, np. poprzez rozróżnienie pomiędzy firmami, które rozpoczynają działalność międzynarodową a tymi MŚP, które mają więcej doświadczenia i stabilną międzynarodową pozycję oraz tymi, które chcą rozwinąć swoje międzynarodowe działania bazując na dobrej podstawie.
- Wspieranie udziału MŚP w globalnych łańcuchach wartości. Zidentyfikowanie opłacalnych sposobów na wspieranie udziału MŚP w globalnych łańcuchach wartości na rzecz innowacji i promocji eksportu, np. poprzez pokonywanie barier informacyjnych i koordynacyjnych utrudniających podejmowanie zbiorowych działań przez MŚP oraz ułatwianie nawiązywania kontaktów z bezpośrednimi, zagranicznymi przedsiębiorstwami inwestycyjnymi i lokalnymi dostawcami usług doszkalających dla MŚP.
- Rozwiązanie problemu identyfikacji rynku zagranicznego i możliwości współpracy. Pośrednictwo i udzielanie informacji mających pomóc MŚP w zlokalizowaniu i analizie możliwości i potencjalnych kontaktów z zamorskimi klientami i partnerami.

#### ***Lepsze zarządzanie aktywami intelektualnymi w MŚP.***

- Poszerzenie wiedzy MŚP o możliwościach w zakresie ochrony ich dóbr intelektualnych. Podniesienie poziomu wiedzy w zakresie ochrony mienia, w tym patentów, znaków towarowych, wzorów przemysłowych, wzorów użytkowych, tajemnic handlowych, praw autorskich i pokrewnych, odmian roślin i baz danych innych niż oryginalne. Szkolenia dla kierowników MŚP dotyczące wartości dóbr intelektualnych oraz mechanizmów zarządzania nimi.
- Łatwiejsze pozyskiwanie odpowiednich porad i doradztwa na temat zarządzania dobrami intelektualnymi MŚP i nowych firm. Wsparcie rozwoju rynku profesjonalnych usług z zakresu zarządzania dobrami intelektualnymi i wykorzystania własności intelektualnej.
- Dostosowanie systemu praw własności intelektualnej do potrzeb MŚP i przedsiębiorców. Wprowadzenie odmiennych systemów które różnicują MŚP i większe firmy oraz odzwierciedlają różne możliwości pokrycia kosztów stałych w kontekście spodziewanych korzyści. Odniesienie się do kwestii związanych z ewidencjonowaniem, np. poprzez system aplikacyjny, który jest dostępny ze szczebla lokalnego oraz stworzenie systemu szybkiego ewidencjonowania dla MŚP. Odniesienie się do problemów związanych z egzekwowaniem poprzez ustanowienie specjalistycznych sądów ds. własności intelektualnej i wybranie sędziów oraz wprowadzanie ostrożnego stosowania obowiązkowego arbitrażu i alternatywnych metod rozwiązywania sporów. Odniesienie się do problemów transgranicznych poprzez przyjęcie wspólnych modeli patentów, ujednoczenie zasad i świadczenie usług pomocniczych w zakresie ochrony na rynkach zagranicznych.

### ***Wspieranie umiejętności przedsiębiorczych***

- Rozszerzenie w mądry sposób skali kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na kształcenie wyższe, zawodowe i edukację szkolną. Zwiększenie liczby uczestniczących instytucji i szkół tam gdzie działania te prowadzą do sukcesu. Przeniesienie środka ciężkości z umiejętności w zakresie zarządzania biznesowego na umiejętności strategiczne na rzecz przedsiębiorczości ukierunkowanej na rozwój. Wprowadzenie metod nauczania interaktywnego, obejmujących doświadczenia praktyczne.
- Wprowadzanie nauczania postaw przedsiębiorczych do programów szkolnych. Do powyższego należy dołączyć odpowiednie szkolenia dla nauczycieli i materiały dydaktyczne zaprojektowane na potrzeby przedsiębiorczości.

### ***Zwiększenie wykorzystania wyników badań publicznych i zamówień publicznych dla MŚP i przedsiębiorczości***

- Łatwiejsze zakładanie firm typu spin-off. Oferowanie kapitału początkowego, badań w zakresie konkurencyjności, wsparcia dla weryfikacji koncepcji oraz doradztwa i szkoleń dla przedsiębiorstw stworzonych przez naukowców.
- Stymulowanie współpracy obejmującej uczelnie wyższe i organizacje badawcze oraz MŚP i przedsiębiorców. Wzmocnienie infrastruktury transferu wiedzy takiej jak inkubatory biznesowe i parki naukowe, programy współpracy naukowej, instytucje technologii pomostowych oraz mobilność na rynku pracy pomiędzy uczelniami wyższymi a przemysłem. Promocja rozwoju klastrów i połączeń w ramach lokalnych systemów innowacyjnych. Podniesienie możliwości MŚP w zakresie absorpcji innowacji oraz motywowanie organizacji badawczych do angażowania się w transfer wiedzy do przedsiębiorstw.
- Wykorzystanie zamówień publicznych do zwiększenia zapotrzebowania na innowacje pochodzące od nowych i małych firm. Gotowość innowacyjna MŚP i przedsiębiorców oraz ich zdolność do prezentowania nowych innowacji może zostać zwiększona poprzez dobrze ukierunkowane programy zamówień publicznych, w szczególności zamówień przedkomercyjnych.

### ***Wzmocnienie mechanizmów międzynarodowego przeglądu i wymiany informacji dotyczących MŚP oraz polityki w zakresie przedsiębiorczości***

- Wspieranie ewaluacji MŚP oraz polityki w zakresie przedsiębiorczości. Zastosowanie solidnej metodologii do oceny skutków interwencji, umożliwiającej prowadzenie badań porównawczych, oraz metod mogących rzucić światło na procesy funkcjonowania polityki publicznej i ocenę jakości zarządzania programami wspierającymi MŚP.
- Wspieranie wymiany doświadczeń na poziomie międzynarodowym w odniesieniu do sukcesów w zakresie polityki publicznej, ich niepowodzeń i najlepszych praktyk. Opracowanie regularnych programów wzajemnego recenzowania i oceny polityki na szczeblu krajowym.

***Pozostałe prace podejmowane przez OECD***

- Ocena warunków i wymagań dla realizacji polityki publicznej działającej w celu zapewnienia, że nowe i młode firmy będą mogły skorzystać z możliwości technologicznych i komercyjnych w zakresie rozwoju, wzrostu i tworzenia miejsc pracy. Należy w szczególności wziąć pod uwagę zmieniający się globalny scenariusz konkurencyjności i szybko rosnący wpływ nowo pojawiających się krajów na handel międzynarodowy, tworzenie wartości i wzrostu gospodarczego na świecie.
- Dalszy rozwój programu wzajemnego recenzowania MŚP, problemów i polityki dotyczącej przedsiębiorczości na szczeblu krajowym i lokalnym, w celu wspierania rządów w działaniach na rzecz poprawy wyników MŚP i przedsiębiorców.
- Uzupełnianie braków wiedzy w następujących obszarach:
  - kluczowych umiejętności z zakresu przedsiębiorczości;
  - warunków dla rozwoju dobrych praktyk w zakresie skutecznej polityki rozwijania przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości wśród kobiet;
  - roli jaką samorzady powinny odgrywać na szczeblu krajowym i lokalnym;
  - zapewnienia lepszej koordynacji różnych działań wspierających MŚP.

Wymaga to również opracowania wskaźników mierzących zmiany w umiejętnościach w zakresie przedsiębiorczości i wspierających ewaluację polityki publicznej w szybko zmieniającym się otoczeniu.



## ZAŁĄCZNIK NR 4 – KWESTIONARIUSZ BADANIA ANKIETOWEGO.

Kod Koordynatora <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Kod Ankietera <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Kod zrealizowanego wywiadu <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Nr rekordu <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

### Kwestionariusz badania poświęconego szkoleniom oraz innym działaniom mającym na celu rozwój umiejętności i kompetencji w MŚP

*Szanowna Pani/Szanowny Panie,*

Serdecznie zapraszamy do wzięcia udziału w międzynarodowym badaniu prowadzonym przez Organizację Współpracy Ekonomicznej i Rozwoju (OECD) we współpracy z polskim Ministerstwem Rozwoju Regionalnego. Badanie dotyczy szkoleń i rozwoju umiejętności w małych i średnich firmach. Państwa odpowiedzi posłużą identyfikacji barier w zakresie rozwoju umiejętności, które ograniczają konkurencyjność i innowacyjność firm.

Kwestionariusz zaadresowany jest do osób zajmujących się w firmie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi i/lub szkoleniami. W wypadku, gdy nie zajmujecie się Państwo tymi zagadnieniami prosimy o wskazanie osoby, która posiada największą wiedzę w przedmiotowym zakresie.

Badanie składa się z 25 pytań, planowany czas wywiadu to około 20-25 minut. Kwestionariusz podzielony został na cztery części. Pierwsza z nich poświęcona jest ogólnym informacjom o Państwa firmie i jej pracownikach. Część druga zawiera pytania na temat wykorzystywania przez firmę możliwości szkoleń. W części trzeciej znajdują się pytania o inne niż szkolenia sposoby rozwijania umiejętności, wiedzy i kompetencji personelu. Część czwarta odnosi się zaś do przyczyn korzystania ze szkoleń i innych metod rozwijania umiejętności oraz współpracy z zewnętrznymi partnerami w tym zakresie.

**Pragniemy zapewnić, że wszelkie udzielone informacje mają charakter anonimowy.**

#### REKRUTACJA RESPONDENTÓW

**Pytanie rekrutacyjne nr 1.** Proszę powiedzieć, ile osób, łącznie z właścicielem, zatrudnia firma, w której się znajdujemy?

\_\_\_\_\_osób

*Uwaga dla Ankietera – wywiad przeprowadzamy tylko i wyłącznie wtedy, gdy liczba osób zatrudnionych w firmie łącznie z właścicielem jest większa lub równa 2 [≥2]!*

**Pytanie rekrutacyjne nr 2. Położenie firmy:**

1. obszar wiejski – nazwa miejscowości \_\_\_\_\_
2. obszar miejski – nazwa miejscowości \_\_\_\_\_

*Uwaga dla Ankietera – Ankieter sam wypełnia to pole, najpierw zaznacza typ obszaru następnie wpisuje nazwę miejscowości.*

**CZĘŚĆ 1 – FIRMA I JEJ PRACOWNICY**

*Ankieter: Początek wywiadu chcielibyśmy poświęcić najważniejszym informacjom o Pana/Pani firmie. W tej części skoncentrujemy się na profilu działalności firmy, strukturze zatrudnienia*

**W którym z krajów funkcjonuje Państwa firma?**

- |               |  |  |  |                 |                          |
|---------------|--|--|--|-----------------|--------------------------|
|               |  |  |  | Belgia          | <input type="checkbox"/> |
|               |  |  |  | Nowa Zelandia   | <input type="checkbox"/> |
|               |  |  |  | Polska          | <input type="checkbox"/> |
|               |  |  |  | Wielka Brytania | <input type="checkbox"/> |
| 5. Inne _____ |  |  |  |                 |                          |

**Pytanie 1. W jakiej części praca na Pani/Pana stanowisku jest związana z kwestiami zasobów ludzkich w tym m.in. rozwojem kwalifikacji pracowników, szkoleniami.**

*Ankieter: Nie czytamy kafeterii. Przeprowadzający wywiad przyporządkowuje uzyskaną odpowiedź do jednej z poniższych kategorii.*

- |  |  |  |  |                    |                          |
|--|--|--|--|--------------------|--------------------------|
|  |  |  |  | W całości          | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | W znacznym stopniu | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | W małym stopniu    | <input type="checkbox"/> |

**Pytanie 2. Produkty bądź usługi Pani/Pana firmy kierowane są głównie na rynek...**

*Ankieter: Przeprowadzający wywiad czyta wszystkie odpowiedzi i zaznacza wybraną przez respondenta. Respondent może wskazać więcej niż jedną odpowiedź.*

- |  |  |  |  |                      |                          |
|--|--|--|--|----------------------|--------------------------|
|  |  |  |  | Lokalny / Regionalny | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | Krajowy              | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | Międzynarodowy       | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | Nie wiem             | <input type="checkbox"/> |

**Pytanie 3. Jak długo Pani/Pana firma funkcjonuje na rynku?**

*Ankieter: Nie czytamy kafeterii. Przeprowadzający wywiad przyporządkowuje odpowiedź do jednej z poniższych kategorii.*

- |  |  |  |  |                                |                          |
|--|--|--|--|--------------------------------|--------------------------|
|  |  |  |  | krócej niż 1 rok               | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | 1-4 lata działalności          | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | 5-9 lat działalności           | <input type="checkbox"/> |
|  |  |  |  | 10 lub więcej lat działalności | <input type="checkbox"/> |

**Pytanie 4. W jakiej branży działa Pani/Pana firma?**


---



---



---

Ankieter: Przeprowadzający wywiad zapisuje udzieloną przez respondenta odpowiedź. Po zakończeniu wywiadu przyporządkowuje udzieloną odpowiedź do podanej poniżej klasyfikacji PKD.

- **A** – Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo
  - **01** – Rolnictwo, łowiectwo i działalność z nimi związana
  - **02** – Leśnictwo, pozyskiwanie drewna i działalność z nimi związana
- **B** – Rybołówstwo
  - **05** – Rybołówstwo, akwakultura i działalność pomocnicza związana z rybołówstwem
- **C** – Górnictwo i wydobywanie
  - **10** – Wydobywanie węgla kamiennego i brunatnego; pozyskiwanie torfu
  - **11** – Wydobywanie ropy naftowej i gazu ziemnego, działalność usługowa związana z wydobywaniem ropy naftowej i gazu ziemnego z wyłączeniem usług poszukiwawczych
  - **12** – Wydobywanie rud uranu i toru
  - **13** – Wydobywanie rud metali
  - **14** – Inna działalność wydobywcza i odkrywkowa
- **D** – Przetwórstwo przemysłowe
  - **15** – Produkcja żywności i napojów
  - **16** – Produkcja wyrobów tytoniowych
  - **17** – Produkcja tekstyliów
  - **18** – Produkcja odzieży; wyprawa i barwienie skór futerkowych
  - **19** – Garbowanie i wyprawa skór; wytwarzanie bagażu, torebek, uprząży, pasów i obuwia
  - **20** – Produkcja przedmiotów z drewna i korka za wyjątkiem mebli; produkcja przedmiotów ze słomy i innych materiałów plecionych
  - **21** – Produkcja papieru i artykułów papierowych
  - **22** – Działalność wydawnicza, druk i reprodukcja nagrań
  - **23** – Produkcja koksu, produktów z rafinowanej ropy naftowej i paliwa jądrowego
  - **24** – Produkcja odczynników i produktów chemicznych
  - **25** – Produkcja gumy i tworzyw sztucznych
  - **26** – Produkcja niemetalowych produktów mineralnych
  - **27** – Produkcja metali pospolitych
  - **28** – Produkcja artykułów metalowych z wyłączeniem produkcji maszyn i innego sprzętu mechanicznego
  - **29** – Produkcja maszyn i sprzętu mechanicznego, gdzie indziej niesklasyfikowana
  - **30** – Produkcja urządzeń komputerowych i biurowych
  - **31** – Produkcja urządzeń elektrycznych, gdzie indziej niesklasyfikowana.
  - **32** – Produkcja urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych
  - **33** – Produkcja urządzeń medycznych, narzędzi precyzyjnych i optycznych oraz zegarków
  - **34** – Produkcja pojazdów silnikowych, przyczep i naczep
  - **35** – Produkcja innych urządzeń transportowych
  - **36** – Produkcja mebli; produkcja gdzie indziej niesklasyfikowana
  - **37** – Przetwarzanie surowców wtórnych
- **E** – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę
  - **40** – Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę
  - **41** – Pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody
- **F** – Budownictwo
  - **45** – Budownictwo
- **G** – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów gospodarstwa domowego
  - **50** – Sprzedaż, serwis i naprawa pojazdów samochodowych i motocykli; sprzedaż detaliczna paliw do pojazdów silnikowych

- 51 – Sprzedaż hurtowa, z wyłączeniem sprzedaży pojazdów samochodowych i motocykli
- 52 – Sprzedaż detaliczna, z wyłączeniem sprzedaży pojazdów samochodowych i motocykli, naprawa artykułów gospodarstwa domowego i innych urządzeń domowych
- H – Hotele i restauracje
  - 55 – Hotele i restauracje
- I – Transport, składowanie i komunikacja
  - 60 – Transport lądowy; przesył rurociągowy
  - 61 – Transport wodny
  - 62 – Transport powietrzny
  - 63 – Działalność usługowa wspomagająca transport; działalność agencji podróży
  - 64 – Usługi pocztowe i telekomunikacyjne
- J – Pośrednictwo finansowe
  - 65 – Pośrednictwo finansowe za wyjątkiem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych
  - 66 – Ubezpieczenia i fundusze emerytalne z wyłączeniem obowiązkowych ubezpieczeń społecznych
  - 67 – Działalność pomocnicza względem pośrednictwa finansowego
- K – Nieruchomości, wynajem i działalność gospodarcza
  - 70 – Nieruchomości
  - 71 – Wynajem urządzeń przemysłowych bez obsługi oraz wynajem urządzeń gospodarczych
  - 72 – Działalność związana z komputerami
  - 73 – Badania i rozwój
  - 74 – Inna działalność przedsiębiorcza
- L – Administracja publiczna i obronność, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne
  - 75 – Administracja publiczna i obronność, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne
- M – Szkolnictwo
  - 80 – Szkolnictwo
- N – Służba zdrowia i praca społeczna
  - 85 – Służba zdrowia i praca społeczna
- O – Inna działalność społecznościowa, społeczna i osobista
  - 90 – Przetwarzanie i unieszkodliwianie odpadów, odprowadzenie i oczyszczanie ścieków oraz działalność podobna
  - 91 – Działalność związana ze stowarzyszeniami, gdzie indziej niesklasyfikowana
  - 92 – Działalność rekreacyjna, kulturalna i sportowa
  - 93 – Działalność związana ze świadczeniem innych usług
- P – Działalność gospodarstw domowych zatrudniających pracowników i ogólna działalność produkcyjna gospodarstw domowych
  - 95 – Działalność gospodarstw domowych zatrudniających pracowników
  - 96 – Ogólna działalność produkcyjna gospodarstw domowych prowadzona na użytek własny
  - 97 – Ogólna działalność usługowa gospodarstw domowych prowadzona na użytek własny
- Q – Organy i organizacje eksterytorialne
  - 99 – Organizacje i zespoły eksterytorialne

**Pytanie 5. Ilu pracowników łącznie z właścicielem (w przybliżeniu) zatrudnia Pani/Pana firma?**

*Ankieter: Przeprowadzający wywiad zapisuje udzielone przez respondenta odpowiedzi.*

**5.1. ZATRUDNIENI**

Łącznie \_\_\_\_\_

**Nie wiem**



W tym:

1. Zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin \_\_\_\_\_
2. Zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin \_\_\_\_\_
3. Zatrudnionych dorywczo/ tymczasowo \_\_\_\_\_

## 5.2. STAŻYŚCI/ PRAKTYKANCY

Łącznie \_\_\_\_\_

Nie wiem



**Pytanie 6. Ilu pracowników w Pana/Pani firmie reprezentuje w obecnej chwili następujące grupy zawodów (w przybliżeniu)?**

*Ankieter: Przeprowadzający wywiad czyta po kolei wszystkie odpowiedzi objaśniając, co kryje się pod nazwami zawodów (przykłady – patrz przypis). Po zapoznaniu respondenta z odpowiedziami, jeszcze raz po kolei je czyta, tym razem czekając za każdym razem na odpowiedź. Poniższa klasyfikacja zawodów opiera się na polskiej klasyfikacji zawodów. W przypadku braku jakiejś grupy zawodowej proszę wstawić znak „-”*

Grupy zawodów	Liczba zatrudnionych
1. Kierownicy	
2. Specjaliści <sup>32</sup>	
3. Technicy i inny średni personel <sup>33</sup> .	
4. Robotnicy zawodów precyzyjnych <sup>34</sup>	
5. Pracownicy usług osobistych <sup>35</sup>	
6. Sprzedawcy i obsługa klienta <sup>36</sup>	
7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, monterzy <sup>37</sup>	
8. Pracownicy przy pracach prostych <sup>38</sup>	

**Pytanie 7. Ilu pracowników Pani/Pana firmy (w przybliżeniu) należy do poniższych grup wiekowych?**

*Ankieter: Przeprowadzający wywiad zapisuje udzielone przez respondenta odpowiedzi.*

Kategoria wiekowa	Liczba zatrudnionych
1. poniżej 25 roku życia	
2. 25 do 49 lat	
3. 50 do 64 lat	
4. 65 i więcej lat	

<sup>32</sup> Np. programiści, biegli rewidenci, inżynierowie

<sup>33</sup> Np. pracownik biurowy, realizator dźwięku

<sup>34</sup> Np. grawer

<sup>35</sup> Np. fryzjer, kelner

<sup>36</sup> Np. sprzedawca, ekspedient

<sup>37</sup> Np. murarz, blacharz

<sup>38</sup> Np. sprzątaczką, dozorca

**Pytanie 8. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Pani/Pana firma dokonała zmian poprzez wprowadzenie:**

Ankieter: Przeprowadzający wywiad zaznacza na tabeli poniżej uzyskane odpowiedzi. Każde zagadnienie odczytywane jest pojedynczo i respondent udziela na nie od razu odpowiedzi.

Zmiana	Tak (1)	Nie (2)	Nie wiem (3)
Nowego (lub znacząco zmienionego) produktu bądź usługi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nowego sposobu wytwarzania produktu lub świadczenia usługi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zmian sposobu działania, takich jak wprowadzenie nowego lub znacząco zmienionego systemu księgowości bądź zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania firmą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nowej technologii lub sprzętu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nowego produktu/ usług/ sposobu działania związanego z dostosowaniem do zmian klimatycznych i regulacjami w tym zakresie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uwaga dla ankietera: w przypadku, gdy respondent udzielił **wszystkich** odpowiedzi „nie” lub „nie wiem” przejść do pytania nr 10!

**Pytanie 9. Czy uważa Pan/Pani, że wprowadzone zmiany były stopniowe (wielokrotne wprowadzanie małych zmian) czy też „radykalne” (jednorazowa, poważna zmiana)?**

Ankieter: Przeprowadzający wywiad zaznacza w tabeli poniżej uzyskane odpowiedzi. Każde zagadnienie odczytywane jest pojedynczo i respondent udziela na nie od razu odpowiedzi.

Zmiana	Stopniowa (1)	Radykalna (2)
1. Wprowadzenie nowego (lub znacząco zmienionego) produktu bądź usługi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wprowadzenie nowego sposobu wytwarzania produktu lub świadczenia usługi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Zmiana sposobu działania, np. wprowadzenie nowego lub znacząco zmienionego systemu księgowości bądź zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania firmą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wprowadzenie nowej technologii lub sprzętu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 10. Plany szkoleń w firmie**

Ankieter: Przeprowadzający wywiad zaznacza maksymalnie jedną odpowiedź w każdym wierszu

**Pytanie 10.1.**

	Tak (1)	Nie (2)	Nie dotyczy (3)	Nie wiem (4)
Czy firma posiada formalne <b>plany</b> szkoleń oraz rozwoju zawodowego pracowników?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 10.2.**

	Tak (1)	Nie (2)	Nie dotyczy (3)	Nie wiem (4)
Czy firma posiada coroczny <b>budżet szkoleniowy</b> – na wydatki związane ze szkoleniem pracowników, na pokrycie części kosztów związanych ze szkoleniem (np. dojazdy itp.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Uwaga dla ankietera: Jeśli respondent w pytaniu 10.2 udzieli odpowiedzi „nie”, „nie dotyczy” lub „nie wiem” przejść do pytania nr 11.*

**Pytanie 10.3. Jaka, w przybliżeniu, część łącznego budżetu wynagrodzeń stanowi ten budżet w bieżącym roku rozliczeniowym?**

Nie wiem

**Pytanie 11. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy wystąpił w Pana/Pani firmie w poniższych kategoriach wzrost, spadek czy brak zmian?**

*Ankieter: Przeprowadzający wywiad zaznacza w tabeli poniżej uzyskane odpowiedzi. Każde zagadnienie odczytywane jest pojedynczo i respondent udziela na nie od razu odpowiedzi.*

Zmiana	Wzrost (1)	Bez zmian (2)	Spadek (3)	Nie wiem/ Nie dotyczy (4)
1. Łączna liczba pracowników w przedsiębiorstwie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Liczba młodych ludzi poniżej 24 roku życia, dla których jest to pierwsza podjęta praca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Liczba praktykantów i stażystów zatrudniona w przedsiębiorstwie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Odsetek pracowników objętych szkoleniami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wydatki szkoleniowe na jednego pracownika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nacisk położony na inne formy uczenia się niż szkolenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Proporcja szkoleń realizowanych przez podmioty zewnętrzne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Edukacja/ szkolenia prowadzące do uzyskania formalnych kwalifikacji zawodowych przez pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 12. W obszarze, jakich kompetencji Pana/i firma potrzebować będziecie szkoleń w ciągu najbliższych 12 miesięcy? Pytanie dotyczy zarówno potrzeb ciągłych firmy jak i tych, które pojawiły się niedawno.**

Definicja: „Łańcuch wartości” oznacza ciąg czynności w łańcuchu dostaw, w ramach którego poszczególne podmioty realizując poszczególne etapy produkcji dodają wartość do produktu finalnego (np. kluczowi dostawcy, kluczowi partnerzy, kluczowi dystrybutorzy, itp.).

*Ankieter: Przeprowadzający wywiad po kolei pyta o umiejętności bardzo i średnio potrzebne. Zapisuje od razu odpowiedzi respondenta.*

*Zakwalifikowanie odpowiedzi do poszczególnych kategorii musi odbyć się na etapie kodowania danych z wywiadu.*

Umiejętności:	Wysokie zapotrz. (1)	Średnie zapotrz. (2)	Brak zapotrz. (3)	Nie wiem (4)
<b>1. Umiejętności podstawowe</b> – komunikacja pisemna, podstawowe umiejętności obsługi komputera, podstawowe umiejętności matematyczne, umiejętności biurowe;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Umiejętności rutynowe</b> – powtarzalne, często wykorzystywane, podstawowe umiejętności wymagające niewielkiej wiedzy;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Umiejętności techniczne/zaawansowane</b> – umiejętności wymagane do rozwiązywania problemów; projektowanie, obsługa, analiza i serwis maszyn i urządzeń technicznych; profesjonalne umiejętności IT;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Umiejętności zarządzania</b> – umiejętności planowania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

biznesowego, kontroli jakości, zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, szkolenie i rozwój umiejętności) oraz ocena i lokowanie zasobów;				
<b>5. Umiejętności społeczne</b> – motywowanie i analiza cech pracowników na potrzeby kierowania do pracy indywidualnej lub zespołowej, obsługa klienta, wykorzystywanie sieci i „łańcucha wartości”;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Umiejętności językowe i kulturowe</b> – zdolność do komunikowania się w więcej niż jednym języku, wiedza o cechach kulturowych różnych grup etnicznych/ społecznych;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Umiejętności przedsiębiorcze</b> – umiejętności związane z podejmowaniem nowych działań, takie jak zarządzanie ryzykiem, myślenie strategiczne, pewność siebie, zdolność do optymalnego wykorzystania sieci kontaktów i zdolność do radzenia sobie z wyzwaniami i szerokim zakresem wymagań.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. „Zielone” umiejętności</b> – Umiejętności konieczne do dostosowania produktów, usług i sposobów działania do wyzwań związanych ze zmianami klimatycznymi oraz związanych z nimi regulacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## CZĘŚĆ 2 – SZKOLENIA W FIRMIE – SZKOLENIA ZAWODOWE I BIZNESOWE

Przejdźmy do drugiej części wywiadu. Zawiera ona pytania odnoszące się do wszystkich szkoleń, z których korzystali pracownicy firmy w przeciągu ostatnich 12 miesięcy. Chodzi tu zarówno o szkolenia zawodowe (prowadzące do zdobycia lub rozwoju uznawalnych kwalifikacji/ uzyskania dyplomu – np. księgowego, operatora wózków widłowych itp.) jak i szkolenia biznesowe (np. kurs planowania biznesowego, komunikacji z klientami, prawo pracy itp.).

**Pytanie 13. Czy pracownicy (lub chociaż jeden pracownik) uczestniczyli w szkoleniach w ramach poniższych kategorii szkoleń w ciągu ostatnich 12 miesięcy?**

Ankieter: Przeprowadzający wywiad przyporządkowuje usłyszane odpowiedzi do poniższych kategorii, przy czym po otrzymaniu odpowiedzi np., że pracownik firmy uczestniczył w szkoleniu z zakresu e-handlu, od razu **dopytuje** – czy było to jednorazowe szkolenie czy regularny kurs i odpowiednio to zaznacza na tabeli.

Szkolenia zawodowe/ biznesowe	Nie uczestniczyło (1)	Jednorazowe (konkretna potrzeba) (2)	Regularne (Tygodniowe/miesięczne) (3)	Nie wiem (4)
1. Planowanie biznesowe (w tym szkolenie w zakresie zarządzania i przywództwa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Marketing i promocja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Badania (w tym badania rynku) i rozwój produktów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Księgowość i finanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Informacja i Technologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zasoby ludzkie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kursy prawne (własność intelektualna, prawo patentowe etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. E-Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bezpieczeństwo i higiena pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Specjalistyczne szkolenia zawodowe związane ze stanowiskiem pracy z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kursy językowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Rozwój umiejętności społecznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Szkolenia związane z przedsiębiorczością	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Inne (jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



*Uwaga dla ankietera: Jeżeli respondent udzieli samych odpowiedzi „Nie uczestniczone” lub „nie wiem”, prowadzący wywiad przechodzi od razu do pytania 17!*

**Pytanie 13.1. Które z tych szkoleń wynikały z obowiązku prawnego i/lub które były współfinansowane ze środków publicznych (np. środków UE)?**

*Ankieter: Prowadzący wywiad odnosi się jedynie do odpowiedzi wskazanych, jako szkolenia „Jednorazowe” lub „Regularne” w pytaniu poprzednim (pytanie nr 13).*

Szkolenia zawodowe/ biznesowe	Wymagane przepisami prawnymi (1)	Współfinansowane ze środków publicznych (2)
1. Planowanie biznesowe (w tym szkolenie w zakresie zarządzania i przywództwa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Marketing i promocja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Badania (w tym badania rynku) i rozwój produktów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Księgowość i finanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Informacja i Technologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zasoby ludzkie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kursy prawne (własność intelektualna, prawo patentowe etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. E-Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bezpieczeństwo i higiena pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Specjalistyczne szkolenia zawodowe związane ze stanowiskiem pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kursy językowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Rozwój umiejętności społecznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Szkolenia związane z przedsiębiorczością	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Inne (jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 14. Jaką formę miały wymienione w poprzedniej odpowiedzi przez Pana/Panią szkolenia?**

*Uwaga: Ankieter czyta po kolei wszystkie formy szkoleń i zaznacza wskazanie respondenta dla każdej z nich. W przypadku, gdy dane szkolenie nie wystąpiło ankieter zaznacza odpowiedź „nigdy”.*

Forma prowadzenia szkoleń/kursów	Zawsze (1)	Zazwyczaj (2)	Nigdy (3)	Nie wiem (4)
1. Na stanowisku pracy i w godzinach pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Poza stanowiskiem pracy (szkolenie poza bezpośrednim stanowiskiem pracy, w siedzibie firmy bądź w innym miejscu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wewnątrz firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Na zewnątrz firmy (np.: w sali instytucji szkoleniowej)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Prowadzone przez zawodowych trenerów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zapewniające uznawane kwalifikacje formalnie/ tytuły zawodowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 15. Jaki (w przybliżeniu) procent pracowników brał udział w szkoleniach w ciągu ostatnich 12 miesięcy?**

*Uwaga: Ankieter prosi o dokonanie rozróżnienia pomiędzy wysoko i średnio wykwalifikowanym personelem a personelem nisko wykwalifikowanym i definiuje, co rozumie pod poszczególnymi kategoriami.*

**Wysokie kwalifikacje:** specjaliści, młodzi specjaliści, zawody techniczne.

**Średnie kwalifikacje:** administracja, obsługa biurowa, rzemiosło, usługi osobiste, sprzedaż i obsługa klienta.

**Niskie kwalifikacje:** prace rutynowe, operatorzy maszyn i urządzeń, zawody podstawowe w rodzaju np. obróbki żywności.

	%	Nie wiem
W ramach ogółu pracowników		<input type="checkbox"/>

**Pytanie 15.1. Z czego w ramach ogółu pracowników uczestniczących w szkoleniach:**

	%	Nie wiem
1. Odsetek osób wysoko i średnio wykwalifikowanych		<input type="checkbox"/>
2. Odsetek osób nisko wykwalifikowanych		<input type="checkbox"/>

**Pytanie 15.2. Jaki był odsetek osób uczestniczących w szkoleniach, reprezentujących poszczególne grupy wiekowe?**

Grupy wiekowe osób biorących udział w szkoleniu	%	Nie wiem
1. poniżej 25 roku życia		<input type="checkbox"/>
2. 25 do 49 lat		<input type="checkbox"/>
3. 50 do 64 lat		<input type="checkbox"/>
4. 65 i więcej lat		<input type="checkbox"/>

**Pytanie 16. Czy w Pani/Pana opinii:**

**Pytanie 16.1. Pracownicy waszej firmy uzyskali następujące korzyści ze szkoleń (w dłuższej lub krótszej perspektywie czasu)? Proszę dokonać rozróżnienia pomiędzy pracownikami wysoko/średnio oraz nisko wykwalifikowanymi.**

*Wysokie kwalifikacje:* specjaliści, młodzi specjaliści, zawody techniczne.

*Średnie kwalifikacje:* administracja, obsługa biurowa, rzemiosło, usługi osobiste, sprzedaż i obsługa klienta.

*Niskie kwalifikacje:* prace rutynowe, operatorzy maszyn i urządzeń, zawody podstawowe w rodzaju utylizacji odpadów czy masowej obróbki żywności.

*Ankieter:* Ankieter wymienia po kolei poszczególne rodzaje umiejętności i zaznacza uzyskane odpowiedzi.

Korzyści uzyskane przez pracowników	Wysoko i średnio wykwalifikowani (1)	Nisko wykwalifikowani (2)	Brak korzyści (3)
<b>Zwiększone umiejętności</b>			
1. Umiejętności rutynowe (podstawowe – np. pakowanie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Umiejętności ogólne (np. podstawowe umiejętności matematyczne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Techniczne/zaawansowane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Umiejętności zarządzania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Umiejętności społeczne (np. praca zespołowa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Umiejętności językowe/kulturowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Umiejętności związane z przedsiębiorczością (np. podejmowanie ryzyka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. „Zielone” umiejętności (dostosowanie się do zmian klimatycznych)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Inne korzyści</b>			
9. Rozwój zawodowy / awans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wyższa płaca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Zmiana pracy (większa mobilność w firmie/ branży)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Inne (jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 16.2. Proszę powiedzieć, czy uważa Pani/Pan, że szkolenia podejmowane przez pracowników Pana/Pani firmy dały poniżej wymienione wyniki. Proszę dokonać rozróżnienia pomiędzy wpływem na firmę, branżę i otoczenie lokalne (jeżeli są znane).**

*Ankieter wymienia po kolei poszczególne rodzaje korzyści i po uzyskaniu deklaracji, że dany efekt zaistniał dopytuje o skalę jego zaistnienia i odpowiednio zaznacza.*

Wyniki dla pracowników i otoczenia	Dla firmy (1)	Dla branży (2)	Dla otoczenia lokalnego (+/- 20 km) (3)	Nie wiem (4)
1. Zwiększona produktywność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zwiększona innowacyjność (produktów/usług, procesu, marketingu, zarządzania)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Lepsza pozycja na rynku (lokalnym, krajowym, międzynarodowym)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Zwiększona konkurencyjność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Zwiększony poziom umiejętności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zwiększony poziom edukacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Zwiększony poziom wiedzy i doświadczenia trenerów w wybranej dziedzinie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Przeciwdziałanie skutkom zmian klimatycznych/ zwiększenie ekologicznego charakteru gospodarki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Inne (jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 17. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy w Państwa firmie myślano o organizacji szkoleń, które ostatecznie nie doszły do skutku?**

Tak (1)	Nie (2)	Nie wiem (3)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Uwaga dla ankietera: W przypadku udzielenia odpowiedzi „Nie” lub „Nie wiem” proszę przejść do części trzeciej kwestionariusza – pytanie nr 18.*

**Pytanie 17.1. Jakie były przyczyny tego, iż szkolenia nie odbyły się? Proszę dokonać rozróżnienia pomiędzy pracownikami wysoko/średnio oraz nisko wykwalifikowanymi.**

*Ankieter: Możliwe jest zaznaczanie kilku odpowiedzi.*

Przeszkody w szkoleniu	Dla wysoko i średnio wykwalifikowanych (1)	Dla nisko wykwalifikowanych (2)	Nie wiem (3)
1. Wysokie koszty/zbyt wysoka cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zatrudnienie w firmie osób posiadających już na wstępie potrzebne umiejętności (wystarczające kwalifikacje zawodowe i umiejętności pracowników)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Brak finansowania ze środków publicznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Niemożność przerwania produkcji/brak czasu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Trudno ocenić potrzeby firmy w tym zakresie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Niechęć pracowników do udziału w szkoleniach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Zbyt trudno zrealizować szkolenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ryzyko opuszczenia firmy przez pracownika uczestniczącego w szkoleniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Zbyt trudno znaleźć właściwych trenerów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Zbyt trudno wziąć udział w szkoleniu (miejsce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

odbywania się, dostępność w odpowiednim czasie)			
11. Inne przeszkody (jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### CZĘŚĆ 3 – ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI PERSONELU W SPOSÓB INNY NIŻ SZKOLENIE

W poprzedniej części pytaliśmy Państwa o szkolenia oraz Państwa firmę. Część 3 dotyczy innych niż szkolenia działań<sup>39</sup>, które prowadzą do podnoszenia zdolności, wiedzy i kompetencji personelu. Przykładowo, pracownicy mogą wiele nauczyć się dzięki kontaktom ze współpracownikami, klientami, dostawcami bądź doradcami zewnętrznymi. Ponadto, wewnętrzne przedsięwzięcia podejmowane w firmie, mające na celu poprawienie organizacji pracy (takie jak kontrola jakości czy praca nad rozwojem produktów) mogą przyczynić się do rozwoju umiejętności, uczenia się. W tym wypadku umiejętności, kompetencje i zdobyta wiedza nie są rezultatem szkoleń, które były analizowane w poprzedniej części wywiadu.

**Pytanie 18. Jakie działania znacząco podnoszące umiejętności, kompetencje lub wiedzę pracowników, poza szkoleniami, prowadzone były w przeciągu ostatnich 12 miesięcy w Pani/Pana firmie? Jakie było natężenie tych działań?**

Ankieter: W wypadku tego pytania ankieter czyta po kolei po jednej odpowiedzi i zaznacza uzyskaną od respondenta informację. Ankieter przekazuje również informację, iż pytanie umożliwia dokonywanie wielokrotnego wyboru.

Działania	Brak (1)	Jednorazowe (konkretna potrzeba) (2)	Regularne (cotygodniowe/ comiesięczne) (3)	Nie wiem (4)
1. Planowanie biznesowe (w tym także zewnętrzne usługi związane z kierowaniem i zarządzaniem, konsultacje i doradztwo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Usługi marketingowe i promocyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Badania (w tym badania rynku) oraz rozwój produktów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Usługi księgowo i finansowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Usługi informatyczne i technologiczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Usługi w zakresie HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Doradztwo prawne (w tym własność intelektualna, prawo patentowe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. E-Handel (np.: kontakty z klientami i dostawcami przez sieć, dostęp do informacji w sieci)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Doradztwo BHP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Specjalistyczne usługi techniczne związane ze specyficznymi zadaniami w miejscu pracy (np.: doradztwo w kwestii wykorzystania nowych urządzeń)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Doradztwo/ opieka/ usługi w zakresie języków obcych i komunikacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Działania związane z rozwojem umiejętności społecznych (np. <i>team building</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Działania związane z rozwojem postaw przedsiębiorczych (np.: burza mózgów poświęcona nowym rynkom bądź nowym produktom i usługom)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Działania związane z rozwojem „zielonych” umiejętności (np. współpraca z innymi organizacjami w zakresie poszukiwania sposobów dostosowania produkcji do wyzwań związanych ze zmianami klimatycznymi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Inne (jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uwaga dla ankietera: Jeżeli respondent udzieli samych odpowiedzi „brak” lub „nie wiem”, prowadzący wywiad przechodzi od razu do części czwartej kwestionariusza – pytanie 24.

<sup>39</sup>

Takie działania można zdefiniować, jako „nieformalne uczenie się” – uczenie się wynikające z codziennych działań związanych z pracą, które nie jest ustrukturyzowane pod względem czasu, celów i form (zgodnie z definicją CEDEFOP)

**Pytanie 19.** Proszę wskazać, kto i w jakim stopniu przyczynił się do podniesienia umiejętności pracowników, w ramach omawianych wcześniej działań, w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

*Ankieter: W wypadku tego pytania ankieter czyta po kolei po jednej odpowiedzi i zaznacza uzyskaną od respondenta informację.*

Uczestnicy alternatywnych działań interakcyjnych	Mało istotnie (1)	Bardzo istotnie (2)	Nie istotnie (3)	Nie wiem (4)
1. Pracownicy firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dostawcy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Klienci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Doradcy biznesowi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Konkurenci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Badacze i doradcy akademicy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Firmy z tej samej branży	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Firmy z łańcucha wartości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Stowarzyszenia branżowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Instytucje rządowe/ samorządowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Nieformalne sieci kontaktów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 20.** Proszę podać (w przybliżeniu), jaki odsetek pracowników (w %) brał udział we wskazanych przez Pana/Panią działaniach?

*Wysokie kwalifikacje:* specjaliści, młodzi specjaliści, zawody techniczne.

*Średnie kwalifikacje:* administracja, obsługa biurowa, rzemiosło, usługi osobiste, sprzedaż i obsługa klienta.

*Niskie kwalifikacje:* prace rutynowe, operatorzy maszyn i urządzeń, zawody podstawowe w rodzaju utylizacji odpadów czy masowej obróbki żywności.

	% uczestniczących w działaniach	Nie wiem
Ogół pracowników		<input type="checkbox"/>

**Pytanie 20.1.** W ramach ogółu pracowników proszę dokonać rozróżnienia pomiędzy wysoko i średnio wykwalifikowanym personelem a personelem nisko wykwalifikowanym.

	% uczestniczących w działaniach	Nie wiem
1. Wysoko i średnio wykwalifikowani		<input type="checkbox"/>
2. Nisko- wykwalifikowani		<input type="checkbox"/>

**Pytanie 20.2.** W ramach ogółu pracowników proszę dokonać rozróżnienia pomiędzy grupami wiekowymi.

Grupy wiekowe osób biorących udział w działaniu	% uczestniczących w działaniach	Nie wiem
1. poniżej 25 roku życia		<input type="checkbox"/>
2. 25 do 49 lat		<input type="checkbox"/>
3. 50 do 64 lat		<input type="checkbox"/>
4. 65 i więcej lat		<input type="checkbox"/>

**Pytanie 21.** Czy Pani/Pana zdaniem, pracownicy firmy uzyskali dzięki omawianym działaniom następujące korzyści? Prosimy dokonać rozróżnienia pomiędzy wysoko i średnio wykwalifikowanym personelem a personelem nisko wykwalifikowanym.

*Uwaga: Ankieter zadaje pytanie otwarte oddzielnie dotyczące wysoko i średnio wykwalifikowanych osób a oddzielnie nisko wykwalifikowanych. Następnie ankieter przyporządkowuje uzyskaną odpowiedź do odpowiedniej kategorii.*

Korzyści uzyskane przez pracowników	Wysoko i średnio wykwalifikowani (1)	Nisko wykwalifikowani (2)	Brak korzyści (3)
<b>Zwiększone umiejętności</b>			
1. Umiejętności rutynowe (podstawowe – np. pakowanie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Umiejętności ogólne (np. podstawowe matematyczne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Techniczne/zaawansowane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Umiejętności zarządzania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Umiejętności społeczne (np. praca zespołowa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Umiejętności językowe/kulturowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Umiejętności związane z przedsiębiorczością (np. podejmowanie ryzyka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. „Zielone” umiejętności (dostosowanie się do zmian klimatycznych)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Inne korzyści</b>			
9. Rozwój zawodowy / awans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wyższa płaca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Zmiana pracy (większa mobilność w firmie/ branży)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Inne (jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 22.** Proszę powiedzieć, jakie były wyniki opisywanych działań dla firmy, branży i otoczenia lokalnego.

*Uwaga: Ankieter zadaje pytanie oddzielenie dla każdej z możliwych odpowiedzi z tabeli. Za każdym razem zadaje pytania dodatkowe odnośnie skali oddziaływania wyników.*

Wyniki dla pracowników i otoczenia	Dla firmy (1)	Dla branży (2)	Dla otoczenia lokalnego (+/- 20 km) (3)	Nie wiem (4)
1. Zwiększona produktywność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zwiększona innowacyjność (produktów/usług, procesu, marketingu, zarządzania)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Lepsza pozycja na rynku (lokalnym, krajowym, międzynarodowym)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Zwiększona konkurencyjność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Zwiększony poziom umiejętności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zwiększony poziom edukacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Zwiększony poziom wiedzy i doświadczenia trenerów w wybranej dziedzinie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Przeciwdziałanie skutkom zmian klimatycznych/ zwiększenie ekologicznego charakteru gospodarki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Inne, (jakie?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 23. Czy któreś z poniższych działań uważa Pani/Pan za lepsze metody uczenia się przez pracowników niż formalna edukacja i szkolenia? Proszę dokonać rozróżnienia pomiędzy wysoko/średnio oraz nisko wykwalifikowanym personelem.**

*Uwaga: Respondent ma odnieść się tylko i wyłącznie do tych działań, które uważa za lepsze metody uczenia się pracowników niż formalna edukacja, nie zaś do wszystkich. Dlatego też podczas zadawania tego pytania nie czytamy wszystkich działań a jedynie zaznaczamy wskazanie respondenta – podajemy mu **kartę respondenta do pytania 23** i prosimy o wskazanie lepszych metod uczenia się niż formalna edukacja.*

*Ankieter zadaje pytanie dotyczące wysoko i średnio wykwalifikowanych osób a oddzielnie dot. nisko wykwalifikowanych. Następnie ankieter przyporządkowuje uzyskaną odpowiedź do odpowiedniej kategorii.*

Działania	Dla średnio i wysoko wykwalifiko- wanych (1)	Dla nisko wykwalifiko- wanych (2)	Nie wiem (3)
1. Planowanie biznesowe (w tym także zewnętrzne usługi związane z zarządzaniem i przywództwem, konsultacje i doradztwo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Usługi marketingowe i promocyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Badania (w tym badania rynku) oraz rozwój produktów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Usługi księgowo i finansowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Usługi informatyczne i technologiczne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Usługi w zakresie HR (HR – zasoby ludzkie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Doradztwo prawne (w tym własność intelektualna, prawo patentowe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. E-Handel (np.: kontakty z klientami i dostawcami przez sieć, dostęp do informacji w sieci)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Doradztwo BHP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Specjalistyczne usługi techniczne związane ze specyficznymi zadaniami w miejscu pracy (np.: doradztwo w kwestii wykorzystania nowych urządzeń)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Doradztwo/ opieka/ usługi w zakresie języków obcych i komunikacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Działania związane z rozwojem umiejętności społecznych (np. <i>team building</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Działania związane z rozwojem postaw przedsiębiorczych (np.: burza mózgów poświęcona nowym rynkom bądź nowym produktom i usługom)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Działania związane z rozwojem „zielonych” umiejętności (np. współpraca z innymi organizacjami w zakresie poszukiwania sposobów dostosowania produkcji do wyzwań związanych zmianami klimatycznymi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Inne (jakie?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**CZĘŚĆ 4 – MOTYWACJA I WSPÓŁPRACA – W ZAKRESIE SZKOLEŃ I ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI**

**Pytanie 24.** Jakie są powody, dla których Pani/Pana firma podejmuje się działań mających na celu szkolenie i rozwój umiejętności pracowników (szkolenia zawodowe, biznesowe oraz działania nieformalne prowadzące do zdobycia wiedzy)?

Powody szkolenia / działań na rzecz rozwoju umiejętności	Szkolenia (1)	Inne działania rozwijające umiejętności i kompetencje (2)	Nie dotyczy (3)	Nie wiem (4)
<b><u>Zachęty ze strony publicznej/ programów rządowych, itp.</u></b>				
1. Międzynarodowe (np.: wsparcie UE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Krajowe (programy o zasięgu ogólnokrajowym)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Regionalne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Lokalne (gminne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Przepisy prawne (np.: ulgi, obowiązkowe szkolenia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><u>Zachęty dotyczące/wychodzące od otoczenia biznesu (w tym ułatwienia/promocja/ informowanie o szkoleniach)</u></b>				
6. Umowy zbiorowe (związki zawodowe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Działania/usługi stowarzyszeń branżowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Działania/usługi izb gospodarczych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Działania/usługi lokalnych klastrów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Działania firm „łańcucha wartości” (kooperantów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Działania sieci biznesowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Działania sieci lokalnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Działania fundacji i stowarzyszeń	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><u>Własne potrzeby</u></b>				
14. Potrzeby związane z produkcją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Potrzeby związane z usługami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Rozwój nowych produktów/usług	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Potrzeba przystosowania się do ograniczeń finansowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Potrzeba przystosowania się do wyzwań związanych ze zmianami klimatycznymi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Dostosowanie pracowników do stanowisk pracy/ funkcji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Potrzeba podwyższenia umiejętności pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Inne, (jakie?).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pytanie 25.** To pytanie ma pomóc w zrozumieniu tego, jakiego typu instytucje szkoleniowe oraz ułatwiające zdobywanie wiedzy działają w otoczeniu Pani/Pana firmy. Proszę wymienić instytucje, z których usług korzysta Wasza firma przy prowadzeniu działań mających na celu podnoszenie kwalifikacji personelu (szkolenia zawodowe/ biznesowe i/lub inne działania).

Typy	Nazwa (nazwy) organizacji (1)	Szkolenia (2)	Inne działania rozwijające umiejętności i kompetencje (3)
1. Branżowe organizacje szkoleniowe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Szkoły dla dorosłych/ szkoły średnie/ szkoły techniczne		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Uniwersytety / Inne uczelnie wyższe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Związki zawodowe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organizacje/ stowarzyszenia biznesowe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Izby gospodarcze		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Firmy z łańcucha wartości (dostawcy, klienci)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Instytucje rządowe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Konsultanci i płatni doradcy		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Prywatne instytucje szkoleniowe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Samorządy lokalne		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Organizacje pozarządowe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Inne elementy tej samej grupy/ firmy (np.: główny oddział firmy w innym miejscu)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Inni dostawcy usług edukacyjnych – proszę sprecyzować.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dziękujemy za udział w badaniu. Państwa odpowiedzi pomogą nam zidentyfikować bariery w rozwoju kadr przedsiębiorstw.

Wszystkie Państwa odpowiedzi będą przechowywane i przetwarzane w sposób zapewniający anonimowość.

Końcowe wyniki badania będą dostępne na stronie internetowej OECD (projektu LEED): [www.oecd.org/cfe/leed](http://www.oecd.org/cfe/leed)

**Pytanie 26.** Jeśli ma Pan/ Pani dodatkowe komentarze, obserwacje, uwagi – proszę je tu przedstawić

Komentarz: \_\_\_\_\_

**Pytanie 27.** Jeśli chciałby Pan/Pani uzyskać elektroniczną kopię raportu końcowego prosimy o podanie adresu mailowego

Nie, dziękuję:

Mój e-mail: \_\_\_\_\_

**Pytanie 28.** Czy zgadza się Pani/Pan na to, byśmy skontaktowali się Panem/ią w celu dalszej dyskusji na temat szkoleń i rozwoju umiejętności w Pani/Pana firmie?

Tak

Nie

**Pytanie 29.** Jeżeli tak, prosimy o podanie poniższych danych, które umożliwią nam zaproszenie Pana/i do dalszej dyskusji/ konferencji/seminarium<sup>40</sup>.

Tytuł:  Pan/Pani Dr  Pan/Pani Prof.

Imię:	
Nazwisko:	
Telefon:	
Email:	

**Pytanie 30.** Proszę podać nazwę firmy i jej adres, jeśli jest Pani zainteresowana otrzymaniem zaproszenia na konferencję:

\_\_\_\_\_

<sup>40</sup>

Dane będą użyte wyłącznie w celu ewentualnego zaproszenia na seminarium/ warsztat

**ANEKS DLA ANKIETERA** (do obowiązkowego wypełnienia po zrealizowaniu wywiadu)

GODZINA ZAKOŃCZENIA WYWIADU \_\_/\_\_/ : \_\_/\_\_/

CZAS TRWANIA WYWIADU \_\_/\_\_/\_\_ minut

DATA REALIZACJI WYWIADU \_\_/\_\_/ - \_\_/\_\_/ - \_\_/\_\_/\_\_

UWAGI:

„POTWIERDZAM ZREALIZOWANIE WYWIADU ZGODNIE Z INSTRUKCJĄ”

..... podpis Ankietera

**ANEKS DLA KOORDYNATORA** (do wypełnienia po skontrolowaniu wywiadu)

IMIĘ I NAZWISKO KOORDYNATORA.....

DATA KONTROLI \_\_/\_\_/ - \_\_/\_\_/ - \_\_/\_\_/\_\_

„POTWIERDZAM SKONTROLOWANIE WYWIADU ZGODNIE Z INSTRUKCJĄ”

..... podpis Koordynatora



## ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI I SZKOLENIA W MŚP

Projekt “Rozwój umiejętności i szkolenia w MŚP” to międzynarodowe przedsięwzięcie analizujące politykę publiczną w związku z:

- Niskim poziomem dostępu MŚP do szkoleń
- Barierami, jakie napotykają MŚP w dostępie do szkoleń
- Formalnymi i nieformalnymi sposobami, w jakich MŚP uzyskują dostęp do wiedzy potrzebnej do prowadzenia działalności

Przedmiotem zainteresowania projektu jest to, w jaki sposób formalne i alternatywne mechanizmy uczenia się wpływają na firmy i ich pracowników, na poszczególne branże i na region, w którym przedsiębiorstwa są zlokalizowane. W szczególności analizowana jest rola lokalnego „ekosystemu” rozwoju umiejętności i szkoleń.

Kraje uczestniczące: Nowa Zelandia, Wielka Brytania, Belgia (Flandria) i Turcja. Projekt wspierany jest także przez Komisję Europejską – Dyрекcję Generalną ds. Zatrudnienia i Równości Szans.