

Projekt
**ANALIZA EFEKTYWNOŚCI FUNDUSZU SZKOLENIOWEGO –
INSTRUMENTU USTAWOWEGO WSPIERAJĄCEGO KSZTAŁCENIE
USTAWICZNE**
(informacja syntetyczna o przeprowadzonych badaniach i ich wynikach)

Projekt podjęty został w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 (DWF_1.1._8A-2005), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Realizowany był w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych¹ od marca do listopada 2006 r.

1. Cele i metodologia badań

Celem głównym badań podjętych w ramach projektu była kompleksowa analiza i ocena skali i zakresu wykorzystania zakładowych funduszy szkoleniowych przez polskich pracodawców oraz ewaluacja ich efektywności jako instrumentu wspierającego kształcenie ustawiczne, a w konsekwencji - rozwój zasobów pracy. Do celów szczegółowych badań zaliczono:

- Ustalenie oczekiwań pracodawców w zakresie ewentualnych zmian założeń, na których opiera się funkcjonowanie zakładowego funduszu szkoleniowego, celem dostosowania ich do aktualnych potrzeb pracodawców.
- Sformułowanie wniosków i rekomendacji, dotyczących poprawy efektywności zakładowego funduszu szkoleniowego jako instrumentu wspierającego kształcenie ustawiczne.
- Stworzenie podmiotom polityki na rynku pracy merytorycznych podstaw do ewentualnej modyfikacji konstrukcji sposobów tworzenia i wykorzystania funduszu szkoleniowego jako instrumentu wspierającego kształcenie ustawiczne.
- Upowszechnienie wiedzy o korzyściach stosowania funduszu szkoleniowego w przedsiębiorstwach jako instrumentu poprawy możliwości dostosowawczych pracodawców i pracowników do zmieniających się warunków na rynku pracy.

Osiągnięcie celów badawczych projektu wymagało wykorzystania:

- danych wtórnych pochodzących ze źródeł zastanych oraz
- danych pierwotnych pochodzących z badań własnych.

Do źródeł zastanych niezbędnych do wykorzystania w realizacji projektu zaliczono informacje dotyczące szkoleń jako instrumentu rozwoju zasobów ludzkich zawarte w literaturze przedmiotu oraz dokumentach prawnych.

Pozyskanie danych pierwotnych wymagało przeprowadzenia badań empirycznych wykonanych specjalnie dla potrzeb realizacji projektu. Badania empiryczne miały charakter ilościowy i jakościowy, a przeprowadzone zostały przy pomocy trzech podstawowych technik: wywiadów kwestionariuszowych, wywiadów swobodnych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego (tzw. fokusa).

¹ Projekt realizowany był przez zespół badawczy w składzie: dr Iwona Kukulak-Dolata, dr Halina Sobocka-Szczapa, mgr Iwona Poliwczyk oraz mgr Łukasz Arendt. Zespołem kierowała prof. dr hab. Elżbieta Kryńska.

Wywiad kwestionariuszowy przeprowadzony został z 380 pracodawcami, dobranymi w wyniku wylosowania próby spośród wszystkich polskich podmiotów gospodarczych zatrudniających co najmniej jednego pracownika, spełniającej warunki reprezentatywności. Kwestionariusz wywiadu zawierał 109 pytań i został skonstruowany w sposób umożliwiający podział respondentów na dwie subpopulacje: pracodawców, którzy utworzyli zakładowy fundusz szkoleniowy i tych, którzy funduszu tego w momencie badania nie posiadali.

Wywiady swobodne przeprowadzone zostały z 10 pracodawcami dysponującymi zakładowym funduszem szkoleniowym. Jego podstawowym celem było poznanie doświadczeń z zakresu tworzenia i funkcjonowania zakładowego funduszu szkoleniowego w praktyce. Wywiady swobodne przeprowadzono również z 7 przedstawicielami powiatowych urzędów pracy, którzy mieli wiedzę na temat wykorzystania środków Funduszu Pracy przez pracodawców dysponujących zakładowymi funduszami szkoleniowymi.

Zogniskowany wywiad grupowy (fokus) przeprowadzony został z 10 przedstawicielami organizacji zrzeszających pracodawców i central związków zawodowych, którzy uznani zostali za ekspertów w kwestii tworzenia i wykorzystywania zakładowego funduszu szkoleniowego jako instrumentu podnoszącego kwalifikacje pracowników.

2. Wyniki badań – synteza

Większość (55,8%) polskich pracodawców nie zna zasad tworzenia i korzystania z Zakładowego Funduszu Szkoleniowego. Tylko 22,1% respondentów deklaroowało znajomość przepisów regulujących funkcjonowanie ZFS, a kolejnych 22,1% „coś na jego temat słyszało”. Znajomość ta jest pozytywnie skorelowana z wielkością podmiotu – im większy podmiot, tym lepsza znajomość zasad funkcjonowania ZFS.

Większość z pracodawców znających ZFS, uznała, iż nie ma trudności w zakresie jego tworzenia, lub – jeśli są, to niewielkie i łatwo się z nimi uporać. Na trwałe trudności przy tworzeniu ZFS wskazywały znacznie częściej firmy małe niż duże. Do najpoważniejszych trudności pracodawcy zaliczyli: brak wystarczającej ilości środków na jego utworzenie (szczególnie często na tę trudność wskazywały mikropodmioty); niejasne przepisy prawne i procedury dotyczące tworzenia; trudności w określaniu/przewidywaniu potrzeb szkoleniowych, brak odpowiedniego doświadczenia w tym zakresie oraz brak w firmie jednostki organizacyjnej, która byłaby odpowiedzialna za tworzenie i funkcjonowanie ZFS (to również bolączka szczególnie małych firm).

Pracodawcy rzadziej dostrzegali trudności w wykorzystaniu ZFS niż w procesie jego tworzenia. Częściej dostrzegane były one przez pracodawców z małych podmiotów, a szczególnie często z mikropodmiotów. W znacznie mniejszym zakresie artykułowali je pracodawcy w podmiotach dużych i średnich. Podstawowe trudności to: niemożność pogodzenia pracy ze szkoleniem; kłopoty z trafnym zaplanowaniem szkoleń; brak na rynku ofert edukacyjnych odpowiadających potrzebom firmy oraz brak możliwości skłonienia pracowników do dalszej edukacji. Pracodawcy obawiają się, że oddelegowanie pracownika na szkolenie może zakłócić sprawne funkcjonowanie firmy i wymuszać będzie od firmy świadczenia na rzecz osoby kształcącej się. Obawy ich dotyczą także trafności wyboru szkoleń, w których uczestniczyć będą pracownicy czy wyboru instytucji edukacyjnej.

Wśród ogółu badanych pracodawców **12,9% zadeklarowało posiadanie jakiegokolwiek funduszu szkoleniowego, a 4,2% ogółu badanych posiadało Zakładowy Fundusz Szkoleniowy, 85% nie posiadało żadnego funduszu szkoleniowego**². Oznacza to, że

² 2,1% respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

populacja pracodawców tworzących i wykorzystujących fundusze szkoleniowe jest niewielka.

Zakładowe fundusze szkoleniowe występują głównie w instytucjach publicznych (szczególnie często w zakładach opieki zdrowotnej). **Stosunkowo często występują w podmiotach dużych, rzadziej w średnich, najrzadziej zaś w małych, wręcz sporadycznie w mikroprzedsiębiorstwach.** Zakładowy fundusz szkoleniowy posiadały przede wszystkim podmioty prowadzące działalność z zakresu przetwórstwa przemysłowego, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, administracji publicznej i obrony narodowej oraz edukacji. W ogóle natomiast nie były w tej grupie reprezentowane zakłady pracy z następujących sekcji gospodarki narodowej: rolnictwa i leśnictwa, budownictwa, pośrednictwa finansowego oraz działalności usługowej komunalnej, społecznej i indywidualnej. Więcej było wśród podmiotów dysponujących funduszami szkoleniowymi tych, które zostały utworzone do końca 1989 r. Wcale natomiast nie deklarowały tworzenia i wykorzystywania w zarządzaniu zasobami ludzkimi zakładowego funduszu szkoleniowego te przedsiębiorstwa, które powstały po 2004 r. Czynnikiem wpływającym na skłonność pracodawców jest zatem czas. Im są one bowiem „starsze”, tym większego znaczenia dla prawidłowego funkcjonowania zakładów pracy nabiera odpowiednia do ich potrzeb i realizowanych zadań struktura kwalifikacyjna zatrudnionych.

Większość spośród podmiotów dysponujących zakładowym funduszem szkoleniowym, utworzyła go przed wprowadzenia w życie przepisów ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, tj. przed 1 czerwca 2004 r. Oznacza to, że przepisy ustawy usankcjonowały jedynie występujące status quo w tej dziedzinie, nie przyczyniając się jednak do znacznie większego zwiększenia zainteresowania stosowaniem tego instrumentu w polityce kadrowej przedsiębiorstw.

Głównym powodem utworzenia ZFS wskazywanym przez pracodawców, były potrzeby szkoleniowe pracowników. Podkreślić trzeba, iż fundusz ten tworzony jest głównie w tych podmiotach gospodarczych, gdzie występuje wysoki poziom aktywności edukacyjnej pracowników, wymuszany często przez wymagania ścieżki kariery zawodowej (instytucje publiczne). Wynika z tego, iż tworzenie i wykorzystywanie ZFS jest stymulowane przez oczekiwania pracowników.

Przepisy dotyczące tworzenia, funkcjonowania i likwidacji funduszu szkoleniowego znajdują się najczęściej w opracowanym przez pracodawców **regulaminie tego funduszu.** Znacznie rzadziej działa on w oparciu o układ zbiorowy pracy.

W większości badanych podmiotów **zakładowy fundusz szkoleniowy został utworzony indywidualnie,** a tylko pojedynczy respondenci wskazywali na utworzenie go z innymi podmiotami. Zakładowy fundusz szkoleniowy powstawał z reguły z inicjatywy samych pracodawców, znikomy udział w decyzji o jego utworzeniu miały związki zawodowe.

Wielkość środków, które przeznaczane są na ten fundusz zależy od poziomu zatrudnienia i wynagrodzeń w danej firmie, jako że stanowią one odpowiedni odsetek od funduszu płac (nie mniej niż 0,25%). Sytuacja ta wpływa również na to, że najczęściej zakładowy fundusz szkoleniowy tworzony jest w podmiotach dużych, charakteryzujących się jednocześnie dość wysokim średnim przeciętnym wynagrodzeniem brutto zatrudnionych, kształtującym się w przedziale od 900 zł do 2600 zł i powyżej.

Nakłady przeznaczone na realizację szkoleń były w analizowanych podmiotach bardzo zróżnicowane i zależały głównie od liczby pracowników. Zauważono przy tym, że w większości podmiotów gospodarczych (zwłaszcza o dobrej kondycji ekonomicznej) środki tego funduszu w całości pokryły koszty szkoleń. Natomiast niewielka liczba respondentów wskazała na korzystanie z dofinansowania, głównie ze środków własnych przedsiębiorstw,

zasobów finansowych pracowników oraz dotacji. Dowodzi to jednak wysokiej efektywności wykorzystania środków funduszy szkoleniowych i celowości stosowania ich dla przekształceń struktury kwalifikacyjnej zatrudnionych.

Najczęściej stosowanym sposobem współfinansowania kształcenia ustawicznego podejmowanego w ramach funduszu szkoleniowych było dofinansowanie ze środków własnych podmiotów gospodarczych. Powodem tego był przede wszystkim (wskazywany przez pracodawców) brak znajomości innych źródeł finansowania.

Istnieje również **współfinansowanie procesów kształcenia przez pracowników**, co może być związane z przerzucaniem przez pracodawców części kosztów na osobę wyrażającą chęć do podnoszenia lub zmiany swoich kwalifikacji.

Z dotacji ze środków samorządów lokalnych i resortowych dofinansowywane były głównie działania edukacyjne w instytucjach publicznych. Przyczyny ogólnie niskiego wykorzystania dotacji wynikają z braku wiedzy pracodawców o takich możliwościach finansowania szkoleń i ze zbyt pracochłonnych, zbiurokratyzowanych procedur dotyczących ich pozyskiwania. Ponadto korzystanie z pomocy publicznej wiąże się z reguły z kontrolami, których podmioty gospodarcze wolałyby unikać.

Jak wynika z przeprowadzonego badania, **pracodawcy mieli niewielką znajomość korzystania ze środków UE**, jako sposobu na dofinansowanie działalności szkoleniowej. Wskazywali najczęściej na fundusz PHARE, co może świadczyć o znacznie większym stopniu poinformowania pracodawców o funduszach przedakcesyjnych, aniżeli o działających po wejściu Polski do Unii Europejskiej funduszach strukturalnych i programach operacyjnych nimi dysponujących.

Należy przy tym podkreślić, że jako **podstawowa bariera aktywności szkoleniowej wskazywany był przez pracodawców niedostatek środków finansowych**. Jako ograniczenie tego typu działań był on wymieniany przede wszystkim w mikropodmiotach, a im podmiot większy – tym rzadziej.

Generalnie pracodawcy **źle oceniali pomoc publiczną wykorzystywaną w procesach kształcenia ustawicznego pracodawców i pracowników**. Oczekują przede wszystkim zmian rozwiązań prawnych (przy czym nie wskazywali dokładnie, jakich), zmian przepisów, zwiększenia subwencji z krajowych środków publicznych oraz powiększenia dofinansowania z funduszy strukturalnych UE.

Badania wskazały wyraźnie, iż **poziom wiedzy pracodawców na temat możliwości finansowania kształcenia ustawicznego pracowników jest niski**. Pracodawcy nie wiedzą, gdzie takiej informacji poszukiwać, co jest symptomatyczne zwłaszcza dla małych podmiotów, w strukturach których nie ma do tego celu powołanych specjalistycznych jednostek organizacyjnych zajmujących się diagnozowaniem potrzeb szkoleniowych i wyznaczaniem kierunków dalszej edukacji pracowników. Należy zaznaczyć, że do tego celu potrzebna jest wiedza nie tylko z zakresu zarządzania zasobami pracy, ale wiedza z zakresu makroekonomii i mikroekonomii, na podstawie której można byłoby zidentyfikować uwarunkowania, w jakich firmy będą funkcjonować w przyszłości. Jeśli natomiast podmioty są świadome możliwości dofinansowania kształcenia pracowników, to - zdaniem respondentów - przepisy warunkujące ich uruchomienie są mało przejrzyste i zwiększają biurokrację, przed którą przedsiębiorcy uciekają.

W wyniku stosowania zakładowego funduszu szkoleń w podmiotach, które go posiadały, przeszkolona została już dość znaczna liczba pracowników. Również plany, które deklarowali pracodawcy na przyszłość, nie ograniczały tej populacji w sposób znaczący.

Świadczy to korzystnym postrzeganiu roli tego instrumentu w procesach dostosowujących kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych do zmieniających się potrzeb firm.

Szkolenie pracowników dotyczyło różnych grup pracowniczych. Podstawą doboru pracowników na szkolenia było głównie „skierowanie bezpośredniego przełożonego” lub „na zasadzie potrzeb i zajmowanego stanowiska oraz posiadanej przez pracownika wiedzy”. Przede wszystkim byli to jednak właściciele (kierownicy) firm, pracownicy produkcyjni oraz pracownicy administracyjni. W tej dziedzinie występują jednak różnice w udziale grup kierowanych na szkolenia, w wydzielonych subpopulacjach respondentów. O ile pracodawcy, którzy utworzyli zakładowy fundusz szkoleniowy na zasadach, wynikających z ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, najczęściej kierowali do procesu kształcenia ustawicznego kadre kierowniczą, o tyle ci, którzy utworzyli i korzystali ze środków tego funduszu wcześniej – pracowników produkcyjnych. Może to jednak również być konsekwencją odmiennej wielkości podmiotów i charakteru ich działalności.

Pracodawcy w działalności związanej z wykorzystywaniem zakładowego funduszu szkoleniowego preferują kursy, jako podstawową formę dostosowywania kwalifikacji pracowników do wymagań stanowisk pracy. Rzadziej kierują pracowników na seminaria (głównie kadre kierowniczą), studia podyplomowe oraz studia wyższe (głównie nauczycieli).

Większość respondentów prowadziła monitoring efektów procesów kształcenia pracowników. Najczęściej efekty te dotyczyły indywidualnych korzyści dla pracowników (zwiększenia wynagrodzenia, awansu zawodowego, utrzymania dotychczasowego stanowiska pracy), nie miały zaś charakteru strategicznego, dotyczącego działalności podmiotu jako całości (poprawa wydajności pracy, poprawa kondycji ekonomicznej, zwiększenie rynków zbytu itp.). Oznacza to, że proces kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców jest zdeterminowany w pierwszym rzędzie korzyściami indywidualnymi, przenoszonymi następnie na zwiększenie efektywności zadań przez nich realizowanych i osiągnięcie tą drogą poprawy funkcjonowania podmiotu.

W wypowiedziach respondentów pojawiały się **obawy, związane z kształceniem ustawicznym i podnoszeniem kwalifikacji przez pracowników.** Po pierwsze - nabywanie nowych umiejętności, mimo niewątpliwych korzyści dla zakładów pracy, niesie bowiem za sobą niebezpieczeństwo „ucieczki” przeszkolonych pracowników do innych instytucji i firm. Po drugie - efekty procesu kształcenia ustawicznego w dużym stopniu są zależne od warunków koniunkturalnych, lokalnego czy regionalnego potencjału gospodarczego, zmian instytucjonalnych czy sytuacji na rynku pracy – czyli czynników całkowicie zewnętrznych („otoczenia”) podmiotu. Czynniki zewnętrzne mogą mieć negatywny wpływ na efekty działalności edukacyjnej, co obciąża jednak tylko dany podmiot. Jest to również, jedna ze wskazywanych, przyczyn pewnej niechęci do korzystania z pomocy publicznej, obligującej do ścisłego monitorowania efektów kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców.

Należy wyraźnie podkreślić, iż pracodawcy, którzy posiadają zakładowe fundusze szkoleniowe, dobrze oceniają zarówno samą ideę ich utworzenia, jak i efekty ich wykorzystania. Dobre doświadczenia pracodawców, przyczyniły się do tego, że zdecydowana większość przedstawicieli podmiotów gospodarczych deklarowała również wykorzystanie jego środków dla prowadzenia w przyszłości działań, związanych z rozwojem zasobów ludzkich. Działania te mają być prowadzone w oparciu o plan szkoleń, który – zdaniem badanych – powinien przyczynić się do kształcenia ustawicznego wyższej często niż dotychczas liczby pracowników. Nakłady przeznaczone na realizację szkoleń mają być wyższe lub porównywalnie do poprzednio ponoszonych. Świadczy to o rozwijaniu działalności edukacyjnej przez podmioty gospodarcze posiadających zakładowe fundusze szkoleniowe.

Pracodawcy bardzo rzadko korzystali w przeszłości i w ograniczonym zakresie planują korzystać w przyszłości z możliwości współpracy z urzędami pracy w realizowaniu zadań związanych z gospodarowaniem zakładowym funduszem szkoleniowym. Trzeba przy tym zaznaczyć, iż w żadnym z badanych podmiotów nie korzystano z dofinansowania działalności edukacyjnej podejmowanej w ramach zakładowego funduszu szkoleniowego ze środków Funduszu Pracy. Przeszkodą największą była w tym przypadku – wskazywana zwłaszcza podczas wywiadów swobodnych – żmudność i długotrwałość wymaganych ustawowo procedur oraz obawa przed licznymi kontrolami.

Jakkolwiek niewielu pracodawców współpracowało w zakresie kształcenia ustawicznego z powiatowymi urzędami pracy, to większość z nich z tego współdziałania była zadowolona. Pracodawcy podkreślali potrzebę dalszego doskonalenia współpracy z Publiczną Służbą Zatrudnienia. Zwracali przede wszystkim uwagę na zbyt wolne tempo realizacji niektórych usług, w tym szkoleniowych przez tę instytucję. Czasami na przeszkolenie bezrobotnego, którego można byłoby zatrudnić w firmie pracodawcy czekają kilka miesięcy.

Większość (85%) pracodawców nie utworzyła żadnego funduszu szkoleniowego w żadnym czasie. Jako główną tego przyczynę wskazywali najczęściej: brak możliwości finansowych („nie mamy na to środków finansowych”), skomplikowanie procedur („za dużo biurokracji”), niedostatek informacji („nic nie wiemy o takiej możliwości”) oraz zbędność („nie jest nam to - potrzebne i tak nie szkolimy pracowników”). **Ponad 70% pracodawców nie zamierzało także tworzyć zakładowego funduszu szkoleniowego.** Część z nich zmieniałaby tę decyzję pod wpływem takich impulsów, jak: zwiększenie dotacji zewnętrznych, ulgi lub/i zwolnienia podatkowe, odbiurokratyzowanie procedury tworzenia (uproszczenie procedur, większa elastyczność ustaleń prawnych), znacząca refundacja kosztów szkoleń oraz zwiększenie przejrzystości zasad tworzenia i sformułowań dotyczących ewentualnych korzyści dla podmiotu.

Badania dowodzą, że **proces szkolenia w firmach nie jest generalnie powiązany ze strategią rozwoju firmy.** Opracowanie i realizacja właściwej strategii rozwoju zasobów ludzkich wymaga bowiem opracowania planów szkoleń. Takich działań nie podejmuje 44% pracodawców. Ich potrzeby szkoleniowe zaspokajane są na bieżąco. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, iż brak planów szkoleń może zakłócić sprawne funkcjonowanie firmy a tym samym hamować jej rozwój. Zjawisko to może być spowodowane tym, że zarządzanie kapitałem ludzkim nie ma odpowiedniego odzwierciedlenia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Jest to szczególnie zauważalne w firmach małych, w których brakuje jednostek organizacyjnych odpowiadających za politykę personalną w tym kształcenia pracowników. W wielu przedsiębiorstwach nie ma zatem działów zajmujących się diagnozowaniem potencjału kwalifikacyjnego i wskazywaniem kierunków jego rozwoju. Brak strategii edukacyjnej w przedsiębiorstwa wynika również w dużym stopniu z **nieświadomości pracodawców co do korzyści, jakie mogą pojawić się z tytułu kształcenia pracowników.** Zbyt słabo jest rozpropagowana idea kształcenia ustawicznego - zarówno wśród właścicieli firm i osób nimi zarządzającymi, jak i wśród przedstawicieli podaźowej strony rynku pracy (pracujących, bezrobotnych).

3. Podstawowe wnioski i rekomendacje

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, będących podstawą sformułowania rekomendacji w dwóch obszarach:

- Ogólnych determinant podejmowania kształcenia ustawicznego w podmiotach gospodarczych oraz
- Determinant poprawy efektywności zakładowego funduszu szkoleniowego jako

instrumentu wspierającego kształcenie ustawiczne.

Należy wyraźnie zaznaczyć, iż wyodrębnienie tych dwóch obszarów okazało się – w świetle uzyskanych wyników badań – niezbędne ze względu na silny związek zachodzący między nimi.

Z przeprowadzonych badań – najogólniej wnioskować można, iż pracodawcy:

- dobrze oceniają wiedzę i umiejętności zawodowe pracowników z punktu widzenia potrzeb zajmowanych przez nich stanowisk pracy,
- dość rzadko podejmują działania na rzecz edukacji ustawicznej w swoich podmiotach,
- nisko oceniają skłonność pracowników do zmiany czy podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez kształcenie ustawiczne.

W świetle tych wniosków - w zakresie ogólnych determinant podejmowania kształcenia ustawicznego w podmiotach gospodarczych należałoby przede wszystkim wskazać na potrzebę **zmiany stosunku tak pracodawców, jak i pracowników do kształcenia ustawicznego**. Inaczej mówiąc – chodzi o **spotęgowanie, czy w krańcowych przypadkach, wzbudzenie potrzeby kształcenia ustawicznego wśród pracowników i pracodawców, co jest warunkiem koniecznym dla wszelkich działań cząstkowych na rzecz zwiększania – po pierwsze – skłonności do tworzenia zakładowych funduszy szkoleniowych i – po drugie - zakresu ich wykorzystania**. Wszystkie działania wskazane w drugim obszarze rekomendacji traktować można jako warunki wystarczające.

Należy zatem rekomendować w pierwszym rzędzie intensywną **promocję kształcenia ustawicznego** wśród polskich pracowników i pracodawców. Promocji tej towarzyszyć musi oczywiście jego rozwój, obejmujący przede wszystkim tworzenie i rozbudowę instytucji edukacji ustawicznej, oferujących programy i formy nauczania adekwatne do potrzeb i możliwości zasobów pracy. Należy także postulować konstrukcję systemu zachęt do inwestowania w kształcenie ustawiczne, adresowanych do pracowników i pracodawców.

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie wniosku, iż zakładowy fundusz szkoleniowy - ustawowy instrument wspomaganie rozwoju zasobów ludzkich w podmiotach gospodarczych - jest **wysoko oceniany przez pracodawców, którzy go utworzyli i wykorzystują**. Generalnie pracodawcy nie dostrzegają poważniejszych trudności tak w fazie jego tworzenia, jak i w fazie jego wykorzystania.

Pracodawcy zgłosili jednak szereg uwag, które odnosiły się do niektórych aspektów funkcjonowania edukacji ustawicznej w ogóle, a zakładowych funduszy szkoleniowych w szczególności. Uwagi te oraz spostrzeżenia respondentów, którzy byliby skłonni go utworzyć, stały się podstawą sformułowania rekomendacji w obszarze poprawy efektywności zakładowego funduszu szkoleniowego jako instrumentu wspierającego kształcenie ustawiczne.

Generalnie rekomendacje te można podzielić na finansowe, proceduralne i instytucjonalne.

Podstawowe rekomendacje finansowe:

- Zwiększenie zainteresowania podmiotów kształceniem ustawicznym pracodawców i pracowników, mimo swej wielokierunkowości, powinny być przede wszystkim nastawione zatem na **zmniejszenie jego kosztów ponoszonych przez pracodawców**. Generalnie, aby pracodawcy chętniej tworzyli i wykorzystywali zakładowy fundusz szkoleniowy w polityce kadrowej przedsiębiorstw należy zaproponować rozwiązania prowadzące do zwiększenia dofinansowywania tego rodzaju działalności.

- Kierując się opiniami pracodawców, należy również rekomendować rozwiązania mające na celu **powiązanie zakładowego funduszu szkoleniowego z systemem podatkowym** poprzez ulgi i/lub zwolnienia podatkowe już w fazie jego tworzenia i – dodatkowo – w fazie jego wykorzystania.

Podstawowe rekomendacje proceduralne:

- Częstotliwość wymieniań trudności organizacyjnych w tworzeniu zakładowego funduszu szkoleniowego oraz brak w istocie wykorzystania środków z Funduszu Pracy z tytułu jego posiadania skłania do rekomendacji **uproszczenia procedur, związanych z tworzeniem zakładowego funduszu szkoleniowego i wykorzystaniem korzyści finansowych z tego tytułu.**
- Pracodawcy niechętnie postrzegają i nie chcą być narażeni na **ciągłe kontrole** odnoszące się do ich działalności. Tymczasem wiadomo, iż redystrybucja środków pomocy publicznej kontroli takich wymaga, stąd rozmijanie się intencji ustawodawcy z oczekiwaniami pracodawców. Należałoby zatem rekomendować **poszukiwanie przez instytucje powołane do wykonywania czynności kontrolnych jakiegoś złotego środka, pozwalającego rozstrzygnąć odwieczny dylemat – ufać czy kontrolować.**
- **Dyskusyjną kwestią jest grupa beneficjentów objętych pomocą publiczną w szkoleniach finansowanych w ramach zakładowego funduszu szkoleniowego.** Obecnie są to dwie podstawowe grupy - pracownicy zagrożeni zwolnieniami i bezrobotni. Zaprzecza to idei kształcenia ustawicznego. Kształceniem tym powinni być bowiem objęci wszyscy pracownicy, bez względu na stopień zagrożenia utraty pracy. **Należałoby zatem rekomendować rozważenie rozszerzenia grupy beneficjentów dodatkowych środków finansowych oferowanych podmiotom wykorzystującym zakładowy fundusz szkoleniowy.**
- Wątpliwości budzi kwestia **finansowania szkolenia, odbywającego się na danym stanowisku w zakładzie pracy,** pod kierunkiem osoby już zatrudnionej w firmie. Wykorzystywane jest ono często w podmiotach gospodarczych (zwłaszcza małych i średnich), a oceniane jest jako niezwykle efektywne i przy tym (co jest szczególnie ważne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw) – tanie. Rozwiązania ustawowe nie dają jasnej wykładni, czy kształcenie na miejscu pracy może być finansowane ze środków zakładowego funduszu szkoleniowego i czy istnieje w jego przypadku możliwość uzyskania dodatkowych środków z Funduszu Pracy. **Należałoby zatem doprecyzować możliwość uzyskania dodatkowego wsparcia ze środków Funduszu Pracy dla podmiotów wykorzystujących zakładowy fundusz szkoleniowy na kształcenie na stanowisku pracy.**
- Dobrym rozwiązaniem byłoby **wprowadzenie obligatoryjności** tworzenia przez pracodawców zakładowego funduszu szkoleniowego. Jest to niewątpliwie działanie radykalne, ale jednocześnie najskuteczniejsze. Mogłoby to w sposób istotny rozwiązać problem zwolnień grupowych lub zwolnień pracowników związanych z restrukturyzacją zakładów pracy, a tym samym przyczynić się do poprawy sytuacji na lokalnych rynkach pracy. Rzeczą jednak w tym, iż (jak postulowali pracodawcy, i należy w pełni się nimi zgodzić) **obligatoryjność tworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego nie powinna dotyczyć małych i średnich podmiotów.** Należałoby w ogóle rozważyć stworzenie **odmiennych zasad tworzenia i wykorzystania zakładowego funduszu szkoleniowego dla podmiotów małych i średnich oraz dla podmiotów dużych.**

Podstawowe rekomendacje instytucjonalne:

- **Należy zwiększyć dostępność i szeroko rozpowszechnić informacje o zasadach tworzenia i wykorzystania zakładowego funduszu szkoleniowego.** Akcja promowania założeń funkcjonowania tego funduszu oraz informacja o aktach prawnych, ułatwiających korzystanie z dodatkowych środków finansowych powinna być znacznie szersza niż obecnie. Opracowaniem takich informacji powinny zajmować się powiatowe urzędy pracy lub inne jednostki organizacyjne starostwa, najlepiej zorientowanego w specyfice lokalnego rynku pracy i w kierunkach rozwoju powiatu. **W przypadku małych firm informacje na temat szkoleń, a zwłaszcza możliwości ich dofinansowania, powinny być w odpowiedni sposób opracowywane i bezpośrednio dostarczane ich właścicielom.** Informacja taka powinna być jasna i przejrzysta, żeby pracodawca wiedział, jakie z tego tytułu korzyści może osiągnąć oraz jakie mogą pojawić się zagrożenia dla realizacji takiego przedsięwzięcia.
- Pracodawcy podkreślali (i trzeba się z nimi zgodzić) dużą rolę powiatowych urzędów pracy w **koordynowaniu systemu edukacji ustawicznej pracowników.** Koordynacja ta dotyczyłaby zarówno form kształcenia jak i możliwości ich finansowania. Jest to bardzo istotne szczególnie dziś, kiedy istnieje możliwość realizacji wielu przedsięwzięć z funduszy strukturalnych, a wkład własny podmiotu pochodziłby z zakładowego funduszu szkoleniowego. Koordynowanie przez powiatowe urzędy pracy działań w zakresie szkoleń mogłoby sprzyjać większemu i lepszemu wykorzystaniu środków z funduszy strukturalnych UE. Respondenci widzą tu możliwość wykorzystania jako wkładu własnego w finansowanie szkoleń środków z zakładowego funduszu szkoleniowego, a pozostała część pochodziłaby z źródeł zewnętrznych, do pozyskania których starostwa wraz z urzędami pracy są najlepiej merytorycznie przygotowane. Publiczne służby zatrudnienia (w tym powiatowe urzędy pracy) jako podmioty wyspecjalizowane w organizowaniu szkoleń dla pracodawców czy osób zagrożonych zwolnieniami już teraz dostrzegają dla siebie pewną rolę w koordynowaniu działań edukacyjnych na danym obszarze. Pełnienie tej roli będzie niewątpliwie sprawniejsze, jeśli zostaną w tym celu utworzone dodatkowe miejsca pracy, a same przepisy prawne będą bardziej przejrzyste i spójne.
- Zachodzi również potrzeba zwiększenia roli powiatowych urzędów pracy w zakresie świadczenia **usług doradczych dla pracodawców dotyczących diagnozowania potrzeb szkoleniowych** z uwzględnieniem sytuacji na lokalnym rynku pracy i rynku edukacyjnym.
- Potrzebny byłby **rozwój instytucji kształcenia ustawicznego** (starannie nadzorowany dla zapewnienia właściwego poziomu edukacji). Prowadzić by to mogło do obniżenia kosztów szkoleń.

Podsumowując – działania na rzecz doskonalenie funkcjonowania zakładowego funduszu szkoleniowego warte są podjęcia, gdyż jest to instrument wysoce przydatny już dziś, a jego przydatność będzie rosła w miarę upływu czasu.